

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

كلية الشريعة و الإقتصاد

قسم الإقتصاد و الإدارة

مطبوعة موجهة للسنة الثانية LMD

المقياس: تسيير مؤسسات

أستاذ المقياس: د. يونس شعيب

السنة الجامعية: 2016-2017

مدخل:

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة و بدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة و العمل على تحقيقها .

فالتاريخ اليوناني القديم و كذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية وخاصة في مجالات القضاء و عمليات الحكومة و تنظيم الجيش .

و مع تطور المعاملات الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15 وانتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطوراً لمفهوم الإدارة و التسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة، إدارة الأعمال و القواعد المالية في البنوك، و قد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال - أدام سميث - أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة و التنظيم، و استمرت هذه المحاولات بأعمال- تايلور - (1915-1856) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل و تنظيمه، أعمال- فايول - (1925-1814) بفرنسا حول الإدارة و تنظيم المؤسسات و تقسيم الوظائف و غيرها .

و كانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي والاجتماعي و التقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و إدارية ركزت على جانب المؤسسة و المنظمة بشكل أوسع و انطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

مفهوم التسيير :

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة:

1. عرفه الكلاسيكي Taylor أنه " علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " .

2. أما حسب المدرسة القرارية حيث عرفه h.simon على أنه عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل " .

3. يمكن أن يعرف على أنه " طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيورة و المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف **المؤسسة** للتوفيق بين مختلف هذه الموارد. "

4. يعرف أيضا " يعرف التسيير على أنه التنظيم المستمر للأفراد، و الموارد لانجاز أهداف ديناميكية و هذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، و التنظيم و القيادة و الإشراف على **تسيير** جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك "

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التسيير يتميز بما يلي:

- يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير ... الخ).

- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة، و هكذا للوظائف الأخرى.

- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم لتحقيق بقاء **المؤسسة** يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة.

الفصل الأول: مدارس التسيير

تمهيد:

مرت المنشآت بعدة مراحل عبر التاريخ، منذ ظهورها كمنشآت صغيرة و بسيطة إلى أن أصبحت منشآت عملاقة عالمية تبحث دوماً عن أحسن طرق و نماذج للتسيير و التنظيم و التحكم قصد ضمان سيرورات تمكنها من تحقيق أعلى معدلات الربح و أحسن مستويات الرفاهية لمختلف الأطراف الفاعلة فيها.

و لكي نعطي فكرة وجيزة عن محتوى أهم نظريات التسيير سنبدأ بالمدرسة الكلاسيكية:

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية

تعد المدرسة الكلاسيكية أول تيار في تاريخ علم المنظمات الذي شمل إسهامات Taylor, fayol, weber, وغيرهم، و التي ارتبطت بظهور الشركات الصناعية، إذ أن تسيير هذه الأخيرة يختلف كثيراً عن تسيير الورشات الإنتاجية البسيطة التي كانت موجودة سابقاً.

أولاً: فرضيات و مبادئ المدرسة الكلاسيكية

لقد بني هذا الفكر على مجموعة من الفرضيات و المبادئ. سنعرض أهمها:

1. الفرضيات:

- أ. الفرضية الميكانيكية: تعتبر المنشأة عبارة عن ميكانيزم يمكن معرفة فعاليته عن طريق حساب الإنتاجية، أما الأفراد فينظر إليهم على أنهم فقط عبارة عن قطع للميكانيزم.
- ب. الفرضية العقلانية: تتكون المنظمة من العناصر المادية و العناصر البشرية، العناصر المادية خاضعة لقوانين فيزيائية و ميكانيكية، أما العناصر البشرية فهي تخضع لقوانين نفسانية بسيطة، ينظر للفرد من خلالها على أنه كسول بطبيعته، متحفز فقط عن طريق الأجر، له استعداد و ميل للتحايل، يبحث فقط عن الأمن و الاستقرار و ليست له طموحات كبرى، و يحاول دوماً التهرب من المسؤوليات.

2. المبادئ:

- أ. التنظيم السلمي: ينظر للمؤسسة على أساس أنها مجموعة يجب أن تكون مرتبة سلمياً، فالطبقة العليا تمتلك السلطة، أما الطبقة الوسطى فتتلقى تفويض من السلطة العليا و تحولها بدورها إلى الدرجة الأسفل منها، أما الطبقة الدنيا فهي تتكلف بالتنفيذ و فقط.
- ب. مبدأ وحدوية القيادة: حيث يعتقد أن فعالية التسيير تتحسن فقط عندما يتلقى كل عضو في المنشأة التوجيهات و الأوامر من مسؤول واحد.
- ج. مبدأ الخصوصية: يقتضي هذا المبدأ بأن تنفيذ الأعمال الروتينية يكون من طرف العمال، أما المشاكل العارضة و الخصوصية فإنها من صلاحيات السلطة العليا.
- د. مبدأ التخصص: يجب التفريق بوضوح بين التصميم و التنفيذ، و هو ما يسمى بالتخصص العمودي، أما عندما يجرأ العمل إلى مجموع عمليات بسيطة للتقليص من وقت التعلم و التكوين و التنفيذ، فهذا يسمى التخصص الأفقي.
- هذا فيما يخص الفرضيات و المبادئ الأساسية التي بنيت عليها المدرسة الكلاسيكية، أما عن النظريات التي شكلت التيار الكلاسيكي فتتمثل أهمها في:

- نموذج الإدارة العلمية و التنظيم العلمي للعمل.
- نموذج العملية الإدارية.
- النظرية البيروقراطية.

ثانياً: أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

1. نموذج الادارة العلمية فردريك تايلور:

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ، وبهمنا في حياة العالم فردريك تايلور العملية أنه كان في البداية عاملاً في مصنع ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية وكان حجر الأساس في

مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة.

أما أهم القواعد التي بني عليها هذا النموذج، فيمكن تلخيصها من كتاب تايلور الذي صدر سنة 1909، تحت عنوان principles of scientific management ، و التي جاءت كالآتي:

- مصالح أرباب العمل و المأجورين تتلاقى.
- الكسل سبب سوء التفاهم بين أرباب العمل و المأجورين.
- ضرورة الزيادة في الإنتاج و انعكاساتها الإيجابية على أرباب العمل و العمال.
- الإدارة العلمية وسيلة لاقتصاد العمل: إن نظرية تايلور حول إدارة و تنظيم العمل يمكن أن نستخلص منها عنصر أساسي و هو تقسيم العمل، و الذي قسمه تايلور إلى قسمين:
 1. التقسيم الأفقي: و يقتصر على تبسيط المهام و تقطيعها بحيث تصبح عمليات متتالية و متعاقبة، يكلف كل عامل بجزء منها، هذا ما يؤدي إلى إجبار العامل على ضرورة احترام وتيرة عمل معينة، و بذلك يحقق مستوى إنتاج محدد.
 2. التقسيم العمودي: يعني أن تقسيم العمل و المهام تقوم بها الإطارات المسيرة داخل المنشأة (متخذي القرار)، و التي تنفذ من طرف العمال (منفذي القرار).

أهم الانتقادات الموجه لنظرية تايلور

بالرغم من إن أراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة ، من فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:

1. إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.
2. تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وان العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.
3. إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء.

رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها لازالت تطبق في العديد من القطاعات، مثل قطاع الفنادق حيث يشترط الآن من المنظفات للغرف تنظيف الغرفة بكاملها (54 عملية) في وقت قياسي وصل إلى

12 دقيقة في بعض الفنادق. كما نجدها تطبق في مصانع المنتجات الإلكترونية و في كثير من الصناعات أين يوكل لكل عامل مهمة معينة و مدققة و محددة في الوقت.

2. نموذج العملية الإدارية لهنري فايول:

اشتهر فايول بمقولته الشهيرة: "الإدارة هي: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق و المراقبة".

ما يمكن أن نضيفه على تعريف fayol للإدارة هو أنه قام بتقسيم العمل داخل المنشأة إلى ستة عمليات أساسية هي:

1. النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
2. النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
3. النشاطات التمويلية (الموارد المالية ، الاستثمارات والمصروفات).
4. النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
5. النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
6. 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.

و لقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

- صفات الإداريين وتدريبهم.
- الأسس العامة للإدارة.
- وظائف الإدارة.

صفات الإداريين وتدريبهم

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توافرها، وهي صفات جسمانية 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.

الأسس العامة للإدارة (مبادئ الإدارة)

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 تقسم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادي 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 موزاة 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. الانضباط : وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة الى 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 الأمر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

5. وحدة الهدف (التوجيه) : ذلك أن كل مجموعة من النشاط 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. **تدرج السلطة (التسلسل الرئاسي)**: يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

10. **الترتيب** : 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** : معناه المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وأبدا المقترحات وتنمية روح الابتكار.

14. **الروح الجماعية** : 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.

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

1. التخطيط

2. التنظيم

3. التوجيه

4. التنسيق

5. الرقابة

و قد 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.

أبرز الانتقادات على النظرية:

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

- ركزت على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي.
- ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- ركزت على الإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، ولم تركز على العاملين في المراتب الدنيا أو طبقة العمال.

3. النظرية البيروقراطية ماكس ويبر

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ويبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وكان ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي (Ideal Type) للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

و تتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

1. قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
2. وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
3. وقد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.
4. وقد تعني البيروقراطية الدور (Role) الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
5. يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية (Hierarchical) في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
6. هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد (Rules) والإجراءات المحددة سلفاً.
7. قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.
8. قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

دراسات ماكس فيبر

يكاد جميع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر، فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب و اسباب 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 "إصدار بما تؤمر" وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع.

النوع الأول : السلطة البطولية

النوع الثاني : السلطة التقليدية

النوع الثالث : السلطة القانونية الرشيدة.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

كما أوضح في دراسته، أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة 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، وطاقات استثنائية في ممارسة هذه السلطة في التأثير على العاملين معه بحيث يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل. وقد أدى هذا إلى اتجاه عدد من العلماء والمفكرين الذين تأثروا بدراسات ماكس فيبر إلى البحث عن سمات وصفات هؤلاء القادة.

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 ماكس فيبر 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 فيبر 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 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 ماكس فيبر كلمة بيروقراطية. ويلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات فاكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل، وهو ما يجعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

1. هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابته، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.
2. توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
3. توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.
4. هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.
5. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً وبالتالي يوحد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد سواء.
6. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.

7. يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.

8. إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عملة محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخير أعمال خاصة.

9. تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، كلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته. وتلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماس فيبر في أوائل هذا القرن وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي. ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيره للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار ، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

أبرز الانتقادات على النظرية:

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال طبيعته الإنسانية والاجتماعية ، مما يؤدي الى حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي الى انخفاض الكفاءة .

- بعض المبادئ البيروقراطية قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالاقدمية .

- ان التركيز في تطبيق الرقابة والاشراف يؤدي الى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والمعايير، الامر الذي يؤدي الى مزيد من الرقابة والاشراف وبالتالي الى المزيد من النتائج غير المتوقعة وفي النهاية يصل التنظيم الى موقف غريب يتصف بانخفاض الكفاءة والمزيد من الرقابة والارباك .
- البيروقراطية تعالج التنظيم على انه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها .

ثالثا: تقيم المدرسة الكلاسيكية

إن افكار المدرسة الكلاسيكية لقت نجاحات كبيرة كما انها لاتخلو من سلبيات سنحاول دراستها:

أولا: مساهمات المدرسة الكلاسيكية في التسيير

يمكن حصر اهم المساهمات من خلال تسلسل النظريات:

مساهمات فردريك تايلور: أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.. وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

1. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل

2. الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي

3. تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.

4. تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

مساهمات هنري فايول : في تكوين نظرية الإدارة. تتركز هذه المساهمات في الآتي:أ. تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى

أ- فنية كالإنتاج.. تجارية كالشراء . البيع . المبادلة مالية كالحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له تأمينية كحماية الأفراد والممتلكات محاسبية كالتكاليف والإحصاءات إدارية كالتخطيط .
التنظيم . التوجيه . التنسيق . الرقابة

ب- تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة، ويجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن أهم هذه المبادئ التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

مساهمات ماكس ويبير: ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبير ما يلي:

أ. تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تتساب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل فرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مسؤوليه.

ب. وجود معايير رشيدة للتوظيف. ج. ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

ج. وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

تقييم المدخل الكلاسيكي: مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.. ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل وكذلك افترض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالعوامل الخارجية.

ثانياً: الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية

يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلبي ، وغير محب للعمل بطبعه ، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة وتجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة.و لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج. حيث ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية

تمهيد

من المهمات الأساسية لصاحب الإدارة العمل نحو تماسك الأفراد في المؤسسة والمحافظة على عضويتهم بدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم * ومن ثم قبولهم لشخصه كقائد وعليه مهمة التنسيق بين جهود العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد والمجموعات بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحد لا كأجزاء منعزلة * هذا بالإضافة إلى مهمته الخاصة بالتأكد من أن هذه الجماعات تحقق أهدافها وأن خطط العمل وبرامجه مفهومه لديهم . وإذا انطلقنا إلى رياض العلاقات الإنسانية التي تعبر على المودة والحرص على الآخر فإننا نجد تألقاً وضياءً على طريق الحياة الاجتماعية السليمة الصادقة فيشعر الفرد مهما صغر أو كبر بأنه شريك في العمل واتخاذ القرار وتحمل النتائج في ظل الإنسانية الراقية والفقه الواقعي لتقويم الأداء وتشجيع المواهب والملكيات وتعزيز القدرات . ولذلك فقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم.و لذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.

أولاً: تعريف المدرسة السلوكية و مبادئها

تعريف المدرسة السلوكية: هي عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية و الطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من إن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار.وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به ، و يتأثر بسلوكات أفرادها و أن شعور الفرد و إحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه

للعمل و الجهد و العطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان ، و حاجاته النفسية و الاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و بالتنظيم غير الرسمي أيضا للمنظمات .

مبادئ المدرسة السلوكية: لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعاكس تماما مبادئ المدرسة الكلاسيكية و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1. **الإنسان ككائن نفسي اجتماعي:** نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على انه لا يتجزأ و هو

يتكون من تركيب نفسي و اجتماعي و حضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي . وان الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضا المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه.و يعمل على التأقلم ومسايرة الأوضاع السائدة في المنظمة و ذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة و ذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

2. **فرضية الإنسان السلوكي:** يعمل الإنسان من اجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته و رغباته

المختلفة الاقتصادية كانت والإنسانية أيضا فلا تقتصر حاجياته للمادية فقط ، و يعمل على تحقيق ذاته أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة و عندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد و التوجيه من طرف الادارة و الاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة و يضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية و الطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من إن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار و بذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة .

3. **التنظيم نظام مغلق:** هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها ،

لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية و بمعنى آخر هي أن كلا من الإدارة و العمال تتوقف سلوكياتهم و إنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعدى البيئة الخارجية لها و لوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل و التوافق بين كل من أهداف التنظيم و أهداف و حاجات أعضاء التنظيم .و تصور دعاة المدرسة السلوكية انه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل. و يصبح أعضاء التنظيم في حالة رضا

4. **التنظيم نظام غير رسمي :** و هو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين و أنظمة و لوائح

رسمية و لكنه يتأثر بهذه القوانين المسطرة من طرف المنظمة و التي يعمل بها الأفراد و تتأثر أيضا بالمحيط الذي يعمل فيه و بصفة خاصة هو أنماط العلاقات بين المجموعات و أنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض و عملية تكيف التوقعات المتبادلة .

1. نظريات العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات و التفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع و أساليب التفاعل التي تتم بينهم و بذلك فان العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق أهداف مشتركة.

و يقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . فهي تركز على الأفراد كأشخاص * كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل * وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت، والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب .

ايلتون مايو و حركة العلاقات الإنسانية :

يعتبر ايلتون مايو الممثل الرسمي لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة ويسترن اليكتريك (مصانع هوثورن) على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي . كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية اسم كورت ليفين بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات.

و قد اكتشف ايلتون مايو و زملائه أن:

1_ كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحد تبعا لطاقته الفسيولوجية و إنما تتحد تبعا لطاقته الاجتماعية .

2_ أن المكافآت و الحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا .

3_ أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.

4_ أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات

و بناء على الفروض الأربعة السابقة التي قدمتها النظرية الإنسانية فقد حددت تلك النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالآتي :

1 LEADERSHIP _ القيادة

2 COMMUNICATION _ الاتصالات

3PARTICIPATION_ المشاركة

و قد وضح أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولاها سلسلة التجارب التي أجريت في الفترة من 1927 إلى 1932 و كان لها نتائج شديدة الوقع على الفكر الإداري و التنظيمي . و كانت أهم هذه النتائج هي غير المتوقعة أي تلك التي لم تخطر على بال التون مايو و زملاءه حين ابتدعوا دراساتهم . مثال ذلك انه في تجربة هدفت إلى التعرف على اثر زيادة الإضاءة على مستوى الإنتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما تنتبأ به نظرية الإدارة العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج . و مما أثار دهشة الباحثين في بعض مراحل الدراسة أن مستوى الإنتاج ارتفع برغم خفض الإضاءة إلى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء لدراسة .

و كانت هذه الدراسات بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحدة بعد الأخرى في صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الإدارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية و بين معدل الإنتاج . و قد بحث التون مايو العلاقة بين عدد من التغيرات و بين الإنتاجية . من تلك المتغيرات نجد :

_ كثافة الإضاءة

_ فترات الراحة

_ نظام دفع الأجور

و في جميع تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل إلى نفس النتيجة و هي عدم وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية التي كانت تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغير في تلك المتغيرات .

لذلك كان التساؤل عن الأسباب أو العوامل التي أدت إلى ارتفاع الإنتاجية . و كانت الإجابة هي أن الزيادة في إنتاج العمال موضع الدراسة كانت بسبب :

_ التغير في الموقف الاجتماعي للعمال .

_ التغير في مستوى رضاهم النفسي عن العمل .

_ أنماط التفاعل الاجتماعي الجديدة بين العمال بعضهم بعضا و بينهم و بين الباحثين و ممثلي الإدارة .

و قد ترتبت على تلك التجارب اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج حيث أن تماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل .

و قد استمدت نظرية التنظيم الإنسانية من تجارب هورثون بعض المبادئ الأساسية و أهمها :

1_ إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .

2_ أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد و العرف التي تؤمن بها الجماعة و تفرضها على أعضائها .

3_ أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم. كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

4_ أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشتراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

5_ أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية. بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية قد تكون اكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. لذلك ينبغي النظر إلى عملية الاتصالات و توفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي.

و بذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح و أساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية و خاصة نظرية الإدارة العلمية. و لكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي و الإنساني ، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي و بين احتياجات الفرد و رغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. و بذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر اكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة و قد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. و بالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى، و قد ألمحت حركة العلاقات الإنسانية إلى بعض الوسائل المؤدية إلى ذلك و منها:

_تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل .

_توفير القيادة الديمقراطية.

_ تنمية الاتصالات بين الإدارة و الجماعات المختلفة في التنظيم . كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات .

بمعنى آخر فإن حركة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد. أي أن العمل و تحديد هيكل التنظيم يجب أن يتما أخذا في الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية . و قد تبلورت فلسفة العلاقات الإنسانية في أن على التنظيم إقناع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم . و أن يجعلهم يشعرون و كأنهم جزء من التنظيم .

تلك هي الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الإنسانية كما نمت من خلال تجارب و دراسات مختلفة.

2. نظريات الدافعية أو التحفيز

إن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك و ينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب الإنسان فيها . فالدافعية تعني بكل بساطة خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه لتحقيق شيء ما.

و يرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز و الدوافع و الحاجات الإنسانية. و فيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يتركز عليها مفهوم الدافعية :

1_الحافز: هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين و هو خارج عن كيان الإنسان أي في بيئة الإنسان و ليس بداخله .

2_الدافع: هو إحساس عاطفي أو رغبة أو نبضة أو باعث داخل الإنسان لتحقيق حاجة.

3_الحاجة:حالة أو موقف يطلب فيه شيء ضروري أو مرغوب .

و العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة هي أن الحافز موجه لاستثارة الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و اقتنع بها الدافع فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

و عليه فان فلسفة الدافعية تقوم على أن ليس هناك سلوك عبثي للإنسان بل أن سلوكه هادف و موجه تجاه تحقيق حاجة له . و المشكلة تكمن في كيفية توجيه هذا السلوك لما تريده إدارة المنظمة .فالدافع يجب أن يتقبل مبدئيا الحافز و أن يكون هناك ارتباط بين الحاجات الإنسانية للشخص و بين الحوافز إذ لا يمكن للدافع أن يحرك داخل الإنسان حاجة غير موجودة أو حاجة لا يقتنع الدافع نفسه بها . و يمكن التعرف على ما جاءت به نظريات الدافعية و ذلك من خلال التطرق إلى أشهر العلماء و الباحثين المؤيدين لها و من مقدمتهم :

أبراهام ماسلو و نظريته "هرمية الحاجات الإنسانية " :

انطلق ماسلو من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات و وضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبدئيا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم و تليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم .و يقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب و حسب أهمية الحاجة و ضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع . فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار

حياة الإنسان و تتم بالتناوب وفق الضرورة. فإشباع الحاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو بل تفسح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع و هكذا . و ما يلي موجز لأهم الحاجات الموجودة في هرمية الحاجات الإنسانية :

1. الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء: و تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على

حياة الإنسان و بقاءه و هي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها . و من هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر الإنسان إلى الهواء و إلى الماء و الطعام و إلى الراحة و النوم و إلى المأوى و الملابس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الإنسان ... و تحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات و قاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو .

2. حاجات الأمن و الأمان: إن حاجات الأمن تتخلص في توفير العناصر المادية التي تحمي

الإنسان من الضرر المادي و المعنوي عليه و على ذويه و من يحب و كذلك حماية حاجاته الفسيولوجية و ما هو له في هذه الحياة . و بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه الشعور بالاستقرار و الاطمئنان و هو ما يسمى بحاجات الأمان و هي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي . و مثال على حاجات الأمن القوانين و الأنظمة و التعليمات و الإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح و الاطمئنان .

3. الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء: و هي حاجة الفرد في أن يكون مقبولا في

المجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له الفرصة في التعامل بود و تعاون مع أفراد المجتمع و أن يتمكن من إقامة علاقات ودية و مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية و الزواج ... أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض و انه غير منبوذ أو وحيد في بيئته.

4. حاجات الاحترام و التقدير: و تعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان

مع نفسه و مع الآخرين و خاصة في مجال التوازن و الاستقرار النفسي و التفاعل الايجابي مع الآخرين . و يمكن تصنيف هذه الحاجات إلى :

أ. حاجات احترام الذات: و هي الحاجات المادية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقا له في ضوء

الواقع يعيشه و أن التنازل عنها أو عدم القدرة في الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين و بالتالي يهز ثقته بنفسه . ففقد المرء و حقه في الاستقلالية بنشاطاته و عمله و حريته في الاختيار مثلا و عدم الشعور بالذنب أو ما يسمى ب "جلد الذات " هي مظاهر لهذه الحاجات

التي تؤثر على شخصية و تفاعل المرء ايجابيا مع بيئته . فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه و الاعتزاز بها و الاعتداد بما يعمل و الاقتناع و الافتخار بسلوكه الذاتي .

ب. حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي: على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع . وهي لا شك في حاجات احترام الذات بشكل طردي .

5. حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بكفاءته و مهاراته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يتعرف بها الآخرون و خاصة في مجتمعه . فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع. فهذه الحاجات و أن انطلقت من مشاعر و أحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.

فريدريك هزربرق و دراسة التحفيز:

عنيت دراسات هزربرق بموضوع الرضا في مجال العمل أو الشعور بعدم الرضا من العمل ، حيث وجد من خلال هذه الدراسات أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل و هي العوامل التي تشكل مضمون العمل و محتواه و عوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا و هي عوامل تتعلق ببيئة العمل . و منه فقد توصل هزربرق انه يمكن تجميع حاجيات العمال في المؤسسة إلى مجموعتان من التحفيزات و هما:

1. عوامل الصيانة أو العوامل الصحية: و هي إن لم تتوفر تسبب عدم رضا الفرد و هي عوامل تتعلق ببيئة العمل فان عدم تلبية هذه الحاجات يسبب صراعات داخل المؤسسة ،بينما توفيرها لا يحقق أي رضا إضافي لأنها عوامل ضرورية للعمل . و من أهمها : سياسة و إدارة المؤسسة ، الإشراف و العلاقة بالمشرفين ، ظروف العمل ، الراتب ، العلاقة مع الأنداد و الزملاء ، الحياة الشخصية ، العلاقات مع المساعدين ، الوضع الوظيفي . وهذه الأمور مرتبطة ببيئة العمل أكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه .

2. عوامل الدافعية : و هي إذا توفرت تسبب الرضا و تحفز الفرد إلى المزيد من العمل و الجهد ، و تتعلق هذه الحاجات العلوية بمضمون العمل و جوهره و من أهمها : الانجاز ، الاعتراف بالجميل ، العمل بحد ذاته ، المسؤولية الترقية و النمو ، الاستقلالية ، التطور و الازدهار . و منه فان توفير هذه الحاجات و العوامل للعاملين في المؤسسة هو عامل لرضا العاملين و تحفيزهم أكثر .

ومنه فعلى المؤسسة أن تتجنب الاستياء أو عدم الرضا ، من خلال الأخذ بالحسبان بيئة العمل ، سياسة المؤسسة الأمنية ، و التركيز على تحسين شروط العمل و المكافآت ، لان هذه العوامل هي جزء

من المطالب العادية للعمال ، من جهة ، و من جهة أخرى الحث على الرضا أو إحداث الرضا ، و ذلك من خلال ترشيد و تبسيط العمل ، مع إعطاء العمال مهام أكثر تعقيدا مصحوبة بأكثر حرية و أكثر مسؤولية

و لا تزال لهذه النظرية أهميتها لأنها حاولت أن تفصل بين العوامل الدافعية و عوامل الصيانة و أدى هذا الفضل إلى مفهوم إثراء العمل ويقصد به تزويد الأعمال بعوامل دافعية و لكن على الإدارة توفير عوامل الواقية أو الصيانة قبل ذلك ، لان الفرد سيصبح اقل استجابة لمحاولات إثراء العمل .

نظرية دوجلاس ماكجروجر :

تقوم نظرية ماكجروجر على أساس افتراض رئيسي و هو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يتركز على نظرية تنظيمية معينة . أي أن تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم و المبادئ المشتركة و لكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم و المبادئ . و من الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل. إلا انه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعا و تصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية .

يعد دوجلاس ماكجروجر من أكثر العارضين للمدرسة الكلاسيكية التي تؤثر في نظر ماكجروجر على السلوك التنظيمي تأثيرا شديدا . و لعل من أهم الافتراضات التي تستند إليها النظرية الكلاسيكية أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم فهي تعطي شعور بان العلاقات التنظيمية هي علاقات فردية و موحدة أي أن كل شخص يتصل بالآخرين في ثنائيات و أن هذه العلاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية المحددة .

يعترض دوجلاس على هذا الافتراض حيث يرى السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني . فهناك عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك و هناك أيضا أساليب الإغراء المختلفة . و تعتقد النظرية الكلاسيكية أن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي الذي يشغله الإنسان في التنظيم و هذه هي السلطة الرسمية و لكن هناك أنواع أخرى كثيرة و هامة من السلطة غير الرسمية.

وتتعدد مصادر تلك السلطة غير الرسمية و منها:

_ الثروة كمصدر للسلطة .

_ العلم و المعرفة كمصدر للسلطة.

_ الخبرة و التجربة كمصدر للسلطة .

و من هذا التحليل البسيط يقدم لنا ماكجروجر تصوره لبعض الفروض التي تقوم بها النظريات الكلاسيكية و يطلق عليها:

النظرية X: أو وجهة النظر التقليدية

تستند هذه النظرية إلى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الإنساني هي :

1. أن الإنسان العادي يتصف بكرهية متأصلة للعمل و يحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك. و يبرر دعاة هذه النظرية هذا الفرض الأول و يؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال من تقييد للإنتاج و المساومة على العمل و محاولة تجنب الأعمال الجديدة .
2. نتيجة هذه الكراهية للعمل . فان اغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل. و يجب أن يخضعوا للرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب و ذلك للحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم. إن الحل الوحيد في نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط و استخدام العنف و القسوة في إجبار العمال على العمل لأنهم لو تركوا و شأنهم لن يعملوا. و من هنا كان الهجوم على أفكار العلاقات الإنسانية و اتهامها بأنها دعوة للتراخي و التساهل في معاملة العمال على حساب الإنتاج و الأهداف التنظيمية.
3. الإنسان العادي يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر. كذلك فهو يتجنب المسؤولية . قليل الطموح و يهدف إلى الأمن و الاستقرار قبل أي شيء آخر.
4. يفضل العامل دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.
5. يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل .

النظرية Y: (التكامل بين أهداف الأفراد و التنظيم)

يرى ماكجروجر أن الإدارة عمدت إلى تغيير سياستها قبل الأفراد و إلى انتهاج برامج و خطط تهدف إلى تحسين أمورهم و الرعاية الأفضل لهم . لكن الأسباب أن التعديل كان ظاهريا إلى حد كبير تحت وطأة الكساد العالمي و مشاكل الإنتاج و البيع في السنوات العصيبة . وأيضا تحت وطأة ظروف الحرب العالمية الثانية و ما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد . أى أن ماكجروجر يرى أن التطور في برامج و سياسات إدارة الأفراد الذي حدث في السنوات الأخيرة . والتجديد في أساليب إدارة علاقات العمل لم يكن يتركز على فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق التجانس و التوافق بين أهداف الفرد و التنظيم . لذلك فهو يقدم نظرية بديلة للنظرية التقليدية. و النظرية الجديدة تقوم على الفروض الرئيسية الآتية:

1. أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته . و إنما يعتبر بذل الجهد المادي و الذهني في العمل شيء طبيعى بالنسبة للإنسان كاللعب و الراحة تماما. و لكن سلوك الإنسان تجاه العمل يتوقف على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمل باعتباره مصدرا للرضا و قد يؤديه متطوعا أو يجعله ينفر من العمل و يحاول تجنبه و لا يعمل إلا تحت ضغط . و بذلك فان هذا الفرض الأول يشير إلى مسؤولية الإدارة في تصميم التنظيم و تكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا إلى الإنسان بحيث يقبل عليه طائعا مختارا.

2. أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على سلوك الإنسان و تحقيق التنظيم . أن الإنسان يعتمد على الرقابة و التوجيه الذاتي بالنسبة للأهداف التي يقتنع و يلتزم بها أي أن له قدرة على التوجيه الذاتي و رقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة إلى رقيب أو موجه خارجي .

3. أن الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها و أهم تلك المكافآت التي يتوقعها الإنسان إشباع حاجاته الذاتية أي الرغبة في الانجاز و تأكيد الذات.

4. إن الإنسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسؤولية و يقبلها. بل أن يسعى للبحث عنها. و يرى ماكجروجر أن انخفاض الطموح . و التأكيد على الأمن و الضمان ليست صفات طبيعية في الإنسان. و لكنها نتائج لتجاربه و خبراته . و الإنسان يتعلم من خبراته فهو يميل إلى تكرار التصرفات التي نتج عنها إشباع الرغبات أي ترتب عليها مكافأة بصفة عامة . كذلك هو يميل إلى تجنب تكرار السلوك الذي تحقق عنه ضرر أو فشل في الإشباع لبعض رغباته. و بالتالي فإن خبرة الفرد في تعامله مع التنظيم تؤثر في سلوكه من خلال ظاهرة التعلم .

5. أن الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر و الخيال في حل المشاكل التنظيمية أي أنهم يتمتعون بقدرة على الابتكار و الخلق .

6. أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءاً فقط من إمكانيات وطاقات الإنسان المبدعة و قدرته على الخلق و الابتكار . و بذلك فإن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم و عدم القدرة على التطوير و الابتكار في العمل لا يعود إلى قصور الأفراد و تراخيهم وتكاسلهم في العمل مبدأ التكامل إن الاستنتاج الأساسي من وجهة النظر التقليدية أن العنصر الرئيسي المؤثر في السلوك التنظيمي و تحقيق أهداف التنظيم هو استخدام السلطة و أساليب الرقابة و الإشراف بينما نجد ان الاستنتاج الرئيسي هو مبدأ التكامل أي خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء فرص تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجاح المشروع .

و بالتالي فإن الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة و الإشراف الخارجي . بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضاءه.

و يرى ماكجروجر أن التفكير التنظيمي سوف يختلف في حالة نظرية التكامل بين أهداف الأفراد و التنظيم إذ يجب اتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين كل من أهداف الأفراد و التنظيم
_ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة .

_ تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة .

_ مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة .

_ تقييم النتائج .

و تلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الإدارة بالأهداف و يضيف ماكجروجر إلى هذا تفاصيل عن أهمية القيادة و الاشتراك في الإدارة و تنمية الإدارة باعتبارها عناصر مساعدة في تكوين الجو التنظيمي الصالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد و التنظيم.

ثالثا: تقييم المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية بتفرضاتها المختلفة لتعالج نواحي خلل رأتها في افتراضات المدرسة الكلاسيكية ، وفي محاولة لعمل ذلك اتخذت تماما الصورة المغايرة للافتراضات السابقة (افتراضات المدرسة الكلاسيكية)

مزايا المدرسة السلوكية

1_ خلقت المدرسة السلوكية روح العمل كفريق واحد مترابط و متحد لا كأجزاء منعزلة كأنهم عائلة واحدة متفاهمة و متعاونة

2_ سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم و إمكانياتهم و قدراتهم في العمل و تحقيق أهداف المؤسسة أيضا.

3_ أنها اهتمت بالجانب الإنساني للعمل و الاقتصادي أيضا .

4_ نظرت إلى المنظمة على أنها لا تقتصر لكونها وحدة اقتصادية فقط بل اجتماعية أيضا تسعى لتحقيق الربح .

5_ أنها تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الأفراد و المؤسسة في أن واحد و ذلك بتوفير حاجيات العامل و إشباعها و منه فيمكنه بذلك القيام بعمله على أكمل وجه و إتقانه و تحقيق ربح المؤسسة والاستمرارية.

عيوب المدرسة السلوكية

1_ إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. و قد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة و متحدة الهدف و الغاية . و لكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. إلا أن هناك مصادر للاختلاف و التناقض بينها.

تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم و المبادئ المشتركة و لكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم و المبادئ . و من الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل . إلا انه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعا و تصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار العلاقات الإنسانية.

2_ أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم و هما مجموعة العمال و مجموعة الإداريين. من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض

فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة و غير مهرة) كما أن هناك تناقض و اختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3_ أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. و لكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

4_ إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة و بان المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات و ما يحتويه من تصارع و تنافس و محاولات للسيطرة و التسلط. و بالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية . أكثر من هذا فان الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد و الابتكار و الإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين. كما أن الصراع بين الإدارة و النقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني و الإنتاجي كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال. و بذلك فان الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير معقول قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة و نجاح العمل التنظيمي.

5_ أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6_ إن حركة العلاقات الإنسانية إذا تركز على الحوافز و المكافأة غير المادية إنما تتجاهل اثر الحوافز المادية من اقتصادية و غيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل

المبحث الثالث: المدرسة الكلاسيكية الجديدة (النمو الكلاسيكية)

يرجع الفضل لميلاد هذه المدرسة الحديثة، للتجارب التي أجريت من طرف رؤساء المنشآت و إطاراتها القيادية و خبرائها و التي نذكر بعضها (Mac Kinsey, Boston Consulting group....).

ركز هذا التيار الفكري على أساسين هما:

• اللامركزية للإجابة على تعقيد البيئة.

• التنافسية بين الأفراد ليعطوا أفضل ما لديهم.

نجاح هذه المدرسة و أفكارها لدى رؤساء المنشآت و إطاراتها القيادية يوعز إلى:

1. الخطاب المنسجم مع إيديولوجيا الباترونا.

2. سهولة التحليل و المقترحات.

حتى نعطي صورة واضحة عن هذه المدرسة نتناول بإيجاز كلا من الإدارة بالأهداف، حلقات الجودة، إعادة الهندسة و التخطيط.

أولاً: الإدارة بالأهداف (دروكار)

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها. أما بدايات هذه التقنية ترجع الى " بيتر دركر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمروّس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدّاته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولةها و انسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها .

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا

يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

1. **مبدأ المشاركة:** وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
2. **مبدأ الإلتزام :** و هو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
3. **مبدأ تحمل المسؤولية:** بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
4. **مبدأ رفع الروح المعنوية:** حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

خطوات الإدارة بالأهداف:

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه: الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الإستراتيجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

ثانيا: حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة التشاركية وقد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وهي منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الاحصائية للجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات ويعتبر "إيشيكاوا" الاب الحقيقي لحلقات الجودة.

تعريف حلقات الجودة:

هي وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من (4-10) يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الاساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الاحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق.

تعد حلقات الجودة من أبرز ملامح الإدارة اليابانية وتتركز على الجانبين التالية:

٧ الجانب الإنتاجي :إذ تعتبر حلقات تحسين الجودة وسيلة هادفة وفاعلة في تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف.

٧ الجانب السلوكي: إذ تعد حلقات تحسين الجودة مدخلا أساسيا في تحقيق رضا العاملين وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة.

أهمية حلقات الجودة

1. زيادة الوعي لدى العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لهم
2. تطبيق أفكار جديدة واقتراح الحلول المناسبة.
3. تشجيع القدرات الابداعية لدى الموظفين.
4. التأثير الايجابي في تطوير العمل من خلال تحسين الاداء وأساليب العمل.
5. تطوير المهارات القيادية للأعضاء من ترؤسهم لحلقات الجودة وهذا يوظف طاقات الموارد البشرية.

تنظيم حلقات الجودة:

1. اختيار قائد لكل حلقة.
2. تحديد منسق لحلقات الجودة بالمنشأة.
3. عقد اجتماع لمنسقي الحلقات.
4. عقد اجتماع لقادة الحلقات.
5. عقد اجتماع حلقات الجودة.

أسلوب عمل حلقات الجودة:

1. تحديد المشكلة.(Identification)
2. اختيار المشكلة(Selection) وهو حق امتياز لأعضاء حلقة الجودة.
3. تحليل المشكلة.(Analysis)
4. رفع التوصيات للإدارة.(Recommendation)
5. المراجعة والمتابعة.(Review and follow up)
6. تنفيذ الحلول المقترحة بعد إقرارها من الادارة.

سمات حلقات الجودة:

السمات التي تميز حلقات الجودة عن البرامج الاخرى التي تتم بالمنشأة:-

1. أساس العمل تطوعي.
2. شمولية نشاط حلقات الجودة.
3. الاتصال المباشر مع الرؤساء.
4. اختيار المشكلة حق لأعضاء حلقة الجودة.

5. تحليل النتائج مسئولية الاعضاء.

6. استخدام اسلوب العرض امام الادارة.

7. تحظى بدعم مادي ومعنوي كبير من الادارة.

مجالات تطبيق حلقات الجودة:

في البدء تم تطبيق حلقات الجودة في الصناعة وكان التركيز على جودة الانتاج ثم انتشر تطبيقها لمعالجة جودة الاداء في جميع المجالات: اعمال البنوك - المستشفيات - المخازن - المدارس الخ

ثالثا: إعادة الهندسة و التخطيط (مايكل هامر)

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء. ويعود ظهور أسلوب إعادة الهندسة إلى عام (1990م) على يد مايكل هامر الذي يعرف إعادة الهندسة هو وجيمس شامبي عام (1995م) بقولهما: " عندما يطلب منا تقديم تعريف موجز لمصطلح (هندرة نظم العمل) أو (الهندرة) ، فإننا نجيب بأنها : البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ".

ومنه يلخص القول الى أن إعادة الهندسة و التخطيط هي مدخل يسعى الى احداث تغييرات جذرية في اساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية ولقد احدثت اعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الادارة الحديث بما تحمله من افكار غير تقليدية ودعوة صريحة الى اعادة النظر وبشكل جذري في كافة الانشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا هذا.

إعادة التخطيط و الهندسة لمنشأة ما تواجهها صعوبات جمة تستدعي الحذر، و ينصح المهتمون بهذا المجال ضرورة أخذ العناية الكافية للعوامل التي نوجزها في الجدول التالي:

الأخطاء الواجب تفاديها	شروط النجاح
- التغاضي عن أبعاد سيرورة المنشأة. - استهلاك وقت كبير لتحليل ما هو موجود. - المغامرة من دون المساهمة الفاعلة للإدارة. - الاحتشام فيما يتعلق بالطموحات والأفكار. - أخذ الوقت الكافي. - الاحتفاظ ببعض الوظائف خارج المشروع. - التغاضي عن أحاسيس الأفراد.	- تحديد نظرة المستقبل. - وضع أهداف طموحة. - بدأ التغيير من الأعلى. - توفير وسائل النجاح. - الاعتماد على الاتصال و التكوين. - التسيير بالنتائج. - تحديد دور كل فرد بالمنشأة.

خاتمة:

يمكن لنا أن نستنتج من الدراسة الخاصة بمدارس التسيير المتعلقة بالمنشأة أنها توفر أنماط و نماذج متنوعة، مختلفة، و أحيانا متناقضة. المنظمون و المديرون و المهتمون بعالم المنشأة يختارون النمط والنموذج الذي يليق بمنشأتهم لأن الوسط و الثقافات و طبيعة الأفراد تختلف من دولة لأخرى. فساكن الجنوب الجزائري له خصوصيات تختلف عن ساكن الشمال، و قد يصلح نموذج تسيير في منشأة موطنها مدينة سطيف مثلا، و لا يصلح نفس النموذج إذا طبق في منشأة من نفس الطبيعة في مدينة بشار. لذا ننصح بوجوب دراسة طبيعة الفضاءات الجغرافية المتواجدة فيها المنشآت قبل تبني نموذجا تسييريا بدل الآخر.

الفصل الثاني: وظائف التسيير

تمهيد:

تعتبر وظائف التسيير هي الوظائف يجب أن يقوم بها كل مدير في موقعه بغض النظر عن التخصص الذي يعمل به وهي:

- **التخطيط :** وهو يتعلق بتحديد ما هو المطلوب إنجازه وكيف سيتم ذلك؟
- **التنظيم :** وهو يتعلق بتحديد من سيقوم بعمل ماذا؟ ومن سيراجع عمل من؟
- **التوظيف :** وهي الأنشطة المتعلقة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وتعيينها وتطويرها
- **التوجيه :** وهي تتعلق بالأنشطة الخاصة بقيادة وتحفيز المرؤوسين خلال ممارستهم
- **الرقابة :** وهي الأنشطة المتعلقة بالتأكد من أن ما يتم الآن هو المطلوب إنجازه

و تمثل هذه الوظائف في الواقع حلقة تبدأ من التخطيط و تنتهي في الرقابة لبدأ التخطيط مرة أخرى. يقوم بها كل مدير بدرجات متفاوتة فالمدبرين التنفيذيين والإدارة الوسطى تزداد عندهم مهام التنظيم والتوجيه بينما تزداد عند الإدارة العليا المهام التخطيطية.

المبحث الأول: وظيفة التخطيط

مفهوم التخطيط:

كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعة المؤكدة و الذي يمتد مضمونه العام من الإعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، و هناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد انه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الشخص . و إن انتقلنا إلى تعريف التخطيط نجد عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف 01 : التخطيط عبارة عن التكهّن بالمستقل و الإعداد له و اتخاذ العدة لمواجهة، و التخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، و تحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة .

تعريف 02 : التخطيط هو التقرير سلفاً بما يجب عمله، كيف يتم و متى و من الذي يقوم به.

تعريف 03: يقول هنري فايول: أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل .

أهمية التخطيط:

التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة، فلا شك أن المدير يعرف كل الأمور الآتية: ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة؟ ما هي الأهداف التي تحدد؟ و ما هي النتائج التي يجب الوصول إليها فالمدير يكون متأكد لحد كبير من تحقيق الكثير لمنشأته.

- يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد و التغيير: إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد و تغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

- تركيز الإنتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة فمجرد القيام بالتخطيط يؤدي على تركيز الإنتباه على هذه الأهداف.

- اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء و التناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج

خطوات التخطيط:

إن القائم بعملية التخطيط يعتمد على الكثير من الاعتبارات منها الأخذ بعين الاعتبار مميزات وخصائص المنشأة، رغبات أعضاء الإدارة العليا، الظروف المعينة خارج المنشأة و التي تؤثر على عملياتها، فعملية التخطيط ليست سهلة فحسب، و بالتالي على المخطط أن يتبع أسساً سليمة ومدرسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

- توضيح سمات العملية.

- توفير و جمع المعلومات و الأرقام اللازمة لذلك.

- تحليل المعلومات و ترتيبها.

- مراعاة التسلسل في حلقات التخطيط.

- تعيين المراحل الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية.

- مواعيد التنفيذ و برامجه.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط عبارة عن مبدأ أساسي يرسم حالة المؤسسة في المستقبل، و يهتم الأشخاص، المؤسسات، الدولة، و أن أي مؤسسة تتجاهل هذا المبدأ لا يتصور أنها ستحقق الأداء الجيد و بدونه لا يكون التنظيم المناسب، لأن هذا الأخير عبارة عن إخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود و من أجل هذا نرى أن المخططين يأخذون حذرهم و يحتاطون جدا في مخططاتهم ويحدد فايول شروطاً معينة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة و هي أربعة: الوحدة، الاستمرارية، المرونة و الدقة.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

مفهوم التنظيم : له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها:

تعريف 01: هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.

تعريف 02: يقول Louis Allen أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف .

تعريف 03: هنري فايول: التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض.

عناصر التنظيم:

أ- الفرد و الوظيفة: إن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين و الوظائف، تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة و تتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات و شروط معينة . أما الموظف فهو الشخص الذي يشتغل و يقوم بالوظيفة لإيفائها حقوقها و واجباتها و كلما ارتفع المنصب تطلب من شاغله مؤهلات و شروط تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليه، فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة و الموظف في خطوات تدريجية

ب- تكوين الوحدات الإدارية: إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقاً لمقتضيات و تقسيم العمل .

ج- الهيئات الرئيسية التنفيذية: نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة .

د- الهيئات الفنية المساعدة: تملك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات، فهي إدارات عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة و إنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات.

هـ- الهيئات الإستشارية: هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار.

فوائد التنظيم:

إن أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، و من ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم و الخلط بالنسبة لما يقوم به.

و يحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الأشخاص القائمين به و التسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل.

مفهومها: يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. و يعتبر عمال المنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملى المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

مهام التوظيف الثمانية:

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانية عن قرب.

1. تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم) من خارج المنظمة (ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم) من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات.

2. توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر) داخلية و/أو خارجية (أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

3. الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض

الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

4. التعريف بالمنظمة :بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجّه بالمنظمة .عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

5. التدريب والتطوير :من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب :يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير :يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

6. تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

7. قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

8. إنهاء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

المبحث الرابع: وظيفة التوجيه

مفهوم التوجيه: التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي :

1. تحديد واجبات الأفراد.

2. شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3. النصح والإرشاد المستمر.

4. تشجيع الأفراد.

5. التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

6. إصدار الأوامر والتعليمات.

7. وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرووسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

أهمية التوجيه :

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

و وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

1. ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
2. وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
3. ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
4. العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.
5. تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي:

1. **القيادة** : تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.
2. **الدافعية** : وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

3. **الاتصال** : يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

4. **اتخاذ القرار** : تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

المبحث الخامس: وظيفة الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

مفهوم وظيفة الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التسييرية، فهي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المؤسسة وخاصة التخطيطية منها والتي ترسم الأهداف فالرقابة تكشف عن مدى تحقيق هذه الأهداف وبمفهوم آخر وأبسط: الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه.

أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

1. الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.
2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.
3. معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.
4. تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في :

أ - **تحديد المعايير الرقابية**: وهي المقاييس الموضوعية والمستخدم لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إيرادات، معايير غير ملموسة.

ب - **قياس الأداء**: أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقياس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

ت - **تصحيح الانحرافات**: في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيرا سليما وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وهذا الآن أهمها:

أ - **الرقابة حسب المستويات الإدارية**: نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي

1. **الرقابة على مستوى المؤسسة**: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن

المعايير المستخدمة في هذا النوع الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق..... الخ.

2. **الرقابة على مستوى العمليات:** ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3. **الرقابة على مستوى الأفراد:** يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب - **الرقابة حسب توقيت حدوثها:** إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1. **الرقابة التنبؤية:** هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

2. **الرقابة المتزامنة:** يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد على الآلية والعمليات الإنتاجية.

أدوات وأساليب الرقابة.

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

1. **الميزانية التقديرية:** وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ - **الميزانية التقديرية التشغيلية:** تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ب - **الميزانية التقديرية المالية:** تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

2. **البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3. **التقارير والتحليل الخاصة:** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.
4. **الملاحظات الشخصية:** بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

الفصل الأول: مدارس التسيير

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية

أولاً: فرضيات و مبادئ المدرسة الكلاسيكية

ثانياً: أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

1. نموذج الإدارة العلمية فريدريك تايلور

2. نموذج العملية الإدارية لهنري فايول

3. النموذج البيروقراطي ماكس وبر

ثالثاً: تقييم المدرسة الكلاسيكية

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية

أولاً: تعريف المدرسة السلوكية و مبادئها

ثانياً: أهم نظريات المدرسة السلوكية

3. نظريات العلاقات الإنسانية

4. نظريات الدافعية أو التحفيز

ثالثاً: تقييم المدرسة السلوكية

المبحث الثالث: المدرسة الكلاسيكية الجديدة (النيو كلاسيكية)

أولاً: الإدارة بالأهداف (دروكار)

ثانياً: حلقات الجودة

ثالثاً: إعادة الهندسة و التخطيط (مايكل هامر)

الفصل الثاني: وظائف التسيير

المبحث الأول: وظيفة التخطيط

(مفهومه، أهميته، خطواته)

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

(مفهومه، عناصره، فوائده)

المبحث الثالث: وظيفة الموارد البشرية

(مفهوما و مهماما)

المبحث الرابع: وظيفة التوجيه

(مفهوما، أهميتها، أسسها العامة، أدواتها)

المبحث الخامس: وظيفة الرقابة

(مفهوما، أهدافها، خطواتها، أنواعها، أدواتها)

المراجع المستخدمة في المطبوعة:

1. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
2. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
3. خليل الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
4. محمد الطيب العلوي، التربية و الإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982.
5. عبد الكريم بن أعراب، تسيير منشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2003.
6. باري كشاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
7. العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001.
8. سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
9. موقع منتدى التمويل الإسلامي: <http://islamfin.go-forum.net>