جامعة دمشق

كلية السياحة

مبادئ الإدارة

Principles of administration

السنة الأولى

د. أحمد خضر

أ. كارول قدسي

2023-2022

الفصل الأول المدير والإدارة

عنوان الموضوع: المدير والإدارة Managers and Managing

كلمات مفتاحية: الإدارة *Management*، الأداء *Performance*، الكفاءة *Efficiency*، الفاعلية *Effectiveness*، الإدارة التشغيلية *First Line Managers*، الإدارة العليا *Top Managers*، التمكين *Empowerment*، الدور Roles، المهارات *Skills*، مزايا تنافسية *Competitive Advantage*.

ملخص الفصل: يبدأ هذا الفصل بوصف ماهية الإدارة وأهميتها وتوضيح لبعض المفاهيم المرتبطة بها، بالإضافة إلى استعراض وظائف المدير بإيجاز والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والكفاءة والرقابة، كما تم التميز بين مستويات الإدارة وأدوار المدير وبيان لأهم التحديات التي يواجها المدير في بيئة تنافسية متزايدة.

المخرجات والاهداف التعليمية:

- وصف ماهية الإدارة وأهميتها، وما يفعله المدير وكيف يستخدم الموارد التنظيمية بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.
- التمييز بين الوظائف الإدارية الرئيسية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وكيف يستخدمها المدير لتحقيق أداء تنظيمي عالٍ.
- التفريق بين المستويات الثلاثة للإدارة والتعرف على مسؤوليات المديرين في هذه المستويات.
- التعرف على أدوار المدير والمهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها.
- مناقشة التحديات الرئيسية التي تواجه المدير اليوم في إطار بيئة تنافسية متزايدة.

مخطط الفصل:

1. ماهية الإدارة *What is Management*
2. الأداء التنظيمي *Organizational Performance*
3. أهمية الإدارة *Why Study Management*
4. وظائف الإدارة: *Management Functions*
5. أنواع المديرين ومستويات الإدارة *Types of Managers and Levels of Management*
6. التغيرات الحديثة في التراتبية (البنية الهرمية) الإدارية *Recent Changes in Managerial Hierarchies*
7. التحديات التي تواجه الإدارة في بيئة العولمة *Challenges for Management in a Global Environment*

1- ماهية الإدارة What is Management؟

عندما تستحضر كلمة مدير، فما الذي تعنيه لك؟

أولاً- المدير هو الشخص الذي يعمل ضمن منظمة عامة كانت أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، إنتاجية، أو خدمية، محلية أو دولية.

ثانياً- المدير هو الشخص المسؤول عن الموارد البشرية في المنظمة إضافة إلى الموارد الأخرى المتاحة لتحقيق أهدافها.

وبالتالي فإن الإدارة هي ما يقوم به المدير من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة.

2- الأداء التنظيمي: Organizational Performance

يُعد الأداء التنظيمي مقياساً لكيفية استخدام المدير للموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ونود الإشارة إلى أن الأداء التنظيمي يزداد بزيادة الكفاءة والفعالية. (الشكل رقم1).



الشكل رقم (1) – العلاقة بين الأداء التنظيمي والفاعلية والكفاءة

من الشكل نلاحظ أن الأداء التنظيمي العالي مرتبط بتحقيق فاعلية عالية وكفاءة عالية.

- **الكفاءة: Efficiency**

الكفاءة هي مقياس لكيفية استخدام الموارد بشكل ملائم ومثمر لتحقيق الأهداف. تحقق المنظمات الكفاءة عندما يسعى المدير إلى تخفيض مساهمة المدخلات في عملية الإنتاج (مثل حجم العمل، المواد الأولية، الأجزاء الأخرى الرئيسية في المنتج)، أو عندما يسعى إلى تخفيض الوقت اللازم للإنتاج.

هنا يقع على عاتق المديرين مسؤولية التأكد من أن المنظمة وأعضائها يعملون بكفاءة لإنتاج السلع أو الخدمات بما يتوافق مع احتياجات العميل.

- **الفاعلية: Effectiveness**

الفاعلية هي مقياس لمدى اختيار المديرين للأهداف بشكل صحيح ومتابعة تحقيقها والقدرة على إنجازها كما هو محدد ومطلوب.

وتكون المنظمة فاعلة عندما يختار المديرين أهدافاً ملائمة ثم يعملون على تحقيقها وإنجازها بالشكل المطلوب.

وبالتالي فإن المدير الفاعل هو الذي يختار أهدافاً تنظيمية صحيحة ومتابعتها وإنجازها وليتحقق ذلك فلابد من أن يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.

3- أهمية الإدارة: Why Study Management؟

تزداد أعداد الناس الراغبين بدراسة الإدارة كعلم متخصص، يوماً بعد يوم، مما جعل منها علماً شائعاً. والسبب في ذلك بسيط، لأن دراسة الإدارة تُعد بمثابة جواز سفر لتبوء المناصب الإدارية العليا في المنظمات.

ولكن ما السبب في شعبية الإدارة اليوم؟

للإجابة على هذا السؤال نورد الأسباب الثلاثة الآتية:

الأول: كون الموارد في أي مجتمع تُعد قيّمة ونادرة، فإن استخدامها بشكل يحقق الكفاءة والفاعلية، يجب أن يكون استخداماً يساهم في رفاهية ورخاء معيشة الناس في تلك المجتمعات.

ولأن المديرين هم من يقرر كم الموارد الذي سيتم استخدامه في عملية الإنتاج (مواد أولية، تجهيزات، موارد مالية، تكنولوجيا المعلومات...)

فإنهم يُعتبرون جزء من عملية خلق رفاهية المجتمع أو العكس وذلك بحسب مهارات المدير ومقدراته.

الثاني: بالرغم من أن معظم الناس لا يشغلون وظيفة مدير، أو أنهم لا يرغبون بذلك، ولكن النسبة الغالبة تمتلك عملاً ما وبالتالي فهم على احتكاك دائم مع المديرين ورؤسائهم في العمل. وأكثر من ذلك فإن العديد من الناس يعملون ضمن مجموعة أو فريق عمل، وبالتالي فهم بحاجة لأن يتعاملوا بشكل مباشر مع الآخرين.

إن دراسة الإدارة تساعد الناس في معرفة كيفية التعامل مع الرؤساء والآخرين، وكيفية صنع القرارات وتنظيم المهام والتخطيط للمستقبل كما أنها تعلم الناس كيفية قيادة الآخرين وحل الصراعات فيما بينهم ورفع مستوى أداء الفريق.

الثالث: في أي مجتمع يتنافس الناس فيما بينهم للحصول على الموارد الهامة، أو الحصول على وظيفة جيدة وهامة. إن دراسة الإدارة تُعد واحدة من الممرات الهامة التي تساعد الناس في الحصول على مبتغاهم.

4- وظائف الإدارة: Management Functions

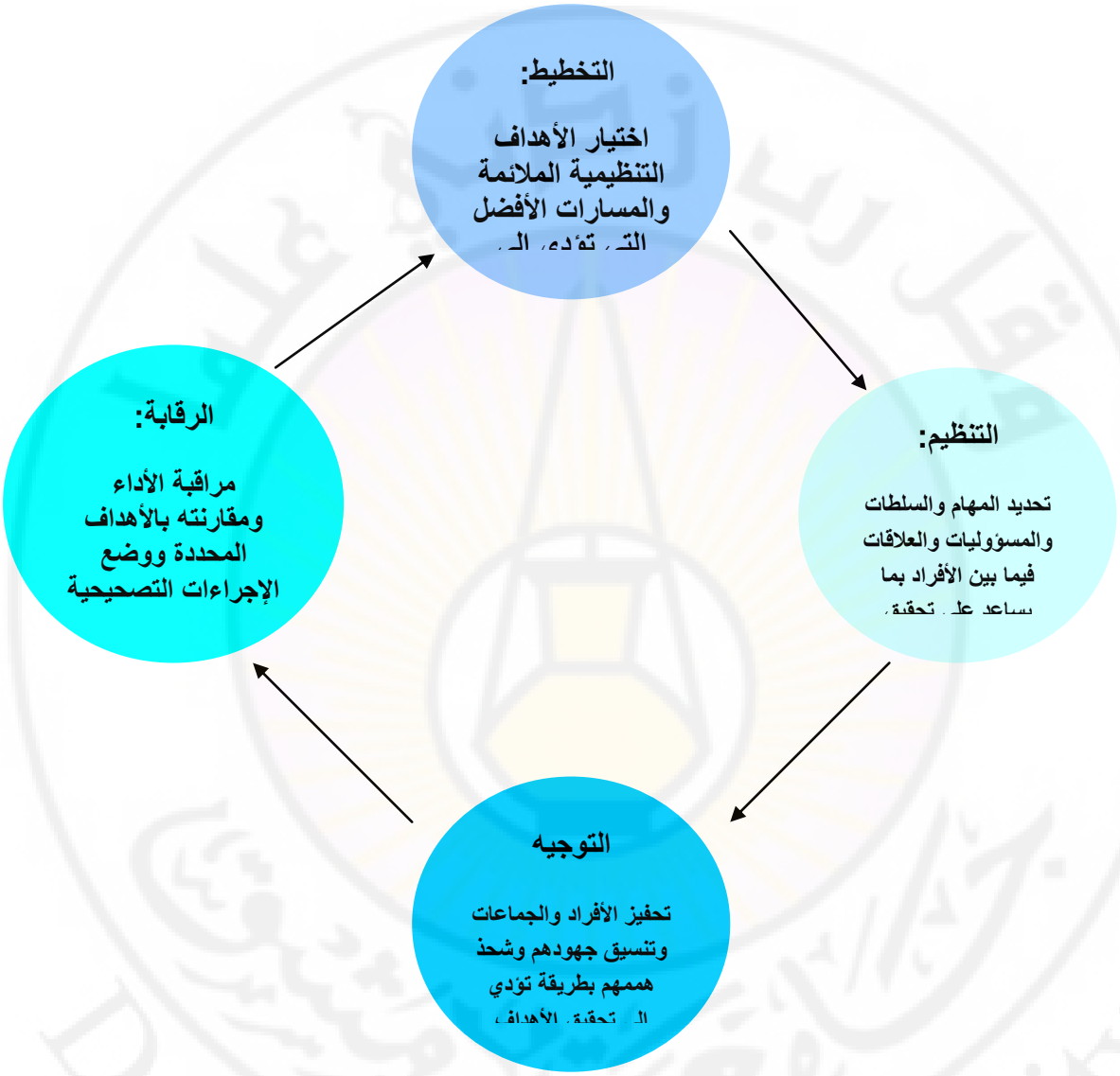
ما تقوم به الإدارة، يعزز جهود المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد مما يساعد في تحقيق أهدافها. والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف يحقق المديرين هذه الأهداف. من الشكل رقم (2) يتضح أن المديرين يحققون الأهداف من خلال ممارستهم لأربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

إن المديرين في كافة المستويات الإدارية وفي أي منظمة مهما كان نوعها، يُعدون مسؤولين عن أداء هذه الوظائف الأربعة وهي ما تحدد كفاءة وفاعلية المدير. وسنستعرض فيما يلي ماهية هذه الوظائف بشيء من الإيجاز:

- **التخطيط Planning:**

هو العملية التي يستخدمها المدير لتحديد واختيار الأهداف وطرق تحقيقها. وتمر عملية التخطيط بثلاثة مراحل: (1) اتخاذ قرار بالأهداف التنظيمية التي سيتم متابعتها، (2) اتخاذ قرار بتحديد المسارات والطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، (3) اتخاذ قرار بكيفية تخصيص الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المحددة. وبالنسبة لكيفية وضع المديرين لخطط منظماتهم بكفاءة وفاعلية، فهو ما نسميه بمستوى الأداء.

مثال: إن هدف الكلية التي تدرس فيها هو تعليم الطلاب، وبالتالي يتوجب على كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في الكلية أن يقرروا أفضل الطرق لتحقيق هذا الهدف.



الشكل رقم (2)– وظائف المدير / الإدارة

وبالتالي يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية التي تساعدهم في وضع خطة جيدة: ما هو عدد البرامج العلمية الذي يجب أن يكون متاحاً (اقتصاد، إدارة، مالية ومصارف، إحصاء.....)؟، ما مؤهلات الطلاب الذين يجب قبولهم (ثانوية تجارية، عامة، صناعية، شرعية...)؟ ما حجم المباني والقاعات الدراسية؟ ما هي التجهيزات اللازمة؟...

إن ناتج عملية التخطيط هو خطة وأحد أشكالها ما يسمى بالاستراتيجية والتي تعني سلسلة القرارات المتعلقة بماهية الأهداف الواجب تحقيقها والأعمال اللازمة لتحقيقها وكيفية استخدام الموارد المتاحة.

- **التنظيم Organizing:**

هو العملية التي يستخدمها المديرين لتحديد بنية علاقات العمل التي تسمح لأعضاء المنظمة بالتفاعل والتعاون بالطريقة التي تحقق الأهداف التنظيمية، كما يتضمن التنظيم عملية تجميع الأفراد في أقسام وبنى تنظيمية صغيرة متجانسة من حيث طبيعة المهام والأعمال ضمن المنظمة.

وبموجب التنظيم يتم تحديد خطوط السلطة بين المستويات الإدارية ومختلف المراكز الوظيفية وكذلك المسؤوليات الملقاة على عاتق كل وظيفة. وأخيراً فإن عملية التنظيم تساعد المديرين في توزيع الموارد المتاحة على استخداماتها المتعددة بما في ذلك الموارد البشرية.

إن ناتج عملية التنظيم هو خلق ما يسمى بالبنية التنظيمية والتي تعبّر عن الشكل الرسمي لتنسيق المهام ولعلاقات العمل بين أعضاء المنظمة بطريقة تساعد الجميع على العمل معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالنتيجة فإن البنية التنظيمية تحدد كيف أن الموارد التنظيمية يمكن استخدامها أفضل استخدام لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

وبالعودة إلى المثال السابق: فإن المديرين في الكلية يتوجب عليهم أن يقرروا المهام المطلوب إنجازها، والأشخاص الذين سيقومون بإنجازها، كما يتوجب عليهم إقرار البنية التنظيمية الرسمية التي تربط بين الوظائف وتحدد المستويات الإدارية ونطاق إشراف كل وظيفة رئيسية في المستوى الواحد وباختصار فإن التنظيم يدل على عملية ترتيب المهام التنظيمية والأفراد والموارد الأخرى الرامية إلى إنجاز العمل بما يحقق الأهداف المحددة.

- **التوجيه Orientation:**

بغية التأثير في سلوك الأفراد للعمل بجد لتحقيق إنجاز الأهداف التنظيمية، فإن المديرين يستخدمون مداخل مختلفة كالقيادة والتحفيز والاتصالات، وأكثرها أهمية مدخل القيادة. فلا يكفي أن يمتلك المديرين رؤية تنظيمية واضحة بل لابد من شحذ همم وطاقات الأفراد بطريقة تساعدهم على فهم الدور المناط بهم مما يساهم في تحقيق أهدافهم التنظيمية. والمدير بذلك يعتمد على سلطته ونفوذه ومهارات التواصل التي يمتلكها لتنسيق سلوك الأفراد والجماعات وجهودهم بانسجام وتناغم تام. ويعمل القادة بشكل دائم ومستمر لتشجيع الأفراد العاملين على تحقيق مستوى أداء عالٍ.

إن ناتج عملية القيادة يمكن أن يتمثل بخلق أفراد محفزين وملتزمين بشكل عالٍ لتحقيق مستوى أداء متميز.

وبمتابعة مثالنا السابق نجد أن التوجيه يبدأ من المدير الأعلى في الكلية الذي يجب أن يلهم العاملين والطلاب والأساتذة لفهم وإدراك أهداف الكلية ويشحذ طاقاتهم الظاهرة والكامنة بما يحقق أداء عالٍ.

- **الرقابة Controlling:**

بموجب هذه الوظيفة يقوم المديرين بتقييم الوضع الميداني لعملية تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، وبالتالي فهم يقومون باتخاذ إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى الحفاظ على مستوى الأداء الحالي في حال تم تحقيق الأهداف المنشودة، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية تؤدي إلى تصويب عملية إنجاز الأعمال أو عملية تحديد الأهداف.

فالمدير يراقب أداء الأفراد والأقسام والمنظمة بشكل عام ليرى فيما إذا كان ناتج الأداء مطابق لما تم تحديده في الخطة أم لا.

يتمثل ناتج عملية الرقابة بالقدرة على تقييم الأداء الحالي وربطه بالفاعلية والكفاءة التنظيمية المطلوب تحقيقها. فالمدير يتوجب عليه تحديد أي الأهداف يتوجب قياس إنجازها (معدل الإنتاجية، مستوى الجودة، مدى رضا العميل) وبعد ذلك تُصمم أنظمة المعلومات والرقابة التي تساعده على تقييم الأداء.

وفيما يتعلق بالمثال السابق فإن مدير الكلية قد يكتشف بأن عدد الطلاب الذين اختصوا في إدارة الأعمال أقل مما تم التخطيط له. وهنا يتساءل هل يُعزى السبب إلى التغيير الحاصل في سوق العمل، أو إلى أنواع المناهج التي يتم تدريسها في الكلية، أو إن إجراءات الانتساب إلى هذا الاختصاص غير مُعدّة بشكل جيد.

تُعتبر الوظائف الرئيسية الأربعة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ضرورية لعمل المدير. وعلى اختلاف المستويات الإدارية في المنظمة وعبر كل الأقسام التنظيمية فيها، فإن الإدارة الفاعلة هي التي تدير هذه الوظائف الأربعة بنجاح.

5- أنواع المديرين ومستويات الإدارة: Types of Managers and Levels of Management

- **أنواع المديرين:**

إن الأداء بكفاءة وفاعلية يتطلب وجود ثلاث مستويات من الإدارة في المنظمة (الإدارة التشغيلية، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا).

مديري الإدارة التشغيلية يرفعون تقاريرهم إلى مديري الإدارة الوسطى الذين بدورهم يرفعون التقارير إلى مديري الإدارة العليا.

في كل مستوى إداري يمتلك المديرين مسؤوليات مختلفة ولكنها مترابطة مع بعضها البعض، هذه المسؤوليات على اختلاف مستوياتها هادفة إلى استثمار واستغلال الموارد التنظيمية المتاحة بكفاءة وفاعلية متزايدة.

الأنواع الثلاثة للمديرين يتم تجميعهم في كل مستوى وكل قسم Department بشكل متجانس وفقاً لمسؤوليات العمل التخصصية، وكمثال على الأقسام داخل المنظمة نذكر قسم الإنتاج، التسويق، المالية، المشتريات، التصميم...الخ) وفي داخل كل قسم يوجد مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون مهارات متماثلة ومتجانسة، كما يمتلكون نفس المعرفة والأدوات والتقنيات التي تساعدهم على أداء أعمالهم.

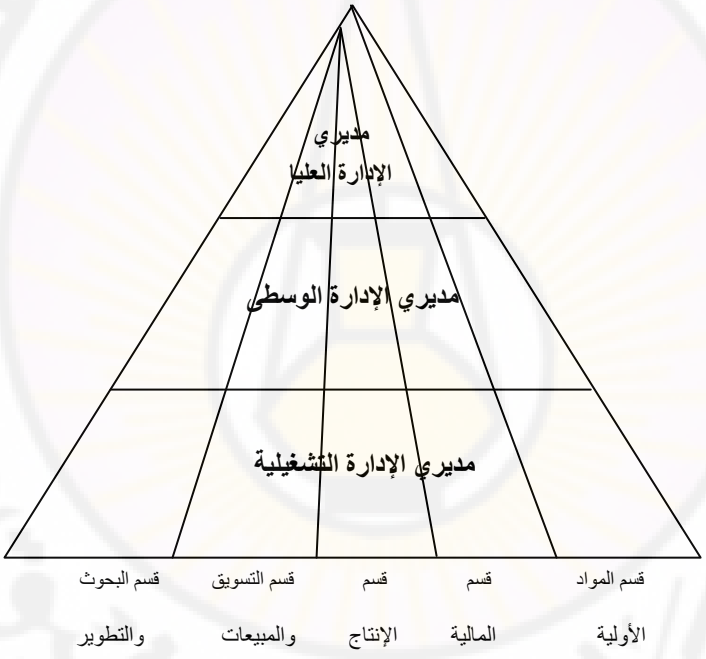
وفي داخل كل قسم يوجد المستويات الإدارية الثلاثة المذكورة سابقاً أيضاً.

- **مستويات الإدارة:**

بشكل طبيعي تمتلك المنظمة ثلاثة مستويات إدارية (الشكل رقم (3)):

- **مستوى مديري الإدارة التشغيلية: First-Line Managers**

في قاعدة البنية الهرمية التراتبية يتموضع مديري الإدارة التشغيلية، حيث غالباً ما يتم تسميتهم بالمشرفين Supervisors، وهم مسؤولون عن الإشراف على الأعمال اليومية غير الإدارية للعاملين الذين يؤدون نشاطات ضرورية ومحددة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وكل قسم يحتوي على مجموعة من هؤلاء العاملين.



الشكل رقم (3) – أنواع ومستويات الإدارة

- **مستوى مديري الإدارة الوسطى: Middle Managers**

هم المديرين الذين يشرفون على أعمال مديري الإدارة التشغيلية، وتقع مسؤوليتهم في البحث عن أفضل الطرق لتنظيم العاملين بغية تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، فإن المديرين في هذا المستوى يبحثون عن أفضل الطرق والوسائل التي تساعد مديري الإدارة التشغيلية والعاملين غير الإداريين في تخفيض التكاليف واستخدام أفضل للموارد وتحسين مستوى خدمة العملاء.

بينما لزيادة مستوى الفاعلية فإن المديرين هنا يقومون بتقييم ما إذا كانت الأهداف المحددة ملائمة، وفي حال كانت غير ملائمة فإنهم يقترحون على مديري الإدارة العليا، التعديلات اللازمة.

- **مستوى مديري الإدارة العليا: Top Managers**

تُناط بمديري الإدارة العليا مسؤولية تحقيق أداء عالٍ في كل الأقسام، فهم يتقاسمون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة مع باقي المديرين في المستويات الأخرى. المديرين هنا يحددوا الأهداف التنظيمية (مثلاً؛ أي السلع والخدمات يتوجب إنتاجها أو تقديمها كما يراقبون الأقسام الأخرى لجهة استخدامهم للموارد) وهو في النهاية مسؤولون عن نجاح أو فشل المنظمة.

الفصل الثاني: تطور نظرية الإدارة

عنوان الموضوع: تطوير نظرية الإدارة *The Evolution of Management theory*

كلمات مفتاحية: نظرية *Theory*، التخصص *Specialization*، البيروقراطية *Bureaucracy*، نظام مفتوح *Open System*، ظرف *Contingency*.

ملخص الفصل: يناقش هذا الفصل أهمية رفع مستوى الكفاءة التنظيمية في تطور الفكر الإداري، كما يشرح مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مع ذكر لمبادئ الإدارة والتنظيم واستعراض أهم الأفكار الإدارية وتطورها وصولاً إلى الأسباب التي دعت للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة واثرها عليها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- وصف كيف أن الحاجة لزيادة مستوى الفاعلية والكفاءة التنظيمية تؤدي إلى تطور نظرية الإدارة.
- شرح لمبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، وبيان كيف أن العلاقة بين الشخص والمهمة المكلف بها تؤدي إلى زيادة الكفاءة.
- توضيح لمبادئ الإدارة والتنظيم التي تكمن وراء نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها.
- تقفي أثر التطور في الأفكار النظرية التي تبين الطريقة التي يجب أن يسلك بها المدير لتحفيز العاملين ومراقبة أدائهم.
- شرح للمساهمات التي قدمها علم الإدارة في رفع كفاءة استخدام الموارد التنظيمية.
- شرح للأسباب التي دعت للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة وأثرها عليها وجعل مثل هذه الدراسات مركزية في الفكر الإداري.

مخطط الفصل:

1. نظرية الإدارة العلمية: *Scientific Management Theory*
2. التخصص الوظيفي وتقسيم العمل: *Job Specialization and The Division of Labor*
3. فريدرك تايلور والإدارة العلمية: *Frederick Taylor and Scientific Management*
4. نظرية إدارة البنية التنظيمية (النظرية الإدارية): *Administrative Management Theory*
5. نظرية الإدارة السلوكية: *Behavioral Management Theory*
6. نظرية البيئة التنظيمية: *Organizational Environment Theory*
7. البنية التنظيمية الميكانيكية والعضوية: *Mechanistic and Organic Structures*

1ـ نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Theory

إن الإدارة بمفهومها الحديث بدأ بالتطور في العقد الأخير من القرن التاسع عشر، بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وأمريكا.

وفي ظل مناخ اقتصادي جديد، سادت فيه التغيرات الثقافية والتقنية والاقتصادية، فإن مديري مختلف المنظمات (سياسية، تعليمية، تربوية، اقتصادية) انهمكوا في البحث عن طرق جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين.

إن إدخال الطاقة البخارية وتطور المكائن وآلات الإنتاج ساعد في تغيير الطريقة التي تُنتج بها السلعة، وبشكل خاص في مصانع الألبسة وحياكتها.

في تلك الفترة كانت منتشرة ورش العمل الصغيرة التي تديرها عمالة ماهرة تنتج السلع يدوياً (وهو ما يسمى بالإنتاج الحِرَفي)، وقد استُبدلت بمصانع كبيرة تُراقب فيها المكائن وآلات الإنتاج من خلال مئات أو آلاف من العاملين غير المَهرة أو شبه المهرة.

وكمثال على ذلك: فإن الصوف والقطن الخام كمادة أولية تُستخدم في صناعة الغزل والنسيج، كان يتم تحويلها في السابق إلى غزل ونسيج من خلال جهود العائلات أو جهود أبناء قرى صغيرة بأكملها. نجد حالياً أنه تم نقل عملية تحويل المادة الخام إلى غزل ونسيج بواسطة مصانع كبيرة ومن خلال العمال الذين يعملون في الأقسام حيث تضاعفت الكميات المنتجة أضعاف عديدة.

إن مدراء وملاك هذه المصانع الكبيرة وجدوا أنفسهم غير مهيئون أمام التحديات المصاحبة للتغيير الحاصل والانتقال من ورش العمل إلى العمل ضمن مصانع كبيرة. وأكثر من ذلك فإن الكثير من المديرين لهذه المصانع كانوا مهندسين لا يمتلكون إلا الخبرة والمعرفة التقنية والفنية

المتعلقة بطبيعة النشاط الإنتاجي الذي يؤديه المصنع. كما أنهم غير مهيئون لمواجهة المشاكل الاجتماعية الناجمة عن عمل الناس ضمن مجموعات مع بعضهم البعض. وبالتالي أصبح المديرين يبحثون عن تقنيات جديدة لإدارة موارد المنظمة وأصبح تركيزهم شديداً على زيادة كفاءة العلاقة بين العمال ومهامهم المناطة بهم.

1- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل: Job Specialization and The Division of Labor

بمقارنة نظام الإنتاج المعمول به سابقاً في الورش الصغيرة، مع نظام الإنتاج في المصانع الحديثة نسبياً في تلك الفترة، نرى أن الإنتاج أكثر كمية وكفاءة.

والسؤال الذي يطرحه منظري الإدارة في تلك الفترة هو لماذا يوجد مثل هذا التباين في الكفاءات والكميات المنتجة للمنتجات؟.

في القرن الثامن عشر، يُعد آدم سميث Adam Smith أول من طرح فكرة ربط مزايا الإنتاج (الكمية والكفاءة) التي يمكن الحصول عليها بالمصانع بدلاً من الورش الصغيرة.

وفي أثناء جولة هذا الاقتصادي الشهير Smith للمصانع المنتشرة في إنكلترا في القرن الثامن عشر والتي تنتج أنواعاً مختلفة للدبابيس والمسامير لدراسة آثار الثورة الصناعية آنذاك، تبين له أن هناك أسلوبين مختلفين للإنتاج:

الأول: مشابه لطريقة الإنتاج المتبعة في الورشة الصغيرة، حيث كل عامل في الورشة مسؤول عن 18 مهمة لإنتاج الدبوس.

الثاني: بموجبه يؤدي كل عامل مهمة واحدة أو عدة مهام من الـ18 مهمة المخصصة لإنتاج دبوس واحد. وبمقارنة أداء المصانع بموجب هاتين الطريقتين، وجد Smith أن الإنتاج أعلى وفقاً للطريقة الثانية التي فيها يتخصص العامل بمهمة واحدة أو عدة مهام محددة من ضمن المهام الثمانية عشر المخصصة لإنتاج دبوس واحد.

في الواقع، وجد Smith أن عشرة عمال متخصصين بمهام محددة يمكن أن ينتجوا 48000 دبوس في اليوم، بينما لو كان كل عامل يقوم بإنجاز 18 مهمة لإنتاج دبوس واحد فقط، فإن إجمالي إنتاج العشرة عمل لا يتجاوز بضعة آلاف في أفضل الحالات.

وقد برر ذلك بأن العمال المكلفين بأداء مهام محددة (قليلة) يصبحون أكثر مهارة وأسرع في الإنجاز. وبمعنى آخر فقد عزى Smith ذلك إلى ما سماه بمستوى التخصص الوظيفي Job Specialization والذي يعني العملية التي بموجبها، قسم ما يضم مجموعة من العاملين، يتم إسناد مهمة أو مهام محددة العدد (قليلة) لكل عامل على طول فترة الإنتاج. وبالتالي فإن التخصص الوظيفي يزيد مستوى الكفاءة وتقود إلى أداء تنظيمي عال.

انطلاقاً من وجهة نظر Smith، فإن العديد من المديرين والباحثين بدأوا بتحري تحسين التخصص الوظيفي لزيادة الأداء. أما ممارسي الإدارة والمنظرين ركزوا على كيفية تنظيم المديرين للعاملين وضبط أعمالهم لتعظيم مزايا التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

2- فريدرك تايلور والإدارة العلمية: Frederick Taylor and Scientific Management

إن مفهوم الإدارة العلمية كما قدمها Taylor (1856 – 1915) يرتكز على كونه دراسة منهجية للعلاقة بين العاملين ومهامهم بغية إعادة تصميم عمليات العمل المطلوب إنجازه بطريقة تزيد من كفاءته.

تايلور كان مديراً لمصنع ثم أصبح بعد ذلك مستشاراً ومعلماً للمديرين حول كيفية تطبيق مبادئ الإدارة العلمية.

كان تايلور يعتقد أن مقدار الوقت والجهد المنفق في إنتاج وحدة واحدة من المخرجات (سلع أو خدمات) يمكن تخفيضه بزيادة التخصص وتقسيم العمل وبالتالي فإن عملية الإنتاج ستكون أكثر كفاءة.

ووفقاً لتايلور فإن الكفاءة الناجمة عن تقسيم العمل يمكن تحقيقها من خلال استخدام مبادئ الإدارة العلمية. وبالاستناد إلى تجاربه وملاحظاته فإن مدير المصنع يمكن أن يعتمد على أربع مبادئ أساسية لزيادة مستوى الكفاءة في مكان العمل، وهذه المبادئ هي:

- **المبدأ الأول:** دراسة الطريقة الحالية التي يؤدي العاملين من خلالها مهامهم، وتجريب طرق أخرى أفضل تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

من الوسائل الرئيسية التي استخدمها تايلور في إطار زيادة مستوى أداء الفرد، هي دراسة الوقت والحركة وبموجبها حدد الحركات الضرورية لأداء مهمة ما، وقام بتسجيل الوقت اللازم لكل حركة، كما قام بتجربة زيادة التخصص الوظيفي من خلال تقسيم المهام الضرورية لإنتاج المنتج

على عدد من العاملين. وأخيراً سعى تايلور لزيادة مقدرات ومهارات العاملين إزاء ممارستهم لمهام محددة وخاصة، وعلى سبيل المثال قام بذلك من خلال تخفيض عدد الحركات اللازمة لإنهاء مهمة ما، أو تغيير الأدوات المستخدمة في العمل، أو تخطيط العمل.

- **المبدأ الثاني:** كتابة إجراءات وقواعد العمل المعيارية.

إن عملية تحديد إجراءات العمل المعيارية كتابةً تؤدي إلى جعل ممارسة المهام روتينية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة؛ مما يعني السرعة في الإنجاز وتخفيض هدر الموارد. بالإضافة إلى فائدة أخرى يمكن أن تتحقق وهي قدرة أي عامل على ممارسة المهمة وإنجازها طالما أن إجراءات تطبيقها مكتوبة مسبقاً.

- **المبدأ الثالث:** اختيار العاملين بعناية شديدة ممن يمتلكون المهارات والمقدرات التي تتلاءم ومتطلبات إنجاز المهمة، وتدريبهم على أداء المهام طبقاً للقواعد والإجراءات التي تم تحديدها استناداً إلى المبدأ الثاني.

- **المبدأ الرابع:** ربط إنجاز كل مهمة بمستوى أداء مقبول محدد مسبقاً، وتصميم نظام الأجور على هذا الأساس، بالإضافة إلى مكافأة العاملين الذين يتجاوزن مستويات الأداء المحددة.

4- نظرية إدارة البنية التنظيمية (النظرية الإدارية): Administrative Management Theory

بالتوازي مع أفكار نظرية الإدارة العلمية وتركيزها على العلاقة بين العامل والمهمة لزيادة الكفاءة، فإن باحثين آخرين ركزوا على الطريقة التي تُدار بها البنية التنظيمية للمنظمة، أي خلق بنية تنظيمية قادرة على تحقيق مستويات عليا من الكفاءة والفاعلية.

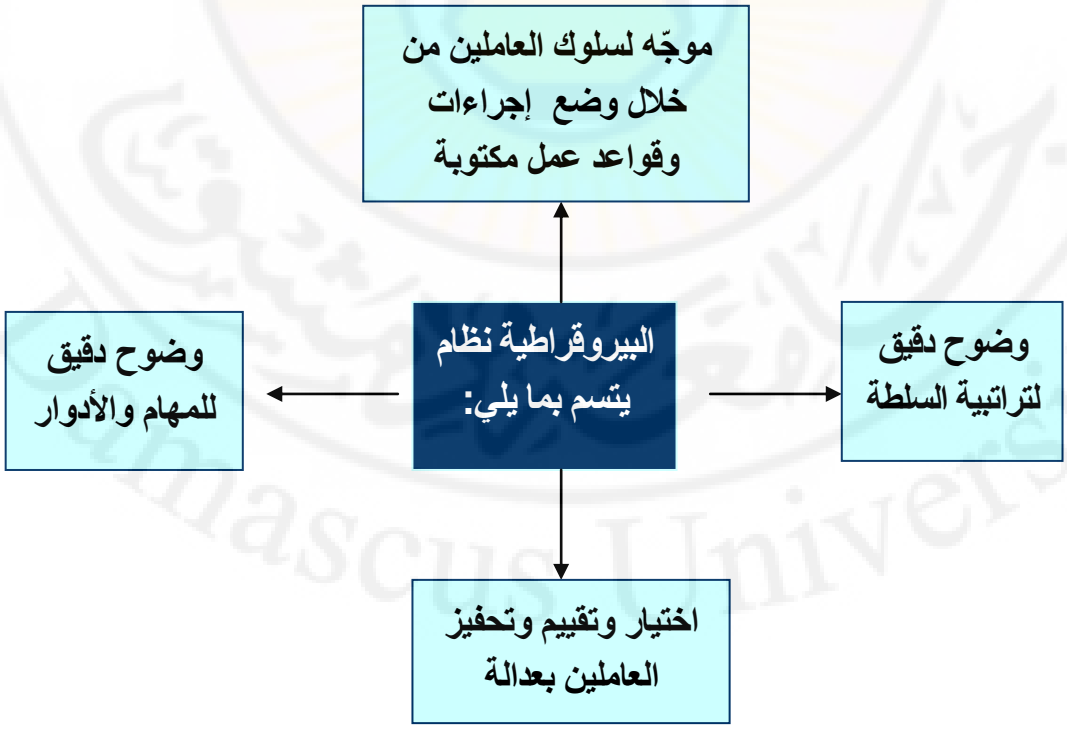
والبنية التنظيمية عبارة عن نظام يوضح العلاقة بين السلطة والمهمة، حيث من خلال هذا النظام يمكن ضبط كيفية استخدام العاملين للموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن أهم المساهمات التي قدمت في هذا الإطار، يمكن أن نذكر أعمال Henry Fayol و Maxweber:

- **النظرية البيروقراطية The Theory of Bureaucracy**

عندما كانت ألمانيا تمر بمرحلة الثورة الصناعية، قدم ماكس ويبر Max Weber (1864 – 1920) مساهماته في مجال الإدارة لمساعدة ألمانيا في وقت كانت تسعى فيه لأن تكون القوة المسيطرة في العالم. طوّر ويبر مبادئ البيروقراطية والتي تعني نظاماً رسمياً للإدارة وللمنظمة يتم تصميمه لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

النظام البيروقراطي للإدارة يستند على خمسة مبادئ يمكن تلخيصها في الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1) – مبادئ البيروقراطية لماكس ويبر

- **المبدأ الأول:** يستقي المدير سلطته من موقعه الوظيفي.

يمكن التعبير عن السلطة بأنها القوة التي يتمتع بها الشخص المسؤول وتساعده في إنجاز أعماله واتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام الموارد التنظيمية.

السلطة تمنح المديرين الحق في توجيه وضبط سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. في النظام البيروقراطي تُعد طاعة المرؤوس لرئيسه واجبة كون المدير يشغل موقعاً وظيفياً يمنحه حداً معيناً من السلطة والمسؤولية تخوله باستخدامهما.

- **المبدأ الثاني:** وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب بعيداً عن العلاقات الشخصية أو أي معايير اجتماعية.

لم يُطبق هذا المبدأ بشكل دائم في الفترة التي عاش فيها ويبر، كما أنه غير مُطبق غالباً في عالم اليوم.

بعض المنظمات مازالت تتأثر بالاتصالات الشخصية وشبكة العلاقات الاجتماعية عندما يتم اتخاذ قرارات تتعلق باختيار وترقية العاملين.

- **المبدأ الثالث:** ارتباط المراكز الوظيفية (من حيث السلطة والمسؤولية والعلاقات) مع بعضها ارتباطاً واضحاً ومحدداً.

عندما تكون السلطات والمسؤوليات محددة بوضوح لكل مركز وظيفي وكذلك علاقات الاتصال والعمل، فإن ذلك يساعد المديرين والعاملين على القيام بالأدوار المناطة بهم وكذلك الأدوار المتوقعة من الآخرين. وفي حال حدوث خلل ما، فإن مسؤولية تحميل الخلل لشخص ما في مركز وظيفي ما تكون أسهل وأدق.

- **المبدأ الرابع:** وضوح التراتبية الهرمية في المنظمة يساعد المديرين على ممارسة السلطة بشكل فعال وبالتالي يعرف المرؤوسين بدقة لمن يرفعون تقاريرهم.

- **المبدأ الخامس:** ضرورة وضع نظام جيد للقواعد المكتوبة وغير المكتوبة وإجراءات العمل المعيارية، مما يساعد في ضبط سلوك العاملين في المنظمة.

- ✓ **القواعد المكتوبة Rules:** هي تعليمات رسمية مكتوبة توضح بدقة ما يجب أن يقوم به العامل في ظل ظروف مختلفة لتحقيق هدف محدد (مثال: إذا حدث الظرف A، فعليك أن تقوم بالفعل B).
- ✓ **القواعد غير المكتوبة Norms:** هي تعليمات غير رسمية وغير مكتوبة والتي تصف كيف يجب أن يتصرف العاملين في ظروف خاصة (مثال: قد تكون قاعدة تنظيمية في مطعم ما، أن على النادل أن يساعد زميله المشغول في حال شارف الوقت على الانتهاء إذا كان يحتاج إلى مساعدة لإنهاء عمله).
- ✓ **إجراءات العمل المعيارية:** وهي مجموعة التعليمات المكتوبة والتي تصف كيفية أداء وإنجاز مهمة ما.

تُعتبر القواعد والإجراءات دليل للسلوك في المنظمة وتساعد على زيادة مستوى الأداء لأنها تحدد أفضل الطرق لإنجاز المهام التنظيمية.

ويبر كان يعتقد أن تطبيق المبادئ الخمسة المذكورة آنفاً سيساعد على رفع مستوى الأداء التنظيمي.

إن عدم تطبيق البيروقراطية وفقاً لمبادئها الخمسة بشكل جيد، قد ينجم عنه الكثير من المشاكل كالبطء في اتخاذ القرارات وعدم المرونة في الإنجاز.

- **مبادئ الإدارة لفايول: Fayol's Principles of Management**

هنري فايول Henri Fayol (1841 – 1925) كان مديراً تنفيذياً لشركة Comambault Mining. وقد حدد 14 مبدأً يعتقد أنها ضرورية وأساسية لزيادة كفاءة عمليات الإدارة. وتُعد هذه المبادئ الأساس الذي بُنيت عليه الإدارة بمفهومها الحديث:

- تقسيم العمل: Division of Labor

إن التخصص الوظيفي وتقسيم العمل سوف يؤدي إلى زيادة الكفاءة، وعلى الأخص إذا اتخذ المديرين خطوات صحيحة تكسر الملل والروتين الناجم عنهما.

لقد كان فايول من الأوائل الذين أشاروا إلى السلبيات التي قد تنجم عن تقسيم العمل ومنها الملل والروتين فقد يكون ذلك أثر سلبي على (الجودة، المبادأة، المرونة). ولعلاج هذه المشكلة فقد اقترح توسيع محتوى المهام أو زيادة مستوى المسؤولية.

- السلطة والمسؤولية: Authority and Responsibility

للمدير الحق في إصدار الأوامر، كما أنه يتمتع بالقوة اللازمة لحث المرؤوسين على الطاعة.

أكد فايول على أهمية السلطة والمسؤولية كما أشار إلى ذلك من قبله ماكس ويبر، بل وذهب أبعد من مفهوم السلطة الرسمية التي اقترحها ماكس ويبر والمستمدة من الموقع الرسمي، مشيراً

إلى وجود السلطة غير الرسمية المشتقة من التجارب الشخصية والمعرفة التقنية والروح المعنوية والمقدرة على قيادة الآخرين.

- وحدة الأمر: Unity of Command

ويشير هذا المبدأ إلى أن المرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط وهو الذي يرفع تقاريره إليه. حيث أشار فايول إلى أن ازدواجية الأوامر النابعة من وجود رئيسين لمرؤوس واحد يجب تجنبها ماعدا في الحالات والظروف الاستثنائية. لأن الازدواجية قد تربك المرؤوس، كما أنها قد تكون سبب في انهيار تراتبية السلطة الرسمية.

- خط السلطة: Line of Authority

خط السلطة هو سلسلة الأمر الممتدة من الأعلى إلى الأسفل في منظمة ما، يُعد هنري فايول من أوائل المنظرين الذين أشاروا إلى أهمية الحد من طول سلسلة الأمر وذلك من خلال ضبط عدد المستويات الإدارية في البنية التنظيمية. فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية، كلما كانت عملية الاتصال بين المستويات أطول مما ينعكس على وتيرة وسرعة القيام بعمليات التخطيط والتنظيم. والحد من عدد المستويات الإدارية يساعد على الإنجاز بسرعة ومرونة.

كما أشار فايول إلى أنه عندما يوجد في منظمة ما عدة أقسام مختلفة ولكل قسم له تراتبيته الخاصة به، فإنه من الهام السماح للمديرين في المستوى الأوسط والتشغيلي في كل قسم أن يتواصلوا مع بعضهم البعض على نفس المستوى. إن التداخل والتفاعل بين المديرين من نفس المستوى يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات.

وحيث أن التداخل بين المديرين قد يؤدي إلى إعاقة تنفيذ بعض الأنشطة بسبب عدم معرفة أحدهم بما يقوم به المدير الآخر فقد اقترح آلية لتكامل عمل الأقسام تتمثل في خلق فريق لقيادة وضبط أنشطة جميع الأقسام.

- **المركزية: Centralization**

تعني المركزية حصر سلطة اتخاذ القرارات بالإدارة العليا فقط. إلا أن فايول كان يعتقد بأنه لا يتوجب تركيز السلطة في قمة سلسلة الأمر. حيث أنه ركز على قضية تعريف السلطات التي يجب تركيزها في الإدارة العليا وتلك التي يجب منحها للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، ويُعد هذا الموضوع غاية في الأهمية نظراً لآثاره على سلوك العاملين في كل المستويات التنظيمية.

- وحدة الاتجاه: **Unity of Direction**

إن وحدة الاتجاه تعني أن يعمل جميع المديرين والعاملين في المنظمة وفقاً لمنهج خطة أو إستراتيجية موحدة في ظل استخدامهم للموارد التنظيمية المختلفة.

- **العدالة: Equity**

كتب هنري فايول: "حتى يتمتع العاملين بقدر كبير من التشجيع والولاء لممارسة مهام تفوق ما هو محدد لها يجب معاملتهم باحترام ومراعاة مشاعرهم وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم."

وبالتالي فإن العدالة يُقصد بها مساواة فيما بين جميع العاملين من حيث المعاملة والوقوف على مسافة واحدة منهم جميعاً.

- **الترتيب: Order**

من ضمن المواضيع التي استحوذت على اهتمام فايول اهتمامه بتحليل العمل والمواقع والأفراد لضمان أن المنظمة تستخدم الموارد بكفاءة. بالنسبة لفايول فإن الترتيب يعني طريقة ترتيب المواقع الوظيفية والأفراد بشكل يؤدي إلى أفضل استثمار للموارد وبما يعود بمنافع أكبر على المنظمة.

وقد أوصى فايول باستخدام الخرائط التنظيمية Organizational Charts لإظهار المواقع الوظيفية مع المهام المناطة بكل عامل، والإشارة إلى أي المواقع الوظيفية يمكن لعامل أن ينتقل أو يترقى إليها.

- **المبادرة: Initiative**

يعتقد فايول أن ما يعزز التزام العاملين ويرفع من مستوى ولائهم للمنظمة، أن يهتم المديرين بتشجيعهم على ممارسة المبادرة والتي تعني قدرة العاملين على التصرف بمفردهم بدون توجيه من رؤوسائهم لأن ذلك من شأنه أن يقود إلى الإبداع والابتكار في المنظمة.

- **الانضباط: Discipline**

الانضباط بالنسبة لفايول هو كل ما من شأنه إظهار الاحترام لسلطة الرئيس في المنظمة كالطاعة والحيوية والنشاط والتطبيق.

- **تعويض ومكافأة العاملين: Remuneration of Personnel**

اقترح فايول نظام للتحفيز يتضمن المكافآت والمشاركة في الأرباح، حيث أشار إلى أهمية تحفيز العاملين مادياً لنجاح المنظمة. يعتقد فايول أن نظام التحفيز الفعال يجب أن يكون منصفاً للمنظمة وللعاملين فيها؛ بحيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقدير جهود العاملين بشكل عادل.

- **استقرار العاملين: Stability of Tenure of Personnel**

أكد فايول على أهمية تشغيل العاملين بعقود طويلة الأجل، حيث أن وجود العامل لفترات زمنية طويلة بموجب عقد الاستخدام يساعده في تطوير مهاراته ومقدراته في استخدام الموارد داخل المنظمة.

- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:**

Subordination of Individual interest to the common interest

إن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار مرهونة بجعل مصلحتها تتفوق على مصالح الأفراد والجماعات فيها، وذلك في حال تعارض المصالح. ولتجنب التعارض يجب صياغة اتفاقات عادلة ومنصفة بين المنظمة والعاملين؛ فالمنظمة تقدم حوافز ملائمة وعادلة والعاملين يقومون بالحفاظ على الانضباط والعلاقات التنظيمية بما يساهم في فعالية نظام الإدارة.

- **سيادة روح التضامن الجماعي: Esprit De Corps**

هذا المبدأ يشير إلى ضرورة التعاون بين أعضاء الجماعة ومراعاة لمشاعر بعضهم البعض والعمل بحماس كما لو لأنهم شخص واحد.

إن روح التعاون والتعاضد بين أعضاء الجماعة يظهر عندما يشجع المديرين مرؤوسيهم ويتواصلوا معهم بشكل حي وآني لحل المشاكل والاستماع إلى آرائهم في حل المشكلات.

5- نظرية الإدارة السلوكية: Behavioral Management Theory

إن منظري الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية الذين كتبوا في إطار الإدارة السلوكية في خمسينيات القرن العشرين، غاب عنهم ما قدمه كل من الألماني ماكس ويبر والفرنسي هنري فايول في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين وذلك بسبب عدم ترجمة أعمالهم إلى اللغة الإنكليزية، ولذلك فإن مساهمات الباحثين الأمريكيين في الفكر الإداري السلوكي هي امتداد وتطوير للأفكار التي طرحها فريدرك تايلور في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.

وبالرغم من اختلاف كتابات كل المنظرين إلا أنهم ومن جلّ ما ركزوا عليه الإدارة السلوكية والتي تعني كيف يجب أن يتصرف المديرين بشكل شخصي لتحفيز وتشجيع العاملين لبذل مستوى أداء عالٍ يساعدهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المناطة بهم.

- **أعمال ومساهمات ماري باركر فوليت: The Work of Mary Parker Follett**

إذا كان فريديك تايلور الأب الروحي للفكر الإداري، فإن ماري باركر فوليت (1868-1933) تُعد الأم الروحية لهذا الفكر.

أشارت فوليت إلى أنه في الإدارة غالباً ما يتم تجاهل تعدد الطرق التي بموجبها يمكن للعاملين أن يساهموا في المنظمة وذلك عندما يسمح لهم المديرين بالمشاركة والمبادرة في تحديد الطريقة الأمثل لإنجاز المهام والأنشطة.

بالمقابل نجد أن تايلور لم يقترح أبداً إمكانية مشاركة العاملين في تحليل أعمالهم لبيان أفضل طرق الأداء. كما أنه استبعد سؤالهم عن مشاعرهم تجاه أعمالهم. حيث اعتمد على دراسة الوقت والحركة لتحليل الأعمال ليتم استنتاج الطريقة المثلى للأداء.

إلا أن فوليت جادلت في ذلك واعتبرت أن مشاركة العامل في تحديد طريقة الأداء الأفضل، ضرورية كونه أكثر الناس إدراكاً لمضمون العمل الذي يمارسه وبالتالي سيكون له دوراً فعالاً في تطوير إجراءات العمل.

إن هذا الأمر سيكون محققاً بشكل أكيد إذا امتلك العاملين المعرفة اللازمة والمرتبطة بمحتوى الأعمال التي يمارسونها، وفي هذه الحالة فإن دور المديرين هو إزالة العوائق والعقبات وتسهيل إنجاز المهام. وبالتالي فإن فوليت وفقاً لهذه الأفكار سبقت في ذاك الوقت ما هو مطروح اليوم حول مفهومي الفِرق المُدارة ذاتياًSelf-Managed Teams والتمكين Empowerment.

كما اعترفت فوليت بأهمية تواصل المديرين في مختلف الأقسام ضمن المنظمة وبشكل مباشر لتسريع عملية اتخاذ القرارات.

ولا ننسى أيضاً بأن فوليت دافعت عن فكرة تقاطع الوظائف Cross-Functioning والتي تعني تجمع أعضاء من أقسام مختلفة ليعملوا معاً ضمن فريق واحد لإنجاز مشروع محدد، وهذه الفكرة مستخدمة بشكل واسع اليوم.

كما أشارت فوليت إلى أن المعرفة والخبرة مصدر هام لسلطة المديرين، بل أنها ذهبت إلى أبعد من ذلك فقد اقترحت أن المعرفة والخبرة والسلطة غير الرسمية للمديرين، التي يمكن اشتقاقها من الموقع الوظيفي في التراتبية الهرمية في المنظمة، هي ما يقرر من سيقود الأمر.

- دراسات هاوثورن والعلاقات الإنسانية : **The Hawthorne Studies and Human Relations**

ربما بسبب طبيعة شخصية ماري فوليت الراديكالية، فإن أعمالها لم تلق التقدير الملائم من قبل المديرين والباحثين حتى نهاية القرن التاسع عشر. حيث أن معظم المهتمين في مجال الإدارة تابعوا أعمال فريدرك تايلور. وبهدف زيادة الكفاءة فقد درسوا طرق متعددة لتحسين خصائص محتوى العمل. كالتخصص الوظيفي مثلاً وأنواع الأدوات والوسائل التي يستخدمها العاملون.

واحدة من سلسلة الدراسات التي تمت في الفترة ما بين 1924 و 1932 في مدينة Hawthorne في مصنع Western Electric.

دراسات هاوتورن بدأت كمحاولة للتحقق من كيفية تأثير خصائص أوضاع العمل- وبالتحديد مستوى الإضاءة – على أداء العاملين.

قام الباحثين بقيادة تجربة منظمة لقياس إنتاجية العاملين ضمن مستويات مختلفة للإضاءة.

أفرزت التجربة مجموعة نتائج غير متوقعة؛ حيث وجد الباحثين أن رفع أو تخفيض مستوى الإضاءة لا يزيد من مستوى الإنتاجية.

في الحقيقة بدأت الإنتاجية بالانخفاض عندما انخفض مستوى الإضاءة إلى حد التعتيم؛ أي إلى الحد الذي لا يمكن أن يستمر العاملين بالرؤية للعمل بكفاءة.

الباحثين وجدوا أنه لابد من اللجوء إلى جامعة هارفرد واستشارة أخصائي علم النفس في ضوء هذه النتائج المحيّرة.

وكان من تم اختياره لهذا الأمر التون مايو Elton Mayo، الذي اقترح سلسلة من التجارب لحل هذا اللغز.

تضمنت سلسلة التجارب التي قام بها التون مايو، إضافة إلى مستوى الإضاءة، أوضاع أخرى للعمل مثل عدد أو طول فترة الاستراحة الممنوحة للعاملين أو عدد ساعات العمل وتمثل الهدف من هذه التجارب رفع مستوى الإنتاجية.

وخلال سنتين من التجارب على مجموعة صغيرة من العاملات الإناث، لاحظ أن الإنتاجية تزداد إثر كل تجربة. ولكن هذه الزيادة لم تكن مقترنة بتغيير وضع العمل.

وبشكل تدريجي تم اكتشاف أن النتائج التي حصلوا عليها مرتبطة بحقيقة أن فريق البحث أصبح جزء من الفريق الخاضع للتجربة. وبمعنى آخر؛ فإن وجود فريق البحث بشكل دائم مع العاملات الخاضعات للتجربة أثر على النتائج لأن العاملات كن سعيدات بتلقي الملاحظات المتواترة والمستمرة على أعمالهن وشعورهن بأنهن أصبحن موضع اهتمام، فقد أبدين استعدادهن للتعاون مع فريق البحث للوصول إلى النتائج التي يرغب بها فريق البحث وليس النتائج الحقيقية.

إذاً يتبين أن زيادة إنتاجية العاملات في هاوثورن مرتبطة بعوامل أخرى خفية أثرت على سلوكهن.

إن هذا الأثر سُمي فيما بعد بأثر هاوثورن Hawthorne Effect، والذي يعني أن اتجاهات العاملين إزاء مديريهم يمكن أن يؤثر على أدائهم، كما أن سلوك المديرين وأسلوب القيادة له أثر على مستوى أداء العاملين.

وفقاً لما تم ذكره تبلورت نظرية جديدة سُميت بحركة العلاقات الإنسانية Human relations movement، وهي حركة تدعو لتدريب المشرفين سلوكياً ليكونوا قادرين على إدارة المرؤوسين بطريقة تحثهم على التعاون وزيادة إنتاجيتهم.

واحدة من التطبيقات الهامة لدراسات هاوثورن تمثلت في الإشارة إلى أهمية فهم سلوك المديرين والعاملين في بيئة العمل، في تفسير آلية عمل التنظيمات غير الرسمية Informal organization (نظام للقواعد السلوكية المعترف بها ضمن جماعة محددة) وذلك عندما يحاول المديرون إدارة أو تغيير السلوك في المنظمات.

دراسات هاوثورن أثبتت أهمية إدراك مشاعر وأحاسيس وأفكار وسلوكيات مجموعة العمل من قِبل المديرين في التأثير على الأداء، وهذا ما فتح الباب أمام دراسات عديدة معروفة باسم السلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يُعنى بدراسة العوامل التي تؤثر على تصرفات الأفراد والمجموعات في المنظمة.

- **النظرية X والنظرية Y: Theory X and Theory Y**

دراسات عدة جرت بعد الحرب العالمية الثانية، تركزت على البحث في اتجاهات العاملين وسلوكهم المتأثر بتصرفات المديرين، ومن بين أكثر الدراسات دلالة ما قام به دوغلاس ماكغريغور Douglas Mc Gregor.

حيث وضح مجموعتين متناقضتين من الافتراضات يتمثل جوهرهما بأن اتجاهات وسلوكيات العاملين ليست محكومة بطريقة تفكير المدير وحسنه وإنما أيضاً بسلوكه في المنظمة. أسمى إحدى هاتين المجموعتين بالنظرية X والأخرى بالنظرية Y.

- **النظرية X: Theory X**

وفقاً لهذه النظرية فإن العاملين في المتوسط يتصفون بالكسل وعدم حب العمل ويعملون بالحد الأدنى وليس لديهم رغبة بتحمل المسؤولية ومستوى طموحهم محدود. وبالتالي فإن دور المدير هنا يتركز حول دمج العاملين بهذه المواصفات بالعمل. ولضمان مستوى أداء عالٍ فإن المدير يشرف عليهم بشكل دقيق ويراقب سلوكهم وفقاً لمبدأ "العصا والجزرة" أي باعتماد العقوبات والمكافآت.

المديرين الذين يقبلون بافتراضات النظرية X، يصممون محتوى العمل بطريقة تساعدهم على زيادة الرقابة على سلوك العاملين وبنفس الوقت تخفض رقابة العاملين على وتيرة العمل. يعتقد المديرين هنا أن على العاملين القيام بما هو ضروري لضمان نجاح المنظمة، وبالتالي فهم يسعون لتطوير إجراءات وقواعد العمل الدقيقة ووضع نظام للمكافآت والعقوبات يساعدهم على مراقبة السلوك. بالإضافة إلى أن المديرين يبالغوا في منح العاملين مستوى منخفض من الاستقلالية لحل مشاكل العمل التي تواجههم لأنهم يتوقعوا بأن العاملين غير مستعدين للتعاون في هذا الإطار.

- **النظرية Y: Theory Y**

على النقيض من النظرية X، فإن النظرية Y تفترض أن العاملين ليسوا كسالى، وأنهم يحبون العمل، إذا ما توفرت لهم الفرصة ليثبتوا ذلك.

ووفقاً لهذه النظرية فإن خصائص محتوى العمل هو الذي يحدد ما إذا كان العامل يعتبر العمل مصدراً للرضا أو عدم الرضا، كما أن المديرين ليسوا بحاجة لمراقبة سلوك العاملين ليحثوهم على أداء بمستوى عالٍ. لأن خبرة العامل ورقابته الذاتية على عمله كفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن آفاق التعاون في بيئة المنظمة ليست محدودة بحدود الطبيعة البشرية، ولكن يتوقف ذلك على ذكاء المديرين في إيجاد الطرق المناسبة لتحقيق العوائد المتوقعة من الموارد البشرية.

إذاً دور المديرين يتمثل في خلق محتوى العمل الذي يشجع على تحقيق الأهداف التنظيمية وتزويد قوة العمل بالفرص المناسبة التي تساهم في تنمية إبداعاتهم وطرح مبادراتهم وتوجيه أنفسهم.

إن الاعتقاد بافتراضات النظرية Y يجعل المديرين على قناعة تامة بتفويض السلطة ومنح العاملين رقابة ذاتية أكبر على أعمالهم.

6- نظرية البيئة التنظيمية: Organizational Environment Theory

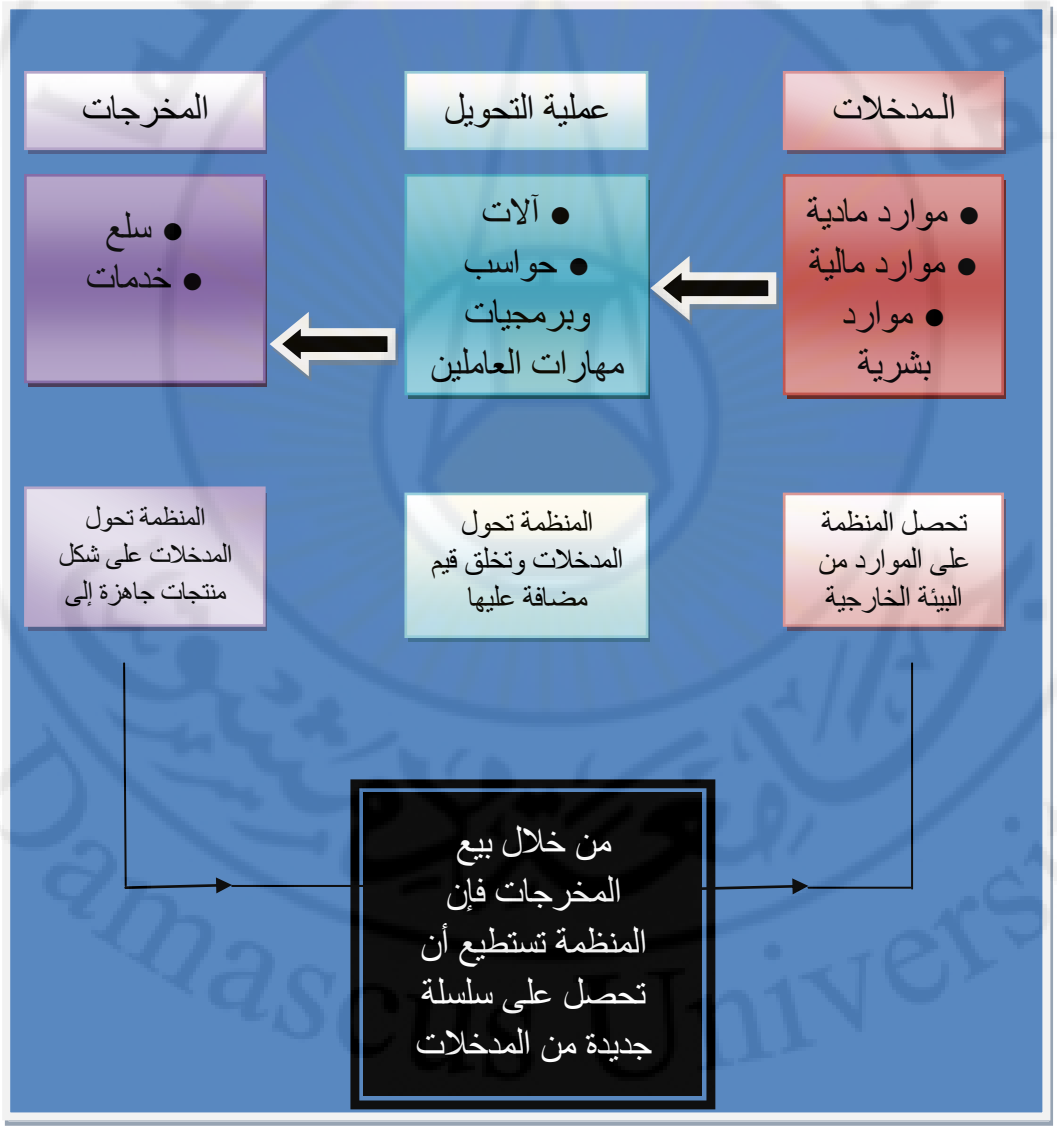
أحد المعالم الهامة في تاريخ الفكر الإداري تمثلت في ذهاب الباحثين إلى أبعد من دراسة كيفية التأثير في السلوك داخل المنظمة إلى كيفية ضبط علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية أو ما يسمى البيئة التنظيمية والتي تشير إلى مجموعة العوامل والظروف التي توجد خلف حدود المنظمة ولها أثر واضح في قدرة المديرين في الحصول على الموارد التنظيمية واستخدامها.

الموارد في البيئة التنظيمية تتضمن المواد الأولية ومهارات الأفراد التي يتطلبها نشاط المنظمة في إنتاج السلع والخدمات، بالإضافة إلى المستهلكين الذين يشترون تلك السلع والخدمات ويزودون المنظمة بالموارد المالية. ومما يؤشر نجاح المنظمة هو قدرة المديرين في الحصول على الموارد النادرة والقيّمة من البيئة التنظيمية واستثمارها في داخل المنظمة.

اتضحت أهمية دراسة البيئة بعد ظهور نظرية النظم المفتوحة والنظرية الموقفية خلال الستينات في القرن المنصرم.

- **نظرية النظم المفتوحة: The Open-Systems View**

طوّر هذه النظرية كل من Daniel Katz و Robert Kahn و James Thompson في الستينيات من القرن الماضي، يرى هؤلاء الباحثين أن المنظمة هي نظام مفتوح يحصل على الموارد من البيئة الخارجية ويحولها إلى سلع وخدمات والتي تعود بدورها إلى البيئة الخارجية ليشتريها المستهلكون. (انظر الشكل رقم 2).



الشكل رقم (2)- المنظمة كنظام مفتوح

تحصل المنظمة على مدخلاتها (المواد الأولية– الموارد المالية – الموارد البشرية) الضرورية اللازمة لعملية إنتاج السلع والخدمات من البيئة الخارجية. بعد ذلك تبدأ عملية جمع وتحويل هذه المدخلات من خلال استخدام مهارات قوة العمل والتجهيزات الملائمة والتقنيات اللازمة حيث تتحول المدخلات إلى مخرجات نهائية على شكل سلع أو خدمات، ثم تنتقل هذه المنتجات (المخرجات) إلى البيئة الخارجية ليشتريها المستهلكون لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم. ثم تحصل المنظمة على الأموال نتيجة بيعها للمنتجات، حيث سيتيح لها الفرصة للحصول على موارد أكثر من البيئة وتعيد دورة عملية الإنتاج والبيع.

إن نظام العمل وفقاً لما تم وصفه يُعتبر مفتوحاً لأنه يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

وبالمقابل، فإن النظام المغلق Closed System هو نظام قائم بذاته لا يتأثر بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

المنظمات التي تعمل وفقاً للنظام المغلق، تتجاهل تأثير العوامل الخارجية وبالتالي ستفشل في الحصول على الموارد الخارجية كما ترغبها.

وفي النهاية ستتخذ مثل هذه المنظمات المنحى المسمى بالأنتروبيا Entropy (التلاشي) أي النزعة لفقدان المنظمة لقدرتها على ضبط تصرفاتها مما يؤدي بها إلى التلاشي وعدم القدرة على التكامل مع بيئتها.

بواسطة مفهوم نظرية النظم المفتوحة يمكن نمذجة معظم أنشطة المنظمة، على سبيل المثال، شركة Ford لصناعة السيارات وشركة General Electric لصناعة الكهربائيات تشتري المدخلات كالأجهزة المكوِّنة للصناعة والعمالة الماهرة وشبه الماهرة وكامل الأنظمة المستخدمة في مراقبة الإنتاج، ثم في

مرحلة التحويل تستخدم مهارات العاملين لتحويل المدخلات إلى مخرجات (سيارات وأجهزة كهربائية). ولابد من الإشارة إلى أن المنافسة واحدة من الأسباب الرئيسية والتحديات الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدارة البيئة التنظيمية.

كما أن الباحثين يستخدموا مفهوم النظم المفتوحة لفهم كيفية عمل الأجزاء المختلفة المكوِّنة للنظام الكلي للمنظمة، مع بعضها البعض لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية. وهنا يشير منظري النظم المفتوحة على أن ناتج أداء مجموع الأجزاء مع بعضها البعض هو أكبر من ناتج أي جزء يعمل بمفرده وبشكل مستقل عن باقي الأجزاء وهو ما يُدعى بالتآزر Synergy.

- **النظرية الموقفية أو الظرفية: Contingency Theory**

طوّر هذه النظرية في ستينيات القرن الماضي كل من Tom Burns و G.M.Stalker في بريطانيا، و Paul Lawrence و Jay Lorsch في الولايات المتحدة الأمريكية.

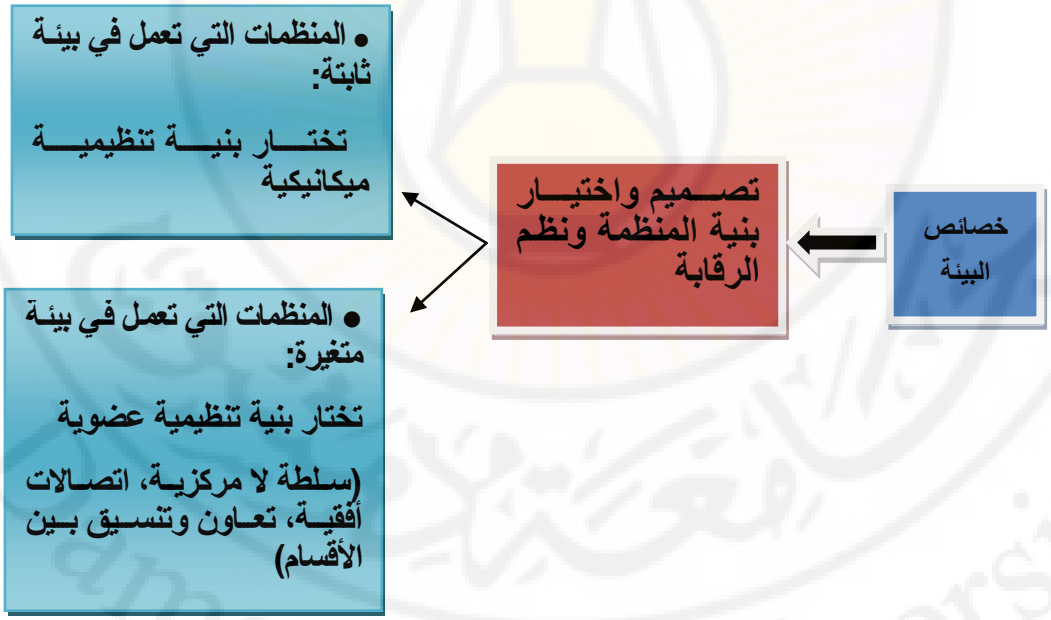
يتمثل جوهر هذه النظرية في فكرة أنه لا يوجد طريقة واحدة مُثلى للتنظيم: البنية التنظيمية ونظم الرقابة التي يعتمدها المديرين تعتمد على أو تتوقف على خصائص البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة. ووفقاً لهذه النظرية فإن خصائص البيئة الخارجية تؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على الموارد وعلى تعظيم القيم المضافة لهذه الموارد.

يتوجب على المديرين أن يسمحوا لأقسام المنظمة أن تنظم وتضبط أنشطتها بطريقة تساعدهم على الحصول على الموارد اللازمة بحيث يأخذ كل قسم بعين الاعتبار البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

بمعنى أن يسمح لكل قسم بتصميم البنية الهرمية الخاصة به ويحدد نظام الرقابة الملائم ويقود ويحفز العاملين لديه بما يتوافق مع ظروف البيئة التنظيمية.

أحد الخصائص الهامة للبيئة الخارجية للمنظمة، يتمثل في مستوى درجة التغيّر في البيئة، مثل هذا التغيّر يتضمن التطور في التكنولوجيا الذي من الممكن أن يؤدي إلى خلق منتجات جديدة (مثل الـ"CD" Compact discs).

ويجب أن لا ننسى المشاكل المرتبطة بمثل هذه التطورات التكنولوجية وبالتالي يتوجب على المديرين أن يبحثوا عن طرق لتنسيق أنشطة العاملين في مختلف أقسام المنظمة للاستجابة إلى التغيّرات السريعة بشكل فعال.



الشكل رقم (3)– النظرية الموقفية في تصميم المنظمات

7-البنية التنظيمية الميكانيكية والعضوية: Mechanistic and Organic Structures

تأسيساً على مبادئ كل من Weber و Fayol في الإدارة والتنظيم، فإن كل من Burns و Stalker قد اقترحا طريقتين أساسيتين من خلالهما يستطيع المديرين أن ينظموا ويراقبوا أنشطة المنظمة استجابةً للخصائص البيئية التنظيمية التي تحيط بها. فالمديرين يمكنهم أن يستخدموا بنية تنظيمية ميكانيكية أو عضوية.

وكما هو مُلاحظ فإن البنية الميكانيكية تستند على افتراضات النظرية X، والبنية العضوية تستند على افتراضات النظرية Y.

عندما تتسم البيئة المحيطة بالمنظمة بالثبات، فإن المديرين تتكون لديهم نزعة نحو اعتماد البنية التنظيمية الميكانيكية لتنظيم ومراقبة مختلف الأنشطة في المنظمة بالإضافة إلى جعل سلوك العاملين قابل للتنبؤ به.

في البنية التنظيمية الميكانيكية تكون السلطة مركزية وتتركز في قمة الهرم الإداري وتهدف السلطات الرأسية في التراتبية الهرمية بشكل أساسي، إلى مراقبة سلوك العاملين.

وفي هذه البنية تكون المهام والأدوار واضحة ومحددة بدقة، ويتبع المرؤوسين توجيهات وأوامر رؤسائهم بشكل دقيق، حيث يعرف كل عامل موضعه وموضع الآخرين في البنية.

تُعد البنية التنظيمية الميكانيكية هي الأكفأ للمنظمة عندما تتسم البيئة بالثبات لأنها تسمح للمديرين بالحصول على المدخلات بتكلفة منخفضة، وتساعد المنظمة على ضبط عملياتها وأنشطتها، بالإضافة إلى أنها تجعل استغلال الموارد التنظيمية أمثلياً (لا تقتير ولا إسراف). سلسلة مطاعم ماكدونالد (Mc

(Donald تعمل وفقاً لبنية تنظيمية ميكانيكية؛ فالمديرين يتخذون القرارات الهامة والعاملين يتبعون توجيهات مديريهم بحذافيرها ويعملون وفقاً لإجراءات معيارية.

وبالمقابل عندما تكون البيئة عرضة للتغيرات السريعة فإنه يصبح من الصعب الحصول على الموارد اللازمة، وبالتالي يحتاج المديرين إلى تنظيم أنشطتهم بطريقة تسمح لهم بالتعاون للحصول على الموارد اللازمة بالسرعة الممكنة (مثلاً الحاجة إلى مادة أولية جديدة تدخل في إنتاج سلعة جديدة)، كما تسمح لهم بالاستجابة إلى الظروف غير المتوقعة. وفي مثل هذه الخصائص والظروف فإن ما يناسب المنظمة هو بنية تنظيمية عضوية، تكون فيها السلطة غير مركزية أي موزعة إلى مديري المستوى الأوسط والأدنى لتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم والتصرف بسرعة للحصول على الموارد اللازمة. ومن خصائص هذه البنية أيضاً أن الرقابة فيها مرنة قياساً بالبنية الميكانيكية، كما أنها تعتمد على مشاركة العاملين فيما بينهم لتنفيذ الأنشطة التنظيمية.

المديرين في البنية الميكانيكية أسرع في الاستجابة للتغيرات البيئية، كما يحتاج العاملين في إطار هذه البنية إلى وقت ومال وجهد أكبر لتنسيق أعمالهم وتنفيذها.

وكمثال على الشركات التي تستخدم هذه البنية شركة سوني (Sony) العاملة في سوق الإلكترونيات.