

المادة : إدارة اعمال - السقف الأولي LMD الجزء الثالث

الفكر الإداري للتنظيم

أهم الفرصيات التي بني عليها الفكر الإداري

1- الفرصة الميكانيكية : تعتبر المسألة عبارة عن ميكانيزم
أما الأثر فينظر اليه على أنه عبارة عن قطاع للميكانيزم.

2- الفرصة العقلية

تكون المنظمة من عناصر مادية (ملكت التكنولوجية) وعناصر
بشرية توضع لقوانين نفسانية بسيطة يطر منه فروعها
العامل على أنه : * كسول بطبيعتهم * مدحقر فقط في طريق الأمر
* له استعداد وميل للتخايل * يبحث عن الأمن
والاستقرار * ليست له طموحات كبيرة
* يحاول الهرب من المسؤوليات .

مبادئ التنظيم عند الفلاسفة

3- التنظيم السلمي : المنظمة مرتبة سلمياً . الطبقة العليا
تتملك السلطة ويمكنها أن تتنازل عنها أو على جزء منها إلى
الطبقة الوسطى ، أما الطبقة الدنيا فهي تتكلف فقط في التنفيذ .

2- وحدة القيادة (Unité de Commandement) : يعتقد أنه فعالية السبيل
تتحسن فقط عندما يتلقى كل عنصر من المنظمة الأوامر والتوجيهات
من مسؤول واحد .

3- مبدأ الاستثناء (principe d'exception) : فالمسؤول المسؤول
أو المعارضة في مثل هذه الإدارة العليا أما المرؤوسون فيقومون
بالأعمال الروتينية اليومية .

4- مبدأ التخصص (principe de spécialisation) : يجب التفرقة
بين التخصص العمومي والمتمثل في التخصص . والتفريق

والتخصص الأعقب والتنسّل في جُزئية العمل الى مجموع عمليات بسيطة وهذا للتقليل من وقت التعليم والكوابح ووقت التنفيذ

رواد الفكر الإداري Les auteurs de la pensée

أولاً - فريدريك (F. Taylor) : مهندس تايلور أول من استخدم أساليب الإدارة العلمية (Scientific Management) والتي تعتمد على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة the best way to perform the job ويرى تايلور أنه هذا لا يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملة في تخطيط وتنظيم ورقابة.

حيث قسم العمل الى عمل إداري وعمل تنفيذي ، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال مع التنفيذ . تقوم الإدارة العلمية على :

- ١- تقسيم العمل الإداري وتنفيذي
 - ٢- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل
 - ٣- اختيار وتدريب العمال مع استعمال الطريقة المثلى للأداء
 - ٤- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم
 - ٥- إيجاد تخصص بين المشغولين مع العمل عند خط الإنتاج
- إيجابيات التايلورية :

١- جربت منه طرف Henri Ford في محل السيارات بالولايات المتحدة الأميركية وبعدها أدما (١) انتاج أول سيارة بعد الحرب العالمية الثانية لصغت لهذا الفاعل من تقسيم العمل (Production en tâches) أي إلى انتاج الحلقي.

- ٢- طبقت في قطاع القمح (L'Algérie) 54 ولاية لتطبيق عمدة في وقت مبكر 12 دقيقة 8 دقائق في بعض المناطق المصنعة (Classes)
٣. التايلورية مطبقة أيضا في مصانع انتاج المنوجات الإلكترونية

(٦) صالحة لتقسيم العمل وإيجازه بدقة وكذلك تفرصاً إنضباطاً
ووفرة عمل عاليين وهو ما يؤدي إلى التقليل من التكلفة
والتحكم فيها ويعطي للمسئاة تناسلية كبيرة لمنهجاتها.

الانتقادات الموجهة للتأملورية

- ١- مع مستوى المسئاة : العمال ينظرون إلى هذا التوزيع مع أنه غير
إنشائي وبالتالي يؤدي إلى ردود أفعال سلبية (الغياب،
العمالة، الصراعات الاجتماعية ضد ووفرة العمل، رفض الأعباء بالعملة
أو حسب القطعة
- ٢- مع مستوى البخس : التأملورية أصبحت مثلاً للإستغلال الرأسمالي
والترأيع العالي. لذلك فانه الحركة العمالية قد دبت به.

ثانياً : هنري فايول (Henry Fayol) : هو أول من وضع وبشكل
مبسطة مبادئ الإدارة أي التسيير لكل منسأة ومنظمة

اشتهر فايول بقولته المشهورة : التسيير هو النبوة التنظيم
القيادة ، التسييق و المراجعة

بالاجتماعية إلى هذه المقولة وضع فايول (Fayol) والذي يعبر عنه
الاستراتيجية للتنظيم الآتي :

- ١- قسم الإدارة إلى ٦ عمليات كبرى أو وظائف وهي :
 - العمليات التقنية (التصنيع) ، التصنيع ، التحويل
 - العمليات التجارية (الشراء ، البيع ، التبادل)
 - العمليات المالية (البحث عن رأس المال وكيفية تسييره)
 - عمليات الحامية (المجرد ، حساب التكاليف)
 - العمليات الإدارية (وظائف المدير : النبوة ، التنظيم ، القيادة ،
التسييق ، الرقابة)

(2) حدد غايول للإدارة 14 مبدأ :

- ① تقسيم العمل ② السلطة ③ مبدأ الانضباط ④ وحدة القيادة
- ⑤ وحدة الإدارة ⑥ التخلي عن المصلحة الخاصة للمصلحة العامة
- ⑦ الكفاءة العادلة ⑧ المركزية ⑨ التسليم أو التسلسل الهرمي للسلطة
- ⑩ الأوامر ⑪ الانضباط والعدالة ⑫ استقرار الحالة أو التوظيف ⑬ المبادرة ⑭ روح الجماعة أو الفريق

ثالثاً : النموذج البيروقراطي (ماكس ويبير) (Max Weber)

عالم اجتماع ألماني اهتم بتطوير الإدارات ووضع عددًا من النوازل الفيرسوخسية أو عقلانية منه أجل ترميم السلطتين في المنظمات .

يعرض ألبرو (1970) خصائص البيروقراطية التي وضعها ماكس ويبير فيما يلي :

- ① توزيع العمل وقتًا للتخصص بحيث يكون لكل مدير أو موظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة من اختصاصه وواحدة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف .
- ② تعيين في الوظيفة من مواعيد محددة للسلطة .
- ③ اكتساب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والتزكية .
- ④ جعل الموظف في المنصب على خصائص أو مميزات التوظيف الدائم والراتب في حالة العاش .
- ⑤ يصف ويبير السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية وهذا ما يتعارض مع الفكر السائد المبني على السلطتين الكاريزماتيتين (domination charismatique) المؤسسين مع الإيمان بالمراتب غير العادية للقائد ، وكذلك يعارض الفكر المبني على السلطة التقليدية (Dom traditionnelle) المؤسسين على العادة والعادات والتقاليد .

أولاً الشرعية البروقراطية عند ماكن غير تركز
على الامانة بشرعية القوانين والقواعد التي تمكن (المسلط)
الملك للسلطة من الامر والنهي. أي أن ملك المرع و هو
لا يصنعون طالك السلطة كولا له اولاً يصنعون طالك
السلطة وقاد للعداات والتقاليد اما يصنعون لاوا مره
لكونه القوانين والقواعد التنظيمية هي التي تفرض ذلك
الاجابات هذه الطريقة:

- كانت سبباً في تصميم الإدارات الكبرى للدولة وتكون
نصوص وقوانين الموظفين

- أعطى هذا النموذج دفناً قوياً وهدياً في تنظيم المنظمات
تختلف أشكالها وأنواعها وأدى إلى وضع أسس معينة للعلاقات
بين الرؤساء والمرؤسين

- الولاء للقوانين وليس للأشخاص أو للعادات والتقاليد
كما هو السائد في الدول النامية، يرفع العلاقات الإنسانية
داخل المؤسسة ويذيب تلك الاعتقاد لدى المرؤسين بأن
الرؤساء يستغلون سلطتهم لفرض طريقة معينة في العمل
سبلات النموذج أو الطريقة:

هذا النموذج بالرغم من إيجابياته إلا أنه منتقد بشدة البرم
عنها يتغلق بالتشاكل *la lourdeur / la lenteur* الملاحظة عليه
والثبوت الكبير الذي تلاحظه عند المسؤولين الذين كثيراً ما
يتخطون بالمقوانين ويتحللون منها جازاً لكل مبادرة كما أنه
تطور المجتمع يكون أحياناً أسرع من تطور النصوص
القانونية التي ينظر إليها على أساس أنه الوقت تجاوزها
(5)

المقاربة النفسية (approach psychology) ①
ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية
الموجهة لا النظريات التي تتعلق بالبنية العقلية للعقل
(AD) والاعتمادات السلوكية مع العاقل كالمشخص

من أشهر رواد هذه المدرسة (E.L. THORNDIKE 1898-1989)
الذي هو أستاذ التنظيم العلمي للعقل بجامعة HARVARD
اشتهر بالبحوث التي قام بها مع مساعدة في مشاة
Western Electric بـسليكاغو خلال الفترة 1924-1932
من أبرز تجاربه (تجارب الإصدار) والذي بدأها
بالمحاولة قياس أثر الإصدار مع المردودين
المرحلة الأولى: نجحت التجربة من الفال في طرف ثم تحسنت الإصدار
* ونجحت التجربة بكونه المردودين تدارست.

* في نفس الوقت (نجحت التجربة أيضا من مشاهة
كل دونه تحسنت الإصدار. النتيجة كانت مشاهة
أرضا لو هذا ارتفاع المردودين. ومن فريق البحث
من هذه النتائج هذا المصطلح (البنيان بتجارب أفرس
المرحلة الثانية: يتم هدف كل التحسينات وتحققوا المحوثة
للمرأية. لاحظ فريق البحث بأنه النتائج أيضا تحسنت
جاءه الساجون منهم أسباب هذه النتائج فوجدوا عند
سألوا العاملين بأن النتائج كانت بفضل علاقات
العقل والجو السائد في الورشة الإختيارية بين العاملين
والملاحظ.

ما نكث استثنائية منه هذه الطريقة هو التي

1- يعبر الأفراد سلوكهم عندما يعرفونه أنهم
تحت المراقبة

2- يعبر الأفراد سلوكهم بصفتهم الجارية عندما يعرفون
أننا نهتم بهم ونغير لهم أنه أعمالهم مهمة ونأخذها

3- تتوقف استجابة المجرة عند ما مع طبيعة العلاقات
العاطفية الموهبة بين أفرادها

4- العلاقات الغير رسمية تتغلب مع العلاقات
الرسمية في المنظمة

ملحظات - ARGYRIS -

الافتراضات (التوحيات) التي يحتمل أن يغير من الموضوع

في طلع السينات وأسندت أن هناك نزاع قاعدي
(on conflict de base) بين المال والمنظمة / سببه عيب

مطابقة أهداف المال وأهداف المنظمة

ما هي أهداف كل من المال والمنظمة ؟

أهداف المال : - توفير عمل هذا بما يسمح لهم
بمرونة الاستقلالية في العمل والاختيار

أهداف المنظمة : - تعاملهم عبداً للند وليس كسروهم

أهداف المنظمة : - تريد من المال لربيع الأوامر و
تطيعتها واحترام نظام العمل المقترح

- ترفض للمال مبدأ الاستقلالية بل
وتسارع النتيجة

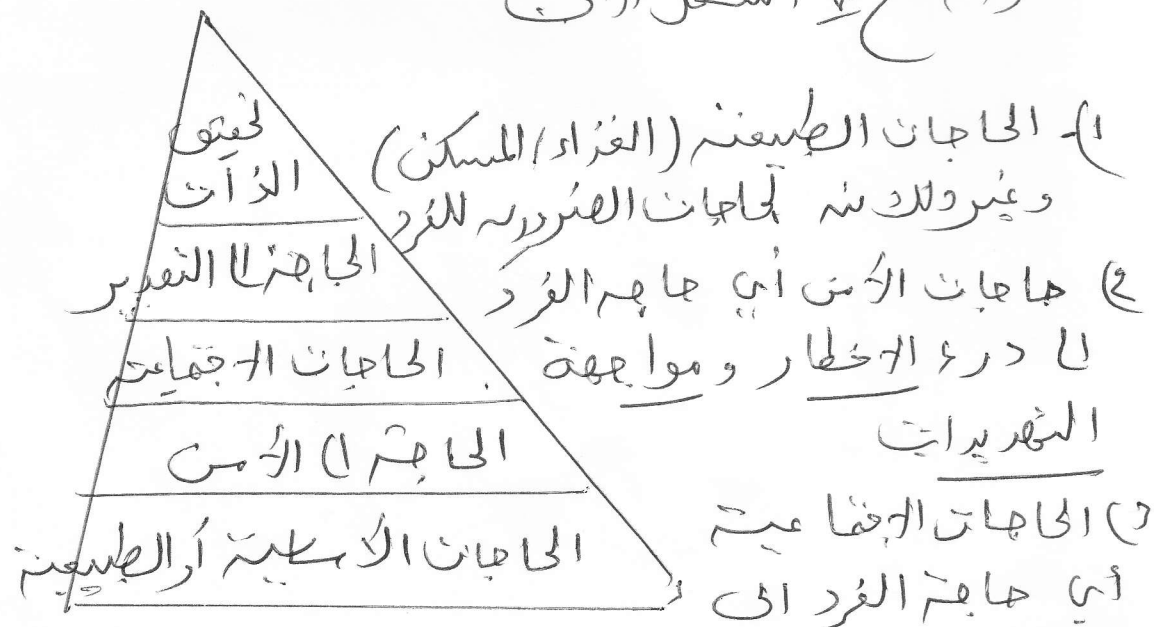
- نتفكر في المال تنفيذ المهام البسيطة ٧

ما هي نتائج السابن من المربين؟

- يؤدى بالعمل (العمل) النظام بسلوكات سلبية:
- يفقدون الاهتمام بالعمل (يتخيلون منه)
- يهربون منه ويشتكون من النقابات
- يتخيلون عرقلة سير العمل للمنظمة
- التهرب والاحراج (الاحراج) الى ضرب

ثانياً نظرية الحاجات والرغبات

1) سلسلة الحاجات (MASLOW) أو هرم ماسلو
صنعت مازلو (1943) حاجات الإنسان لـ 5 مستويات
تشكل جميعها سلكاً أو هرمًا من الأدنى الى الأعلى كما هو
واضح في الشكل الذي



الاستعداد الى الجماعة وتكون الرصدات .

الحاجة الى التقدير وهي محور الفرد بالاحصية

الحاجة الى تحقيق الذات وتشمل الحاجات لتحقيق المميزات والابداع

ملحظات حول عملية ماسلو:

- الحاجة العينية السلم لا تتحقق إلا إذا تحققت الحاجة الأساسية منها

- عملية (ماسلو) الحاجات عند ~~مستويات~~ الإنسان هي الدافع حسب ماسلو (ملوك الإنسان في العمل كلها اتسعت حاجاته في مستوى معين تطلع لا اجماع حاجات أكثر مصنفة في مستوى أعلى

- العنا من المصنفة أسفل الهرم تسبب حاجات مادية (الأجر) بينما العنا من العلوية "تسبب حاجات معنوية (المسؤولية الترقية...)

(2) دراسات F. Herzberg (1968)

توصل Herzberg (1) نتائج مشابهة لسلم ماسلو من الأبحاث التي أجراها من 1955 - 1970 في الوسط الصناعي؛ (في عينه من الشركات الأمريكية) استنتج ماسلو:

1- أن العوامل المؤثرة في رضا الموظفين تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاءهم، فالمرء يظف يشعر بعدم الرضاء إذا كانت الظروف الخاصة بالعمل غير مناسبة أو شعوره بالرضا يكون في الوظيفة ذاتها وليس في ظروف العمل والعوامل المحيطة بالوظيفة. من هذه العوامل الكامنة في الوظيفة: المكافآت، التقدير، الترقية، في حالة عدم توفرها فإن شعور المرء بالرضا يقل أو لا يوجد أصلًا.

لذلك إذا شعر بالرضا، يقدم كل ما لديه من جهد وبذلك نتحقق أهداف المنظمة. والعكس صحيح.

عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا عن العمل

Job Satisfaction ^{Factors} and Job non Satisfaction ^{Factors}

عوامل الرضا	عوامل عدم الرضا
Job Satisfaction Factors	Job non Satisfaction Factors
1- اكتفاء الذات	1- التأطير أو الاشراف
2- التقدير والاحترام	2- ظروف العمل
3- المسؤولية	3- عانون العمل
4- الترقية	4- العلاقات بين الزملاء
	5- ضمان الشغل والاستمرارية فيه
	6- الأجر
	7- الحياة الشخصية للعامل

(3) مساهمة ماك غريغور Mc gregor النظرية
 (4) النظرية Y

يرتقد ماك غريغور بسيرة الإدارة السابقة على
 التصميم التي يمكن للتخطيط (X) واقتراح فلسفه جديده مماها
 النظرية Y
 عنها يلي الفرقات الموهودة بين النظرية X والنظرية
 Y

النظرية Y	النظرية X
1) الفرد المتوسط لا يمكن كراهته للعمل	1. الفرد يمكن كراهته للعمل والعمل المستحيل منه أهل تقاديه
2) الانسان يمكن ان يقود نفسه ويراقب نفسه عند ما يعمل لتحقيق أهدافه وليس الله مسؤول عليها	2) بسبب كراهيته للعمل يجب مراقبته وقيادته وتهديدته بالعقوبات

سياسة التخفيض في النظرية

مبنية على :

- (1) مبدأ الجزرة والعصا يعني العقاب والثواب
- (2) التخفيض التقني أو المالي

سياسة التخفيض في النظرية

مبنية على :

- (1) الجوالة في العمل
- (2) المهنة العمل في مجموعة
- (3) التيسير التسلطوي (Management Participatif)

(4) النموذج الياباني في التيسير المستمر الجبلي للنشآت : النظرية

وليام أوحي (William Ouchi)

محاور النظرية (les grands axes de la théorie)

- (1) جو الثقة المبنى على ضمانه الشغل ولا غلق الحياة المهنية
- (2) استعمال مصطلحات خاصة تجاه العمال : مساعدون (Collaborateurs) شركاء (Associés) (Partenaires)

(3) تطوير احساس الانتماء الى المجموعة وذلك بتدعيم نسلجات ثقافية ورياضية مشتركة

(4) اشراك العمال في تحديد الأهداف

(5) الرقابة الضمنية والدائبة

(6) الترقية البطيئة

(7) التشغيل مدى الحياة (Full-time job)

بعض الملاحظات حول النظرية

* تدعو النظرية الى اعادة توجيه الاهتمام بالعمال

الذين يتبعون في عالم المنشآت بدل التركيز مع الاعتقاد بأن

العمال جواهر خفية التي تكفي وراء زيادة الإنتاج

(الاعتقاد السائد عند الإمبريكيين)

تقوم النظرية مع مجموعة من الركائز (الجوالات) التي

إثبات الفرصة للنقد / العمل المشترك / العمل بروح الفريق

تقدير العاملين الذين يقدرونه علمهم / التيسير بالمشاركة

* للركائز التي تقوم عليها النظام (2)، لجعلها تتناغم مع أسلوب التعليم في المؤسسات الأمريكية. فيما يلي الاختلافات بين أسلوب التعليم في المؤسسات اليابانية وفي المؤسسات الأمريكية

المؤسسات اليابانية

- (1) توظيف مدى الحياة
- (2) يهتم في التعلم والتربية

(3) وسائل رعاية ذاتية وصحية

(4) اتخاذ القرارات جماعياً

(5) المسؤولية جماعية

(6) عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية

المؤسسات الأمريكية

(1) توظيف مؤقت أو قصير المدى

(2) سرعة في التعلم والتربية

(3) وسائل رعاية خارجية

(4) اتخاذ القرارات فردياً

(5) المسؤولية فردية

(6) الاختصاص في الحياة الوظيفية

هذه الفروقات في الأسلوب التعليمي بين المختلفين الجوهرية في ثقافة كل مجتمع. ماركس العادات والتقاليد في نظر أوسلي هو السبب الرئيسي وراء تباین النتائج في المؤسسات.

المراجع الأستاذ ① د. عبد الكريم بن أمرب / مدير المؤسسة

مستوراة جامعة تشينغ كوانغ

② د. م. ع. العزيز / إدارة الأعمال و
بحوث في القرن 21، دار نشر للطباعة والنشر والتوزيع
القاهرة 1 ص 1