



## تطور الفكر الإداري-2

### 2. نظرية العامل الثنائي الدافع Herzberg's(1923 – 2000) factor theory

متأثرًا بتسلسل Maslow الهرمي للاحتياجات خلص Herzberg إلى أنه لا يمكن قياس الرضا وعدم الرضا بشكل موثوق به على نفس السلسلة المستمرة وأجرى سلسلة من الدراسات حيث حاول تحديد العوامل في بيئات العمل التي تسبب الرضا أو عدم الرضا.

تستلزم النظرة التقليدية للرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي موجودان في نفس السلسلة ؛ يجب أن يكون الموظفون الذين يفتقرون إلى أسباب تجعلهم راضين عن وظائفهم يكونون غير راضين .

يدعم هذان الاستمراران المنفصلان للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي إمكانية أن يكون شخص ما راضيًا عن جوانب معينة من وظائفه ولكنه غير راضٍ عن الأخرى. أي أن هناك مجموعتان من العوامل:

#### المجموعة الأولى وهي التي يسميها Herzberg العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة

- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

- ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيًا وليس متحفزًا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

#### المجموعة الثانية هي التي يسميها Herzberg مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير من الرؤساء والزملاء.

- فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

- تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفًا.

هذه العوامل هي التي تعد محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.



## المحاضرة الرابعة

Satisfiers (Motivators)	العوامل المرضية	Dissatisfiers (Hygiene Factors)	العوامل الصحية غير المرضية
<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance and achievement</li> <li>Recognition</li> <li>Job status</li> <li>Responsibility</li> <li>Opportunities for advancement</li> <li>Personal growth</li> <li>The work itself</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأداء والإنجاز</li> <li>التقدير</li> <li>حالة الوظيفة</li> <li>المسؤولية</li> <li>فرص التقدم</li> <li>النمو الشخصي</li> <li>العمل نفسه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salary</li> <li>Working conditions</li> <li>The physical workspace</li> <li>Relationship with colleagues</li> <li>Relationship with supervisor</li> <li>Quality of supervisor</li> <li>Policies and rules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الراتب - الأجر</li> <li>ظروف العمل</li> <li>أجواء العمل</li> <li>العلاقة مع الزملاء</li> <li>العلاقة مع المشرف</li> <li>جودة المشرف</li> <li>السياسات والقواعد</li> </ul>
<p>Improving these factors helps to increase job satisfaction.</p>	<p>تحسين هذه العوامل تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي.</p>	<p>Improving these factors helps to decrease job dissatisfaction.</p>	<p>تحسين هذه العوامل تؤدي الى عدم زيادة عدم الرضا الوظيفي.</p>

## مقارنة بين نظريتي Herzberg و Maslow

من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال Maslow وأعمال Herzberg فالعوامل الوقائية في نظرية Herzberg هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها Maslow، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

## 3. نظرية التوقع Fromm's expectation theory

## مفهوم نظرية التوقع:

تعد من النظريات المهمة في تفسير الدافع عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند Victor Fromm ، ويشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبدل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية Fromm.

وأضاف Fromm بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند Fromm ، فهناك نوعان من التوقع هما:

## 1. التوقع الأول:

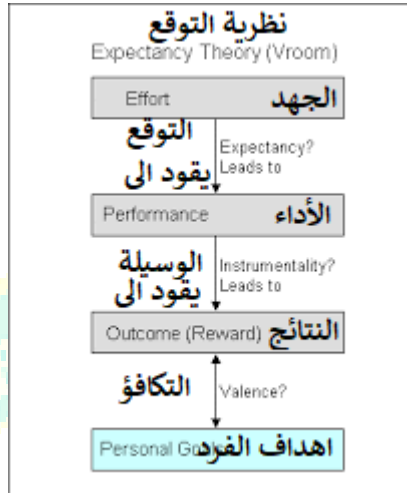
ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالعامل الذي يعتقد بأنه جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك ، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا ( درس ) . هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

## 2. التوقع الثاني:

وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.



## المحاضرة الرابعة



## 3. أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

1. معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
2. محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

## أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى دينامية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

## 4. نظرية النضج Argyris Maturity Theory

يعتقد Argyris أن الفرد يطور شخصيته وسلوكه وهذا ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به ، فالفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة.

معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيمًا رسميًا يكبح استقلاليتهم ويزيد من فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم:

التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته.

تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه.

وحدة الاتجاه أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف.

نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضيق على الموظفين.

## الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

1. تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.
2. لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.
3. بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.



## خامساً : مدخل النظم System Approach

### 1. نظرية النظم System Theory

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

فنوع وحجم العاملين مهم ، كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا. لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

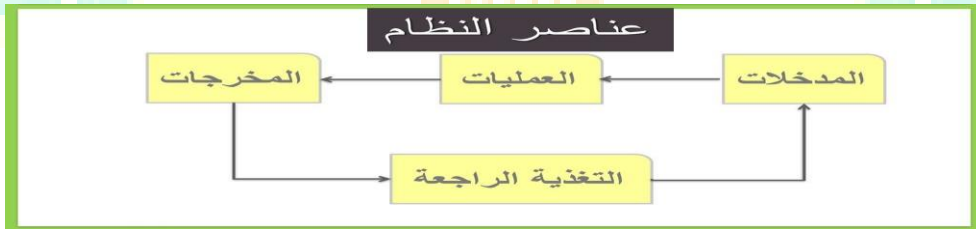
### سمات نظرية النظم

- اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.
  - وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.
  - وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر الآتية عند تحليل أي منظمة.
- . المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانيات الداخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية. المادية. المعنوية).

. المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.

. العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.

. التغذية الراجعة : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.



### 2. المدرسة الموقفية Fred Edward Fiedler

تعد المدرسة الموقفية في الادارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة.

وتتلخص فكرة نظرية الموقف في *It depends* بمعنى انه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.

أكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وقامت برفض التعميم لمبادئ الادارة كل زمان ومكان.





## المحاضرة الرابعة

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم (Fiedler) فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التفسيرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها.

**أسس النظرية الموقفية:**

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
5. يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:
  - النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.
  - النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.
  - النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

**إسهامات النظرية الموقفية**

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

**الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية**

1. حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.



## المحاضرة الرابعة

2. نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.
3. قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.

**سادساً: المدخل المعاصر Modern Approach****1. مدرسة علم الادارة – المدرسة الكمية School of Management Science - Quantitative School**

نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع.

مدرسة الادارة العلمية اتت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية والكفاءة وعملياته التخطيطي ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة، حيث اهتم علماء الادارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة.

**تقييم مدرسة علم الإدارة**

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كميته تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

**2. الإدارة اليابانية Japanese management****مفهوم الإدارة اليابانية:**

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

**أهم عناصر الإدارة اليابانية:**

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.
- أسلوب عمل الفريق.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.



### 3. الإدارة بالأهداف Management By Objective

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعد Odime الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذيوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

#### مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " Peter Drucker " 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 هيكل من الرئيس والمرؤوس 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 أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها 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 التقويم.

#### خصائص الإدارة بالأهداف:

وتتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد.
- تقبل المنافسة وتوسع لزيادتها وليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

#### مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام Peter Drucker بوضع أسس هذا الأسلوب

الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعاً لهذا الأسلوب:

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف

والمشاركة والمسئولية وغيرها

2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمتهم في جميع المستويات الإدارية

ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين .



## المحاضرة الرابعة

3. إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشرح مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف
6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:
  - \* يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - \* يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
  - \* يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية
  - \* يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس
  - \* يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
7. يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.
8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.
9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.
10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

**الخاتمة:**

تعددت المدارس الاقتصادية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية. حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات النظرية والمدارس السابقة. وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات.

شكرا لكم