

---

---

## الفصل الخامس :

### الإدارة العلمية

- دور علم النفس في التنمية الشاملة .
- مبادئ الإدارة العلمية .
- الإدارة علمًا .
- طبيعة العمل الإداري .
- الدافعية للعمل .
- الإدارة بالأهداف .
- نظرية التوقع والتكافؤ .



## الفصل الخامس :

### الإدارة العلمية

#### دور علم النفس في التنمية الشاملة وأبعاد التنمية ومؤشراتها

##### أهداف التنمية :

لا شك أن الهدف النهائي للتنمية هو توفير الحياة الكريمة للمواطنين ، وكفالة الخير والرفاهية الاجتماعية لهم جميعًا ولهذه الحياة الكريمة أبعاد متعددة منها البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البشري والبعد الآخر هو أهم الأبعاد جميعا ، ذلك لأن الإنسان هو صانع التنمية ، فهو المخطط والمنفذ والمتابع لجهودها ومشروعاتها ، وهو الحارس لثمارها وهو في ذات الوقت الهدف الذي تستهدفه كل جهود التنمية لأنها تسعى لسعادة الإنسان ورفاهيته وتقدمه ورفقيه وتحضره وتمدينه ورفع مستوى معيشته والارتقاء بأنماط سلوكه وتنمية حسه وعواطفه ووجدانه وشعوره وقدراته واستعداداته وميوله وخبراته ومعارفه ومهاراته . التنمية غايتها الإنسان وهو أيضًا صانعها والحقيقة أن المفهوم الصائب للتنمية هو التنمية بمعناها الشامل أو الشمولي ، ولا يصلح العمل التنموي إذا كان قاصرا على الجانب أو البعد الاقتصادي وحده أو الاجتماعي وحده ، وإنما لا بد لشموله لكافة الجوانب تحقيقا للتكامل والتنسيق ، وحتى لا يهدر جانب منها ما يتحقق في الجانب الآخر ، فإذا تقدم الجانب الاقتصادي وتدهورت الجوانب الاجتماعية فلا معنى للتنمية ولا حياة لها والتنمية Development لا تتعارض مع النمو الطبيعي Growth بل هما صنوان ، فالتنمية لا توقف أو تعرقل النمو الطبيعي ، وإنما هي تساعد وتسرع به وتتعجله ليسير بخطى سريعة ومتلاحقة ،

وهي توجه مساره وترشده إلى ما فيه الخير الأعم والأشمل .  
 وعمل الرغم من تقسيم الدارسين للعمل التنموي إلى أبعاد Dimensions حيث يضعون لكل بعد أو مجال مؤشرات تدل عليه Indicators لا أن العمل التنموي حقيقة يجب أن يتناول جميع مجالات الحياة العصرية وإبعادها : الحياة الاقتصادية والزراعية والصناعية ، والحياة الحضرية ، و الريفية ، و حياة الفرد و حياة الجماعة ، والحياة السياسية والأسرية والاجتماعية والتربوية والثقافية والصحية من ناحية الصحة الجسمية والصحة العقلية والنفسية وفوق كل ذلك حياة الإيمان الروحي والقلبي والديني والحياة الأخلاقية وما تتطلبه من نمو ضماير الناس لتكون الحارس الأمين على المكاسب التي تحققها إدارة النضال والكفاح في الشعب ، ولذلك لا يميل كاتب هذه السطور إلى تخصيص أو تحديد مجالات بعينها تظهر وتمارس فيها الجهود التنموية ، إنما هي كل حياة الإنسان المعاصر ويمكن تقسيم العمل التنموي إلى الأبعاد الآتية من باب التبسيط وسهولة العرض والدراسة :

- |                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Economic – Technical           | (1) البعد الاقتصادي / الفني           |
| Human Inter Personal Relations | (2) بُعد العلاقات الإنسانية المتبادلة |
| Environmental Quality          | (3) بُعد جودة البيئة                  |

ولكل من هذه الأبعاد الثلاثة أبعاد أخرى فرعية أو نوعية يتفرع إليها فالبعد الاقتصادي /

الفني يتضمن بدوره :

- (1) الكفافية في الإنتاج والعمل والدخل Efficiency .
- (2) جودة الخدمات ووفرتها .
- (3) التكوينات الاجتماعية والثقافية Social and Culture Structures من ذلك المؤسسات والقيم Values .
- (4) الموارد البشرية أو القوى البشرية Human Resources من ذلك عدد العاملين ومستوى تعليمهم وتدريبهم وتأهيلهم واتجاهاتهم . وهنا يدخل علم النفس والخدمات والرعاية النفسية والتوجيه والإرشاد والعلاج والتشخيص ولا شك أن الإنسان هو الدعامة الأولى في كل جهود التنمية .
- (5) بعد العلاقات الإنسانية المتبادلة ، ويتضمن العناصر الآتية :

1. الثقة والحب والاحترام المتبادل .
  2. فاعلية وسائل الاتصال Communication .
  3. المساواة والعدل ، ويمكن أن يضاف إلى هذا البعد أو هذا العنصر بقية المبادئ الإنسانية والديمقراطية كتكافؤ الفرص والحرية والإخاء والاعتراف بذكاء الفرد وبقدرته على الإسهام في خير الجماعة وفي حل مشكلاتها والتعاون والأخذ والعطاء واحترام رأى الأقلية والانصياع لرأى الأغلبية .
  4. الالتزام بالدستور وبالقوانين .
  5. المشاركة Participation .
  - 6) إشراف الشعب على المشاريع التنموية .
- بُعد جودة البيئة وتطويرها وتحسينها فيشمل على العناصر الفرعية الآتية :
- 1) الإبقاء أو المحافظة على البيئة نظيفة .
  - 2) تجميل البيئة وتحسينها .
  - 3) العمل على حسن استغلالها واستثمارها الاستفادة منها .
- والحقيقة أن مفهوم البيئة ، هو بدوره ، مفهوم متعدد الأبعاد فهناك :
- 1) البيئة الاقتصادية
  - 2) البيئة السياسية .
  - 3) البيئة الفيزيائية .
  - 4) البيئة الاجتماعية .
  - 5) البيئة الصحية .
  - 6) البيئة الطبيعية .
- وإذا أردنا أن نكون أكثر تحديداً لاستطعنا أن نقول أن هناك البيئة الأسرية أو المنزلية أو العائلية ، ثم هناك البيئة المحلية الملاصقة للفرد ، وهناك البيئة التربوية والثقافية والفكرية والبيئة العسكرية ، وفوق كل ذلك هناك البيئة (السيكولوجية) أو النفسية أو المجال النفسي الذي يتأثر بها لدى الفرد من قيم وعادات وتقاليد ونظم ومعارف وخبرات ومهارات وقدرات وذكاء عام وما يتمتع به الفرد من الصحة أو المرض والتكيف وعدم التكيف إلى جانب سن الفرد وجنسه وطبقته الاجتماعية ومستواه التعليمي كل هذا يشكل بيئة الفرد السيكولوجية أو مجاله السيكولوجي . وهذا المجال ، ولا شك ، يختلف عن مجاله الفيزيقي أو الجغرافي أو المادي ذلك المجال الذي يعد واحداً بالنسبة لكل سكان مدينة ما ، ولكنه يختلف

من فرد إلى آخر في حالة المجال السيكلولوجي ، فبيئة رجل الأعمال السكندري مثلاً تختلف عن بيئة الموظف بديوان عام المحافظة أو بالمكتبة العامة ، وبيئة المدير العام لإحدى الشركات تختلف عن بيئة الطفل الصغير وإن كانا يعيشان سوياً في بيئة جغرافية واحدة ويتطلب العمل التنموي أن يسير على قدم المساواة في جميع هذه المجالات أو تلك الجوانب أو الأبعاد دون أن يسير في الاتجاه الإيجابي في بعضها على حين يسير في الاتجاه السالب في البعض الآخر فالتنمية الحقة لا تقبل النكوص أو العودة إلى الوراء في أي جانب من جوانب التنمية دون التخلف أو التأخر في أي جانب مهما كان ومن هنا كانت ضرورة التخطيط الشمولي والعمل التكاملي الواعي والمرسوم والمدرّوس والدقيق .

والحقيقة أن التنمية ترتبط أشد الارتباط بالبيئة فلا يمكن أن تؤتى مشروعاتها ثمارها إلا في البيئة السليمة والصحية ، ويمكن أن يسمح المجتمع لمشروعاته التنموية أن تقوم على أساس تلويث البيئة بالسموم والمخلفات أو النفايات والقمامة والعوادم أو الغبار والدخان والضوضاء والجراثيم والعدوى . ولقد أصبحت البيئة تشكل أكبر مشكلة تواجه العالم اليوم . وإذا كانت التنمية تعرف بأنها تحقيق لجودة الحياة أو توفير الحياة الجيدة أو الكريمة ، فمتى تكون الحياة وفرصها جيدة بالنسبة للغالبية الساحقة من أبناء المجتمع ؟

وكيف يمكن تحقيق هذه الجودة في حياة أبناء المجتمع ؟

هناك من يضع مؤشرات فرعية متعددة يصل عددها في بعض الأحيان إلى ثمانية عشر

مؤسراً هي :

- 1) البطالة .. ونعني بها مقدار انتشارها أو نسبة وجودها .
- 2) الفقر .. أي عدد الأسر التي تعيش دون المتوسط العام في الدخل .
- 3) الدخل .. ومدى تمشية مع ارتفاع الأسعار ومستوى المعيشة .
- 4) الإسكان .. ويشير إلى تكاليف إيجار المسكن .
- 5) الصحة .. ويشير هذا المؤشر بالذات إلى نسبة وفيات الأطفال .
- 6) الصحة العقلية .. وتشمل حالات الانتحار والأمراض الذهانية .
- 7) النظام والأمن العام .. ، كانتشار جرائم السرقة .
- 8) المساواة بين جميع طوائف المجتمع .

- 9) الاهتمام بالمجتمع ومقدار ما يتمتع به الأفراد من الاعتمادات الحكومية .
  - 10) مقدار مشاركة المواطنين في الانتخابات مثلا .
  - 11) الوضع التعليمي .. ، أي متوسط عدد السنوات التي قضاهها البالغون في الدراسة .
  - 12) المواصلات .. تكلفة المواصلات بالنسبة للفرد وللأسرة .
  - 13) جودة ونقاء الجو .. أي مقدار ما يوجد به من تلوث
  - 14) عدم التكافل الاجتماعي .. كأعداد المدمنين للمخدرات .
- ومؤدى ذلك أن التنمية تشمل كل حياة الفرد ، وعلى وجه الخصوص حياته التعليمية والصحية وصحته النفسية والتعليمية ، وكذلك مقدار توفر الأمن والاستقرار .
- وواضح أن هذه المؤشرات يمكن تصنيفها إلى :

- 1) مؤشرات اجتماعية ثقافية .
  - 2) مؤشرات سياسية .
  - 3) مؤشرات اقتصادية .
- والمفروض أن تكون هذه المؤشرات واضحة المعنى والدلالة أمام القائمين على أمور التنمية ، وخاصة التنمية البشرية والفكرية والسياسية التي تكشف الأيام عن الحاجة إليها يوما بعد يوم وخاصة في ظل ظهور مشكلات خطيرة كالإرهاب والتطرف والعنف والجريمة والجنوح والانحراف . بذلك يكون للتنمية أهدافا تربوية ورسالة هادفة وإيجابية في حياة الفرد والجماعة مما يجعل ما ينفق على مشروعات التنمية البشرية والسياسية والأخلاقية من قبيل الاستثمار وليس من قبيل الخدمات .

وإذا كانت التنمية تتناول جميع مظاهر الحياة الاجتماعية والفردية ، فإن أي مظهر من مظاهرها يمكن أن يتخذ مؤشرا على وجود التنمية أو عدم وجودها وعلى نجاحها أو فشلها ومن ذلك مقدار ما يوجد في المجتمع ، ريفه وحضره ، من التحضر والتمدين ، وما يوجد من تنظيم اجتماعي ودور الطبقة الوسطى وحجمها وتوفر فرص الحراك الاجتماعي أو الصعود الاجتماعي من طبقة إلى أخرى عن طريق التعليم مثلا ، ومدى انتشار التعليم ومقدار جودته ، وتوفر وسائل النقل والاتصال ، ومقدار الوثام الثقافي ، وعدم وجود تفرقة عنصرية وعدم وجود توتر أو صراع اجتماعي أو طبقي ، ومقدار الشعور بالوحدة الوطنية والتناسك الاجتماعي وقوة المؤسسات الديمقراطية ، ومقدار توزيع القوى السياسية ، ومقدار ما يوجد

من تنافس بين الأحزاب السياسية ، مقدار ما تتمتع به الصحافة والمعارضة من الحرية ، فلسفة الأحزاب السياسية وتأثير الحركات العمالية وتأثير رجال الصفوة السياسية ، وقوة العسكريين ومدى تأثيرهم على السياسة . ومقدار كفاءة التنظيم الإداري في الدولة ، ومقدار الثقة في الإدارة الحاكمة ، ومقدار إسهام القيادات في التنمية ، ومدى توفر الاستقرار السياسي لأنه لا تنمية دون الاستقرار السياسي إلى جانب معرفة دخل الفرد وما يطرأ عليه من نمو ومقارنته بالدخل القومي ، ووفرة الموارد الطبيعية ، ومقدار تقدم الصناعة والزراعة والتجارة ، ومقدار توفر المعدات التكنولوجية وتحسن الميزان التجاري ، ومقدار كفاءة النظام الضريبي ، وتطور الموارد البشرية ونموها .

وجملة القول أن التنمية عمل إنساني وإضافة آفاق جديدة إيجابية وبناءة بهدف تحسين شكل الحياة وأسلوبها وجودتها ، وتحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع علم أن تنظر التنمية وهى في سعيها لتحقيق أهدافها ، إلى المجتمع ككل مترابط ومتكامل .  
وعلى رجال التنمية أن يفكروا في المجالات والمشروعات التي تحقق سعادة الإنسان ورفاهيته .

## مراجع وهوامش :

- (1) عبد الرحمن العيسوي ، الإسلام والتنمية البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، (ب . ت) .
- (2) عبد المنعم بدر ، دراسات في التنمية الريفية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1979 .
- (3) عبد الرحمن العيسوي ، العلاج النفسي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 .
- (4) عبد الرحمن العيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1994 .
- (5) عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس والإنسان ، الدار الجامعية ، دار مكاوي للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1993 .
- (6) عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس في المجال التربوي ، دار العلوم ، بيروت ، لبنان .

## التنمية الشاملة Development ودور الفرد فيها

### أهمية التنمية

لقد أصبحت قضية التنمية قضية العالم أجمع وخاصة المجتمعات النامية أو دول العالم الثالث ، وهناك برامج وخطط تنموية في جميع المجتمعات الريفية والحضرية والصناعية والزراعية على حد سواء . فلقد أدركت المجتمعات أن التنمية هي سبيلها الوحيد في التقدم والرخاء . ويهتم كثير من العلماء من أهل التخصصات المختلفة بقضية التنمية ، ويعكفون على دراستها في أبعادها النظرية والعملية والاقتصادية والاجتماعية والريفية والحضرية . فمن الموضوعات النظرية دراسة مفهوم البيئة ومؤشراتها ، وفكرة الهجرة ودورها في التنمية .

وهناك دراسات ميدانية تستهدف التعرف على الآثار الناجمة عن العمل التنموي للتعرف على مردوداته وعوائده على الأفراد والجامعات وعلى سكان القرى والمدن والمناطق العشوائية أو المتدنية المستوى والمناطق الصحراوية أو النائية . ومن الموضوعات التنموية دراسة الإدارة التنموية<sup>(1)</sup> وخصائصها ومؤشراتها ومعوقاتهما كالنفاق<sup>(2)</sup> والرياء والمجاملات والمحسوبية والوساطة والرشوة والاختلاس والتسيب والإهمال والروتين والبطء في الإنجاز وفي اتخاذ القرارات . ومن الموضوعات الهامة كذلك بيان دور المرأة في معارك التنمية باعتبارها نصف المجتمع ، ودور العلم والتربية والتعليم في التنمية ووضع النماذج الصالحة لتحقيق التنمية في الريف أو في الحضر وأهم من كل هذا بيان دور الفرد نفسه في تحقيق التنمية وبيان مسؤولياته تجاه المشروعات التنموية التي توضع من أجله ودوره في الارتفاع بمستوى معيشتة وتنمية موارده وقدراته وإمكانياته ومهاراته واستعداداته ومواهبه ومعارفه وخبراته وزيادة قدرته على استثمار قواه استثماراً مثالياً وتوظيف خبراته فيما يعود عليه بالنفع العام وعلى مجتمعه بالخير العام<sup>(3)</sup> .

(1) جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا ، إدارة التنمية ومواجهة الأزمات ، الكتاب الثالث والعشرون ، القاهرة ، 1990 .

(2) عبد المنعم بدر ، دراسات في التنمية الريفية ، دار المعارف ، مصر ، 1979 .

(3) عبد الرحمن العيسوي ، الإسلام والتنمية البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .

وفي تحديد مفهوم التنمية يقول د . عبد المنعم بدر " أن مفهوم التنمية " Development من الألفاظ التي شاع استعمالها بكثرة في الآونة الأخيرة سواء أكان هذا في الدول الصناعية المتقدمة أو في الدول الزراعية النامية والمتخلفة ولكن على الرغم من هذا الشيوع وتلك الأهمية فما زال اللفظ يحاط بالغموض والالتباس وينظر إليه من أكثر من زاوية<sup>(1)</sup> .

فقد ينظر البعض إلى التنمية على أنها تغير اجتماعي Social Change يستهدف إدخال أفكار جديدة إلى النسق الاجتماعي السائد Social System بقية تغيير حياة الناس إلى الأفضل وإلى الأحسن وتوفير الخير أو النفع الاجتماعي Social Well-Being أو الوجود الاجتماعي الجيد على حين يرى معظم علماء الاجتماع بأن التنمية هي العملية المرسومة والمخطط لها تخطيطاً سليماً يهدف أحداث تغيير اجتماعي إيجابي أي تغيير إلى الأفضل ونحو الأكمل Positive Change ذلك لأن التغيير قد يكون إلى الأسوأ وذلك لتحقيق أهداف الجماعة التي تعيش في هذا المجتمع .

ومؤدى ذلك أننا لكي نضع نموذجاً للتنمية لجماعة ما أو مجتمع ما أو دولة ما لا بد وأن نتعرف على أهداف هذه الجماعة في هذه الحقبة من تاريخها ، ثم نضع الخطط التنموية بحيث تحقق هذه الأهداف ولا تتعارض معها<sup>(2)</sup> .

ومن الآثار الجيدة لهذا ، أن الجماعة تحتضن مشروعاتها وتحمس لها ، وتفاعل وإياها ، وتساهم في نجاحها ، وتعمل على حمايتها وتستفيد من ثمارها . فالتنمية لا بد وأن تساندها آراء الناس وإيمانهم بها والألا كتب على مشروعاتها الموت والذبول . الإنسان يتحمس للمشروعات التي تنبع من ذاته ومن فكرة والتي تتمشى مع ميوله وتشبع حاجاته وأهدافه وتطلعاته ومن هنا كانت ضرورة أن يشرك الأفراد في وضع خطط التنمية ولا ينبغي أن تفرض عليهم هذه المشروعات من سلطة عليا تفرضها فرضاً حتى لا يقاطعها بل حتى لا يجارها الناس .

والتنمية هي تلك العمليات التي تستهدف تحقيق التطور الاجتماعي والتقدم والرخاء

(1) عبد المنعم بدر ، مرجعه السابق .

(2) عبد الرحمن العسوي ، نحو علم نفس تنمية ، مجلة علم النفس ، والقاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ديسمبر 1991 ، ص 16 .

تستهدف مشاريع التنمية تحقيق تطور اجتماعي واقتصادي وسياسي في بيئة معينة<sup>(1)</sup> Environment وجدير بالملاحظة أن معظم علماء التنمية يدركون أن الجهود الحكومية وحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف التنموية مهما بلغت قوة هذه الجهود وضخامتها، إذ لا بد من تضافر الجهود الأهلية والجهود الذاتية للأفراد والجامعات والهيئات والنقابات والجمعيات والأندية والاتحادات والمؤسسات المختلفة .

وتتسم هذه الجهود لا بالعفوية أو التلقائية، وإنما بالتخطيط والدراسة والتنظيم والتنسيق والتكامل، فلا نوجه التنمية نحو الاقتصاد ونترك المجال الاجتماعي أو البشري، ولا نركزها على المدينة ونغفل القرية، ولا نعتمد فيها على الحكومة ونترك الأهالي، ويجب في المحل الأول أن توجه الجهود التنموية إلى حل ما يجابه المجتمع من المشكلات والأزمات والصعوبات كالبطالة مثل أو الغلاء أو الإسكان والمواصلات أو قلة الموارد الزراعية أو ندرة المياه أو تلوث البيئة أو اعتلال الصحة أو تفشى ظواهر سلبية كالإدمان والتطرف والعنف والإرهاب أو السلبية واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية والكسل والتراخي والتسبب والانحراف والجنوح والجريمة بحيث توظف الجهود التنموية لتخليص المجتمع مما قد يعاينه من هذه المشكلات ثم تسعى للارتقاء بالحياة وتقدمها .

ومن التعاريف التي تضعها هيئة الأمم المتحدة للتنمية أنها العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اقتصادياً واجتماعياً بالاعتماد على مساهمة المجتمعات المحلية ومبادئها وعن طريق التنمية يمكن توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع<sup>(2)</sup> .

ف للجهود الذاتية أكبر الأثر في العمليات التنموية، وتقوم التنمية الناجحة على عدة مبادئ منها تضافر القدرات والجهود الحكومية والأهلية، وشمول التنمية للنواحي الثقافية والعلمية والتربوية والأسرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والزراعية والصناعية

(1) تشير البيئة إلى كل ما يوجد في محيط الفرد ويؤثر فيه ويتأثر به ولها شقان شق اجتماعي إنساني بشري وشق مادي فيزيقي جغرافي أو طبيعي وتسقط البيئة مؤثراتها على حواس الفرد فيستجيب لها .

(2) عبد المنعم بدر، مرجعه السابق ص 8 .

والتجارية و السياحية ، و توفير الخدمات الطبية وغيرها على أحسن ما يمكن وتعتمد التنمية على التنسيق والتكامل والتضافر بين جهود الحكومة و جهود الأفراد Intergation Coordination وعلى فكرة التكافل بين أبعاد التنمية ومجالاتها الريفية والحضرية .

والحقيقة أن جهود التنمية مهما بذل فيها من عطاء في معظم البلدان النامية ، مازالت تواجه بكثير من المشكلات وينقصها التكامل والتنسيق والإدارة الكفاء والإخلاص والأخلاق التنموية الصالحة لإنجاز مشروعاتها .. فقد تعاني التنمية من عدم إيمان الفرد بها ، وعدم إسهامه في مشروعاتها أو عدم استفادته مما تقدمه له من خدمات علاجية أو إرشادية أو اقتصادية أو غيرها . وقد يهدم الفرد . بعدم وعيه وقلة اهتمامه ، ما تبنيه الحكومة ، وبذلك تجهض جهودها ولا تؤتى ثمارها . وقد يسود العمل التنموي التسبب والرشوة والاختلاس والمحسوبية الجنوح والانحراف بالسلطة والتعسف في استخدامها وقد تسعى المشروعات التنموية الجديدة إلى البيئة ، فتعمل على تدميرها أو تلويثها أو تحطيمها . فهناك مصانع جديدة تصب عوادمها الكيميائية والسامة في المجارى المائية العذبة فتلوثها وتقتل ما بها من ثروات سمكية ونباتية . ومن الأهمية بمكان أن تهتم التنمية بالبعد الثقافي والتنويري والتعليمي والعلمي والتربوي ، وكذلك البعد السياسي ، ذلك لأن المجتمع قد يعاني كثيرا من جراء شعور بعض أبنائه بالعزلة والانطواء والاعتراب وقد يلجأ هؤلاء إلى الجريمة والجنوح والإرهاب ، وبذلك تتبدد الجهود التنموية وتمتص المشاكل مردوداتها وعوائدها ولذلك ، فاستقرار الأمن العام والأمن السياسي والأمن الاجتماعي والأمن النفسي من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التنمية .

وكما أننا نستطيع أن ننظر إلى التنمية من ناحية عملياتها وإجراءاتها وخصائصها فإننا نستطيع أن ننظر إليها من ناحية عائداتها ونهارها أو نتائجها ومردوداتها أو معطياتها ، فهي ، بهذا المفهوم ، زيادة فرص الحياة الجيدة لمزيد من أفراد المجتمع دون أن يترتب على ذلك نقصان فرص الحياة لبعض أفراد المجتمع ، وبذلك ننظر للعمل التنموي في ضوء المكسب والخسارة أو المخرجات Outputs في مقابل المدخلات Inputs وفي هذا الصدد يجب أن تتكافأ المخرجات مع المدخلات حتى لا يكون هناك هدر في المال أو الطاقة . هذا الاتجاه الكمي هو الاتجاه الغالب في الفكر التنموي ، ومعنى ذلك زيادة الإنتاج من السلع والخدمات على

المستوى الرأسي حيث تتاح الفرصة لوحدات الإنتاج ومصادرها بأن تعطى كل وحدة أقصى ما يمكن أن تعطيه من الخير والعطاء والإنتاج ، وقد يتطلب ذلك في المجال الزراعي مثلاً ، تحسين التقاوي أو البذور ، وتوفير نظم الري والصرف ، وتوفير الأسمدة والمخصبات والمبيدات الحشرية والخدمة الزراعية والإرشاد الزراعي وعمليات التسويق الجيدة وعمليات التسويق التعاوني الجيد وتوفير القروض للفلاح وإرشاده زراعياً ومهنياً وبذلك ترتفع معدلات إنتاج الفدان الواحد ، وعلى المستوى الأفقي تشير التنمية إلى التوسع في رقعة الأرض الزراعية وذلك بإضافة مساحات شاسعة واستقطاعها من جوف الصحراء وضمها إلى البقعة الخضراء<sup>(1)</sup> .

وفي مجال الصناعة قد تتطلب التنمية ، على مستواها الرأسي ، تحسين جودة المصنع بتوفير الصيانة وتجديد وتحديث الآلات وتدريب العمال المهرة وتوعية رجال الإدارة وحل مشاكل العمل في ذات الوحدة الإنتاجية الواحدة أي المصنع وأما على المستوى الأفقي فالتنمية تعنى التوسع في إنشاء المصانع الجديدة أو إضافة أقسام جديدة إلى المصانع الحالية وتوفير فرص الاستثمار الجيد<sup>(2)</sup> .

ولعل أهم ما يعنى كاتب هذه السطور هو تنمية الإنسان لذاته وقدراته واستعداداته ومواهبه ومهاراته وذكائه وخبراته ومعارفه وأخلاقياته وسلوكه وضميره ووعيه وشعوره الإسلامي والوطني والقومي والاجتماعي والأسرى وإذا قام كل فرد من أفراد المجتمع بهذه التنمية الذاتية فسوف يؤدي ذلك إلى تحسين نوع الحياة ومستواها وجودتها ، وسوف تتحقق الرفاهية الاجتماعية<sup>(3)</sup> Social Welfare والرخاء الاجتماعي ، وسوف يشعر الفرد بالرضا عن نفسه وعن كفاءته وعن المجتمع الذي يعيش فيه والذي هو عضو نافع وصالح فيه أيضاً . ولا يمكن أن نتصور تنمية في مجتمع يتسم أفراده بالكسل والتراخي أو التواكل والاعتماد على الغير أو اللامبالاة أو السلبية ، فتلك أعداء النمو والتنمية المنشودة .

(1) محمد صابر سليم وآخرون ، الدراسات البيئية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة 1985 .

(2) عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس في المجال المهني ، دار المعارف ، الإسكندرية 1990 .

(3) عبد المنعم بدر ، مرجعه السابق ص 9 .

## الإدارة العلمية

تختلف الإدارة في محتواها من العمل المكتبي الروتيني إلى إدارة الأعمال العامة وتشير كلمة الإدارة Management إلى العمل التخصصي .

في القسم الذي يتولى إدارته كقسم البيع بالجملة أو البيع بالقطاعي أو الشراء وإدارة المؤسسة والأعمال الداخلية الخاصة بهذه المؤسسة .

وتتضمن الإدارة المكتبية والبناء التنظيمي وإدارة الأفراد وتحديد مندوبين مسؤولين وأصحاب سلطات محددة إلى جانب نظام المعلومات ووسائل الضبط والتحكم ، وتسير الإدارة عبر جميع التنظيمات في الشركة أو المؤسسة .

ويلاحظ أن مدير أي قسم من أقسام المؤسسة الإنتاجية يجب أن يكون قادرًا على إدارة وخدمة إدارة فاعلة ، ولكن هذا لا يكفي بل لا بد من الإلمام بالإطار الإداري العام الذي يعمل في كنفه . ومن المهام الأساسية للمدير معرفة أساليب التنمية وتحسين الإنتاج Improvements .

ويلاحظ أن مبادئ الإدارة في المؤسسات الاقتصادية من الممكن تطبيقها في منظمات غير اقتصادية ، إن إدارة الأعمال Business Administration لها مبادئ عامة أو عالمية .

وإذا ما تساءلنا عن أهمية الأعمال المكتبية لوجدنا الإجابة على سؤال مان D.F.C. Mann (1967) بأن هذه الأعمال تتضمن الآتي :

- (1) حفظ السجلات والبيانات والإحصاءات .
- (2) ضبط العمليات الإنتاجية .
- (3) توفير المعلومات للإدارة .

وإذا نجح المكتب في تحقيق هذه الأهداف ، فإنه يضيف إلى العملية الإنتاجية في المؤسسة كما أنه يسهم في التنمية الإدارية Administrative Development .

إن الهدف العام من إدارة الأعمال هو تحقيق الربح عن طريق الاستخدام الجيد للقوى البشرية والطبيعية . وفي هذا الشأن لا تختلف إدارة الوحدات الصغرى Administration عن إدارة المؤسسة الكبرى Management ولا يوجد فرق في ذلك بين الشركات الاقتصادية Commercial Company أو الصناعة الخاضعة لتأميم أو إذا كان المشروع مخصصًا للرعاية الاجتماعية أو الصدقة والإحسان .

جميع التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية تشارك في الأعمال المكتبية سواء أكانت المؤسسة اقتصادية ذات معيار ربحي للنجاح أم كانت مؤسسات أو منظمات لا ينطبق عليها معيار الربح ، كما هو الحال في إدارة المؤسسات الحكومية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية وكل المؤسسات الخاصة ، فإن الغرض من المكاتب يبقى كما هو وهو تقديم الخدمات الفاعلة بأقل قدر من التكاليف . ولكن هناك كثيرًا من رجال الأعمال الذين ينظرون للمكتب كشر لا بد منه ، وأن نفقاته لا مبرر لها .

لا بد لعمليات البيع والشراء ، والتصنيع وتوزيع الأعمال وتوزيع المنتجات لا بد لها من عمليات مكتبية الأعمال المكتبية لا تقل أهمية عن خطوط الإنتاج .

لا بد من السعي لتحقيق التنمية الإدارية Administrative development .

بصورة مستمرة ومتلاحقة لتلاحق وتواكب التطور والتقدم والتوسع في المجالات الصناعية وتطلب ذلك جهدًا دقيقًا من رجال الإدارة كما يتطلب درجة عالية من الكفاءة Efficiency في النظام المكتبي . وقد يشعر رجال الإدارة العليا بعدم الصبر إزاء برامج الإصلاح الإداري أو المكتبي . ولذلك على رجال الإدارة التشجيع على عمل التعديلات والتغييرات والتطورات ومعروف أن كل جديد يجد صبرًا ومقاومة في أول الأمر فالأنظمة القديمة تقاوم دائمًا التنفيذ ولذلك فإن تطوير نظام قديم قائم أسهل - أقامة نظام جديد أصالة ويتخوف رجال الإدارة من النظم الجديدة خشية فشلها وعدم نجاحها أو عدم صبر وصعوبة تطبيقها ولذلك يلزم للأنظمة الجديدة تشجيع جميع العاملين في المؤسسة .

ولعل أول دفاعات الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية هو عمل جسم النظم القائمة ، والمناهج المستخدمة كذلك لا بد من تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وإن كان هذا ليس بالأمر المهم لأن الإدارة لا تقود مباشرة ، إلى تحقيق الأهداف .

وقبل البحث في منتج معين يتعين أن نتأكد عما إذا كان هناك طلب على هذا المنتج من

عدمه .

ويلاحظ أن السجلات ليست غاية في حد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لغاية أخرى . فالجنس البشري لا يتغذى ولا يلبس ولا يسكن ولا يتسلى من دفاتر الحسابات والمحاسبات ، أو من سجلات الأفراد أو من الفواتير أو الإحصاءات الإنسان لا يتغذى على الملفات الورقية .

ولكن يعطى القارئ فكرة عن مضمون الفاعلية في الإدارة وهي الموضوع الذي كتب مان D.F. Mann كتابه حوله وأسماء الإدارة الفعالة أو الإدارة الفاعلة Effective Administration وضمن كتابه هذا النقاط الآتية كمفتاح لعملية التنمية الإدارية ولذلك نسوقها للقارئ الكريم .

- (1) دلالة المكتب أو العمل المكتبي وأهميته .
- (2) تحديد الهدف من العمل الإداري .
- (3) تصميم النظام الذي يسير عليه المدير .
- (4) الأعمال الورقية العامة .
- (5) تأثير الكمبيوتر أو الآلات والعقول الحاسبة .
- (6) تخطيط الأفراد .
- (7) مدير القسم .
- (8) المشرف ودوره في العملية الإنتاجية .
- (9) التنظيم والمناهج .
- (10) مشاكل التنفيذ أو التعديل<sup>(1)</sup> .

ومن وجوه الاهتمام بالإدارة العلمية صدور كثير من الكتب والمؤلفات والدوريات التي تعالج هذا الموضوع الحيوي ومن ذلك صدور كتاب الدكتورة موهانتي Mohanty (1982) .

ويتضمن الموضوعات الآتية وعنوانه علم النفس الصناعي والتنظيمي :

- (1) علم النفس في مجال التنظيم .
- (2) نمو الصناعات وتنميتها .
- (3) الإدارة العلمية .
- (4) دراسة الحركة والزمن .
- (5) الفروق الفردية .
- (6) دراسات هوثورن .
- (7) القياس والصناعة .
- (8) تحليل العمل .
- (9) الاختيار المهني
- (10) تدريب العمال .
- (11) الحوافز الصناعية .
- (12) العلاقة بين العمال وأصحاب العمل .
- (13) دراسة الاتجاهات العقلية .
- (14) الروح المعنوية في الصناعة .

(1) Mann, D.F., Effective Administration for the departmental manager, Mac millan, London, 1967.

- (15) الشعور بالرضا عن العمل .  
 (16) الصراع الصناعي .  
 (17) غياب العمال وانقطاعهم عن العمل .  
 (18) هجرة العمال لإعمالهم .  
 (19) الشعور بالتعب في العمل الصناعي .  
 (20) الشعور بالرتابة والملل .  
 (21) بيئة العمل .  
 (22) الحوادث الصناعية .  
 (24) الهندسة البشرية .

ولا شك أن علم النفس الصناعي يستهدف تحقيق الكفاءة ويقترحها في المجالات الصناعية في أية مؤسسة تقوم على إنتاج السلع لا بد أن يكون محل اعتبار زيادة الإنتاج وخفض تكلفته .

ولقد قام بهذه المحاولة المهندس الأمريكي تايلور F.W. Taylor الذي أخذ الخطوة الأولى في إدراك عقلانية العمل الإنساني وكان ذلك في نهاية القرن 19 وانتشرت أعماله لتعم العالم كله واتخذت اسم التايلورية Taylorism .  
 لقد لفت الانتباه إلى ضرورة مراعاة الظروف الإنسانية في العمل .  
 ولقد استطاع تايلور (1911) أن يحدد أهداف رجال الإدارة بزيادة الإنتاج وقلّة التكاليف ، بينما يطلب العمال زيادة الأجور .  
 ولحل هذا الصراع وضع تايلور عدة مبادئ قامت على ضوئها الإدارة العلمية .

### مبادئ الإدارة العلمية Principles of scientific management :

- (1) ضرورة إقامة علم خاص لكل عنصر من عناصر العمل الإنساني .
- (2) اختيار أفضل العمال لكل نوع خاص من العمل بعد أن يكون قد تلقوا تدريباً منظماً بدلاً من ترك العامل يختار بنفسه عمله ويدرب نفسه بنفسه عليه .
- (3) تنمية روح التعاون القلبي والوثيق بين العمال والإدارة للقيام بواجباتهم في ضوء النمو العلمي .
- (4) يجب أن يكون تقسيم العمل division of work مسؤولية متساوية بين الإدارة والعمال بحيث يختار كل قسم أنسب الأعمال إليه وأكثرها قدرة على أدائه ومعنى ذلك تحديد أفضل المناهج أو الطرق لأداء العمل مع اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل مع العمال والبحث عن أفضل سبل الحفز أو الباعث على أداء العمل وبذل الجهد فيه مع تطبيق أفضل الطرق في التوظيف .

وبصورة عملية إجرائية يمكن تحقيق هذا النمط الإداري القائم على أساس من العلم عن طريق إتباع المناهج العلمية التي تمتاز بالسهولة وقلة التكلفة واختصار الوقت أو الزمن ، وذلك لكل نوع من أنواع العمل .

مثل هذه الطرق يجب أن يكتشفها العلم وطرح الطرق غير العلمية أو استخدام القوة والضغط .

من المسلم به أن كل شخص له استعدادات معينة aptitudes والاستعدادات عبارة عن قدرات كامنة أو مستترة فهي حالة تهيؤ تخرج إلى هذا الوجود عند ما يتلقى الإنسان المران أو التدريب والتعليم والحماسة ، فتتحول الاستعدادات إلى قدرات فعلية ومن أمثلة هذه الاستعدادات في التراث السيكولوجي الاستعداد الميكانيكي واللغوي والكلمي والكتابي والأدبي والعلمي وهكذا كذلك فإن للإنسان ميولاً دراسية أو مهنية وهي عبارة عن رغبة في الإنسان للقيام بعمل معين سواء أكان دراسياً أم مهنيًا .

ويتطلب التعرف على اتجاهات الإنسان واستعداداته وميوله ويتولد تطبيق بعض الاختبارات النفسية والمهنية ومن مزايا تطبيق الاختبارات في مجال الاختيار المهني أنها تعطى معلومات موضوعية محايدة بعيدة عن الذاتية والعشوائية وينصح القارئ بالرجوع إلى فنون القياس ومهاراته وأنواع الاختبارات في كتب القياس مثل كتاب المؤلف « القياس والتجريب في علم النفس والتربية » .

وعلى أساس من تطبيق الاختبارات الموضوعية والمقنعة بوضع الفرد المناسب في مكانه المناسب أي في ذلك المكان الذي يتفق مع ما لدى الفرد من الذكاء العام والقرارات الخاصة والاستعدادات والميول والاتجاهات والسمات الشخصية . ويتطلب تحقيق هذه الغاية أي وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب أن يتم تحليل الفرد ومعرفة قدراته وسماته .. الخ ثم تحليل العمل ومعرفة القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح في مثل هذا العمل ، ثم المزوجة أو الموازنة بين وظيفة معينة وبين إنسان معين .

فالشخص العصابي أي المصاب بالعصاب النفسي أي المرض النفسي أو ذلك الذي يحتمل أن يقع في الحوادث والإصابات لا ينبغي أن نوجهه إلى العمل كسائق تاكسي مثلاً وإلا تورط في كثير من الحوادث وعلى ذلك يجب أن يخضع الأفراد لقياس وثيق واختيار دقيق مثل

أن يوزع الإنسان على عمل معين ومن هنا تتطلب الإدارة العلمية أن يوضع الرجل الملائم جسمياً أو فيزيقياً وعقلياً لوظيفة معينة .

ولنا أن نتخيل مبلغ الخسائر التي تنتج من جراء عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وفقدان للخدمات وقلة الإنتاج وارتفاع معدلات حوادث العمل وإصاباته وزيادة نسبة العادم بين المواد الخام وفقدان الطاقة والإضرار بالملكات القومية فالفرد إذا وضع في عمل لا يرغب فيه أو غير قادر على ممارسته شعر بالفشل والإحباط وفقدان الثقة في الذات وقد يصاب بالأمراض الجسمية أو النفسية فمثلاً عند انخفاض الإنتاج وزيادة تكلفته وانخفاض معدلات جودته .

ومعروف أن التدريب الفعال يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج ويقلل من معدلات الحوادث وإصابات العمل .

ومن المبادئ العلمية والإنسانية ضرورة توفير التعاون بين رجال الإدارة والعمال وللقارئ الكريم أن يتخيل المجالات والسبل التي يمكن أن يتخذها هذا التعاون في التشاور وتناول الرأي والمصالح وفي وجهات النظر المتبادلة والاحترام المتبادل يدفع جو التعاون بين العمال للعمل بإخلاص أكثر . ويؤدي التعاون إلى تعزيز العمال ولا شك أن هذا التعاون سوف يؤدي إلى رخاء الأمة كلها Prosperity يجب أن يتحمل العمال ورجال الإدارة المسؤولية مشاركة . فالعمل في المصنع مسؤولية العمال ورجال الإدارة معاً .

وهناك تجارب أجريت للتحقق من فهم تايلور في العمل ، من ذلك توظيف 75 عاملاً من أصحاب القدرات المتوسطة في نقل سبائك من الحديد وكانوا يعملون تحت إشراف مشرف حصيف كان هو نفسه من أرباب هذه المهنة المهرة . وبعد دراسة مناهج العمل وعدد مرات التوقف الإدارية وما إلى ذلك توصل تايلور إلى نتيجة مؤداها أن عامل حمل السبائك الممتاز يتعين عليه أن يتناول بين 47-48 طنًا في اليوم بدلاً من 12 و 15 طنًا في السابق ولكن يتبين صعوبة تحقيق هذه المعدلات ، حيث يتبين أن هناك عاملاً واحداً من كل 8 عمال يستطيع الوفاء بهذه المعدلات العالية .

على كل حال ، يمثل الاختيار الدقيق للعمال الكفاءة وفقاً لمنهج تايلور في الاختصار يمثل هذا أحد الاتجاهات الإدارية العلمية وفي تجربة أخرى تم اختيار عامل قوى البنية ليكون

موضوعاً لتطبيق هذه الطريقة ومبادئها وكانت التعليمات الضرورية تعطى له في أثناء القيام بالعمل مثلاً : الآن أرفع .. الآن أمشي .. الآن أجلس .. الآن استرح .. وهكذا وفي نهاية التجربة التي اتبع فيها كل هذه النقلات نجح في رفع 5.47 طنّاً من الحديد في ساعات العمل .

لقد زاد الإنتاج في هذه التجربة ثلاثة أضعاف ، كما زيد أجور العمال ومكاسبهم ولقد أتبع مهندس آخر تعليمات تايلور وهو جلبرت (F.B. Gilbreth) (1885م) .

حيث لاحظ العمال في عملية البناء أو وضع قوالب الطوب من خلال دراسة لحركات العامل في وضع قالب الطوب تحت ظروف مقننة ، واستطاع أن يخفض عدد الحركات اللازمة لهذه العملية من 18 حركة لكل قالب طوب إلى 5 حركات فقط وفي بعض الحالات نجح في خفضها إلى 2 حركة فقط لكل قالب .

وبذلك يكون جلبرت قد نجح في حذف الحركات غير الضرورية وبذلك تمكن من زيادة معدلات إنتاج العامل من 120 طوبة في الساعة إلى 250 طوبة في الساعة لقد أدى إتباع أساليب الإدارة العلمية إلى زيادة معدلات الإنتاج وإلى زيادة قدرة العمال على الكسب .

وتتضمن الإدارة العلمية كذلك ضرورة توفير أقصى درجة من الظروف المرضية أو المريحة وذلك من أجل زيادة الإنتاج .

ولقد اقترح تايلور نظريات أخرى لزيادة الإنتاج من ذلك ما يلي :

- (1) إجراء دراسة للزمن دراسة صحيحة وبالمناهج المناسبة .
- (2) إتباع الإشراف الوظيفي أو تقسيم الإشراف .
- (3) تعيين جميع أدوات العمل وكذلك تعيين الحركات والأنشطة التي يقوم بها العمال لكل فئة من العمل .
- (4) ضرورة توفير قسم للتخطيط .
- (5) قبول مبدأ زيادة الأجور لزيادة الإنتاج أو العمل .
- (6) استخدام ساعات التوقيف والمساطر الحاسبة وغير ذلك لتوفير الوقت .
- (7) توزيع كروت تتضمن النقلات الخاصة بالعمل توزيعها على العمال لإتباعها بدقة حتى لا نترك فرصة لصاحب العمل للضغط المتزايد على العامل لزيادة الإنتاج .
- (8) إعطاء حوافز أو مكافآت على الأعمال الناجحة التي يقوم بها العامل .

- (9) إتباع معدلات أجور مختلفة للعامل المدرب وأخرى لغير المدرب .
- (10) إتباع نظم دقيقة لتصنيف الأعمال والحركات والواجبات والمنتجات .
- (11) إتباع نظام ثابت .
- (12) إتباع نظم حديثة في التكلفة .

وتسعى الإدارة العلمية للاستفادة الكاملة من طاقة العمال وعدم تبذيرها في حركات عديمة الفائدة وتطلب ذلك تحسين وسائل العمل وطرائقه وإعطاء فترات الراحة وإتباع أساليب جيدة في اختيار العمال للأعمال المختلفة ففي إحدى التجارب ظهرت النتائج الآتية :

- (1) تمكنت 35 فتاة من القيام بعمل كانت تقوم به قبل ذلك 120 فتاة مع زيادة تحسين دقة العمل في المعدلات السريعة عنها في المعدلات البطيئة .
- (2) ارتفعت معدلات الأجور بمقدار 80% .
- (3) حصل العمال على مزيد من الراحة والترفيه .
- (4) تمتع العمال بمزيد من الرعاية من جانب الإدارة .
- (5) تم خفض ساعات العمل من 10.5 ساعة إلى 8.5 في اليوم مع وجود يوم للعطلة .
- (6) كانت كل فتاة من العاملات تشعر بكل اهتمام وعناية ورعاية من الإدارة .

لقد نجحت حقًا ، مبادئ تايلور ، في خفض تكلفة الإنتاج وفي توفير الطاقة وفي زيادة الإنتاج لقد أكد تايلور لرجال الصناعة أن الصناعة من الممكن أن تستفيد من عمليات تحليل السلوك الإنساني ودراسته وفحصه لقد ساهم علم النفس في نهضة الصناعة ، وإقامة الحضارة الصناعية .

لقد أوضح تايلور أن الفائدة قد تعود على الإدارة والعمال معا في دراسة العناصر الإنسانية ولقد قامت دراسات كثيرة لدراسة الفاعلية الإنسانية في الصناعة Human Effectiveness in Industry .

ولكن هناك من ينتقد مبادئ تايلور بالقول بأنها تقضي على سعادة العامل ورفاهيته وإنما نستطيع أن نزيد الإنتاج دون أن نقهر الإنسان علماء النفس المعاصرون لا يضحون بسعادة الإنسان ورفاهيته وراحته في سبيل زيادة الإنتاج .

لم يهتم تايلور بالعنصر الإنساني في الصناعة ولم يهتم بصحة العامل ومكانته الاجتماعية

وأمنه وأمانة ولم يهتم بشخصيته أو بذاته ككائن بشري إنساني يجب أن تحترم كرامته وتصان حقوقه لقد تأثر تايلور بالفلسفة الاقتصادية السائدة في عهده ، ولذلك فإن الخطأ يرجع إلى المجتمع الذي عاش فيه تايلور حيث كانت تنتشر الفلسفة المادية والتي أنت تنظر إلى الإنسان كما لو كان آلة لا يعمل بعقله ولذلك ركز تايلور على الإنتاج أكثر من تركيزه على العنصر البشري . بل ذهب كثير من علماء النفس في الصناعة إلى القول بأن تطبيق مبادئ تايلور سوف لا تقود إلى زيادة الإنتاج بعد إتباعها فترة من الزمن كذلك تبين أن ارتفاع الأجور ليس إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته ونادوا بضرورة دراسة المصادر البشرية بصورة أكثر دقة عما فعل تايلور يجب دراسة تكييف الإنسان وسوء تكيفه في المجال الصناعي لقد تغير الاتجاه نحو العمال بتغيير الفلسفة الاجتماعية و المناخ الاجتماعي كله والاهتمام بالرعاية الاجتماعية<sup>(1)</sup> .

### الإدارة علمًا :

ينظر كثير من المفكرين للإدارة في هذه الأيام على أنها علم قائم بذاته ومن هؤلاء دونالد كلوف Donald J. Clough (1968) والذي وضع كتابًا في هذا الموضوع أسماه مفاهيم في علم الإدارة Concepts in Management Science ووضح فيه كيف يعتمد المدير على الأساليب والمناهج العلمية ، ولذلك أورد في كتابه هذا مصدرًا حول النقاط الآتية :

- (1) مفاهيم صنع القرار والقيادة ، تضمن الحديث عن تطور الصناعة وعلم الإدارة وعن دور علم النفس الاجتماعي في القيادة كما أفرد فصلا عن اتخاذ القرار أو صنع القرار والتخطيط ثم عن التنظيم والضبط .
- (2) مفاهيم اقتصادية للمدير صانع القرار وتعتمد هذا الباب الحديث بموضوعات كثيرة مثل المنافسة والأرباح وتحليل الطلب وتحليل نشاط الإنتاج والتسعير أو التنمية والترقية واستراتيجية الإنتاج أو خطط الإنتاج .
- (3) مفاهيم رياضية للمدير صانع القرارات وتضمن هذا الباب استعراض لنظرية الاحتمالات وتطبيقاتها والتحليل الإحصائي وتصميم التجارب والبرمجة الخطية أو المستقيمة وإجراءات التصنع أو التظاهر .

(1) Mohanty, G Industrial and organigational,. Psychology, Oxford, NDelhi, 1982.

ولا شك أن الحياة والمجتمع الحديث يمتاز بالتعزيد وبالتنظيم الدقيق وكان على إنسان العصر أن يعتمد على التنظيمات الدقيقة حتى يتمكن من الاستفادة من العلم والتكنولوجيا . وإذا كنا نعيش في هذا العصر في مجموعات بشرية منظمة ، فإن إدارة هذه المجموعات البشرية تصبح جزءاً هاماً من حضارة اليوم ومن نظامنا الاجتماعي فالقرارات الحكومية والصناعية تمثل قوة اجتماعية ونظراً لأهمية الإدارة فإنها جديرة بالدراسة والبحث والكتابة فيها شأنها في ذلك شأن الهندسة أو الطب .

وأول خطوات العلم هو تعريف ظواهره ، وعلى ذلك نسوق للقرآن الكريم تعريف الإدارة حيث تعرف عادة بأنها : عبارة عن توجه نشاط مجموعة من الناس نحو تحقيق أهداف مشتركة ويعد هذا أسهل تعريف لعلم الإدارة وأكثرها انتشاراً في العالم ويدل تحليل سلوك الإدارة على وجود نوعين من النشاط هما : ( أ ) صنع أو اتخاذ القرارات . ( ب ) القيادة .

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الإدارة بأنها العلم والفن لاتخاذ القرارات للقيادة . فيما يتعلق بعملية صنع القرار أول ما يتبادر إلى الذهن بشأن خصائصها أنها عملية معقدة وليست بسيطة لم يعد يصلح أن يتخذ القرار على أساس من الحكمة أو الحدس أو الحلول الظرفية الفجائية وكذلك عندما يتضمن القرار الاختيار بين سلسلة ممكنة من الأفعال ، كل منها له أهداف إدارية معينة ففي حالة تفاعل العديد من العوامل يصبح الحدس مضللاً ، ويصبح في حاجة إلى نظام منطقي رسمي لتحديد الفاعلية النسبية كسلسلة من الأعمال أو الأفعال أو لتصميم معين هذا المنطق يستمد من العلوم الأساسية وعلى وجه الخصوص الرياضيات والإحصاء والاقتصاد إلى جانب الإلمام بعلم الإدارة نضيف إلى هذه العلوم وتلك الفنون ضرورة إلمامه بمبادئ علم النفس وحاجات الإنسان ودوافعه وقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته وحالته الشعورية واللاشعورية وطرق قياس هذه الإدارة قياساً موضوعياً

وإذا حللنا عملية صنع القرار لوجدناها تحتاج إلى توفر الأمور الآتية لكي تكون ناجحة .  
 (1) تحديد وتعريف والبحث عن الأهداف المراد تحقيقها مع وضع حدود قاطعة وبعض الضوابط حول هذه الأهداف وتقوم هذه الأهداف على أساس من الخبرة والحدس

. Experience and Intuition

- (2) البحث عن بدائل لمجريات الأحداث التي يمكن أن تتخذ لتحقيق كسل أو بعض هذه الأهداف.
- (3) تقدير نفقات كل جزء من السلوك في إطار الأهداف العامة مع تحديد بعض المعايير التي تستخدم في القياس .
- (4) التحقق من صدق ما تنبأ به المدير وأتفاقه مع الواقع .
- ويتوقف إيمان الأتباع بفلسفة المدير على قدرته على غرس أو زراعة الأفكار في ذهن الأتباع .

في عام 1940 تكونت مجموعة من العلماء في إنجلترا تحت إشراف بلاكت P.M.S. Blackett لدراسة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات مع تحليل المصادر العسكرية والإفادة منها إلى أقصى حد ممكن Military Resources وكان هذا هو أول جماعة بحوث العمليات operations Research . وكانت هذه المجموعة مهتمة في بادئ الأمر بمشاكل تقنية ولكنها سرعان ما تحولت إلى مشاكل إدارية هامة فدرست العلاقة بين الإنسان والآلة كما درست العلاقة بين الرادار والإنسان ودرست كذلك الجوانب التكنولوجية والإجرائية من الإدارة ولقد كان ينظر إلى بحوث العمليات على أنها امتداد لفكرة « تايلور » في الإدارة العلمية وإن كان يمكن رد فكرة بحوث العمليات إلى الهندسة الميكانيكية الحديثة بل يمكن ردها إلى الثورة الصناعية Industrial Revolution .

على كل حال نمت حركة الإدارة العلمية ببطء شديد من 1880 إلى 1940 ولم تصل إلى درج العلم التطبيقي كما لم تصل إلى اعتبارها فرعاً من فروع الهندسة المهنية على كل حال هناك مرور بين حركة الإدارة العلمية الأولية وبين الأنظمة الحديثة في بحوث العمليات .

بعد الحرب العالمية الثانية تحركت بحوث العمليات ببطء إلى الحكومة المدنية وإلى بحوث الأعمال وبدأت تظهر في الصناعة الأمريكية من عام 1951 والآن أصبحت سائدة في الصناعة الأمريكية بل وفي بعض الجامعات التي أصبحت تمنح الدرجات العلمية في مجالات مثل الإدارة الهندسية ، والإدارة الصناعية وإدارة الأعمال ، الرياضيات ، والاقتصاد .

إن حركة الإدارة العلمية ترجع جزئياً إلى بحوث العمليات وإلى البحوث التي أجريت في الاقتصاد والرياضيات وفي العلوم السلوكية أو في علم النفس وفروعه المختلفة وغير ذلك

من المجالات وهى امتداد للعلوم الهندسية وتستعير الإدارة كثيرًا من مفاهيمها من علوم الفيزياء والرياضيات و علم النفس ومن الإحصاء و علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والفسولوجيا و علم الطب .

نظرًا لتعدد الحياة الحديثة وتنظيماتها فإنها القرارات الإدارية تؤثر في عدد كبير من الناس وفي مقادير كبيرة من رأس المال ونظرًا لأن هناك عددًا كبيرًا من التغيرات في العمليات الكبرى ، فإنها لا تخضع للتحليل السريع والسهل ولا يصلح استخدام منهج المحاولة والخطأ في المجالات الإدارية ذلك لأن عائدات القرارات ومردوداتها لا تظهر إلا بعد شهور عديدة أو سنوات<sup>(1)</sup> .

لقد ظهرت الحاجة إلى المدير كقوة ضبط وتحكم ويحتاج هذا العمل إلى الخبرة التخصصية ولكن أهم منها الخبرة في التعامل مع الناس وإدارتهم وتحريكهم . ولا شك أن هناك فروقا فردية واسعة بين المديرين في أداء أعمالهم لقد ظهرت الحاجة إلى رجال الإدارة وأصبحوا يقومون بأدوار مهمة في الحياة الحديثة وتتطلب هذه الأدوار أن يتقن المدير كثيرا من المهارات وأن يكتسب كثيرا من المعارف والسمات وقد يتطلب ذلك من المدير مواصلة القراءة والإطلاع والبحث والتنقيب والتدريب حتى يظل مواكبا لتغيرات الحياة في مجال تخصصه ، ولذلك تلقى عليه الأدوار والمسئوليات الآتية :

- (1) التعرف على الأعراض والمشكلات الكامنة في الموقف
- (2) تشخيص أسباب الاضطرابات .
- (3) التقرير بشأنها ماذا يمكن أن يعمل .
- (4) البدء في المعالجة أو اتخاذ القرار : أو يبتكر السلوك المطلوب أو يضع خطة وهناك من يقرر بأن « الإعراض » في الحقل الصناعي تعالج كما تعالج الأمراض في الطب من « العنابر » الصناعية وإلا عادت الأعراض إلى الظهور بين الحين والآخر . وقد ينجح المدير في تشخيص الحالة بقوله إن الروح المعنوية سيئة أو منخفضة poor morale أو بوجود اتصال سيء وتقوم بتقديم المعالجات أو الحلول دون معرفة أسباب انخفاض الروح

(1) Clough, DJ., Concepts in Management Science, Prentice- Hall of India private limited, New Delhi. 1968.

المعنوية أو سوء الاتصالات داخل المصنع ، فإن علاجه لا يدوم ولكي نقدم حلولاً نافعة لا بد وأن نتعرف على حاجات العمال . يجب أن يقوم التشخيص على أساس فهم حاجات العمال أين كانت نوعية هؤلاء العاملين فقد يكونوا مدراء آخرين أو عمال غير مهرة ويتضمن التشخيص فهم السلوك الفردي وديناميات الجماعة داخل التنظيم والتأثير المترتبة على الأعمال والخطط التي يمكن أن تؤثر في الجماعات الخارجية . وعندما يسعى المدير لتنمية صحة التنظيم ، وعندما يضع الخطط لتحسين العمل يجب أن يكون ملماً بعوامل ثلاث : (1) الناس . (2) العمل .

(3) البناء والنظم والإجراءات الكامنة داخل التنظيم .

ففي المجال البشري يجب أن يكون ملماً بحاجات الأفراد والاستعدادات التعليمية والتدريبية ، والنمو المهني ، والدافعية ، وحاجة الناس إلى المساعدة أو التأييد أو الإشارة وما إلى ذلك مما يتطلبه الأفراد . وفيما يتعلق بدور المدير البناء التنظيمي والأنظمة الأخرى يجب أن يكون ملماً بطبيعة الأدوار وبما قد يوجد من صراعات داخل الجماعة وسلوك الجماعات الصغرى وبكيفية اتخاذ القرارات وبعمليات المفاوضات ، وبنظم الحوافر والمكافآت ، ونحو ذلك ليس هذا وحسب ولكن عليه أن يكون ملماً بأنماط التفاعل interaction بين هذه المتغيرات بمعنى كيف يؤثر التغيير في واحد منها على المتغيرات الأخرى .

ومن القدرات المطلوبة في المدير القدرة على مواجهة التغيير وعلى إحداثه ، ويتطلب ذلك إلمام المدير بنظريات التعلم ، وبالخطط المختلفة التي تستخدم في تغيير اتجاهات الناس وسلوكهم من ذلك الإرشاد ، وتعديل السلوك والإقناع ، والعلاج النفسي ، والمناقشات الجماعية كما عليه أن يستفيد من الرواد في عمليات الإصلاح والتغيير . وعلى المدير أن ينمي في نفسه الحس الاجتماعي وإدراك المهارات الاجتماعية مع حسن التوقيت .

وهناك نمط من المديرين يعمل عمل الوكيل فقط Agent حيث يعمل نيابة أو بدلاً من الآخرين ، لا يتخذ قراراً بنفسه كان هذا النمط هو النمط السائد في عالم التجارة في القرن التاسع عشر في إنجلترا ويشبه هذا اليوم المدير الوسط Middle Manager والذي يشعر أن قدرته على التأثير في اتخاذ القرارات آخذة في الانحدار والانخفاض نتيجة لحركة اتحادات العمال واشتراك عدد كبير من اتخاذ القرارات .

أما ما يعرف باسم المدير العلمي : Scientific Manager ويظهر هذا النوع من الإدارة بين الحين والحين ويميل المدير من هذا النوع أن يؤسس قرارات على معطيات عقلانية ملائمة ، لكنه قد يهمل مشاكل الناس التي تنتج عن قراراته ولذلك يقول بعض العلماء إن عمل المدير لم يعد مجرد الإمساك بالسوط ( الكرباج ) ولكن اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق .

وهناك المدير الذي لا يزيد دوره عن دور الزميل في العمل ولقد نتج هذا النمط من المديرين من « مدرسة العلاقات الإنشائية في الإدارة » والتي ازدهرت في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن ويهتم هذا النمط من المديرين بكيفية الحياة العلمية أو حياة العمل وبسعادة العمال ولكن هذه الأنماط من الإدارة ينقسم كل منها إلى أنماط فرعية أخرى فهناك من يهتم بصحة العمال وبسعادتهم ، ولكن لا يلم إلمامًا جيدًا بسياسة منظمته ، وهناك المدير الذي يتظاهر بالكلام المعسول بصحة العمال وسعادتهم حتى يحظى باعترافهم أو يفرض صورته أو يحصل على بعض المكاسب ، ولكن في حقيقة الأمر لا يجب العمال .

وهناك المدير المطبوع بالطابع التكنولوجي وظهر هذا النمط في الأربعينات من هذا القرن عندما كان العالم يبحث عن مهندسين للخلاص من الأزمات ويعالج مثل هذا المدير كل الموضوعات كما لو كانت مشاكل تكنولوجية خاضعة لتحليل الضغوط وغيره من التحليلات . وهناك المدير الذي يعمل كما لو كان مشرعًا أو دستوريًا ويعتمد على التدابير الناتجة من إبرام العقود ، ومن ذلك اعتقاده أن الاتفاقات السيكولوجية أو العقود السيكولوجية التي تبرم بين الجماعات تعتبر أساسية وجوهرية للعلاقات المنسجمة في العمل .

وينجح هذا النمط من الإدارة إذا عمل المدير وزملائه ومساعدوه في وضع هذه الاتفاقات وتلك التدابير على معظم الأمور الهامة ومن مزايا هذا القضاء على الغموض .

المدير الحديث يجب أن يأخذ الصالح من كل هذه الأنماط وأن يتصف بالمرونة Flexibility ويلزم للمدير الحديث أن يتعلم أن يفهم حاجات الناس الآخرين حتى يتخذ في حياته الإدارية منهجًا علميًا أو تشخيصيًا لحل المشاكل واتخاذ القرارات ولا بد أن يكون موجهًا وجهة اجتماعية وتكنولوجية وإنسانية مع الاستعداد لركوب المخاطر أي الجرأة<sup>(1)</sup> .

(1) Cooper, C.L and Makin, p., Psychology for Managers, second de. The British psychological society London, 1984,

وكثيراً ما نسمع من رجال الأعمال أنهم يقولون إن أرباب العلوم السلوكية لا يقولون لنا أي شيء لا تعرفه ولكن الحقيقة غير ذلك ففي استطاعة أرباب العلوم السلوكية إمداد رجال الإدارة بالمعلومات التي تراكمت لديهم من إجراء أجزاء البحوث على مدى الستين عامًا الماضية ولذلك على علم النفس أن يكون في خدمة الإدارة بإمدادها بالمعلومات والخصائص والمكتشفات حول السلوك الفردي والجماعي وحول الصراع والانفعال والدافعية والحاجات والميول والقدرات والاستعدادات وغير ذلك من ديناميات الجماعة . وكذلك وسائل إحداث التغيير والتعديل في سلوك الأفراد والمنظمات .

### طبيعة العمل الإداري :

لا بد أن هناك فرقاً بين العمل الإداري كما يوصف على المستوى النظري اللفظي وبين الممارسات الفعلية لمن يتولى العمل الإداري وخير وسيلة نتعرف بها على طبيعة المناشط اليومية للمدير هي أن نسأله كيف يقضى يوم عمله أو وقته المخصص للعمل على المستوى النظري الإدارة تتضمن التخطيط panning والتنظيم Organizing والتنسيق Co-ordinating وأخيراً ضبط الناس والتنظيمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة .

يقضى المدير ينظم وقته في اتصالات لفظية أو هاتفية وبعضهم يفضل الحصول على المعلومات من خلال الاجتماعات أكثر منها من خلال العقول الحاسبة ، بل أن بعضهم يجمع معلوماته عن طريق الوشائيات والدس ولكن هذه الطريقة تضع عبئاً ثقيلاً على المدير لفرز المعلومات الصائبة والنافعة من الضارة والمضللة ولكي يقوم المدير برسالته لا بد له من توفير القدرة على التحكم على وقته حيث يميل الكثرة إلى غزوه والقضاء على وقته ، فيعجز عن إنجاز مهامه وتحقيق أهدافه ، وأن كان لا يعدم من يقوم له ببعض الخدمات وإذا توفر له الوقت يجب أن يحسن استغلاله فيما هو هام من الأمور وكأنه يقوم بدور الطائرة الهليكوبتر . ولا بد له من التعرف على حاجات الناس ودوافعهم لكن الدافعية التي أمكن تمييز ثلاثة أنماط منها :

- (1) ما يثير أو يحرك أو يعطى الطاقة للسلوك
- (2) ما يوجه السلوك نحو هدف معين أو في اتجاه معين
- (3) ما يحفظ أو يبقى على السلوك بعد أن تمت إشارته

هل الإدارة موهبة فطرية يولد الإنسان مزودًا بها أم أنها قدرة مكتسبة متعلمة من التعلم والتدريب والمران والممارسة والاحتكاك؟ هناك من يقول أن هناك استعداد للإدارة لدى البعض Managerial Aptitude والاستعداد عبارة عن قدرة كامنة في الإنسان لا تظهر إلا إذا تلقى الإنسان التدريب والتمرين اللازم فما هي طبيعة هذا الاتجاه هل هو مهارة يدوية أو عملية أو فنية أم هو مهارة عقلية؟ هناك بعض رجال الإدارة الذين يميلون إلى القيام بالعمل بأنفسهم ولكن جل الاستعداد الإداري عقلائي مع القدرة على تمثيل نتائج النشاط العقلي سواء بالكتابة أو شفاهة .

هناك بعض الاختبارات التي تستخدم في اختيار رجال الإدارة من ذلك بعض اختبارات الذكاء ولكن الذكاء المرتفع جدًا ليس ضروريًا للنجاح الإداري . كذلك تستخدم اختبارات تكون المفاهيم والتفكير الناقد ، ومعظم الاختبارات ليست اختبارات لقياس سرعة الأداء وإنما هي اختبارات قوة وقدرة على التحليل وعلى العمق ومن أدق صور القياس مواجهة المرشح لعمل المدير بالقيام ببعض أعمال الإدارة من ذلك كتابة التقارير ، وأخذ مذكرات من رؤساء الأقسام الأخرى وأخذ الرسائل من الزبائن والموردين وهكذا ويطلب من المدير أن يحدد التصرف الذي يمكن أن يتخذه حيال موضوع معين مثل كتابه خطاب ، الاتصال الهاتفي عقد اجتماعات تحديد مواعيد للمقابلات ومثل هذه المواقف تكشف عن قدرة المدير على إعطاء الأولويات للمشاكل الخاصة . كذلك تقاس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وكذلك قياس سمات شخصيته الأخرى وقدرته على القيادة ونزعه الاجتماعية أو روحه الاجتماعية .

أن ما يعرف باسم الإدارة بالأهداف Management by Objectives وفي هذا النمط من الإدارة يوافق رئيس العمال والإتباع أو المساعدون على بعض أهداف العمل كما يوافقون على دلائل هذا النجاح ثم يجتمعون بصفة دورية لمراجعة الأهداف وما تحقق منها ولا بد أن يتضمن هذا النظام الإداري بعض المعدات التي تسمح بالتغذية الرجعية والتقويم المستمر كذلك يتضمن هذا النظام مصدر بعض الحوافز .

يمثل تعقد الحياة الحديثة ضغطًا على رجال الإدارة وكذلك يعاني المدراء من كثير من الأعراض الفسيولوجية في العمل ومن ذلك القرح وأمراض القلب والشرابين ذلك الذي

يرغمهم على التقاعد مبكراً كما يعانون من التوتر وسوء التكيف ولا شك أن مثل هذه المعاناة تنعكس على الحياة الأسرية للمدير ولا شك أن اعتلال الصحة العقلية والجسمية للمدير يؤثر على عمله الإداري وقد يؤثر ذلك على الأوضاع المالية والإنتاجية للمؤسسة ولذلك لا بد من التعرف على مصادر الضغط هذه والعمل على خفضها وزيادة الشعور بالرضا عن العمل ولا شك أن كل نوع من أنواع الضغوط يحتاج إلى طريقة من التصرف ولقد كشفت دراسة ميدانية عن مصادر الضغوط لدى رجال الإدارة الأمريكية ووجد أن هناك أكثر من أربعين عاملاً متفاعلاً للضغط على الإدارة ومن هذه المصادر ما يلي :

- (1) وظيفة الإدارة نفسها .
  - (2) دور المدير في التنظيم الذي يعمل في إطاره .
  - (3) العلاقات الشخصية المتبادلة في العمل .
  - (4) البقاء التنظيمي والمناخ العام .
  - (5) تطلعات المهنة .
  - (6) الضغوط الصادرة من التأثير المتبادل بين العمل والمنزل .
  - (7) اعتلال الصحة كالأزمات القلبية والأمراض العصبية .
  - (8) عدم الرضا عن العمل والبلادة .
  - (9) تغيب العمال عن أعمالهم وهجره العمال لأعمالهم .
- كل هذه الضغوط تنصب فوق رأس المدير يضاف إلى ذلك علاقة المدير برؤسائه وبمساعديه وإتباعه وعلاقته بزملائه .

يضاف إلى ذلك في الأجواء العربية الوقيعة والدس والرياء والنفاق وأضرار الوصولية والانتهازية ومقاومة راغبى السيطرة والاستحواذ والطمع ورغبة الرؤساء في الخنوع والخضوع والمداهنة والرياء إلى جانب تصارع الأطراف المختلفة داخل المؤسسة وغير ذلك من الضغوط .

نقول أن التعرف على مصادر الضغط وتشخيصه يعتبر الأساس الأول لتخلص المدير منه ، و لكن ذلك لا يمثل الحل كله ويبقى على المدير بعد ذلك أن يجد متى وكيف يتدخل للتصدي لمصادر الضغط وينصح بعض العلماء باتخاذ الخطوات الآتية :

- (1) إعادة خلق أو ابتكار أو تكوين البيئة الاجتماعية والسيكولوجية والتنظيمية في العمل لتشجيع الاستقلالية والذاتية في العمل وإشراك كل من المدير والإتباع في العمل .
- (2) إقامة جسور من التفاهم بين مكان العمل والمنزل لإقامة فرصة لزوجة المدير لتفهم وظيفة زوجها ومتطلباتها بصورة أفضل ولكي تعبر عن آرائها عن نتائج عمله على حياتهم الأسرية ولكي تأخذ نصيبها في عملية صنع القرار الذي يؤثر على حياة أعضاء الأسرة كوحدة .
- (3) وضع برامج للتدريب على مهارات التفاعل الاجتماعي وذلك لتوضيح الأدوار والعلاقات الشخصية المتبادلة وإزالة ما يواجهها من صعوبات داخل التنظيم .
- (4) عليه أن يخلق مناخًا تنظيميًا يشجع ولا يمحبط الاتصال والصراحة والثقة والصدق والأمانة والولاء .

ذلك الجلو الذي يشجع المدير على طلب المساعدة إذا احتاج إليها .

ومعنى ذلك أنه يعيد تدريب المحيطين حوله على القيم والمهارات المطلوبة ونضيف إلى أن المدير يكون أكثر نجاحًا وأكثر تغلبًا على مصادر الضغط إذا التزم بمبادئ الشورى والديمقراطية وتقسيم العمل وتحديد المسئوليات والاختصاصات ، وترك قدرًا من الحرية للعاملين للتصرف في نطاقها وتسوية الخلافات بالطرق الودية ما أمكن وأن كان إتباع الديمقراطية ومراعاة العلاقات الإنسانية لا يعنى أن يتصف المدير بالضعف أو الوهن أو الخور ولكن الإدارة الناجحة تحتاج إلى قدر من الحسم والحزم والردع عند اللزوم ويتطلب ذلك أن يكون قادرًا على أن يحس بأحاسيس الغير وأن يشعر بها يشعرون به وأن يضع نفسه في محل الغير .

ولذلك فليس من المستغرب أن تكون من بين الوظائف الرئيسة للمدير الإرشاد أي توجيه النصيح والعمل على حل مشكلات الإبتاع ومن هنا نلمس مزيجًا في عمل المدير فهو يعمل عمل الأب والموجه والمرشد والناصح والمستشار والقاضي والحاكم وهو مصدر الثواب والعقاب وهكذا تتنوع وظيفة المدير وتتعدد المواهب المطلوبة فيه .

### الدافعية للعمل :

من الخبرات الهامة للمدير أن يكون ملماً بدوافع العمال التي تحفزهم وتحركهم نحو بذل الجهد والعطاء في العمل ولكما زاد مقدار ما يوجد عند الفرد من دافعية كلما زاد عطاؤه على

فرض أنه يعمل تحت ظروف جيدة أو ظروف سوية وطبيعية وهنا نتساءل مع القارئ الكريم :  
ما الذي يؤثر في أداء الفرد في عمل معين ؟

هناك عوامل ثلاثة رئيسة تؤثر في مستوى أداء الفرد :

(1) يجب أن يمتلك القدرة على القيام بهذا العمل وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرات كامنة أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو المران أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعليم .

(2) يجب توفر الأداة أو الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بالعمل .

(3) يجب توافر الدافع أو الباعث أو الحافز على أداء العمل .

فإذا تم اختيار الأفراد الصالحين على أساس مما لديهم من القدرات والاستعدادات والميول والذكاء العام وسمات شخصياتهم ، وإذا توفر لهم التدريب الكافي والمناسب وإذا زدناهم بما يلزمهم من الإمكانيات المادية والبشرية وإذا توفرت الدافعية لديهم كان الأداء الإداري جيداً .  
ولقد عبر كثيراً عن هذه العلاقة بين الأداء والدافعية motivation على النحو الآتي :

**الأداء = القدرة × الدافعية . Performance = ability X Motivation**

ويلاحظ أن العلاقة بين القدرة والدافعية هنا هي علاقة تفاعل أي أخذ وعطاء أو تأثير وتأثر أو تأثير متبادل وليست علاقة إضافة أو جمع فهي علاقة تفاعل interaction فإذا كانت القدرة تساوى صفراً كان الأداء يساوى صفراً أيضاً ولكن يلاحظ أن الدافعية إذا زادت عند اللازم أصابت المدير بالخطر أو القلق الشديد Anxiety وعرقلت الأداء .

الحقيقة أن هناك كثيراً من الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية في العمل أو أثر الدافعية أو الدوافع على العمل والإنتاج أو الأداء في المجالات المهنية .

من الدوافع الإنسانية الدافع للبقاء وهو دافع موجود لدى جميع الكائنات الحية Organisms أو المحافظة على الحياة وبقاء النوع ويلزم ذلك توفر بيئة معينة ذات درجة حرارة معينة وفيها كمية كافية من الأوكسجين هذه هي الحاجات الأساسية أو الحاجات الأولية Primary Needs or Basic Needs وهناك حاجات ثانوية أخرى Secondary Needs تلزم

لإشباع الحاجات الأولى من أهم هذه الدوافع أو الحاجات الحاجة إلى المال والمال بذاته لا يشبع العطش Hunger or Thirst ولكننا نستبدل النقود بالطعام والشراب والملابس وفي خلال الخمسين عاما الماضية حاول علماء النفس حصر جميع الحاجات الإنسانية ، ولكن هذه القائمة اتسعت وكبرت إلى حد غير معقول أننا نحتاج النقود لقيمتها الشرائية .

#### دراسة فردريك تايلور (1911) Frederick Taylor

أهتم تايلور بدراسة الدافعية لدى العمال عبر طريقة إعادة تنظيم طرق العمل فيما عرف باسم الإدارة العلمية Scientific Management إعادة طرق أو مناهج العمل بحيث توصل إلى أكثرها كفاءة وأكد للعمال أن أجورهم سوف تدفع على أساس من الإنتاج أو الإنتاجية Productivity ومعنى ذلك وجود حافز مالي أو مادي للعمل بجهد واجتهاد أو للعمل الشاق وأطلق تايلور على هذا المنهج في الإدارة أسم إدارة الحوافز أو البواعث والمبادأة فإذا أردت من عمالك أن يظهروا المبادأة عليك أن تعطيتهم الحافز Initiative and Incentive وقرر تايلور أنه لم يفعل شيئا جديداً وإنما قرر ما كان يفعله الغير من رجال الإدارة وإن كان هناك قبولا عاماً لمنهجه هذا غير أنه تمادى في التطبيق وذهب إلى مدى بعيد .

ففي أوائل هذا القرن أجريت تجربة على عمال السكك الحديدية الذين كانوا يقومون بحمل سبائك حديدية Pig Iron ونقلها إلى عربات السكة الحديد في الولايات المتحدة الأمريكية وعن طريق تحديد منهج العمل تحديداً دقيقاً واختيار العمال اختياراً دقيقاً ارتفع معدل ما يحمله العامل في اليوم بين 12.5 طن إلى 47 طنًا وترتب على ذلك زيادة أجر العامل تراوحت بين 1.15 دولارًا أمريكيًا في اليوم إلى 1.85 لقد تطلب القوة البدنية في من تم اختيارهم من العمال ونظرًا لما انطوت عليه فكرة تايلور من القسوة فلقد ظهرت نظرية أخرى تدعو للعلاقات الإنسانية human relations ولقد قام منهجه على أساس من الآتي :

- (1) تحليل العمل أو الواجب تحليلاً دقيقاً .
  - (2) اختيار العمال بدقة .
  - (3) تدريب العمال وتنمية قدراتهم .
  - (4) تقسيم العمل والمسؤوليات بين رجال الإدارة والعمال .
- ولقد فشل منهج تايلور ، لأنه كان يحتاج إلى نوعية خاصة من العمال تمتاز بالقوة الجسدية وبالغناء ولأنه كان ينظر للعامل كما لو كان آلة صماء ..

### دراسة هاوثورن The Hawthorne Studies

أجريت هذه الدراسات في الفترة الواقعة بين العشرينات والثلاثينات من هذا القرن في هاوثورن في شركة Wester Electric وكتب عنها كثير من علماء النفس وكانت هذه الدراسات تستهدف التعرف على العلاقة بين بعض مظاهر .

الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل physical Conditions مثل درجة الحرارة والإضاءة والإنتاجية أو معدلات الإنتاج وعلى الرغم من أنهم وجدوا أن الإنتاج قد زاد في عينة الدراسة إلا أن الإضاءة Lighthing لم يكن لها تأثير ثابت أو مستمر ، فلقد زاد الإنتاج لدى المجموعة الضابطة التي لم تتعرض للمؤثرات التجريبية في الدراسة وزاد عندما أنخفض معدل الإضاءة ليصل إلى حد نور القمر ولقد استنتج من هذا الباحثون أن هناك عوامل نفسية أي سيكولوجية تكمن وراء هذا التغيير ولكي يقيسوا صحة فروضهم العلمية التي وضعوها أجروا عددًا من التجارب الصغيرة و انتهوا إلى القول بأن الدافعية في العمل يمكن تفسيرها في ضوء العلاقات الاجتماعية Social Relationships والسبب في زيادة معدلات الإنتاج لدى مجموعات البحث الأولية كان يرجع إلى أن العمال شعروا أن الباحثين يهتمون بأمرهم ، ولذلك أصبح الاصطلاح كل تأثير هاوثورن Hawthome Effect يشير إلى التحسين الذي يطرأ على الأداء عندما يشعر العامل أن هناك من يلاحظ فهو تأثير ناتج عن الملاحظة أو القدرة باهتمام الغير بنا .

وعلى الرغم من مرور أكثر من 60 عامًا على هذه التجارب إلا أنها مازالت تثير كثيرًا من المناقشات ومن الانتقادات التي توجه لها أنها لم تكن مبنية أو مصممة تصميمًا جيدًا ولم يكن هناك ضبط تجريبي دقيق لدرجة أن النتائج يمكن أن تفسر بأمر أخرى غير الأمور الاجتماعية لقد تضمنت العينة أساسًا عرفوا بالموودة والصدقة ، كذلك فإن ساعات العمل كانت أقصر ، وأخذوا فترات أطول للراحة وتمتعوا بامتيازات أخرى ولكن الباحثين اهتموا بالجوانب الاجتماعية والنفسية فقط .

معنى ذلك أن هناك من يقول إن النقود وهى التي تحرك وتدفع الناس للعمل ، والرأي الآخر يقول إنها العلاقات والعوامل الاجتماعية والنفسية الرسمية وغير الرسمية ولكن كلا التفسيرين غير كاف لتفسير الدافعية المعقدة في العمل ، هناك ممثلة سينهاية تدعى بيتي دافس

Bette Davis طلبت ممن يتعاقد معها زيادة في أجرها عن أية ممثلة أو نجمة أخرى بمقدار دولار واحد وواضح أن النقود لم يكن لها في ذاتها دلالة ، وإنما معناها النفسي لكل فرد من مستوى مكانتها الفنية .

وهناك دراسات حديثة منها دراسة وور 1982 Warr أكدت أن النقود ليست السبب في العمل ، حيث سأل عددًا كبيرًا من العمال والعاملات في إنجلترا عما إذا كانوا في غير حاجة إلى المال يعملون ؟ وإجابة على ذلك بالبقاء في العمل

- من الرجال 69% - من النساء 65%

وكانت هذه النسب ثابتة تقريبًا في أبناء الطبقات الاجتماعية المختلفة وإن كانت هذه الأرقام أعلى لدى أبناء الطبقة الاجتماعية الوسطى (76% للرجال ، 63% للنساء ) وفي الطبقة الدنيا 72% ، 55% على الترتيب .

وترجع أهمية العمل في ذاته إلى أنه يضيف إلى شعورنا باحترام ذاتنا وتحقيق ذاتنا وهويتنا.

#### دراسة ماسلو Maslow :

لا بد أن هناك مجموعة كبيرة من الحاجات لدى كل منا ، هل يمكن وضعها في تنظيم معين ؟ هل هناك حاجات أكثر أهمية من حاجات أخرى ؟ لقد كانت نظرية ماسلو تستهدف الإجابة على هذه التساؤلات ؟ يمكن وضع الحاجات في تصنيف مكونة بين ست فئات هرمية . قبل أن تصبح حاجة معينة هامة أو مهمة بالنسبة للفرد يجب أن تشبع الحاجات التي تسبقها في التنظيم الهرمي .

فعندما يشعر العمال بتهديد التوفير من العمل أو الطرد من العمل Reclundacy فإن الحاجة إلى تحقيق الذات لا تظهر بسبب تأثير فقدان الوظيفة على الوجود الفيزيقي والعادة الاجتماعية لكن الأبحاث المتقدمة لم تؤيد وجهة نظر ماسلو ولكن يجب أن تلاحظ أن هناك صعوبات كبيرة في ابتكار منهج لقياس قوة الحاجة أو قوة الحاجات المختلفة الدراسات المختلفة تطبق مناهج مختلفة ، ولذلك فالتائج غير قابلة للمقارنة بالإضافة إلى ذلك معظم الدراسات استخدمت ما يسمى بالمنهج المستعرض أو العرضي Cross Sectional Method والذي ينظر إلى الهرم الخامس بالحاجات في وقت ويعبر بدلاً من النظر كيف تنمو الحاجات في الفرد على امتداد فترات زمنية طويلة الحقيقة مثل هذه الدراسات تحتاج إلى منهج آخر

يطلق عليه المنهج الطولي Longitudinal Method وفيما يتم متابعة أفراد معينين أو فرد معين عبر فترة زمنية طويلة كان تتبع الفرد طفلاً ومراهقاً وشاباً وراشداً وشيخاً ومن الانتقادات التي توجه إلى دراسة ماسلو أن ماسلو نفسه يعتبر عالماً من علماء علم النفس الإكلينيكي ، وليس المهني أو الصناعي ولذلك كان يقصد به وراء نظريته معرفة كيف ينمو الفرد .

وعلى فرض صحة نظرية ماسلو ماذا تعنى بالنسبة لرجال الإدارة ؟

يعطى ماسلو منهجاً لتصنيف حاجات الفرد ويساعد في اكتشاف أي الحاجات في الوقت الحاضر له أهمية أي تلك الحاجة غير المشبعة ويحدد ، بناء على ذلك نوع المكافآت التي تشبعها ويكون لها أهمية وقيمة كبرى وعلى ذلك إذا أخذ الناس أجوراً تكفى لسد حاجاتهم الفيزيكية وحاجاتهم إلى الأمن والأمان فإن النقود سوف تفقد شيئاً من أهميتها وأن المكافآت التي تشبع الحاجات الاجتماعية سوف تصبح أكثر تأثيراً كقوة دافعة وبالمثل إذا تم إشباع الحاجات الاجتماعية تصبح حاجات الذات Egoneeds مثل الحاجة إلى احترام الناس أو احترام الجماعة تصبح مهمة .

ففي إحدى الشركات فضل الموظفون أن تمنحهم الشركة سيارة ذات أربعة أبواب عن منحهم علاوة مالية تعادل الفرق في ثمن السيارتين لقيمتها في مكانة الفرد ومن ذلك تفضيل الناس لبعض الأعمال حتى وإن كان أجرها أقل من الأعمال الأخرى فخريرج الجامعة يفضل عملاً إدارياً : ومكتيباً عن العمل نقاش أو دهان أو فران حتى وإن كان العمل الأخير يمنح راتباً أكثر .

ولقد حاول بعض الباحثين خفض تصنيف ماسلو للحاجات إلى ثلاثة فئات من

الحاجات فقط هي :

- |                |   |
|----------------|---|
| Exitency needs | (1) حاجات متعلقة بوجود الفرد            |
| Relationships  | (2) حاجات متعلقة بعلاقات الفرد بالآخرين |
| Growth         | (3) حاجات متعلقة بالنمو                 |
| E.R.G.         | (4) ويطلق على هذه النظرية نظرية         |

ولقد اختلف الدر فير Alderfer عن ماسلو من حيث أنه يقول إن الناس تتحرك إلى

أعلى من هرم الحاجات فإذا أشبع مستوى معين من الحاجة ، فإن ماسلو كان يرى أن الحاجة

التي تليها في هرم الحاجات التي تتطلب الإشباع ، وأنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى ولن يكون له تأثير ولكن الدرغير خلافاً لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى وعلى ذلك إذا لم يكن في استطاعة المدير أن يعطى ظروفاً أفضل للعمل ، فإن النقود والزيادة قد تغنى هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية .

### دراسة هيرزبيرج Herzberg :

ترى نظرية ماسلو أن الزيادة في الأجور تسبب الرضا والإشباع في أول الأمر فتعمل عمل المكافأة ولكن سرعان ما تفقد تأثيرها والسبب في ذلك في نظر ماسلو أن الحاجة تكون قد أشبعت جداً أو بكثرة ولكن هيرزبيرج يرى خلافاً لذلك ، أن السبب يكمن في النقود مثلها في ذلك مثل العوامل الصحية الأخرى سوف تخفض فقط عدم الرضا وإن زيادة الشعور بالرضا تحدث عن طريقة المثيرات الداخلية كانت الإبعاد التي درسها هي الصحة والدافعية ويوجه الانتقاد إلى هذا الرأي بالقول بأنه أعتمد على عينات متشابهة وفي الغالب كانت من أرباب الوظائف التخصصية العالية وكان يعتمد على سؤال الناس حول أدائهم واتجاهاتهم ، وبذلك يحصل على تقارير ذاتية ويعاب على هذا المنهج لعجز الناس عن الحكم الصحيح على آدابهم ويظهر في هذا النمط من الاستجابات أن الأفراد يلومون الأشياء أو الأحداث عن الأخطاء التي يرتكبونها فقد يقرر العامل فشله في الإنتاج إلى سوء الإدارة أو سوء الآلات والأجهزة والمعدات أو لقلة الأجور والحوافز أما عندما تنجح الأعمال فإن العامل يعزو ذلك إلى « قدراته » على كل حال أسهمت هذه الآراء في حركة كيفية الحياة العملية أو نوعية الحياة العملية ودراسة هذه الجوانب .

طبيعية العمل من حيث غناه وسعته :

تؤثر طبيعة العمل على شعورنا نحو هذا العمل ولهذا الشعور تجاه العمل تأثير على الأمور الآتية :

(1) غياب العمال Absenteeism

(2) فقدان الوقت بسبب المرض .

(3) جودة العمل .

(4) النزاع أو الصراع الصناعي وما إلى لك من الظروف كيف نستطيع أن نجعل من العمل أكثر تشويقاً ؟

يمكن ذلك عن طريق !

(1) إبراز العمل أو توسيعه رأسياً واتساع مداه وزيادة حجمه كأن يتسع عمل العامل من مجرد تثبيت مسمار واحد في حجم آلة السيارة إلى أن يصبح مسئولاً عن تركيب جميع أجزاء السيارة.

(2) توسيع العمل أو تكبير حجمه بصورة أفقية وذلك بإضافة أعمال جديدة إلى دوائر العمل القصيرة والمتكررة .

هيرزبيرج يعتبر أن التوسع في العمل يجب أن نتحاشاه وأنه عن طريق إثراء أو إغناء العمل عن طريق إضافة مسؤوليات وسلطات أكبر نستطيع أن نزيد منه قوة الدافعية نحو العمل ولكن هناك كتاب آخريين يقولون إنهم وجدوا أن التوسع في العمل يزيد من الشعور بالرضا عن طريق زيادة تنوع الأعمال المطلوبة وهناك بعض الكتاب الذين طالبوا بتكوين مجموعات عمل تكون المجموعة مسؤولة عن عملها بدون قائد أو رئيس ويذهب البعض إلى القول بأن تأثير العمل أو توزيعه ينصب فقط على هؤلاء الذين يرغبون أو الذين يوجد لديهم حاجة عالية للاستقلالية في العمل ولتحمل المسؤولية ويقرر هؤلاء وجود مرونة فردية بين الناس في هذه المسائل فالبعض يكره تحمل مزيد من المسؤولية وهناك بعض علماء النفس الذين يقولون إن إعادة تصميم العمل يزيد من دافعية العمال من ذلك دراسة أجريت على ممثلي البيع في إحدى الشركات الأمريكية ففي دراسة عليهم وجد أن الاستقلالية الفردية والمسؤولية قد زادت عن طريق السماح لهؤلاء البائعين لكي يحددوا كم مرة لهم الحق في المرور على العميل عما إذا كانوا يقومون بعمل تقرير رسمي عن الزيارة من عدمه كذلك منحت لهم الحرية في تحديد سعر البيع وأعطى لهم الحق في دفع بعض التعويضات في حالة تلقى الشكاوى وكشفت مقارنة أعمال هؤلاء بأعمال مجموعة ضابطة مشابهة لم يتسع عملها أظهرت المجموعة التجريبية تحسناً في الاتجاهات وفي الأداء بلغت نسبة الزيادة فيه 19% ومن الصعوبات التي تواجه مثل هذه الدراسات تدخل كثير من العوامل فيها ، فعندما يتم إعادة

تصميم العمل يكون هناك كثير من التغيرات التي تجري في نطاق المنظمة وعمل ذلك يصعب تحديد العامل السببي المسؤول عن التغير فقد يحدث أن تزداد الأجور مع ازدياد تحمل العمال للمسؤولية ويلزم معرفة السبب الحقيقي الذي أتى بالتأثير المرغوب فقد نستطيع أن نحصل على نفس النتائج أو نتائج مشابهة جدًا ولكن بنفقات أقل وللأسف كلما أصبحت البحوث قريبة من الحياة العملية الواقعية كلما تعقد البحث ولكما أصبح من الصعب التحكم في العوامل وضبط التغيرات التي قد تؤثر في مجرى البحث .

### الشعور بالرضا عن العمل :

من الأهمية بمكان أن ندرس الاتجاهات المرتبطة بالعمل والشعور بالرضا عن العمل ob-Satisfaction أحيانًا ينظر للشعور بالرضا بأنه مقياس واحد أو مؤشر واحد ، وأحيانًا أخرى يستخدم لقياسه عدد من المقاييس بمعنى قياس جوانب مختلفة من العمل وهناك استبيان يعرف باسم استبيان وصف العمل في مثل هذه الاستبيانات يتم قياس بعض جوانب العمل من ذلك .

- (1) محتوى العمل .
- (2) زملاء العمل .
- (3) الإشراف
- (4) الأجور .
- (5) الترقيات .

وإلى جانب ذلك قياس شعور العامل بالرضا تجاه العمل كله أو التنظيم ككل ولكن يعد هذا تبسيطًا أكثر من اللازم ، فهناك العديد من العوامل التي يتضمنها العمل الذي نقوم به بعضها مريح و ممتع وبعضها خلافًا لذلك والسؤال المهم هو ما هي أهمية أو تأثير الشعور بالرضا عن العمل وعن العامل وعن أدائه ؟

الاتجاه العام لدى الباحثين يقول إن الرضا عن العمل في حد ذاته لا يؤدي إلى زيادة الأداء بل إن الاتجاه السائد هو أن الأداء عند ما يتم منحه المكافأة المناسبة هو الذي يزيد الشعور بالرضا والحقيقة أن الرضا يرتبط بعوامل أخرى مثل التغيب عن العمل والتأخير في الحضور وجودة المنتجات أكثر من كميتها ولكن هل يعنى ذلك أن شعور العمال بالرضا عن أعمالهم كهدف من أهداف الإدارة يجب أن يسقط أو يهمل ؟ الحقيقة أن هذا لا يحدث فلا يمكن إهمال شعور العمال بالرضا عن أعمالهم ذلك لأن الرأي العام يؤيد ذلك ويتوقعه وهناك أدلة تقول

إن الاتجاهات نحو العمل وخبراته تؤثر في مناشط أخرى خارج نطاق العمل الشعور بالرضا يعتبر هدفاً من أهداف المجتمع الصحي وأن كان لا يؤدي إلى زيادة الأداء الصناعي .

ونلاحظ أن معظم نظريات الدافعية تركز على الأشياء التي تثير دافعية الناس أكثر من البحث عن كيفية قياس هذه الأشياء بإثارة الناس ، ولذلك توصف هذه النظريات بأنها نظريات المحتوى ولكن حديثاً تحول الانتباه للتركيز على نظريات لفحص الأسلوب الذي تعمل به الدافعية عملها ويطلق على هذه النظريات اسم نظريات العمليات هناك طرق مختلفة لتصنيف هذه النظريات بالمثل كما نصنف السيارات بالإشارة إلى ماركة الصنع أو إلى حجمه الماتور أو إلى اللون أو بالإشارة إلى العجلة الأمامية أو عجلة القيادة .

### نظرية العدل أو الأنصاف Equity theory :

من العوامل التي تساعد على تقوية الدافعية تلك المقارنة التي نعقدها بين ما نبذل من جهد وطاقة في العمل وما نتلقاه من المكافآت والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون لقد أطلق على هذه المقارنة اصطلاح نظرية العدل ، الاجتماعي وتؤسس هذه النظرية على أساس العدالة وأن العمل المتساوي يلقي مكافأة متساوية وذلك بمقارنة بما يتلقاه الآخرون فقد نشعر بأننا تحت مستوى المكافأة أو فوقه ، وأنا سوف ننزع نحو المساواة أي نسعى لتحقيق التوازن فقد يرغب العامل في تقليل إنتاجه ولكن يتوقف ذلك عما إذا كان يعمل بالقطعة أو بالإنتاج أم بنظام اليومية ، ولذلك فمثل هذا العامل يقلل من الجودة وليس من الكمية أما إذا كان العامل يقبض أسبوعياً أو شهرياً فإنه قد يقلل الكمية أما الذين يشعرون بأنهم يأخذون مكافأة أزيد من غيرهم فأنهم سوف يفعلون العكس الدراسات التي أجريت على الطلاب أيدت هذه النظرية ولكن التجارب التي أجريت في مواقف الحياة الواقعية لم تعط تأكيداً كثيراً ولكن المشكلة في ضبط جميع العوامل وفي الحصول على مقاييس دقيقة تدل الدراسات إلى أن هذه النظرية تنجح في شرح تأثير الأجر المنخفض وليس المرتفع .

ويعرف النظر عن تأثير الأبحاث لهذه الفكرة فإن الشعور بأننا نكافأ بعدالة بالقياس إلى الناس الآخرين في المواقف المتشابهة هذا الشعور بالعدالة يؤثر في اتجاهات الناس نحو العمل ومثل هذا الموقف إزاء الحرمان فمقارنة الشعوب يجب أن تكون نسبية بمعنى أن المواطن يقارن نفسه ببني وطنه وليس بأبناء المجتمعات المتقدمة أو الغنية .

## الإدارة بالأهداف Management by objectives :

يقترَب هذا المنهج من منهج آخر يطلق عليه منهج وضع الأهداف Goal Setting وفقاً لفكرة وضع الأهداف والكفاح من أجل محاولة تحقيقها بمثل هذا، القوة الدافعة وليس المكافأة التي تنتج من النجاح ولقد تقرر في هذا الصدد إن وضع أهداف نوعية ومحددة وليست الأهداف العامة جداً هي التي تقود إلى زيادة الأداء وأن هذا التأثير يكون أكثر إذا كانت الأهداف صعبة المنال صعوبة نسبية أو معقولة ويفضل ذلك الأهداف السهلة ولكن تأثير الإسهام في وضع الأهداف ليس واضحاً فإن الإسهام في وضع الأهداف يقود إلى الشعور العام بالرضا ولكنه لا يؤدي بذاته إلى تحسين الأداء ولكن الإسهام قد يساعد في قبول الأهداف الصعبة وتوضع الأهداف الصعبة نسبياً ولكنها واقعية بالتفاهم مع الملاحظ أو المشرف ولكن معظم هذه الأنظمة تتضمن نظاماً مستمراً ومتصلاً لتقويم الأعمال والحكم عليه ويعطى هذا تغذية رجعية تقود إلى التقدم وهناك بعض أنظمة الحوافز التي ترتبط بهذه النظم .

### نظرية التوقع وتقديم المكافآت :

ومؤداها أن سلوك الفرد يتأثر بما يتوقعه الفرد بما سوف يحدث في المستقبل وينظر للمكافآت نظرة شاملة فقد تكون في شكل زيادة في الأجور أو ترقية أو منح مكان لوضع سيارة العامل فيه والشيء المهم هو نظرة العامل إلى هذه المكافأة أكثر من المكافأة في حد ذاتها فما تعتبره أنت مكافأة قد يعتبره رئيسك كذلك بل إن الالتحاق ببرامج التدريب لرجال الإدارة البعض يعتبره مكافأة والبعض يعتبره عقاباً المهم هو ما يعتبره الناس مهم في أي دراسة من هذا النوع يجب أن يحدد الباحث تحديداً قاطعاً المصطلحات الآتية :

- |                     |                                     |
|---------------------|-------------------------------------|
| (1) قيمة المكافأة   | (2) العلاقة بين المجهود والمكافأة . |
| (3) المجهود         | (4) القدرات .                       |
| (5) إدراك الأدوار   | (6) الأداء .                        |
| (7) المكافآت        | (8) المساواة .                      |
| (9) الشعور بالرضا . | (10) تعديل السلوك .                 |

ومعروف أن السلوك يتعدل إذا تلقى تعزيزًا أو مكافأة ، وأن هناك أنماطًا من السلوك الوراثية وأخرى مكتسبة وأن السلوك الذي يؤدي إلى المكافأة هو الذي يتكرر أكثر من غيره والسلوك الذي لا ينال العقاب ولا المكافأة يتكرر بنسبة أقل أن التعزيز هو ما نحصل عليه من الأشياء التي نحبها وهو في هذه الحالة تعزيز إيجابي ، وأن الشيء الذي نكرهه ويؤخذ بعيدًا عنا يمثل تعزيزًا سلبيًا فإذا أخذ رئيسك في العمل يملق في وجهك تلك الحملقة التي لا تحبها فإنك تبدأ العمل حتى تتهرب من هذه النظرة ولكن لماذا نسمى الموقفين تعزيزًا ؟ إننا نسميها كذلك لأن كلاهما يزيد من السلوك المرغوب فيه أما إذا أخذ منا الشيء الذي نجهه فإن ذلك يعد عقابًا من ذلك الحرمان من الأجر الإضافي أما إذا فرض علينا ما نكرهه فأننا نسمى ذلك عقابًا ومن الوسائل المقترحة لتحسين السلوك المرغوب فيه زيادة تعزيره أي زيادة المكافأة التي نحصل عليها من جراء القيام به ونقلل من السلوك غير المرغوب فيه عن طريق الكف أي منع التعزيز أو العقاب الحقيقي وتختلف هذه التعزيزات كما تختلف قوتها من شخص إلى آخر وأقوى هذه المؤثرات هي النقود ولكنها ليست المعزز الوحيد لأن هناك الاعتراف أن بعضها يخص بعض الناس فقط والبعض الآخر يخص كل الناس وحتى بالنسبة للفرد الواحد هناك تدرج هرمي في المكافآت ومن خطوات تحسين السلوك المرغوب فيه ما يلي !

- (1) حدد جيدًا السلوك الغير مرغوب فيه تحديدًا دقيقًا كأن نقول إن عثمان شخص كسول ولن يكون عاملًا جيدًا وهنا نتساءل لماذا كان كسولًا ؟ هل يصل إلى العمل متأخرًا كل يوم أو يعد نفسه للخروج كل يوم بعشر دقائق قبل بقية العمال ؟
- (2) حدد جيدًا المكافآت التي تجعل السلوك مستمرًا كما حدد التعزيزات والعقوبات وتركز أن المكافآت أو التعزيزات حتى المنقطعة أفضل من العقاب المتواصل .
- (3) حدد جيدًا السلوك الذي يرغب في تشييعه أي الهدف وتذكر أنك إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب فأنك لن تعرف متى سوف تصل .
- (4) ضع جدولًا للتعزيزات والعمل على تنفيذه
- (5) راجعه باستمرار وتأكد من فاعليته وإذا فشل عد إلى المرحلة الأولى وكرر العملية مره أخرى .

- وينصح بعمل الآتي لتعليم العمال تجنب الأعمال الخاطئة :
- (1) حدد جيدًا السلوك الغير مرغوب فيه كأن يكون امتناع العامل عنه ارتداء صمام الأذن earplugs .
  - (2) حدد جيدًا العوامل التي تجعل هذا السلوك مستمرًا من حيث أن العقاب الماضي لم يجدي مع ملاحظة أن ارتداء الأقفعة يضايق العمال الجدد، ولذلك لا بد من الصبر فترة حتى يتعود العامل الجديد على ارتداء مثل هذه الأقفعة .
  - (3) حدد جيدًا السلوك المرغوب فيه وهو في هذه الحالة ارتداء صمام الأذن في أثناء وجود العامل وسط آلات الغزل وقد يتساهل المدير عند وجود 90% من العمال ينفذون ذلك .
  - (4) ضع جدولًا للتعزيزات ونفذه ولقد تبين أن التعزيزات تنجح أكثر عندما تكون في شكل نسبة أو على فترات وعندما يقدر العمال هذه التعزيزات على أن لها قيمة
  - (5) راجع دائمًا على أعمالك للتأكد من نجاح المشروع <sup>(1)</sup> .

---

(1) Cooper .c, 5 and Ma kin – p – Psychology for Managers.