

---

## **الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري**

---

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري.

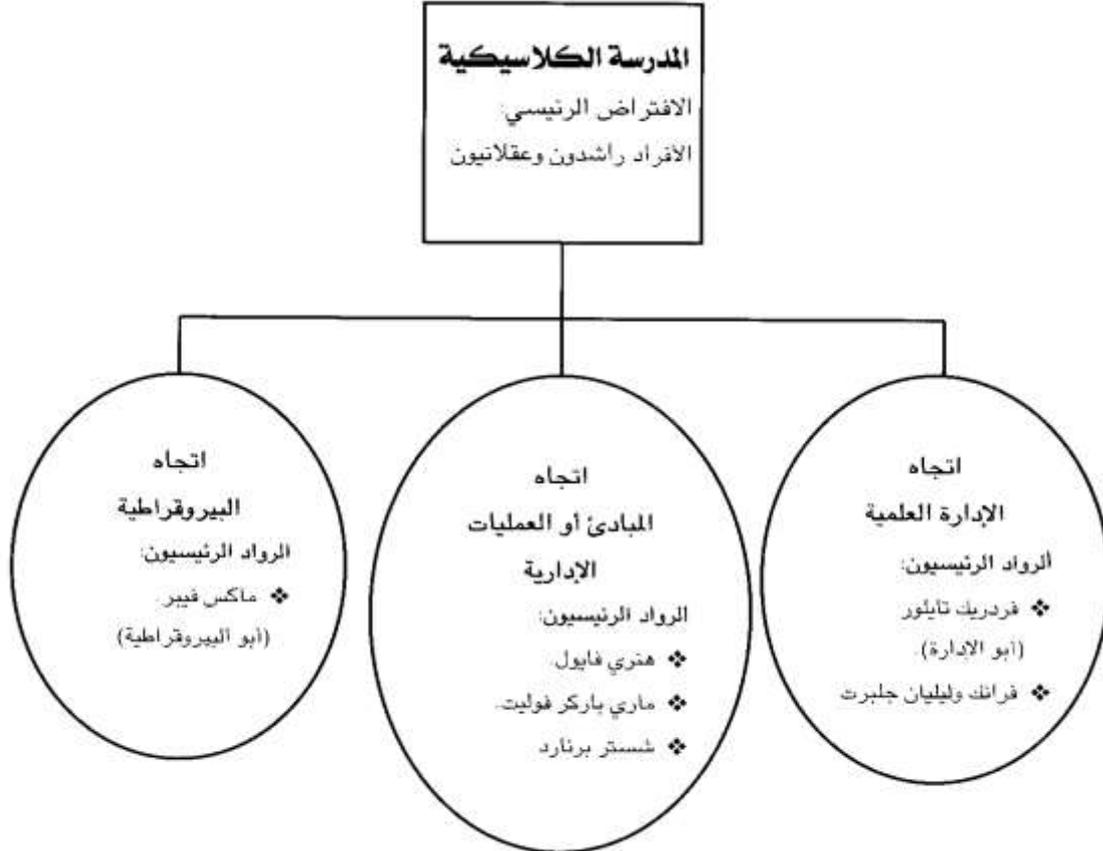
يمكن المتابعة التاريخية لتطور الفكر الإداري من خلال المدارس الإدارية المختلفة والرواد الذين اشتهروا من خلال اسهاماتهم عبر التاريخ في معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية صحيحة، وتكمن أهمية دراسة المدارس الإدارية في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه، كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في ادارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

نعني بالمدرسة او المدخل مجموعة العلماء والباحثين المتخصصين الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في اطارها. وتضم المدرسة الكلاسيكية- التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية- مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ الإدارية والبيروقراطية. وانصب اهتمام المدرسة الكلاسيكية على النواحي المادية كوسائل مهمة لرفع كفاءة المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مجموعة الاتجاهات المكونة للمدرسة الكلاسيكية.

الشكل رقم (4): الاتجاهات المكونة للمدرسة الكلاسيكية



**1- الإدارة العلمية:**

وتعتبر المدرسة الأولى التي ظهرت في مجال الإدارة مباشرة بولادة علم الإدارة وذلك في بداية القرن العشرين الماضي، وقد ظهر هذا الاتجاه تزامنا مع الوقت الذي اخذت المنظمات ولاسيما الصناعية في الانتشار والتوسع واصبحت عملياتها وأنشطتها أكثر تعقيدا، كما واجهت تلك المنظمات مشكلة نقص الايدي العاملة والعديد من المشكلات الادارية والتنظيمية والعمالية، وجاءت الإدارة العلمية لتركز على سبل زيادة كفاءة ونتاجية العامل.

**1-1- أهم رواد الإدارة العلمية.****1-1-1- فريدريك تايلور ( Taylor; Frederick Winslwo )**

يعتبر فريدريك تايلور ( Taylor; Frederick Winslwo ) الأب الروحي للإدارة العلمية ويسميه البعض أب الإدارة الحديثة، وهو مهندس ميكانيكي أمريكي ولد عام 1856م في مدينة فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية، أسرته على درجة عالية من الثقافة لكنها محدودة الثراء، التحق تايلور باكاديمية فيلبس أكستر للتاهل لامتحان القبول لجامعة هارفارد، وبالرغم أنه لم يكن طالبا نجيبا مجتهدا في الدراسة إلا أنه استطاع أن ينجح في دراسته الاكاديمية، وقد تأثر نضره تأثيرا كبيرا نظرا لاعتماده في الدراسة على ضوء الكيروسين، وبينما كان يبحث عن عمل في عام 1874م لا يتطلب الكثير من القراءة، بدأ تايلور تلمذته كصانع مصاييح وكصانع آلات في ورشة صغيرة في فيلادلفيا، وأصبح في عام 1878م بارعا في تصنيع الآلات والمصاييح وعين في ذلك العام في شركة ميدفال للصلب كعامل عادي، وفي غضون ثمان سنوات ارتقى من عامل عادي إلى مراقب عمال وميكانيكي وضابط وقت ثم مساعد مهندس للعمل، وقد تحسن نظره خلال هذا الوقت واستطاع أن يحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية من معهد ستيفنز، كما استطاع ايضا ان يطور ويحسن أسلوب الإدارة والذي عرف بنظام العمل، والذي أسماه زملاؤه نظام تايلور وتوفي تايلور في عام 1915م. من مؤلفاته كتاب بعنوان: مبادئ الإدارة العلمية عام 1911م.

**1-1-1-2- اسهامات فريدريك تايلور.**

**لاحظ تايلور** من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أن هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتأمرن على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقل من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفا من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال اذا كان معدل الانتاج كبيرا، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جدا للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما **لاحظ تايلور** بأن العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركات بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لانجاز العمل، وهذا يعني أنه اذا ما تم تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية، فإن مستوى الانتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضا بأن المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للانتاج يمكن الاستناد اليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الاولى له في اجراء الدراسات وتطبيق الاسلوب العلمي لتحديد مستوى الانتاج المطلوب انتاجه من كل عامل ليكون معيارا لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن، بالاضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الانسان أثناء تأديته للعمل.

لقد كان الهدف الأساسي لتايلور من تقديم افكار الادارة العلمية هو زيادة انتاجية العمل أي زيادة الوحدات المنتجة في نفس الفترة الزمنية أو تقليص وقت انتاج الوحدة الواحدة المنتجة. ولتحقيق هذا الهدف اقترح تايلور مجموعة من الوسائل وهي:

أ- **دراسة وتحليل الحركة والزمن:** من خلال استخدام طريقة المعاينة في قياس وتحليل الحركة مستفيدا من اجاب وتجارب الزوج فرانك (1868-1924) وليليان جلبرت (1878-1972)، حيث كان فرانك مهندسا معماريا وليليان عالمة نفس، عمل فرانك في مصنع صغير وأضهر إهتماما واضحا بالترتيب الداخلي للمصنع وتحديد أماكن المعدات والآلات لاعتقاده بأن ذلك يساعد في رفع الانتاجية وتقليل تكلفتها، أما ليليان فقد استعانت بخلفتها في علم النفس والادارة لتكمل بها خلفية وخبرة زوجها، حيث توصل إلى:

- تفكيك عملية العمل إلى حركات جزئية وبسيطة.
- الفصل بين الحركة الضرورية والحركات الزائدة والعمل على ازالتها.
- التخلص من الحركات الزائدة أدى إلى ربح الوقت وتحقيق الهدف جزئيا.

\* يتوصل تايلور إلى حقيقة مفادها أنه توجد طريقة واحدة مثلى لأداء أي عملية عمل: **The One Best Way**.

ب- **التخصص وتبسيط المهام:** يرى أن القيام بعدة وظائف يشقت إهتمام وتركيز العمال ويطلب بالتخصص وتقسيم العمل، والتخصص له بعدان:

- **تخصص عمودي:** الفصل بين الوظائف التخطيطية، التصميمية والاشرفية من جهة والتنفيذية من جهة أخرى، أي ليس من مهام العامل التفكير.

- **تخصص أفقي:** إسناد عمليات جد بسيطة للعامل وتكرارها يؤدي إلى سرعة أدائها وبالتالي زيادة انتاجية العمل.

ج- **التدريب والتحفيز:** التدريب أي التكوين على أداء العمل ويكون في أماكن العمل ليس بالضرورة في مراكز متخصصة، ومن جهة أخرى هناك من لديه القدرة على العمل ولا يرغب فيه فيزيد من عمله عن طريق التحفيز وربط الانتاج بالأجر، فالأجر وحده هو مصدر تحفيز العامل للقيام بجهد اضافي لزيادة انتاجية العمل، ويبين تايلور ذلك من خلال:

- التوصل إلى معايير زمنية للاداء.

- يتم الاعتماد على أفضل العمال المهرة لقياس زمن أداء المهمة ثم يتم إعتداد المتوسط المنجز كمعيار.
- يتوصل العامل إلى أجر عادي إذا توصل إلى أداء معياري وله الحق في علاوات إذا تجاوز ذلك المعيار.

### 1-1-1-3- مبادئ الادارة العلمية (فريدريك تايلور).

لتحقيق أفكار الادارة العلمية نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتبائية والخبرة للقيام بذلك.

- الإختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.

- إعتداد مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تقديم حوافز لدفع العمال لبذل المزيد من الجهد ( الأجر حسب الجهد المبذول).

- اعتماد العلاقات الرسمية.

- الرقابة على الأعمال قبل، أثناء وبعد التنفيذ.

### 1-1-1-4- الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية (فريدريك تايلور).

وجهت انتقادات عديدة للإدارة العلمية من أهمها:

- اهتمت بالفرد العامل وكأنه آلة واعتبرته العنصر الرئيسي في تحليلها للعملية الادارية المرتكزة على الانتاج، وقد أغفلت أثر العناصر الأخرى التي تؤدي الى زيادة الانتاج كالجماعات العمالية الصغيرة، والنقابات التي ينتمي اليها العامل اجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه.

- تنظر للانسان بأنه مخلوق لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، أي أن الانسان أناني يجب مصلحته الشخصية وبالتالي فهي اغفلت النواحي الانسانية.

- اقترحت نظاما للحوافز يؤدي تطبيقه الى الى معاقبة العامل البطيئ ويغري العامل بإرهاق نفسه في الحصول على أجر أكبر دونما أي اعتبار للنواحي الصحية.

- إقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.

- أهملت العلاقات غير الرسمية، حيث أنها أغفلت العلاقات غير الرسمية ولم تهتم بها، وأعتبرت التنظيمات غير الرسمية على أنها تعمل ضد التنظيم.

- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي على خلق تخصصات ضيقة جدا لا يمكن الاسفاده منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.

- نشوب مواجهات بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الاجراءات الرسمية.

### 1-1-2- هنري غانت (Henry Gantt)

ولد في عام 1861 في ولاية ميرلاند في الولايات المتحدة الامريكية توفي سنة 1919، وقد عاصر تايلور وعمل

كمساعد له في شركة ميديفيل للصلب، تخرج مهندسا ميكانيكيا عام 1884 وكان مجال عمله الهندسة.

- قدم غانت نظاما للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، حيث أعتمد نظام الاجور القائم على تقديم أجرا ثابتا إلى العامل بغض النظر عن كمية الانتاج التي أنجزها، بالإضافة إلى ذلك فإن العامل سوف يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب مضاعفا عن كل قطعة ينجزها.

- كان لغانت الفضل الكبير والمتميز في تطوير الإدارة الصناعية فابتكر عددا من الخرائط تساعد المديرين في عملية احكام الرقابة على الخطط المقررة. ومن أبرز الخرائط:

- **خريطة سجل الآلة:** وهي الخريطة التي توضح كمية العمل التي تؤديه كل آلة في المصنع وتبين الوقت الضائع، أي الوقت الذين تكون فيه الآلة دون استخدام.

- **خريطة سجل العامل:** وتوضح هذه الخريطة مقدار الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله وكذلك تبين ما اذا كان العامل يؤدي عمل يومه أم لا.

- **خريطة التصميم:** تهتم بتخطيط طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتي يمكن انجاز العمل طبقا لتسلسل أهميته وللخطة الموضوعية.

- **خريطة تقدم العمل:** عبارة عن لوحة لازالت تستخدم حتى اليوم بعد اجراء تطويرات عليها، وهي توضح مركز العمليات جميعا والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة.

- كما نادى غانت بضرورة النظر إلى الإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية تسهم في رفع مستوى المعيشة، وتعمل على التقدم الاقتصادي للمجتمع.

- كما طالب بدراسة سلوك العمال على أساس علم النفس حيث ينتجوا أكثر ويكونوا سعداء في نفس الوقت.

- أوصى غانت بأن لا تقتصر الحوافز على الجوانب المادية فحسب بل طالب بضرورة توفير الحوافز المعنوية ايضا باعتبارها تمثل قوة دافعة نحو زيادة الانتاج.

## 2- نظرية المبادئ الادارية ( Henry Fayol ).

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكمله للاتجاه السابق ( الإدارة العلمية ) ففي الإدارة العلمية كان التركيز على انتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة.

### 2-1- رائدها هنري فايول ( Henry Fayol ).

يعتبر هنري فايول وهو مهندس فرنسي ولد عام 1841، عمل ككبير المهندسين في احدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888م حتى عام 1917م، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الافلاس لتحقيق نجاحا كبيرا، كما عمل مديرا عاما لمجموعة مناجم الفحم بفرنسا وفي عام 1916 نشر كتابه - الإدارة الصناعية والعامة- توفي سنة 1925م.

### 2-3- اسهامات هنري فايول.

يمكن ايجاز أهم اسهامات هنري فايول في الفكر الاداري فيما يلي:

#### أ- العمليات الادارية:

كان لهنري فايول عصا السبق في وضع مفهوم محدد للعملية الادارية، حيث يعتبر فايول أن كل مدير يقوم بالعمليات الادارية الرئيسية التالية:

- **التخطيط:** ويعني التنبؤ بأحداث المستقبل والإعداد له، ثم رسم الخطط لأفضل طرائق العمل للوصول الى الهدف المطلوب.

- **التنظيم:** ويقصد بالتنظيم هنا تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد الأقسام والمستويات الادارية فيه، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها ومواصفات شاغليها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، كما تشمل وظيفة التنظيم عملية إختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الانتاجية والمواد الأولية الرئيسية والمساعدة وكذلك العناصر الادارية والفنية.

- **القيادة واصدار الأوامر:** وهذه الوظيفة حسب رأي فايول تنحصر في توجيه جهود الرؤوسين على المستويات كافة من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعه أمام المؤسسة، أي وظيفة تنفيذ التنظيم الداخلي وكذلك الخارجي في المنشأة الذي يتمثل بالعلاقات والاتفاقات والعقود التي تربط المنشأة مع غيرها من الشركات.

- **التنسيق:** بما أن أي مشروع اقتصادي يتكون من جملة من النشاطات والفعاليات المهياة لخدمة أهدافه، فالادارة هنا يجب أن تتمتع بقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح بين هذه الأنشطة والفعاليات ولتوحيد الجهود كافة وصهرها في بوتقة واحدة بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة.

- **الرقابة:** للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطة الموضوعه أم أنه هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها في الوقت المناسب والسعي لمنع وقوعها في الاعمال المستقبلية.

ب- أنشطة المنظمة.

قسم فايول أنشطة المنظمة إلى:

- الأنشطة التقنية ( الفنية): وتشمل عمليات الانتاج والتصنيع).
- الأنشطة التجارية: وتشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
- الأنشطة المالية: وتشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.
- الأنشطة الأمنية: وتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.
- الأنشطة المحاسبية: وتشمل تسجيل العمليات واعداد الميزانيات وحساب التكاليف.
- الأنشطة الإدارية: وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

ج- الخصائص والصفات الواجب توفرها في المدير حسب فايول:

قدم فايول مجموعة من الخصائص والصفات الواجب توفرها في المدير وهي:

- خصائص جسمية: ونعني بها الصحة والقوة.
- خصائص عقلية: القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة الذهنية.
- خصائص خلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، المهابة.
- خصائص تربوية: أي الامام التام بالامور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تقنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي نابعة عن القيام بعمله بطريقة صحيحة.

ه- المبادئ الإدارية 14 لهنري فايول:

أوجد فايول مبادئ يمكن تطبيقها في أية مؤسسة مهما كانت عامة أو خاصة، ومهما كانت طبيعة العمل الذي تمارسه وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل: أي أن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام وتقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المتشابهة، وهو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى ادارات وأقسام.
- السلطة والمسؤولية: السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات وحقه أيضا في اتخاذ القرارات، وتعني المسؤولية حق الرئيس فس سؤال الافراد الذين اصدر اليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بتنفيذ الأوامر والقرارات الصادرة.
- النظام: ويقصد فايول بالنظام هنا التزام العاملين بالأوامر والتعليمات واحترام نظام المؤسسة، بالاضافة إلى احترام المؤسسة للاتفاقيات التي عقدتها مع مؤسسات أخرى.
- وحدة إصدار الأمر: يعني أن يتلقه العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يجوز أن يتلقه التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس.

- وحدة التوجيه: تجميع الأعمال والنشاطات ذات الهدف الواحد في وحدة تنظيمية واحدة او ادارة واحدة يديرها مدير واحد.
  - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض أهداف المنظمة مع المصلحة الشخصية للفرد، يتم اختيار المصلحة العامة وتفضيلها عن المصلحة الشخصية.
  - المركزية: تعني تركيز السلطة في يد المدير أو المستوى الإداري الأعلى في المنشأة.
  - المكافأة والتعويض: أن تكون مكافأة العاملين و أجورهم عادلة بحيث تحقق لهم الرضى الوظيفي.
  - تدرج السلطة: تعني انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي.
  - الترتيب: وضع كل شئ في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أم بشريا، أي وع الآلات التي تؤدي أعمالا متشابهة والأفراد الذين يقومون بأعمال متشابهة في أماكن متقاربة، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
  - المساواة في المعاملة: أي أن يعامل جميع العاملين بعدل وبنفس المستوى من المعاملة، لضمان الولاء التنظيمي لهم.
  - الاستقرار الوظيفي: على المنظمة المحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة، ويأتي من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين اضافة إلى العدالة في التعامل معهم، والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
  - المبادرة: إفساح المجال أمام العاملين لتقديم ما لديهم من أفكار والابتكارات تؤدي عند تطبيقها إلى تحسين مستوى العمل.
  - روح الفريق أو التعاون: أن يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في أدائهم لأعمالهم، وأن يمتاز جو العمل بالألفة والمحبة والمودة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2-4- تقييم أفكار وأراء فايول.**
- يؤمن فايول إيمانا راسخا بعمومية مبادئ الإدارة، فهو دائم الاشارة اليها وكثيرا ما كان يكررها ويدعو إلى تطبيقها على أرض الواقع.
  - اختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الادارين وعلى ادارة المنشأة الكبيرة، بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى ادارة الورشة أو المصنع الصغير.
  - اتسمت أفكار فايول بالشمولية حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الادارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغيرها، ولم تقتصر على ادارة الورشة وحدها مثلما كانت أفكار تايلور والتي تميزت بانها تفصيلية.

- ركر فايول على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهاراته فيها بالممارسة ونقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة اصدار الاوامر، بالاضافة إلى أن فايول أن فايول يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الادارية كإطار فكري واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها. وبالرغم من ماسبق فإن أفكار تايلور وفايول متممة لبعضها، حيث أدرك كلاهما قضية العاملين وإدارتهم في جميع المستويات هي مفتاح النجاح، كما أن كلاهما طبق الطريقة العلمية فيما أجرياه من دراسات.

### 3- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر ( Max Weber ).

#### 3-1- مفهوم البيروقراطية:

اشتقت كلمة بيروقراطية في اللغة الأجنبية من كلمتين bureau أي المكتب، و cratie أي الحكم أو السلطة، وهي بالتالي تعني حكم أو سلطة المكتب. وقد عرفها شارلز جاكوب Charles Jacob بأنها " نظام مكون من الأشخاص والمكاتب والأساليب والسلطة تستخدمه المنظمات أو الأجهزة الكبرى لتحقيق أهدافها".

- البيروقراطية صيغة تنظيمية عقلانية ورشيده قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

- تمثل البيروقراطية نظرة رشيده وكفاءة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل شرعية وسلطة.

- تعني البيروقراطية تنظيمًا إداريًا ضخمًا يتسم بخصائص ومميزات معينة.

- وقد تعني مجموع الاجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الادارية.

- هناك من يرى أن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد والاجراءات المحددة سلفًا.

- قد يكتسب مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعد البيروقراطية مصدرًا للروتين وتعقيد الاجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

- البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الاداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الادارية لإنجاز أهداف التنظيم.

### 3-2- رائدها ماكس فيبر ( Max Weber ).

يعد عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر (1864-1920) من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والاجهزة الحكومية، بهدف رفع الكفاية الانتاجية في التجمعات الانتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة.

ومن بين أهم العوامل التي ساعدت على نشوء النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في الدول المتقدمة ما يلي:

- وجود نظام نقدي متطور يمكن الدولة من دفع الأجور والرواتب نقدا لموظفين.
- وجود نظام ضريبي يسمح للدول بالحصول على دخل ثابت.
- ظهور تنظيمات ضخمة ومعقدة مما أدى إلى زيادة حجم العمل والأعباء الواجب إنجازها.

### 3-3- إسهامات ماكس فيبر

قد ماكس فيبر مجموعة من الاسهامات والتي دفعت بعجلة الفكر الاداري منها:

#### 3-3-1- مصادر السلطة.

ميز فيبر بين ثلاثة أنواع للسلطة وهي:

- **السلطة التقليدية:** وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالاداء أو الكفاءة أو القدرات. وبالتالي يكتسب صاحب السلطة نوع من الاحترام والتقدير والاعتزاز والاستعداد الكامل بالخضوع لها، على سبيل المثال السلطة التي يمارسها رئيس القبيلة على أفراد القبيلة.

- **السلطة الشخصية ( الكاريزمية):** وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ويقصد بالكاريزما خاصية أو سمة في شخصية الانسان يتفرد بها عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون.

- **السلطة القانونية العقلانية:** وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة. وتتاثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة. فعلى سبيل المثال الموظف في الجهاز البيروقراطي الذي تم اختياره وفق معايير موضوعية سلطته وصلاحيته التي يمارسها على المرؤوسين في المنظمة نابع من موقعه في الهيكل التنظيمي ( الوظيفة التي يشغلها).

#### 3-3-2- مبادئ النظرية البيروقراطية.

حدد ماكس فيبر مجموعة من المبادئ للبيروقراطية المثالية وهي:

- **تقسيم واضح للعمل:** وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- **هيكل واضحة للسلطة:** أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
- **قواعد واجراءات عمل رسمية:** يجب أن تكون هناك قواع مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
- **اللاشخصية في التعامل:** إن القواعد والاجراءات تطبق على الجميع دون استثناء ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
- **التدرج الوظيفي حسب الجدارة:** يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
- **فصل الإدارة عن الملكية:** لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

### 3-3-3- تقييم النظرية البيروقراطية.

يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي سابقة الذكر أنها مبادئ جيدة وفاعلة في تحقيق ما تتمناه معظم منظمات الأعمال، لكن الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يكمن في النظام البيروقراطي وإنما الخطأ عود إلى سلوك وتصرفات منفعدي هذا النظام.

ومن بين أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية ما يلي:

- الوسائل تصبح غايات: عندما ينغمس الموظف في تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات والتوجيهات بجد ذاتها وبجرفيتها دون النظر إلى جوهرها أو الهدف المنشود من وضعها، فإنها تصبح مع مرور الزمن غاية الموظف وليس الوسيلة لتحقيق الهدف.

- الجمود وعدم المرونة: نتيجة التمسك بالأنظمة والتعليمات يفقد العامل القدرة على التصرف في الحالات الطارئة، فالعامل غير قادر على الاجتهاد أو ابداء الرأي في النصوص الموضوعية، والمواطن يتوق إلى المرونة في التعامل معه، وهكذا يحصل نوع من التصادم بين المنظمة البيروقراطية والمواطن الذي ينبغي أن تركز المنظمة كافة امكاناتها لخدمته والسهر على راحته.

- الروتين: نتيجة لتكرار الأعمال بسبب التمسك الشديد بجرافية التعليمات.

- المظهرية الشكلية: يميل موظفوا المنظمات البيروقراطية إلى المغالاة في الجوانب المادية لمكاتبهم ويهتمون بمظهرهم وأناقيتهم، وذلك بغية ترك إنطباع جيد عنهم في عيون زملائهم والمتعاملين معهم، كما يهتمون بالرموز والمسميات والدرجات الوظيفية حد الهوس أحيانا، فالشكلية والمظاهر هي التي تحكم سلوك الكثير من العاملين في المنظمات البيروقراطية.

- مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير حالة متأصلة ليس فقط في تنظيم المنظمة البيروقراطية وإنما في نفوس العاملين أيضا، إن مقاومة التغيير تضمن للعاملين البقاء في مواقعهم والاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم.

- المرض البيروقراطي: يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والاصرار المقيت على تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم، وهذا ما يطلق عليه الكتاب مصطلح مرض المغالاة في البيروقراطية.

### 4- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

من أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة الكلاسيكية ما يلي:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الانسان لزيادة انتاجيته وإغفال حاجات ودوافع الانسان الأخرى.

- المدرسة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت بيئة الأعمال حينذاك بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة ودقة بالاحداث المستقبلية، أما بيئة الاعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ومطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة.

- اعتبار المنظمة نظام مغلق لا يتفاعل مع بيئته الخارجية.

- الاهتمام بالتنظيم الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي

ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية.

المدرسة الانسانية والسلوكية هي مجموعة من الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات انسانية وسلوكية. وقد ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تهتم كثير بالعوامل الاجتماعية والانسانية.

**1- مدرسة العلاقات الانسانية التون مايو (Elton Mayo).**

ولد التون مايو في استراليا سنة 1880م وانتقل إلى الولايات المتحدة الامريكية حيث التحق بجامعة هارفارد عام 1926م وبقي بها حتى سنة 1947م، توفي التون مايو سنة 1949.

**1-1- اسهاماته (دارسات الهاوثرن):**

من أهم الاسهامات التي قدما التون مايو للفكر الاداري التجارب التي تمت في شركو ويسترن الكترينك بالولايات المتحدة الامريكية في موقعها المسمى هاوثرن في ولاية شيكاغو ولذلك سميت التجارب التي قام بها بتجارب هاوثرن، حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الانسانية، حيث لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. وتتكون دارسات الهاوثرن من عدة تجارب أهمها:

**أ- تجربة الاضاءة:**

قام الباحثون في هذه التجربة بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين - مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة- وقادت تغيير ظروف الاضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الانتاجية، وكما هو متوقع فقد زادت انتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الاضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع والذي سبب دهشة للدارسين، هو زيادة انتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم عدم تغيير الإضاءة، وعندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدا الإضاءة فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة وحدث نفس الشيء لمجموعة المراقبة. وأخيرا بدأت انتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر.

**ب- تجربة غرفة التجميع:**

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون باعمال الملاحظة وتجميع البيانات، وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعة

الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.

**ج- تجارب غرفة الأسلاك:** إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الانتاجية، حيث قام الباحثون بتصميم نظام لفع الأجور على أساس معدل الانتاج- الدفع بالقطعة.

وكانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، وكما حدث في التجربة الأولى كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الانتاج، ومن يقل انتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط ومساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى فأنهم يسخرون منه ويطلقون عليه اسم ( المحرث)، مما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى ولو كان قادرا على تجاوزه.

يفسر الباحثون نتائج تجاربهم غير المتوقعة إلى وجود قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين، فعلى سبيل المثال فقد أرجع الباحثون السبب في ارتفاع إنتاجية العاملات في التجربة الأولى إلى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات والتي كانت جديدة عليهم تماما. أما بالنسبة للتجربة الثالثة فإن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

### 1-2- نتائج دراسات هاوثرن

يستخلص التون مايو من خلال التجارب التي قام بها والتي سميت بتجارب هاوثرن المبادئ التالية:

- إن السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.
- إن القيادة الادارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي ويؤثر في الانتاجية.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الادارية.

### 1-3- الانتقادات الموجهة لالتون مايو وتجارب هاوثرن.

- تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن الغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.

- لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الانتاجية.

- إن تركيز العلاقات الانسانية على مجموعات العمل وافترضها أنها تعمل بتعاون وتفاهم وأن المناخ الداخلي للعمل هو مصدر الرضى للعاملين ومطالبتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ونزاعات ومنافسات بين الأفراد التي قد تكون مصدرا للابتكار.

## 2- المدرسة السلوكية

تركز المدرسة السلوكية على طبيعة العمل نفسه الذي قوم به الفرد وإلى أي مدى يلي حاجة الفرد ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وانشاء علاقات اجتماعية.

ولقد اعتمدت المدرسة السلوكية في الإدارة ثلاثة مداخل أساسية:

- **مدخل علم النفس الاجتماعي:** الذي يدرس سلوك الأفراد وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، او بشكل عام يدرس التفاعل الاجتماعي أي التأثير المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، وهناك علم النفس التنظيمي

الذي يدرس سلوك الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة.

- **مدخل علم الاجتماع:** الذي يعالج سلوك الانسان في إطار المجموعات الكبيرة والصغيرة اضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الانسان والتنظيم الرسمي في المنظمة وأثرها على الافراد والتنظيمات.

- **مدخل علم دراسة الانسان- علم الأجناس-** ويبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكا فنيا او اجتماعيا له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى.

## 2-1- أهم رواد المدرسة السلوكية نذكر:

من بين أهم رواد المدرسة السلوكية نذكر "

## 2-1-1- نظرية الحاجات ابراهام ماسلو (Abraham Maslow).

تعتبر أعمال ابراهام ماسلو حول الحاجات الانسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي الاحساس والشعور بالنقص والحرمان من شئ معين، وهذا المفهوم مهم بالنسبة للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم.

وقد بنى ابراهام ماسلو نظريته للحاجات على مبدئين أساسيين:

- مبدأ الحرمان من الاشباع: حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن اشباعها.
  - مبدأ التدرج في اشباع الحاجات: أي أن الانتقال من مستوى الحاجات الأدنى إلى أعلى الا اذا كانت حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية او غيرها ما لم تكن الحاجات الفزيولوجية او حاجات الامان قد اشبعت بحدود معقولة.
- وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي وفق الشكل الموالي:
- الشكل رقم (5): هرم ماسلو للحاجات



- الحاجات اليسيولوجية أو الحيوية: وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والهواء.
- حاجات الأمن والسلامة: ويتركز هذا النوع من الحاجات الانسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة، إن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفسي، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله يمثل أمنا نفسيا للفرد.
- الحاجات الاجتماعية: الانسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين، لأن في ذلك تسهيلا لمهامه العملية الشاقة، كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.

- حاجات التقدير والاحترام: إن تقدير الفرد في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع.
- حاجات إرضاء الذات: ان حاجات تحقيق او ارضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى، وكلما ارتقى الانسان وتقدم في مجال ارضاء الحاجات الذاتية واشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها، وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير قدراته ومهاراته ورفع مستواه العلمي.
- بالرغم من أن أهمية نظرية ماسلو حيث أنها من اقدم النظريات التي حاولت تفسير الواقعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات والتي كان في مقدمتها مايلي:
  - افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا. وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي . فلا يعقل أن ينتج الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية ، والحاجة للأمان.
  - أفترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى. وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد. فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية - وقتياً - ببعض الحاجات الفسيولوجية أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير ، وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.
  - بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات ، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ، ومن وقت لآخر . فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد. والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل ... وهكذا.
  - تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي. ويرى البعض أن نظرية ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من بينها:
    - ما هو نوع السلوك الذي يرتبط بكل حاجة من الحاجات التي اقترحها؟
    - كيف يمكن إشباع حاجة (أو حاجات) ليست موجودة فعلاً في الهرم؟
    - ما هو تفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد؟
    - هل هناك هرم للحاجات لكل موقف أم أن الأفراد يقومون بتكوين مزيج من حاجاتهم وتعميمه على كل المواقف؟

-هل تظهر الحاجة فقط بسبب عدم إشباعها أو أنها تظهر حتى ولو تم إشباعها؟

-كيف يمكن قياس وتحديد وفصل الحاجات الإنسانية عن بعضها البعض ؟

-ماذا يحدث إذا لم يتمكن الفرد من إشباع الحاجات التي يريد إشباعها؟

وبالنسبة للإجابة على السؤال الأخير فإن علماء النفس اللاحقين ساهموا في تفسير ما قد يحدث نتيجة عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته، وحتى يمكن تفهم ذلك فإنه لا بد أن نستعرض الخطوات التي تمر بها عملية الإشباع للحاجة (أو محاولة الإشباع) كمايلي:

-يترتب على الحاجة غير المشبعة نوع من القلق أو التوتر بداخل الفرد.

-تدفع الحاجة غير المشبعة من خلال التوتر الذي يتعرض له الفرد إلى السلوك الموجه نحو هدف معين لإشباع الحاجة. ربما ينجح السلوك في إشباع الحاجة ، أو في تخفيف التوتر الكامن بداخل الفرد ، ربما يفشل السلوك في إشباع الحاجة وبالتالي في التخفيف عن التوتر. وعندئذ يحاول الفرد أكثر من مرة ، أو إذا أصيب بالفشل فقد يؤدي هذا إلى نوع من الإحباط . وقد يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث السلوك الناتج عن الإحباط والذي يسمى السلوك الدفاعي والذي يأخذ صورا عديدة ومتنوعة أهمها مايلي:

- الهجوم : فقد ينعكس الكبت الكامن داخل الفرد والشعور بالإحباط في سلوكه الهجومي والعدواني . وقد يكون هذا السلوك الهجومي في بعض الحالات موجهاً للمصدر الرئيسي للإحباط. مثال ذلك أن يقوم أحد الأفراد بالاعتداء على رئيسه المباشر في العمل الذي تسبب له في الحرمان من الترقية . وفي بعض الحالات الأخرى يكون الهجوم موجهاً إلى أطراف أخرى ليس لها علاقة مباشرة بالإحباط أو الكبت لدى الفرد كأن يعتدي الفرد على زوجته في المنزل ، أو يضرب باب غرفته بقوة ، أو يهاجم بالكلام المنظمة والإدارة العليا ، أو يتشاجر مع سائق التاكسي عند العودة إلى المنزل وهكذا.

- النقوص: ويعني رجوع الفرد عند مواجهة الكبت إلى . مرحلة مبكرة من حياته عندما كان طفلا فيحاول مثلا البكاء.

- التعويض: وقد يحاول الفرد في سلوكه الدفاعي . ضد الإحباط الذي يتعرض له أن يعوض ذلك في مجالات أخرى. مثال ذلك محاولة أحد الطلاب بعد الفشل أكثر من مرة في الاستمرار في الجامعة أن يحقق نجاحا ملحوظا في قطاع الأعمال.

-الضغط: وقد يكون استجابة الفرد للإحباط متمثلة في . الضغط والذي تكون غالبا له آثار سيئة حيث يتسبب الضغط في الإصابة بالانهايار العصبي، أو فقدان الوعي، أو مرض مزمن. وقد يأخذ السلوك الدفاعي.

-الإسقاط للفرد في حالة الإحباط شكلا آخر يتمثل في إسقاط ما يشعر به الفرد على الغير أو على الشيء مصدر الإحباط. فبعد محاولات بعد أحد الأفراد للتعلم على الحاسب الإلكتروني ثم يصاب بالفشل والإحباط ، فإنه ربما بعد ذلك يكره الحاسب الإلكتروني ، وأحيانا يتهمه بالقصور وبأنه يفقد الإنسان القدرة على التفكير ..

- الانسحاب: كما قد يأخذ السلوك الدفاعي الناتج عن . الإحباط شكل الانسحاب من الموقف ، أو التراجع عن الشيء أو الحاجة. مثال ذلك عندما يصاب الفرد بالإحباط لفشله في إشباع حاجات الانتماء لجماعة معينة فقد يقرر عندئذ الانسحاب أو التراجع عن عضوية هذه الجماعة.

- الافتناع والتبرير : ويحدث هذا من خلال محاولة الفرد بعد فشله أو تعرضه إلى الإحباط أن يقنع الآخرين بالسبب الحقيقي لذلك ، أو محاولة تبرير ما حدث من وجهة نظره. فقد يبرر أحد الأفراد فشله في الزواج بأن حياة العازب أفضل لما فيها من حرية . أو قد يبرر العامل انخفاض الأداء بسبب تقادم الآلات التي يستخدمها.

### 2-1-2- نظرية ( X.Y ) دوغلاس ماكغريغور (Douglas Mc Gregor).

دوغلاس ماكغريغور أستاذ في علم النفس في جامعة هارفارد من مواليد 1906م وتوفي سنة 1964م، ويعتبر رائد الحركة الانسانية مطلع الستينات، ومن أبرز من إهتم وعرض الانقسام في ثنائية الخصائص لسلوك الفرد في الفكر الاداري، ألف كتابه المشهور ( الجانب الانساني للمنشأة) الذي صدر عام 1960، والذي أعطى دفع جديد لأفكار ومفاهيم حركة العلاقات الانسانية.

ومن بين أهم إسهاماته ما يعرف **نظرية (X.Y)**.

#### أ- نظرية X

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- منطلق هذه النظرية أن الانسان في طبعه لا يحب العمل ويعمل كل ما في وسعه لتفاديه.
- لا بد من تطبيق الرقابة على الأفراد، توجيههم، ومعاقتهم من أجل حثهم على العمل.
- لا يريدون أخذ المسؤولية ويفضلون حالة المرؤوسين، لا توجد لديهم طموحات ويسعون فقط لتحقيق الأمن.
- يلاحظ ماك غريغور من خلال دراساته أن هذا الاعتقاد هو السائد لدى المدراء ولا بد من تغييره.

#### ب- نظرية Y

يقترحها كأداة للإدارة ينصح بتبنيها كبديل للنظرية الأولى وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمكن للانسان أن يراقب نفسه بنفسه أو ما يعرف بالرقابة الذاتية بانجازه لأهداف هو يريد تحقيقها ومقتنع بها.
- توجد لدى الانسان ميول نحو تحقيق حاجاته المختلفة، تجعل منه إنسان طموح يرغب في المسؤولية.
- توجد لدى الإنسان القدرات والرغبة في العطاء وحتى الابداع لصالح المنظمة.

- يمكن الاستفادة من القدرات الهائلة لدى الأفراد والتي هي غير مستغلة إذا تم تطبيق نمط إداري وتنظيمي مبني على مبادئها.

وفي ما يلي مقارنة بين النظرتين:

نظرية X	نظرية Y
- إن الانسان بطبعه سلمي ولا يجب العمل. - الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. - يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل. - يعتبر العقاب او التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمات وليس حبا في العمل. - تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شئ هام دون متابعة أو إشراف. - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان / الضمان قبل أي شئ آخر.	- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة. - يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. - يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. - يمارس أعداد كثيرة من من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والابداع في العمل. - يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.

من خلال ما سبق يمكن القول إن نظريتي X.Y لا تشكل استراتيجيات إدارية، وإنما هما بمثابة اعتقادات أساسية حول الطبيعة البشرية التي تؤثر على المديرين وتعلمهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات.

### 2-1-3- نظرية العاملين لهرتزبارغ (Frederick Herzberg).

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959 حيث قام مبتكرها **Frederick Herzberg** ( 1923-2000) وهو أستاذ في علم النفس الصناعي بجامعة هارفارد بإجراء مجموعة من البحوث على عينة مختارة من العاملين قوامها 200 فردا، وقد طلب من الأفراد تحت التجربة الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم، والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، ومن هذه الإجابات أنه عندما يكون الأفراد غير راضين فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل، أما عندما يشعرون بالسعادة فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته. وقد استنتج هرتزبارغ مجموعتين من العوامل هما:

#### أ- عوامل وقائية:

إن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا، ويقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية، ومنها:

- سياسات الشركة وادارتها.

- الاشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

### ب- عوامل تحفيزية:

وهذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية منها:

- الإنجاز في العمل.
  - الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل.
  - طبيعة العمل ومحتواه.
  - مسؤولية إنجاز العمل.
  - التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.
- إن العوامل المرضية في نظر هرتزبرغ تتعلق بمضمون العمل، أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالظروف الفنية، لذلك أطلق على العوامل المرضية إسم دوافع وعلى العوامل غير المرضية إسم العوامل الوقائية.

### ومن بين الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرتزبرغ ما يلي:

- يرجع الأفراد أسباب نجاحهم وسعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم.
  - يمكن للباحث أن يفسر إجابات العاملين بأشكال مختلفة وكما يريد مما يجعل بحثه لا يوصف بالدقة.
  - قد تعكس الاجابات عوامل الرضا وعدم الرضا، ولكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال.
  - تهمل النظرية متغيرات موقفية أخرى كثيرة.
- لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال هذه النظرية صحتها، وإن كان بعضهم قد اعترض عليها إلا أنها بقيت من النظريات الأكثر استعمالاً في مجال النظرية الإدارية لدراسة السلوك البشري، لأنها وضحت مختلف أنواع الحاجات عند العاملين والتأثيرات الأخرى التي تدفعهم إلى الرضا فتحسن من أدائهم في العمل.

## 2-2- تقييم مدرسة العلاقات الانسانية و السلوكية.

- قدمت مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية مجموعة من المفاهيم المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات ومنها:
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
  - التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يرجع للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.

- رأى السلوكيون أن علم الإدارة يعد بمثابة علم سلوكي تطبيقي لأن الإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسات والبرامج عن طريق الآخرين، ولهذا فالمدير معني قبل كل شيء بالتعرف على مبادئ السلوك الإنساني والفردى في العمل من خلال قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكيتها ومقومات نجاحها.
- ترتيب الحاجات الانسانية واشباعها وتسخيرها لخدمة زيادة الكفاية الانتاجية للمشروعات.
- وبالرغم من ما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية للفكر الاداري إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات منها:

- التركيز على العنصر البشري دون الوصول إلى نظرية شاملة لتفسير السلوك التنظيمي.
- ركزت على ضرورة إنشاء جماعات غير رسمية وإتاحة أكبر قدر ممكن من الحرية للأفراد، إلا أن هذا الأمر لا يمكن أن يضمن زيادة الانتاجية.
- إن تركيز هذه المدرسة على جماعات العمل ومطالبتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها من شأنه أن يعرض المنظمة إلى وجود صراعات داخلية في المنظمة.
- أهملت هذه المدرسة الجانب الفني للمنظمة وأهمية التنظيم الرسمي وذلك بتركيزها على التنظيم غير الرسمي.
- أهملت هذه المدرسة أهمية الحوافز المادية للعامل وركزت على الجوانب الانسانية.
- اعتبرت المنظمة تنظيم مغلق لا يتفاعل وبنته الخارجية.

### ثالثاً: المدرسة الحديثة

وهي مجموعة من النظرياتظهرت مؤخرًا وتختلف عن المدارس الكلاسيكية في كونها ركزت على البعد الاجتماعي للمنظمة، بالإضافة إلى الجانب المادي ( الفني والانتاجي)، ومن أهم النظريات المكونة للمدرسة الحديثة نذكر:

**1- مدرسة النظم.**

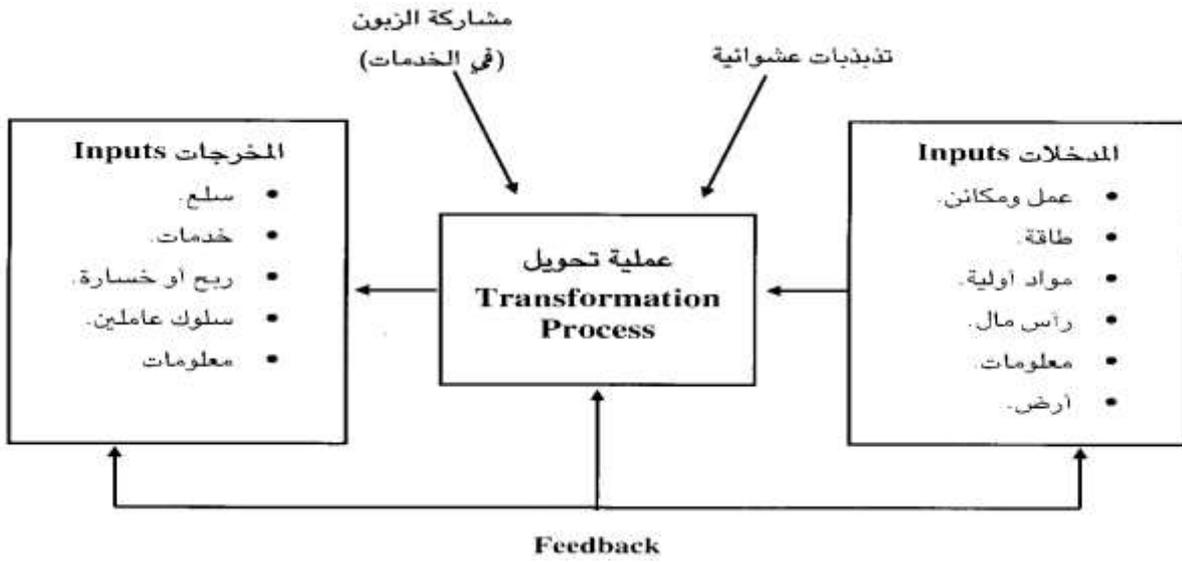
لقد إهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما انها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها.

هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سليلزنيك 1949م وبارسونز 1956م، فقد لاحظ سليلزنيك أن للمنظمة ( مثلها مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطها، واعتبر بارسونز المنظمات نظاما اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وبتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، وتدعو هذه المدرسة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند اجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، هذه العناصر هي:

- المدخلات: وتعني دراسة جميع الامكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية ( امكنات بشرية- مادية- فنية- معنوية).
- المخرجات: وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات سواء أكانت سلعا أم خدمات.
- العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت التأثيرات سلبية أو ايجابية.

ويمكن توضيح المنظمة كنظام من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6) المنظمة كنظام



وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الأنشطة التي تقوم بأدائها، وحتى لا تتوّل إلى الاضمحلال والاندثار فلا بد من وجود خصائص تتسم بها وتفصح لها مجال التفاعل مع البيئة الخارجية. وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- يتميز النظام بالكلية والاستقلال أي أن له حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.
- يجب أن يحقق النظام توازنا مع البيئة ويتم التوازن إذا بقي النظام في تغيير مستمر استجابة لتغيرات البيئة التي هو جزء منها.
- يتألف النظام من نظم فرعية في ذاته وهو بنفس الوقت يكون من الانظمة ذات العلاقة أجزاء من النظام الكلي.
- تتفاعل أجزاء النظام مع بعضها من أجل تحقيق أهداف لا يستطيع أي جزء من النظام تحقيقها بمفرده.
- يتكون النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- يميل النظام المفتوح إلى التخصص في انجاز أعماله حيث أن أنشطته تبدأ بسيطة ثم تأخذ بالتعقيد تدريجيا خلال نموه وذلك يستوجب زيادة في تخصصاته من أجل اسيعاب التقيد في نشاطه.

- يتميز النظام المفتوح بالاستقرار والتوازن والتكيف المتحرك في تفاعلاته مع البيئة، حيث يستمر في استرداد الطاقة التي يحتاجها للنمو والتطور والأداء ويصدر للبيئة مخرجات من السلع والخدمات والمعلومات، فالتوازن المتحرك للنظام يمكنه من التكيف والانسجام مع تغيرات البيئة.
- يتميز النظام المفتوح بالشمولية أو التكامل أي ترابط أجزائه بعلاقات فيما بينها وأن أي تغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيرات متفاوتة في الأجزاء الأخرى.
- النظام المفتوح نظام هادف، فمنظمات الأعمال تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة كالربحية والنمو (التوسع) والبناء ويهدف العاملون في المنظمة إلى تحسين مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية.
- يتميز النظام المفتوح بالتداؤب أو التعاون ( Synergy ) أي أن أجزاء النظام تتربط مع بعضها في علاقات، بحيث أنها تعطي النظام ككل قوة وفاعلية أكبر من القوة التي يتمتع بها جزء من النظام، فالنظام ليس مجرد جمع للأجزاء المكونة له.
- يتسم النظام بخاصية التنسيق Cooperation أو التكامل Intergration وهي عكس خاصية التخصص، فالنظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها من خلال الأنشطة التي تقوم بأدائها، فأجزاء النظام المتخصصة تحتاج إلى ترابط وتنسيق وتكامل فيما بينها حتى يتمكن النظام من النمو والتطور والبقاء.
- الاندثار أو الاضمحلال وهو قانون الطبيعة القائل بأن جميع التنظيمات الكونية تؤول إلى الاضمحلال أو الموت إذا فقدت القدرة على استرداد المدخلات لوجودها، فالنظام أيضا يؤول إلى الاندثار والاضمحلال إذا فقد النظام قدرته على استرداد موارده المختلفة اللازمة وبالتالي يخفق النظام من تحقيق التوازن مع البيئة الخارجية التي هو جزء منها.

## 2- مدرسة علم الإدارة ( المدرسة الكمية)

- ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الالكترونية وتفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة، وتقوم هذه الأخيرة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات، وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفق لأنصار هذه الحركة. وفي ما يلي عرض مختصر لأهم مداخل المدرسة الكمية:
- أ- **النماذج الرياضية:** قدمت هذه النماذج أدوات وطرق رياضية وإحصائية تساعد المديرين في عمليات اتخاذ القرار مثل احتساب أحجام الانتاج وحجم المصنع وجداول التكلفة ونماذج تخصيص الموارد.

ب- الأساليب الكمية: إهتم هذا المدخل بتطوير الأساليب الرياضية والنماذج الاحصائية مثل نماذج البرجة الخطية وأسلوب الانحدار والنماذج الاحصائية للتنبؤ مثل السلاسل الزمنية والتمهيد الأسي ونماذج النقل وخطوط الانتظار ونظرية المباريات وأماكن الإنتاج والمصانع وتخصيص الموارد.

ج- إدارة العمليات: قدمت هذه الطرق الأدوات المفيدة لمساعدة المدير في التطبيقات التجارية في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية مثل قرارات المفاضلة بين الشراء أو التصنيع ومواعيد التسليم والمفاضلة بين التصنيع الداخلي أو الشراء من الخارج وجدولة الانتاج والتعبئة والشحن.

وتنطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر اليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية، ومن ثم معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها، وتتمثل خطوات حل المشكلات وفقا لهذه النظرية في:

- ملاحظة النظام / التنظيم / المنظمة محل الدراسة والتحليل.
- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات، بحيث يمكن التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.
- استخدام النموذج ( الاطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث (الملاحظات) الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.
- اختبار النموذج من خلال تطبيقه/ تجربته/ عمليا في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة/ التنبؤات/ .

وبالرغم من أن النظرية الكمية ( الرياضية) تعتبر حديثة نسبيا إلا أنها أثبتت فائدتها في مجال الإدارة، فهي تجر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافه والمشكلة ولنطاق المشكلة، ولا شك أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.

### 3- المدرسة الموقفية ( المدرسة الظرفية)

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات ومن أشهر روادها جين ويدورد (Joan Woodward) و يعتبر المدخل الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة لأن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة، لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين يقترح المدخل الموقفية أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه وبيئته لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا.

إن هذه النظرية تحمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى.

وتقوم النظرية الموقفية على الأسس والمفاهيم التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخرجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وتلاطبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة

**وخلاصة القول** أن المدرس الموقفية تقر باهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة/ موقف ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب. وما يؤخذ على النظرية الموقفية أنها تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، وبهذا تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء فرصة للمديرين لتقديم الكثير من المبررات وراء أي حالة فشل.

#### 4- بعض الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

##### 4-1- الإدارة بالأهداف.

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر ( Peter F. Drucker ) في عام 1954 حيث يقول " إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج (كل) كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود. ولقد عرض بيتر دراكر أسس الإدارة بالأهداف في كتابه الصادر عام 1954 " الإدارة بالتطبيق " بالشكل التالي:

- الحكم على فاعلية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف، أي أن النتائج تحدد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.
- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحدي الأهداف المرحلية. لكل منصب في التنظيم هدف ترتبط بالهدف العام ويتفرع منه.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين كل وحدة على وضع برنامج زمني لتنفيذ ما أتفق عليه.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم مرحلة الانجاز.

- إجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه.
  - إجتماع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية كل نهاية المدة المخصصة لانجاز هدفهم الجزئي.
  - ومن بين أهم الاهداف المراد تحقيقها من خلال تبني الإدارة بالاهداف ما يلي:
  - تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وادراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة.
  - التنبه إلى مؤشرات التغيير والتعامل ايجابيا معها وذلك من خلال التعرف على المشاكل القائمة والمحتملة.
  - تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التعاون مما يعزز الثقة داخل المنظمة.
  - تساهم في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية من خلال التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط.
  - الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.
  - زيادة الإنتاجية.
- وبالرغم من أهمية الإدارة بالأهداف وما قدمته للفكر الإداري من اسهامات إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات منها:

- تؤكد هذه النظرية بدرجة كبيرة على الهدف ونتائجه مما يؤدي إلى إهمال كيفية وسبل تحقيقها.
- صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي للأسباب التالية:
- أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة في تحديدها من قبل المديرين والأفراد.
- أنها تتطلب مهارة عالية في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ضمن معايير قياسية واضحة.
- عندما تكون النشاطات وفعاليات المنظمة متداخلة ومتراطة ولا تؤدي إلا عن طريق العمل الجماعي ففي هذه الحالة يجب تحديد هدف كل فرد في الجماعة، وهذه من الأمور الصعبة التي تتطلب الكثير من الجهد في الرقابة.
- صعوبة قياس الهدف النوعي.
- صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المنظمة.

#### 4-2- مدخل الإدارة البيانية.

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة في الإدارة والتي أعمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والادارة الوسطى والادارة الدنيا.

فمنذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة البيانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين.

ولقد تبلور مدخل الإدارة البيانية كمحصلة اسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث مثل ريتشارد باسكال وزميله انطوني أنوس، ووليم أوتشي الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z والذين حاولوا إيجاد علاقة بين النجاح في مجال العمال وبين النمط الفريد للممارسات الادارية البيانية.

وقد أسفرت تلك المحاولات إلى التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال البيانية والتي اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجبي إتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

**ومن أهم مبادئ الإدارة البيانية مايلي:**

- **الوظيفة مدى الحياة:** من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة البيانية فبمجرد تعيين الفرد الجديد في المنظمة فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الاجباري في الخامسة والخمسين من العمر، ولا يفصل إلا لسبب جوهري، وهذا ما يساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.

- **التقويم والترقية البطيئان:** حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة والمرور بسلسلة من الجهود العملية الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، على اعتبار أن النتائج الايجابية للفرد لا تأتي إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن، مما يتيح التأني والدقة في التقويم.

- **عدم التخصص في المهنة:** أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري. وهذا ما يسبب الدوران الوظيفي والذي أثبت أهميته من حيث أن الأفراد الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية ونتاجا ورضا عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار.

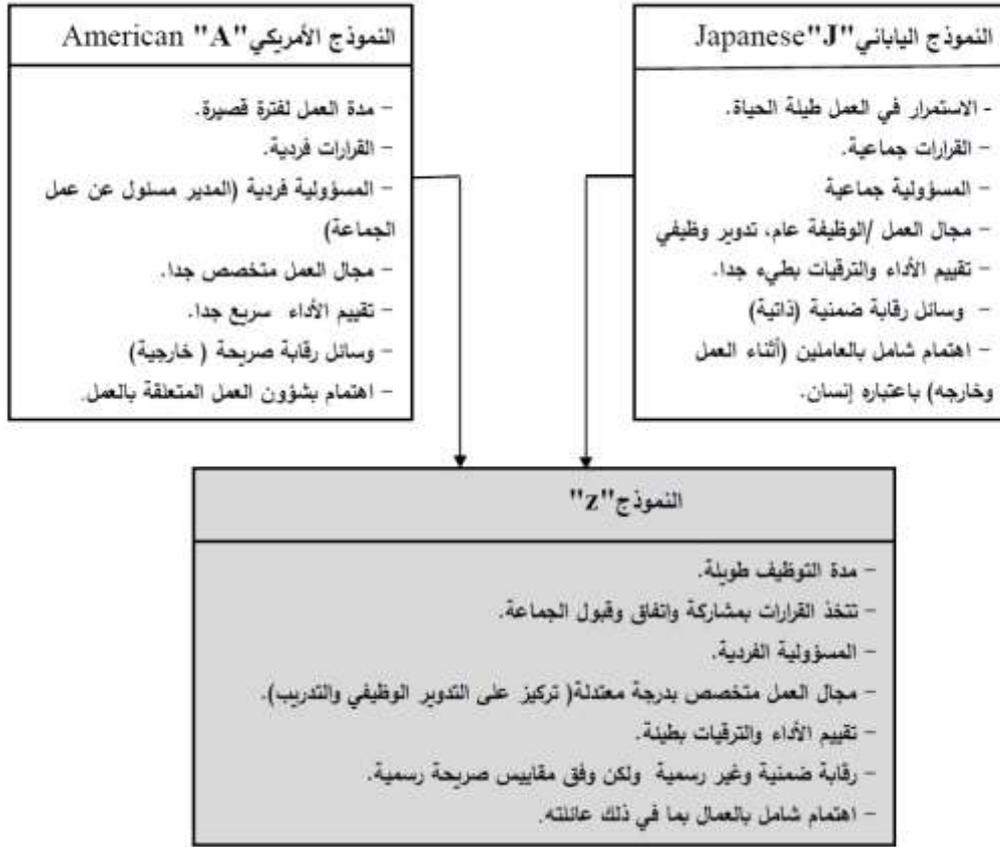
- **عدم المراقبة الضمنية:** ويعتمد هذا المبدأ في المنظمة البيانية على الفلسفة الإدارية الاجتماعية التي يؤمن ويعتقد بها الأفراد البيانيين اتجاه العمل وأسرة العمل كنظام أسري كامل، وعليه تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء ومدى ادراك الموظفين للأمر دون الإضرار إلى وجوب رقابة خارجية مسيطرة.

- **أسلوب القرارات الجماعية:** تعتمد المنظمات البيانية على طريقة المشاركة في اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه، حيث يدفع العاملين إلى الانتاجية ويشعرهم بالأهمية.

- **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الذي يعزز من المودة والثقة. فنذهب الإدارة البيانية إلى أبعد ما يمكن من حيث الاهتمام بالأفراد وأسرههم بالسعي الجدي إلى توفير مستلزمات السكن وتوفير الغذاء الصحي والتدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي من إعدادهم إعدادا صحيحا لمواجهة الحياة وظروف العمل ومتطلباتهم.

ونظرا للنجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات البيانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهها عالميا لممارستها الإدارية، حيث إهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة البيانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات البيانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضر صدر كتاب بعنوان " **نظرية Z** " للكاتب **وليم أوتشي** في عام 1981م وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج البياني في إدارة الشركات، والشكل التالي يلخص مقارنة المنظمات البيانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم **Z** نظرية **Z**.

الشكل رقم (6): خصائص نموذج Z



4-3- إعادة الهندسة (الهندرة).

تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين، وظهرت الهندرة عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان ميكل هامر وجيمس شامي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال.

وتعرف إعادة الهندسة (الهندرة) بأنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحويوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة".

كما تعرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".

فإعادة الهندسة الادارية (الهندرة) وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز

على الكفاءات الجوهرية للمنظمة ويهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج.

وتطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية بشكل علمي وسليم سوف يمكن المنظمة من تحقيق الاهداف التالية:  
 - تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الادارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

- التركيز على العملاء: تهدف إعادة هندسة العمليات الادارية إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

- السرعة في الأداء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

- الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

- تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ومن بين أهم مقومات نجاح إعادة الهندسة مايلي:

- تبادل المعلومات المشتركة والشفافية.

- دعم رسالة الشركة.

- القيادة المرنة الفعالة.

- خفض التكاليف.

- التشغيل الأمثل للتكنولوجيا.

- استخدام مفهوم Just- in- Time وفورية التوريد.

أما فيما يخص المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الادارية هي:

- الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي تواجه ارتفاعا مصطردا في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة.

- الشركات التي لم تصل إلى التدهور: تتوقع إدارة هذه الشركات تبلوغ التدهور في المستقبل القريب، فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للشركة في وضع لا بأس به ولكن هناك مؤشرات تظهر عند الوصول إلى حالة التدهور.

- الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: مثل هذه الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور ولكن تتميز إدارة هذه الشركات بالطموح والابداع لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين، فإن

عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

#### 4-4 - الإدارة الرشيقة

مصطلح الإدارة الرشيقة هو نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياع خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، وبالتالي جعل عمليات الإنتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل.

كما عرفت الإدارة الرشيقة بأنها القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم استراتيجي يتسم بالمرونة العالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.

هناك من يرى ان الإدارة الرشيقة تقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الانتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب، حيث يعرف أيضا على أنه نظام يهتم بالبحث عن كيفية استعمال كمية قليلة من الموارد البشرية والمادية من أجل إنتاج منتج ذي جودة عالية وبأقل التكاليف الممكنة وفي أقل الآجال.

#### أ- أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.
- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الانتاجية وتحسين الجودة.
- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات.
- كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يمثل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل:

- تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).
- تطبيق نظم العمل الجماعي ( فرق العمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة).
- الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
- تشجيع الابداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

#### ب- متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية تتطلب العديد من المتطلبات التي لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تساهم في نجاح هذا العمل الإداري.

- التعاون بين الإدارة والعاملين: يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، واخضاع جميع العمليات الادارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني عن العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

- الاهتمام بالتدريب والتكوين كما ونوعا: يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الادارية.

- التغيير في ثقافة المؤسسة: لضمان نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغير الثقافة العامة في العمل الإداري ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين العاملين جميعا، وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على ضرورة هذا التغيير وغرس فكرة المبادرة والابداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة.

#### 4-5- إدارة المعرفة:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات إدارة المعرفة، فليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة، وفي ما يلي وقبل التطرق إلى الإدارة المعرفة نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالمعرفة:

#### 4-5-1- مفهوم المعرفة:

تعرف المعرفة بأنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته".

وقصد دراكر (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدودة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

ويجب أن نفرق بين المعرفة وبعض المصطلحات الأخرى كالبيانات والمعلومات، الذكاء والحكمة.

- البيانات (Data): هي أرقام أو نصوص أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة أو متفرقة لم يجر تفسيرها، ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.

- المعلومات (Informamation): مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها.

- الذكاء (Intelligence): عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة، فخصائص الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والقياس، أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة.

- الحكمة (wisdom): السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم.

#### أ- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

- كما أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- أصبحت المعرفة أساساً لخلق القيمة والميزة التنافسية.

- كما يمكن أن تبرز أهمية المعرفة من خلال الزيادة المستمرة والاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي، تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم.

- المعرفة مصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم وإلى الارتقاء، وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وهيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل.

#### ب- أنواع المعرفة:

سنعتمد على التصنيف الذي صنف المعرفة إلى صنفين أساسيين وهما معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

#### - المعرفة الضمنية:

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في الحقيقة توجد بداخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مخزنة في عقل صاحب المعرفة.

وهناك من يرى أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المتصلة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها أو توثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة، وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل.

### - المعرفة الصريحة:

المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمختزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات والمستندات، وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.

### 4-5-2- إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة بأنها "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار. كما ينظر إلى إدارة المعرفة بأنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.

### أ- أهمية إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الأهداف والفعالية. وتتلخص فوائد إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة من وظائفهم.

- يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.

- تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الآخذة بالازدياد.

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة؛ إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة، أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.