

مفهوم الإدارة

الإدارة :- هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من راس مال ، قوى عاملة ، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة ، أكبر قدر ممكن من الإنتاج.....الخ)
أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها بـ 6 m's وهي:-
العنصر البشري
Manpower
المال
Money
السوق
Market
المواد
Materials
الأدوات والوسائل
Means
الإدارة
Management

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

ولذلك عرفت الإدارة بأنها

توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف

”

وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.
وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم وبطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومروراً بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها.
والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات وإلى معرفة وإلى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وان النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح الإدارة.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لان كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية.

فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، وإلى إدارة وقته وإلى إدارة تصرفاته وأسرته، وان كان عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الوقت الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه والتطوير عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

مجالات الإدارة:-

- (1) الإدارة العامة: وهي التي تتعلق بإدارة شؤون الدولة ومشاريعها.
- (2) الإدارة الخاصة: وهي المتعلقة بإدارة المؤسسات الخاصة والتي غالباً ما تهدف إلى تحقيق الربح كالمشاريع التجارية، والصناعية والخدماتية.

العملية الإدارية

هي النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره.

عناصر العملية الإدارية :-

أولاً: التخطيط :-

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

عناصر الخطة:-

- 1- **الهدف:-** وهو النتيجة المراد تحقيقها.
- 2- **السياسات :-** وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
- 3- **الإجراءات وربطها بالزمن :-** وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية ، وكل إجراء " أي وقت البدء ووقت الانتهاء " .
- 4- **الوسائل والأدوات:** يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.
- 5- **الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.**

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية.

ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائماً لرسالة المؤسسة.

وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات

والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة :-

- 1- البساطة والوضوح.
- 2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلاً للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين ، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددًا بزمن معين.

- 3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ
- 4- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود
- 5- المرونة
- 6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها
- 7- الشمول

أما فوائد التخطيط فهي:-

- 1- يساعد على التفكير المنظم
- 2- يساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه
- 3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
- 4- يساعد على تخفيض التكاليف
- 5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية
- 6- التقليل من وقت إنجاز العمل.

الإدارة بالأهداف

الهدف : هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين. مثلاً: الانتهاء من مشروع الطريق الرئيسي في نهاية عام 1998.

تعدد الأهداف:

وجود هدف عام لكل إداري تتفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية.

صفات الهدف الجيد:

1. أن يكون قابلاً للقياس.
2. أن يكون ممكن التنفيذ.
3. أن يكون محدداً بزمن معين.
4. أن يكون ضمن قدرة المنفذين له.

وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها :-

- 1- بإشراك أكبر عدد من المدراء والموظفين في تحديد الأهداف
- 2- بأن يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة
- 3- بأن يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف
- 4- بأن تحفز المؤسسة المدراء والموظفين على تحقيق الأهداف
- 5- بأن تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها

اختبار الهدف الجيد

في هذه الصفحات عدة قرارات. ضع علامة صح على القرارات التي لها صفات الهدف الجيد.

- زيادة عدد آلات الهاتف الجديدة التي تتركب في الأسبوع من المعدل الحالي، وهو و
5 آلات إلى 100 آلة في الأسبوع في موعد أقصاه 31 ديسمبر الحالي.
- 2- تحقيق رضا الجمهور المتعامل مع الوزارة.
- 3- أن لا تزيد تكلفة رحلة القدس التي تقرر القيام بها في نهاية الأسبوع القادم عن 10 جنيهات لكل مشترك.
- 4- استهلاك الكهرباء في الجمعية حتى تبقى نفقات الاسد تهاك أقل من 100 دينار.
- 5- الانتهاء من كتابة تقرير عن أسباب عدم دقة مواعيد طائرات شركة الطيران في موعد أقصاه 30 نوفمبر القادم.
- 6- الإسراع في إنهاء معاملات التأشيرة للقادمين إلى مطار عمان ابتداءً من يوليو القادم.
- 7- التأكد من تخرج 1000 كان مدينة رام الله ضد وباء الكوليرا في موعد أقصاه 15 حزيران القادم.
- 8- المضاعفة عدد المدارس في مدينة نابلس خلال أربع سنوات.
- 9- التأكد من أن كل الموظفين الجدد في المصلحة يتلقون التدريبات الخاصة.
- زيادة نسبة المدرسين إلى 10% التلاميذ في المدارس الحكومية حتى يصح هذا العام درس لكل 10 تلاميذ في موعد أقصاه أول سبتمبر القادم.

تمرين إقرار الأهداف

طلب منك أنت ومجموعتك أن تقرر أهم ثلاثة أهداف على مؤسستك تحقيقها خلال السنة القادمة من أجل الاستمرار في عملها وتطويرها في ظل الظروف التي تعيشها الأراضي الفلسطينية.

المهدف الأول:-

الهدف الثاني:-

الهدف الثالث:-

ثانياً: التنظيم:

العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية هو التنظيم والتنظيم عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".

خطوات عملية التنظيم :-

- 1- تحديد هدف المؤسسة.
- 2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية.
- 3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- 4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- 5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
- 6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- 7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- 8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات
- 9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية
- 10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى إقرار يجب اتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمؤسسة.

وصايا التنظيم الجيد:-

- 1- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماماً طبيعة العمل المطلوب منه
- 2- يجب اقتران السلطة بمسؤولية تناسبها "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية "
- 3- قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وان يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.
- 4- يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص " مبدأ وحدة الأمر"
- 5- ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، حتى ولا من المسؤول الذي يقع في مركز أعلى من المسؤول المباشر
- 6- إذا أردت أن تنتقد موظفاً فعلى انفراد
- 7- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعداً لآخر وفي نفس الوقت ناقداً له
- 8- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- 9- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسباً مع قدرات المدير "مبدأ نطاق الإشراف".
- 10- يجب أن تحل وبعناية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم
- 11- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

المصطلحات الضرورية في التنظيم

- (1) مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:-**

بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة. أي انه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل
- (2) مبدأ تقسيم العمل:-**

أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.
- (3) مبدأ نطاق الإشراف :-**

نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بان لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.
- (4) مبدأ وحدة الأمر والرئاسة:-**

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.
- (5) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :-**

أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.
- (6) الوصف الوظيفي :-**

وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤولية المباشر
- (7) التوصيف الوظيفي:-**

وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.
- (8) الهيكل التنظيمي:-**

وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.
- (9) السلطة :-** هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة أما من الناحية الرسمية " كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي. أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.
- (10) النفوذ:-**

قوة اتخاذ القرارات الناتجة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي
- (11) تفويض السلطة:-**

منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفا من الأعمال الروتينية التي يقوم بها. ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية ، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.
- (12) مركزية التنظيم :-**

أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها
- (13) التنظيم الرسمي:-**

التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة اساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي

14) التنظيم غير الرسمي:-

وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية ، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة شخصية ، وينظر إلى الإنسان كإنسان له أهداف وميول ونزعات لا بد من تحقيقها.

بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين.

* وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسباً وهذا له علاقة مع ما يسمى " بديناميكية التنظيم.

* وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

(1) تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثانوية.

- (2) يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة وظيفية معينة.
- (3) تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.
- (4) تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.
- * أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف فيتم على عدة أسس هي:
- (1) التوزيع على أساس نوع الوظيفة:
كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة، الدائرة الهندسية، الصيانة الخ.
- (2) التوزيع على أساس جغرافي، وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة.
- (3) التوزيع على أساس السلعة.
- (4) التوزيع على أساس العملاء.
- (5) التوزيع على أساس مركب: الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

ثالثاً: التوجيه:-

العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه. ويعني "إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه". وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تسميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة. الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

- (1) الوضوح: بالنسبة للتعليمات الصادرة. بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.
- (2) الكمال: بحيث تكون التعليمات كاملة.
- (3) أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.
- (4) أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.

التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أو معنوياً.

العوامل الأساسية للتحفيز:-

هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:-

- 1- زيادة الدخل.
 - 2- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
 - 3- الأمان الوظيفي.
 - 4- الفرص المتاحة للتقدم في العمل.
 - 5- القيمة المستفادة من العمل - مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.
 - 6- السطوة والنفوذ الشخصي.
 - 7- المعاملة الإنسانية.
 - 8- اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.
 - 9- عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.
- رابعاً: الرقابة والتقويم:-

تعتبر الرقابة والتقويم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية

والرقابة:- تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

والتقويم:- عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

أما عناصر الرقابة والتقويم:-

- 1- تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعية وحسب الهدف المراد تحقيقه.
- 2- قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- 3- مقارنة النتائج بالمعايير.
- 4- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
- 5- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.
- 6- هل هو في الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف... الخ.
- 7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- 7- المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ.

مدارس الفكر الإداري

(1) مدرسة الإدارة العلمية:

- وتنادي هذه المدرسة بالمبادئ التالية كأساس للإدارة:
- أ- دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية وتحليلية.
 - ب- تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه تماماً.
 - ج- التعاون التام بين الإدارة والعاملين.
 - د- حساب مكافأة العمل على أساس الأداء.
- ومن خلال هذه المبادئ فقد ركزت هذه المدرسة على المفاهيم التالية:
- التحديد الواضح للسلطات والصلاحيات.
 - التخصص وتقسيم العمل.
 - تطبيق القوانين بحزم.
 - الفصل بين مهارة الإدارة وواجبات العمل.
- وتزعم هذه المدرسة فريدريك تايلور الذي يدعي بأن الإدارة العلمية لم تركز على العاملين وحاجاتهم الاجتماعية بل ركزت على العمل فقط.

(2) مدرسة العلاقات الإنسانية:

- اهتمت ببيئة العمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية.
- على المدير للاهتمام بحاجات العاملين ومقابلتها - مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن رفع الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل.
- من الذين تبناوا هذه المدرسة ويعتبروا ركائز لها هم:
- | | |
|---------------|-------------|
| (1) ماك روجرز | نظرية X و Y |
| (2) مازلو | سلم الحاجات |

روجرز ونظرية X و Y :

تقول نظرية X بأن الإنسان العادي يتجنب العمل إذا استطاع ذلك. ويفضل الابتعاد عن المسؤولية، ولذلك فإن الإنسان لا يعمل إلا في وجود نظام للرقابة المباشرة والثواب والعقاب.

أما نظرية Y فتقول: أن الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيين في الإنسان، وأن القناعة الذاتية عامل مهم، وأن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية. وأن القدرة على الإبداع صفة لدى كثير من البشر، وأن الطاقات المتوفرة في الحياة الصناعية حالياً لا يستفاد منها إلا بصورة محددة.

وبالتالي فإن الرقابة والعقاب غير ضروريان لحمل الإنسان على العمل ولا بد من إيجاد متساهل من الرقابة حتى تتاح الفرصة لإطلاق طاقات الفرد الكامنة.

مازلو وسلم الحاجات:

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها. وقد رتب مازلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والألوية كما يلي:

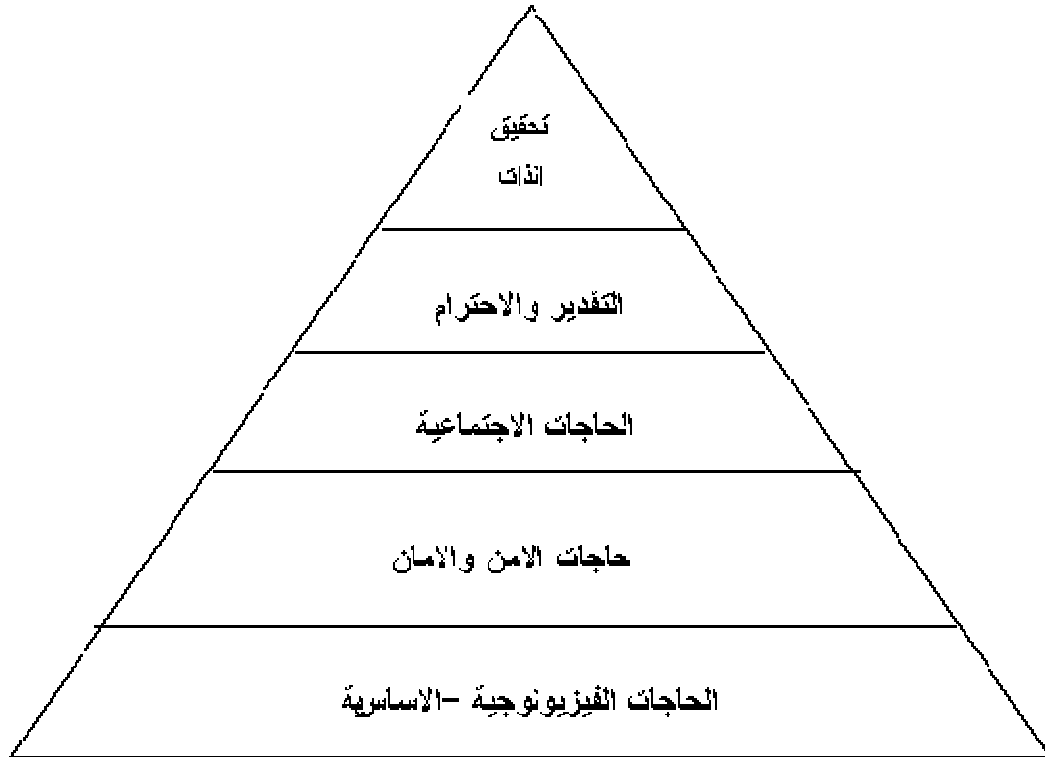
الحاجات الفيزيولوجية للإنسان: الماء، الطعام، الجنس، الهواء.

حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن- توفير المسكن والملبس.

الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.

الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.

تحقيق الذات : تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.



الحاجات الفيزيولوجية -الاساسية

الإدارة اليابانية

- أهم مميزات الأسلوب الياباني في الإدارة هو:-
- التوظيف مدى الحياة - يؤدي إلى الولاء والانتماء - الأمن الوظيفي.
- اتخاذ القرارات بالإجماع - مما يحسن القرار من جهة، ويشعر الموظفين بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على العمل.
- وهذه تحتاج إلى فترة طويلة لاتخاذ القرار لكن التنفيذ يكون سريعاً.
- ولا يقتصر الأسلوب الياباني في الإدارة على هاتين الميزتين بل يشمل جميع وظائف الإدارة الأخرى. كما هو موضح أدناه :

(1) وظيفة التخطيط

الإدارة اليابانية	الأمريكية
- طويل المدى	- قصير المدى
- اتخاذ القرارات بالإجماع	-القرار فردي غالباً
- مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	- مشاركة قليلة
- اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	- من القمة إلى القاعدة
-بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	- سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ

(2) التنظيم:-

- المسؤولية والمحاسبة جماعية	- المسؤولية والمحاسبة فردية
- مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	- مسؤولية اتخاذ القرار محددة
- أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	- التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب
- فلسفة واسعة ومشتركة	- لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

(3) التوظيف:-

- من خريجي المدارس والجامعات	- من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
- الانتقال بين الشركات ضعيف	- الانتقال بين الشركات نشط
- الولاء للشركة	- الولاء للمهنة
- تقييم الأداء بصورة غير منتظمة	- بصورة منتظمة
- تقييم الأداء لفترات طويلة	- لفترات قصيرة
- أسس متعدية للترقية	- الترقية على أساس الأداء
- إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل	- لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة
- التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات	- الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي

(4) القيادة:-

- القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	- القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
- استخدام الأسلوب الأبوي	- أسلوب التوجيه الحازم
- القيم المشتركة تساعد على التعاون	- القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
- تفادي المواجهة عند الصراع	- أسلوب المواجهة عند الصراع
- الاتصال من القمة إلى القاعدة	- الاتصال من القاعدة إلى القمة

(5) الرقابة:-

- الرقابة بواسطة الزملاء	- الرقابة بواسطة الرئيس
- التركيز على أداء المجموعة	- التركيز على أداء الفرد
- حفظ ماء الوجه	- اللوم بشدة
- استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	- استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

