

السؤال الأول:

(10 نقاط)

نظرية فريدريك ونسلو تايلور Frederick W. Taylor (1856-1915):

*مرتكزات النظرية:

(05 ن)

1- **الدراسة العلمية لأسلوب العمل:** التي تتم عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن التي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة. وبذلك فالإدارة العلمية تقوم على أساس أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه ومراقبته بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية (تجربة الرجل الهولندي).

2- **التأكيد على عامل الحوافز كأسلوب لزيادة الإنتاج:** تعتبر الحوافز العامل الذي يضمن للمنظمة قيام العمال بعملهم بشكل أفضل، ويهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.

3- **التأكيد على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد:** بما أن العامل رجل اقتصادي فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وبذلك ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من وراء هذا العمل.

4- **التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية:** وتشير إلى تدريب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على البطؤ في العمل، لذا فقد قسم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الزمن لآدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق.

5- **التخصص التنظيمي:** ويشير إلى تقسيم المهام بين مهام تصورية (مشرف) ومهام تنفيذية (العمال) عبر تلقين العمال وتدريبهم على طريقة الأداء الصحيحة ووفق أسلوب علمي، وذلك بسبب ملاحظته أن هناك فوضى في التسيير داخل المؤسسة فلا يمكن التفرقة بين العمال وأرباب العمل نتيجة تصرف العمال بحرية في تحديد سلسلة العمل انطلاقاً من خبرته وعاداته اليومية.

6- **التسلسل الهرمي للسلطة:** أي وجود مجموعة من المناصب في تسلسل هرمي، على أن تكون العلاقة بين المنصب الأول والثاني علاقة توجيه وإشراف.

(05 ن)

*تقييم النظرية:

*المزايا:

-التأكيد على دراسة العمل بطريقة علمية بإدخال دراسة الحركة والزمن.

-تحسين أجور العمال في تلك الحقبة بالتأكيد على التحفيز المادي.

-التأكيد على جودة الإشراف وذلك عبر الفصل بين الوظائف.

-رفع مستوى الإنتاج.

*الإخفاقات:

- إهمال روح الجماعة والإعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصور دور الفرد على التنفيذ والإدارة على التنفيذ.
- إفراغ العمل من محتواه الاجتماعي والإنساني، والتأكيد على البعد المادي الربحي فقط للعمل بينما الفرد (العامل) يهدف في أي منظمة أو منشأة إلى تحصيل حاجاته المادية بالإضافة إلى إشباع رغباته النفسية والاجتماعية ومنها الانتماء إلى جماعة، الاحترام، اثبات الذات،...

-الإنطلاق من حالة فردية (العامل الهولندي قوي البنية) ومحاولة تعميم النتائج على كل العمال.

-التعامل مع العامل على أنه آلة تنفيذية فقط تقوم بتنفيذ أوامر المشرف دون فتح المجال للمناقشة أو اعطاء الحلول.

-الغاء دور النقابات العمالية التي تلعب دورا فاعلا داخل المؤسسة عبر دفاعها عن مصالح وحقوق العمال.

السؤال الثاني:

(10 نقاط)

قام كل من Jane Mouton & Robert Blake بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل أبعاد قائم على بعد اهتمام القائد بالإنتاج وبعد مدى اهتمامه بالمرؤوسين. وبذلك قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الإهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الإهتمام بالمرؤوسين. ويشير رقم 1 على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير الرقم 9 لأقصى درجة اهتمام.



رغم أن الشبك الإدارية تظهر 81 أسلوبا قياديا إلا أن الباحثين أكدوا على 5 أساليب قيادية:

*أسلوب القيادة 1.1: هو أسلوب القائد المنسحب التسيبي الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن

لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

*أسلوب القيادة 1.9: أسلوب القائد الإجتماعي الذي يبدي اهتماما غالبا بالمرؤوسين واهتمام ضعيف بالإنتاج، وهو يجنب اعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي اجابات غير مرغوب فيها.

*أسلوب القيادة 9.1: يشير إلى القائد المهتم بالإنتاج الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج والوسائل أكثر من اهتمامه بالمرؤوسين ومشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب، كما يراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

*أسلوب القيادة 5.5: يمثل القائد الوسط لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين لكنه يواجه حرجا وصعوبة في اقامة التوازن بينهما خاصة إذا ما واجه مشكلا ما فسرعان ما سيضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

*أسلوب القيادة 9.9: أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع تحقيق التوازن بين أعلى انجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وارضائهم في العمل من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.