

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3 - إبراهيم سلطان شيبوط-

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم: علوم الإتصال

مطبوعة علمية بيداغوجية في مقياس الفكر التنظيمي المعاصر

سنة أولى ماستر تخصص -إتصال تنظيمي-

من إعداد الاستاذ: محمد شحات

Table des matières

5.....	تقديم المقياس	-1
6.....	المكتسبات القبليّة:	-2
6.....	أهداف المقياس:	-3
9.....	المحاضرة الأولى: المحور الأول: ماهية التنظيم	
9.....	I. النـظريّة:	
11.....	II. المـنظمة:	
12.....	III. المحاضرة الثانية: التنظيم:	
17.....	IV. الإدارة:	
	V. المحاضرة الثالثة: ماهية نظرية المنظمة: 19	
20.....	VI. دور نظرية المنظمة:	
21.....	VII. المحاضرة الرابعة: النظرية التنظيمية والنظرية الإدارية:	
22.....	VIII. تطور الفكر التنظيمي المعاصر:	
24.....	المحاضرة الخامسة: ثانيا: المدرسة الكلاسيكية التقليدية:	
25.....	I. نظرية الإدارة العلمية لتايلور:	
27.....	-1 أهداف الإدارة العلمية في التنظيم:	
28.....	-2 أركان النظرية العلمية في التنظيم:	
29.....	-3 عيوب اسهامات تايلور:	
	II. المحاضرة السادسة: نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر: 30	

33	خصائص التنظيم البيروقراطي:	1-
34	مزايا التنظيم البيروقراطي:	-2
35	المحاضرة السابعة: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:	III
	الإسهامات التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية:	-1
	38	
40	المحاضرة الثامنة: تعقيب على النظريات الكلاسيكية:	IV
43	المحاضرة التاسعة: المحور الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية:	
46	نظرية إيلتون مايو:	I.
47	أسباب ظهور نظرية إيلتون مايو:	-1
48	إسهامات إيلتون مايو:	-2
51	الانتقادات الموجهة لنظرية إيلتون مايو:	-3
	المحاضرة العاشرة: نظرية ماري باركر فوليت: 53	
54	إسهامات نظرية ماري باركر فوليت:	-1
57	نقد نظرية ماري باركر فوليت:	-2
58	المحاضرة الحادية عشرة: نقد نظرية العلاقات الإنسانية:	III
59	المحاضرة الأولى: المحور الثالث: مدارس الفكر الإداري السلوكي:	
61	نظرية أبراهام ماسلو:	I.
61	إسهامات نظرية أبراهام ماسلو:	1-
64	نقد نظرية ماسلو:	-2
	المحاضرة الثانية: نظرية ماك غريغوري: 66	
66	إسهامات نظرية ماك غريغوري:	-1
69	نقد نظرية ماك غريغوري:	-2

70	III.المحاضرة الثالثة: نظرية هارزبورغ
71	1- اسهامات نظرية هارزبورغ:
73	IV.المحاضرة الرابعة: نقد المدرسة السلوكية:
74	<u>المحاضرة الخامسة: رابعا: مدارس التنظيم الحديثة:</u>
		I.المحاضرة السادسة: نظرية النظم 75
75	1- إسهامات نظرية النظم:
78	2- نقد نظرية النظم:
		II.المحاضرة السابعة: النظرية الموقفية: 80
80	1- اسهامات النظرية الموقفية:
83	2- نقد النظرية الموقفية:
84	III.المحاضرة الثامنة: النظرية اليابانية:
85	1- اسهامات وليم أوتشي:
87	2- نقد النظرية (Z) اليابانية:
89	IV.المحاضرة التاسعة: إدارة الجودة الشاملة:
90	1- أهداف إدارة الجودة:
94	2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1-تقديم المقياس

يعتبر التنظيم عنصراً جوهرياً لتمكين المؤسسات من العمل بكفاءة والتفاعل بفاعلية مع بيئاتها الداخلية والخارجية. لهذا السبب، أصبح الفكر التنظيمي المعاصر ونظريات التنظيم مجالاً يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والتسيير. فالنجاح المؤسسي لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل يتصل بشكل وثيق بكيفية تنظيم تلك الموارد البشرية والمادية بطريقة متكاملة تراعي الأهداف، والهياكل، والعلاقات، والبيئة المحيطة.

إن نظريات التنظيم شهدت تطورات استجابة للتغيرات الجذرية التي مر بها العالم، من الثورات الصناعية والعلمية والتكنولوجية إلى التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية، مما أثر بشكل مباشر على طبيعة عمل المنظمات. من هنا جاءت هذه النظريات لتوفر أطراً تحليلية ونماذج تفسيرية تساعد في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وطريقة توزيع الأدوار والمسؤوليات، وصياغة الأهداف، واتخاذ القرارات بكفاءة لتحقيق أعلى مستويات الفعالية.

يهدف هذا المقرر إلى تعريف الطلاب بمختلف المدارس الفكرية التي تعاملت مع مفهوم التنظيم، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية وصولاً إلى المدرسة الحديثة، مع التركيز على المبادئ

والنماذج والنقد الموجه لكل اتجاه. وذلك لفهم كيفية تكوّن التنظيمات وتفاعلها مع محيطها بشكل أفضل.

لهذا سيجاول الباحث في هذه المطبوعة تسليط الضوء على المفاهيم والنظريات التي عرجت على موضوع نظريات التنظيم وأهم المراحل التي مرت بها وصولا للنظريات الحديثة في ذلك، تقيدا بمحتوى المقياس السداسي الأول والسداسي الثاني لطلبة الماستر تخصص اتصال تنظيمي.

2-المكتسبات القبليّة :

يتطلب مقياس الفكر التنظيمي المعاصر من الطلبة لمتابعة هذا المقياس ومواصلة هذا التعليم تمكنكم من المعارف المطلوبة والمبادئ الأولية بنظريات الإتصال والتنظيم.

3-أهداف المقياس:

- يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة التعليمية على المبادئ الأساسية للفكر التنظيمي.

- تنمية السلوك المهني للطالب من خلال توضيح المدارس المختلفة في الفكر التنظيمي وتطوراتها.

- تعرف الطالب على فكرة التنظيم كونها وحدة إجتماعية تقام قصدا لتحقيق أهداف معينة.

- يتعرف الطالب على مختلف النظريات التنظيمية ومساهماتها العلمية والفكرية والمصطلحات

ذات الصلة بها.

- التعرف على ماهية المؤسسة وتصنيفاتها.

السداسي الأول

المحاضرة الأولى: المحور الأول: ماهية التنظيم

ا. النظرية:

تعرف النظرية لغة: بأنها مصطلح مشتق من الكلمة الثلاثية نظر، ومعناها التأمل أثناء

التفكير بشئ ما.

أما **إصطلاحا**: فتعرف بقواعد ومبادئ تستخدم لوصف شيء ما، سواء أكان علميا أو فلسفيا

أو معرفيا أو أدبيا وقد تثبت هذه النظرية حقيقة معينة أو تساهم في بناء فكر جديد، ومن

التعريفات الاصطلاحية الأخرى للنظرية: هي دراسة لموضوع معين دراسة عقلانية منطقية

من أجل استنتاج مجموعة من الخلاصات والنتائج التي تساهم في تعزيز الفكرة الرئيسية

التي تبنى عليها النظرية¹.

فالنظرية هي مجموعة من الفرضيات التي تشكل نظاما للاستدلال يجعل من الممكن استنباط

فرضيات أخرى من الفرضيات الأولى، وعلى هذا فهي تشكل مجالا واسعا رئيسيا لتحديد

مجال الدراسة، كما أنها تستخدم كأداة للتصنيف وتكوين المفاهيم، إلى جانب كونها أداة

¹ مهدي الجهجة: 100 مفهوم في الإدارة، منشورات الجهجاه، بيروت، 2020، ص 8.

للتلخيص والتنبؤ بالحقائق واكتشاف النقص في المعرفة، وقد نجد في أغلب الأحيان نوعين من النظريات هما:

النظريات الوصفية: وهذا النوع من النظريات يصف ما هو كائن وقائم فعلا في المنظمات، مثل كيفية عمل المنظمة وما هي المتغيرات المؤثرة فيها وعلاقات هذه المتغيرات مع بعضها.

النظريات المثالية: وهذا النوع يصف ما يجب أن يكون، وهو مثالي لأنه يقوم على تحديد أنماط السلوك الواجب اتباعها، كما في النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر.

وفي مجال تقييم النظرية لا بد من الأخذ ببعين الاعتبار أمرين،

- واقعية الافتراضات التي بنيت عليها النظرية

- قدرة النظرية على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للأهرة المدروسة

وبناء عليه يمكن أن توصف النظرية بأنها مجموعة من الجمل الإخبارية التي تفسر لنا بعض الظواهر، وهي رمزية مجردة، أي أنها عكس الحقيقة التجريبية أو الواقع.

ومن المفاهيم المرتبطة بكلمة النظرية، كلمة **خارطة (Map)** ومفهوم **(Concept)** ونموذج **(Paradigm)**، وهذه الكلمات تشير إلى أن لفظ النظرية ينطوي على الاطار الكامل الذي

يربط كل الجوانب الظاهرة الداخلية والخارجية في علاقة مليئة بالمعاني، فحين نتكلم عن نموذج ما، فإننا نتكلم بالطبع عن مستوى أدنى من النظرية، فالنماذج هي صورة مبسطة لما نعتقد أنه يشبه واقع الحياة، والمفاهيم هي آراء تبنى عليها النظريات والنماذج².

II. المنظمة:

المنظمات بوجه عام هي تكوينات تختلف تعريفاتها باختلاف المعرفين لها وتبعاً لمنطلقاتهم ولتخصصاتهم، فبرنارد Bernard يعرف المنظمة بأنها نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلون، ويضيف باكي Bakke لما قاله برنارد عن المنظمة فيقول: "هي نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المختلفة والمترابطة الموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل بعض مشاكلها"، أما تومبسون (V.Thompson) يعرفها قائلاً: "المنظمة هي توحيد موضوعي لعدد كبير من الاختصاصيين المتعاونين برشد لتحقيق بعض الأهداف المعلنة". ومن جانبه أراد مارج وسايمون تعريف المنظمة قائلاً "إن كل إنسان يعرف ما هي

² رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص25.

المنظمة وبدلاً من الاستمرار في طرح المزيد من التعاريف نقول إن أغلبها يجمع على أن

المنظمة بوجه عام التي تجتمع فيها الخصائص التالية:

- تجميع لأنشطة إنسانية هادفة ومعقدة
- يتفاعل أفرادها عبر علاقات لا شخصية
- لها أهداف محددة ومتخصصة.
- تحيطها نظم عديدة ضمن النظام الاجتماعي الكلي.
- تقدم خدمات أو سلع أو منافع لبيئتها.
- تعتمد في أدائها على تبادل المدخلات والمخرجات مع غيرها من المنظمات.

III. المحاضرة الثانية: التنظيم:

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري سنجد زحماً كبيراً من التعريفات التي حاولت توضيح

معنى التنظيم، فقد عرف انطلاقاً من اعتبار التنظيم ذو دالتين:

فهو يدل من جهة إلى المجموعات العلمية كالمصانع والنقابات والجمعيات المختلفة، أي

المجموعات التي تسعى وراء أغراض معينة، كانتاج السلع أو توزيعها، أو إدارة أوقات فراغ

الأفراد، ومن جهة أخرى يدل على بعض المسالك الاجتماعية وبعض السياقات الاجتماعية كعملية تنظيم النشاطات المتعددة والوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف الجماعية، مثل الإنتاج والتتقيف والتوزيع والتنشئة وادماج مختلف الافراد ضمن وحدة متجانسة، إن غاية هذا التعريف هي التأكيد على ان مفهوم التنظيم يمكن أن يكون شاملا لكل المنظمات التي يحتويها المجتمع أو تلك الأنشطة التي والادوار الاجتماعية المختلفة، والعمل على التوليف بينها وتنظيمها حتى تؤدي دورا كاملا.

وعلى أساس أن ميدان التنظيم متشعب وثري مما أدى بالعديد من العلوم إلى تناوله بالشرح والتحليل المستفيض كل من وجهة نظر الخاصة، وملخص القول أن كلمة التنظيم تعني شيئين أساسيين.

- **الوظيفة:** هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا الى أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع.

- **الشكل:** فيقصد به الجماعات والإدارات والاقسام التي يعمل بها الناس، وكذا العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا الى هدف محدد.

وبعبارة أخرى التنظيم هو:

- مجموعة من الافراد
- يسعى لتحقيق اهداف معينة
- سيادة التنظيم الرسمي للعلاقات بين الافراد فيها
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الافراد

تفاعل التنظيم مع البيئة

وعلى ضوء هذا عرف ديموك Dimock التنظيم أنه عبارى عن ترتيبات بنائية أنشأت بغرض تحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة، ويورد موني Monney تعريفاً آخر أنه الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك، وكذلك هو الجسم الكامل بكل من وظائفه، كما تظهر بصورتها العلمية في الجهاز، فهو تنسيق للجهد الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة³.

³ حسين عبد الحميد: التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص7

1-أنواع التنظيم:

هناك أنواع عديدة من التنظيمات الإدارية التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها إلى أعلى المراتب، بما في ذلك التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- **منظمة رسمية:** وهي تلك المنظمة التي تدرس العملية التنظيمية شكليا وتتمثل في دراسة الشكل الشكلي للمنظمة المتمثلة في المخططات التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها البعض. ويخضع هذا النوع من التنظيم للقوانين والأنظمة والقوانين المعتمدة.

- **منظمة غير رسمية:** ويتميز هذا النوع بالمرونة حيث أنه لا يخضع للقوانين والأنظمة واللوائح الرسمية مثل النوع الأول ولكنه يتأثر بهذه القوانين والبيئة التي يعمل فيها. مثل مقابلة الموظفين في أوقات الراحة والتحدث معهم بطريقة ودية بعيداً عن الشكليات، مما يجعل الإدارة على دراية تامة بشؤون الموظفين ونفسياتهم، ومن ثم دراسة تأثير هذه العوامل على أدائهم في العمل.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب على المؤسسات أو الشركات الموازنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حتى لا يهيمن نوع على آخر،

وفي الوقت نفسه، يجب الحرص على الاهتمام بكلا النوعين لضمان نجاحهما في المهام الموكلة إليهما.

2- أهمية التنظيم:

- التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات، يوضح في التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال، التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم، وهذا الهيكل يوضح حجم السلطة المتاحة لكل جزء وفرد داخل التنظيم، ويحدد أيضا نوع هذه السلطة (قانونية، أو عقابية، أو شخصية، أو مستندة على الخبرة أو منح العوائد).

- التنظيم هو هيكل للإتصال والمعلومات، يحدد هيكل التنظيم أي الأجزاء أو الأفراد يتحدث ويتصل بأي الأجزاء أو الأفراد، ولأي غرض ولأي تأثير، وبجانب هذا هو هيكل لإنسياب المعلومات بين الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم، وذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها المعلومة، وأسلوب التنظيم، وأسلوب ارسالها وجهة إستقبالها.

- التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع، يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وتختلف هذه المسميات وأهميتها النسبية بحسب نوع المشروع وعملائه ومنتجاته وخدماته وأسواقه.
- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية، يضم الهيكل مجموعة من السياسات والاجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات⁴.

IV. الإدارة:

إن كلمة إدارة هي كلمة لاتينية وتعني من أجل الخدمة، ويعود معنى الإدارة إلى فن تحقيق الأشياء عن طريق الآخرين، حيث أن الإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ إدارة دائما يأتي مقرونا بأحد الصفتين (عام) أو (خاص)، فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح.

⁴ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص435

والإدارة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، وغيرها من العمليات الإدارية، لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية، بما يحقق أهداف المجتمع⁵. واذ تساهم الإدارة من خلال أهدافها في عمل وسلوك المنظمات.

ويشار إلى الإدارة في أبسط معانيها أنها عملية تحشيد الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها، ومن ثمة توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنتين، وهي عملية إتماعية صممت من أجل ضمان تعاون ومشاركة، والتداخل والاشتراك مع الآخرين بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المطلوبة،

ويمكن القول أن الإدارة بالمفهوم التقليدي هي وظيفة المدير تمارس على المنظمة من داخل حدودها ومن خلال الوظائف الرئيسية للمدير: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، أما المفهوم الحديث فقد وسع في مجال وظائف المدير لتشمل البيئة ومساندة كفاءة المنظمة بالاعتماد على التفاعل بين قوى البيئة والمكونات الداخلية للمنظمة، وأصبح مفهوم الإدارة استراتيجياً، تتصف أبعاده بالشمولية والاستقرار النسبي والآماد البعيدة، كما اتسم فعل الإدارة بالابعاد الإنسانية والسلوكية والتفاعلية والجمعية المشاركة⁶.

⁵ محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 15.
⁶ مسلم علاوي شبلبي: التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، شركة كتاب للنشر والتوزيع الإلكتروني (Ktab INCK)، ص 14.

٧. المحاضرة الثالثة: ماهية نظرية المنظمة:

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات تفكير التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، وكذا القادة الذين يهيئون متطلبات التطبيق، ويقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة، وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية⁷:

- المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير
- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة
- تهيئة آليات تساهد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات
- التنبؤ بسلوك المنظمات محاولة بناء منظومات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوم لغرض تكويره باستمراره.

⁷ نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة -مدخل التنظيم-، اليازوري، عمان، 2019، ص 24

٧١. دور نظرية المنظمة:

تلعب نظرية المنظمة دورًا بارزًا في تحسين أداء منظمات الأعمال، من خلال تطوير أساليب وآليات عمل المنظمة وعناصرها المختلفة. يظهر هذا الدور بوضوح في مهام مثل دراسة تصميم المنظمة وإحداث التغييرات المطلوبة، بالإضافة إلى تحليل الثقافة التنظيمية وما تقتضيه من هيكل تنظيمي ملائم. بذلك، يتجسد دور نظرية المنظمة في إمكانية تطبيق مفاهيمها ومبادئها وفرضياتها بشكل يسهم إيجابيًا في تعزيز كفاءة الأداء وتعزيز عملية التطور بفاعلية. وتفيد نظرية المنظمة في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المديرين والباحثين فيما يلي⁸:

- رصد المشكلات التنظيمية وتحليل أسبابها
- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار
- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية
- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها
- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها

⁸ نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة -مدخل التنظيم-، اليازوري، عمان، 2019، ص 20.

- استعادة قيادة المنظمات من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

VII. المحاضرة الرابعة: النظرية التنظيمية والنظرية الإدارية:

النظرية التنظيمية تختلف عن النظرية الإدارية كما يقول ستوكدال (Stogdill) فالنظرية التنظيمية قد لا تكون إدارية بينما يشترط في النظرية الإدارية أن تعتمد على النظرية التنظيمية، فالإدارية تعتمد فرضيات ومقولات فلسفية وقيمية حول السلوك البشري ليست بالضرورة أساسية للنظرية التنظيمية، والنظرية التنظيمية سواء كانت وصفية أو تنبؤية تهتم بما عليه المنظمة، وما سيحدث فيها، ولكنها لا تخبرنا بما ينبغي أن نفعله، والنظرية الإدارية تتسم بالعملية وترتبط بالتطبيق وتوضح ما ينبغي فعله، ناهيك عن كون النظرية الإدارية تعد أوسع في متغيراتها ونطاقها عن النظرية التنظيمية، فالإدارة تضم إلى جانب التنظيم أنشطة التخطيط والتنسيق والرقابة والتطوير والتقييم. ولقد شاع في الآونة الأخيرة المنظور (Paradigm) وبعد أن واجه العديد من الباحثين صعوبات وهم يحاولون بناء نظرياتهم العلمية، فآثروا تسمية ما يطرحونه من تنظيرات لا ترقى لمستوى نظرية باسم المنظور، وعلى الرغم من أن لهذا المصطلح جذوره وتراثه في العديد من العلوم الصرفة والعلوم الإنسانية فإن المؤرخ الأمريكي توماس كوهن (Kuhn) قد أسهم في بلورة هذا المصطلح وتأطيره،

حيث عرفه بأنه مجموعة من المقولات أو الفرضيات المؤطرة لواقع ما بشكل نسقي مقبول ومنطقي مهمته شرح أو وصف العام المحيط بطريقة جيدة⁹.

VIII. تطور الفكر التنظيمي المعاصر:

شهد القرنين الماضيين تحولات كبيرة في البلدان الصناعية كان لها تأثير مباشر على الفكر التنظيمي، وكان من أهمها تبلور الإدارة كحقل علمي مستقل وبدأت الجامعات تدخله في مناهجها، ما تأسست العديد من النقابات الإدارية المهنية وأدى التطور التكنولوجي إلى تطورات مهمة في المنظمات والعمل إذ أن توسع حجم المنظمات زاد في تعقيدها وجعل الأساليب القديمة في التنظيم والإدارة غير مجدية، كما أدى إلى فصل الإدارة عن الملكية، وعلى صعيد العمل فإنه بات أكثر تعقيدا وأكثر كلفة مما استوجب التخصص في العمل، وباتت الحاجة كبيرة إلى استقطاب واختيار العاملين والمحافظة عليها وتحفيزها مما زاد من أهمية العنصر البشري للمنظمات، كما أن مرور العالم الصناعي الرأس مالي بأزمة الكساد العظيم أدت إلى غلق العديد من المصانع وتسريح العاملين وتساعد معدلات البطالة أدى إلى ظهور نقابات العمال كقوة تنظيمية مؤثرة في سوق العمل وبيئة المنظمات، الأمر الذي

⁹ عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2004، ص 105.

جعل إدارات المنظمات تعدل من أساليب تعاملها وتنظيمها باتجاه المزيد من التعاون وتقليل التسلط على العاملين¹⁰.

كل هذا أدى إلى ظهور مدخل مفاهيمي جديد هو الفكر التنظيمي، حيث باتت دراسات التنظيم من زواياه ومداخله المختلفة واشباعه تحليلا وتركيبا وتشخيصا وبحثا فكريا وتطبيقيا على الأسس والبيانات الكمية والملاحظات والمشاهدات العلمية يعتبر قضية رئيسة لفهم واقع التنظيم وتحولاته وسلوكياته الراهنة والمتوقعة إزاء مختلف المتغيرات المتسارعة وصولا لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم وتحسين أدائه وتصويب آلية صنع القرار بمراحله المختلفة لا سيما القرارات الاستراتيجية التي تعنى بها وتتضج بها الإدارة العليا.

¹⁰ على حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 288

المحاضرة الخامسة: ثانيا: المدرسة الكلاسيكية التقليدية:

أسهم رواد الفكر الكلاسيكي في التبشير بعملية تصميم المنظمة على المستوى الكلي لها والجزئي، يحكم ذلك افتراض إيجاد تصميم مثالي يعطي أفضل أداء من خلال التأكيد على العلاقات الرسمية الرأسية وتوزيع واضح للسلطة والأدوار، وتقسيم للعمل على أساس التخصص الدقيق ويتم التنسيق من خلال معايير محددة واضحة ملزمة تعتمدها الإدارة العليا في إطار إشراف مباشر، كما ركز الفكر الكلاسيكي على التفوق الفردي والتتابعية بالعمل، وقد قدم صفا يتسم بالدقة للهياكل البيروقراطية وما يحكمها من قواعد رسمية، وتصميم العمل الوظيفي والتدريب بدقة كبيرة، إن فكرة برمجة محتويات العمليات التشغيلية تعتبر مهمة لتصميم المنظمة، وكان أبرز نتاج الفكر الكلاسيكي التأكيد على تصميم الهياكل الطولية بسبب التدرج الهرمي، وتحديد نطاق الاشراف بشكل ضيق والتزام المعايير والتقييس كآلية أساسية للتنسيق والتكامل¹¹.

وقد أثرت النظريات الكلاسيكية على فتح المجال لظهور الاتجاهات الحديثة المتخصصة في دراسة التنظيم وتحليل قضاياها المتعددة على البعدين النظري والإمبريقي.

¹¹ نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة -مدخل التنظيم-، اليازوري، عمان، 2019، ص 80.

1. نظرية الإدارة العلمية لتايلور:

لقد ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الثمانينيات من القرن التاسع عشر وكان رائدها فريدريك تايلور (F. Taylor) وهو مهندس ميكانيكي أمريكي عمل في مجال التنظيمات الصناعية، واكتشف في نفسه الرغبة في القيام ببحوث علمية تركز على تطبيق العلم والبحث العلمي في المجال الصناعي خلال تحليل العمل خطوة خطوة، لكي يصل الى العوامل التي تؤدي الى ببطء العملية الإنتاجية، حتى يمكن تقادي ومواجهة هذه العوامل، وألف تايلور كتابه أصول الإدارة العلمية، وعرفت أبحاثه بنظام المهنة، أو الإدارة العلمية نسبة لتطبيق المنهج العلمي¹².

عرف تايلور بأنه مؤسس ما سمي التنظيم العلمي للعمل، والذي استحوذ على تفكيره هو التخلص من هدر الوقت، وتبذير المال، وتبديد المواد، ولا يتأتى ذلك، برأيه إلا باعتماد الطريقة العلمية، وليس باللجوء إلى الرجال استثنائيين ذوي كفاءات خاصة، ويركز تايلور على أن الهدف الرئيس للإدارة هو تأمين الحد الأقصى من السعادة لرب العمل وللعمال على السواء. فالحد الأقصى من السعادة بالنسبة لرب العمل لا يعني الاستحصال على أكبر ربح في أقصر وقت، وإنما يعني كذلك تطوير المشروع، بحيث يصل إلى مرحلة الازدهار

¹² حسين عبد الحميد: التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص52

الدائم، والحد الأقصى من السعادة بالنسبة إلى العامل، لا يعني الاستحصال على أعلى أجر ممكن في الحال، انما أيضا تنمية كفاءاته الشخصية، لكي يعمل بفاعلية أكبر وجودة أعلى¹³.

وركز تايلور في دراسته على العوامل الفيزيائية التي تحيط بالعمل والعمال، وتبين له ضرورة تكامل عنصري الإنتاج: الجانب البشري والجانب الآلي، ويستهدف في دراسته ضرورة الوصول إلى كيفية تحقيق أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات، وفي أقصر فترة ممكنة من الزمن وتسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل، وخصر تايلور دراسته على العامل الصناعي، ومن ثم اعتبر الفرد وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه وضروب نشاطاته على درجة عالية من الرشd والتعقل الأمر الذي يؤدي إلى أكبر قدر من الإنتاجية في أقصر وقت بأقل مجهود وبأدنى حد من التكلفة¹⁴.

ومن أبرز مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور¹⁵:

- تخطيط الاعمال من مهمة الإدارة العليا.

- تنفيذ الاعمال من مهمة القوى العاملة

¹³ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، ص 46.

¹⁴ حسين عبد الحميد: المرجع سبق ذكره، ص 52.

¹⁵ جودت عزت عطري: الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، ط8، 2014، ص 16.

- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج

1- أهداف الإدارة العلمية في التنظيم:

وتهدف الإدارة العلمية من وجهة نظره إلى زيادة الإنتاج، وهذا يتطلب ما يلي¹⁶:

- اختيار العاملين على أسس علمية معينة ليؤدي كل عامل وظيفته بأعلى مستوى.
- فصل التخطيط عن التنفيذ أي أن الإدارة تخطط ثم ترسل الخطة للعمال لتنفيذها.
- توفير جو عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية
- دراسة الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لإنجاز كل عمل.
- تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى.

¹⁶ جودت عزت عطري: المرجع سبق ذكره، ص 16.

2- أركان النظرية العلمية في التنظيم:

تتمثل أركان نظرية التنظيم عند فريديريك تايلور¹⁷:

- وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل: ونوع العمل موضوع الاهتمام هو الاعمال المصنعية او الاعمال الكتابية البسيطة وهي تتصف بال تكرار ولا تتطلب عمليات تفكير أو حل للمشاكل من العامل.
- السلوك الإنساني في التنظيم هو سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية: حيث يمكن النظر إلى السلوك الإنساني على أنه سلسلة أنشطة مادية منتظمة متتابعة، ومثالها حركات تستنفذ مجهودا عضليا، وبالتالي فإن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل هي:
- الطاقة: وهي الحد الأقصى لما يستطيع الانسان إنتاجه.
- السرعة: وهي الوقت الذي يستغرقه الانسان من مستوى كفاءة محددة ويبدل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.
- القدرة على الاستمرار: وهذا المعيار يشير إلى قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب.

¹⁷ رحالي حجيبة: نظريات التنظيم، كنوز الحكمة، الجزائر، 2017، ص 24.

3- عيوب اسهامات تايلور:

نظرتة إلى المنظمة آلية، والانسان جزء من هذه الآلة والعامل جزء من البعد الإنساني يحفز

بالمكافأة المادية فقط.

لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار.

١١. المحاضرة السادسة: نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر:

تتكون كلمة بيروقراطية (Bureaucracy) من مقطعين هما (Bureau) بمعنى مكتب، و(Cracy) بمعنى قوة، ومن ثم إن الكلمة في معناها الغوي تعني قوة المكتب، أم في معناها الاصطلاحي فإنها تشير إلى التنظيم الذي يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وظيفيا وتسلسل الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبهذا المعنى فإن مفهوم البيروقراطية لا يقتصر فقط على الأجهزة الحكومية، ولكنه يمتد إلى قطاع الأعمال والاتحادات وكافة أشكال المنظمات، وقد تناول الكثير من المفكرين ظاهرة البيروقراطية بالبحث والتحليل في أواخر القرن التاسع عشر من منظور كلي حيث تركزت كتاباتهم على مستوى المجتمع، ومن أشهر هؤلاء الكتاب، موسكا (Mosca)، ميشلز (Michels) وماركس (Marx)، إلى جانب دراساته المتعمقة للبيروقراطية على المستوى الكلي فإن عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) كان أول من اهتم بدراسة تلك الظاهرة على المستوى الجزئي، أي على مستوى المنظمة، وقد استندت تحليلات فيبر للمنظمات على تصوره لمفاهيم القوة والشرعية والسلطة داخل المجتمع¹⁸.

¹⁸ حسن العلواني: التنظيم الإداري، جامعة القاهرة، القاهرة، 2017، ص 51

واعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية، إلا أنه أقر بعدم الاتغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر¹⁹.

ولقد وضع فيبر مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، ونتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل، فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية، ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف، وشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنياً على الأقدمية في التعيين والإنجازات التي حققها الموظف أو كليهما معاً، كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف²⁰.

وتكمن أهمية أعمال فيبر في تجاوزها للأساليب التي كانت متبعة في دراسة البيروقراطية وما يرتبط بها من تعريفات، إذ أضاف فيبر إليها بعداً سوسيولوجياً مهماً، فضلاً عن تجاوزه لأسلوب الوثائق وارتباط البيروقراطية بالخدمات المدنية إذ استخدم فيبر أسلوباً آخر يقوم

¹⁹ رعد حسن الرصن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 45

²⁰ رعد حسن الرصن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 46.

على المسح التاريخي للبيروقراطية عبر العصور الوسطى والحديثة، وأسفر الاستقراء التاريخي المعتمد على المقارنة عن دلالات أشارت إلى توجه المجتمعات الحديثة نحو اكتساب الخصائص البيروقراطية، كما مكن هذا الأسلوب ماكس فيبر من أن يوضع نموذجاً وظيفياً، وفهم هذا النموذج يجب أن يكون ضمن تفسيرات فيبر للقوة والسيادة، ويقترن هذا النموذج باسم ماكس فيبر ويعرف بالنمط المثالي للبيروقراطية²¹، ويصنف فيبر السلطة إلى أنماط ثلاثة أساسية يستند كل منها على أسس معنية للسيادة، ذلك على النحو التالي²²:

- **السلطة الملهمة:** ويستمد هذا النمط شرعيته من الخصائص غير العادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم، ويطيع الأفراد أوامر القائد الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظراً لتميزه عنهم بهذه الخصائص.
- **السلطة التقليدية:** وتستمد شرعيتها من قدسية العادات والتقاليد، ويرث القائد مكانته، وييدي الأفراد والتابعين ولاءهم له وحقه في ممارسته للسلطة عليهم.
- **السلطة القانونية:** وتستمد شرعيتها من القواعد والقوانين الموضوعية.

²¹ اعتماد محمد علام واجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم -مداخل نظرية ودراسات ميدانية-، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 2013، ص 47

²² اعتماد محمد علام واجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم -مداخل نظرية ودراسات ميدانية-، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 2013، ص 48

1- خصائص التنظيم البيروقراطي:

كما تحمل البيروقراطية مجموعة خصائص نوردتها كما يلي²³:

- تقسيم التخصص والمقدرة للمؤهل العلمي
- التدرج الهرمي في تقسيم المنظمة إلى مستويات تشبه الهرم بحيث تخضع المستويات الأدنى إلى اشراف ورقابة المستويات الأعلى.
- وجود قواعد رسمية تحكم سلوكيات العاملين وقراراتهم ضمانا للاستقرار.
- سيادة الموضوعية بين الأعضاء وبينهم وبين عملاء المنظمة.
- الوظيفة ليست ملكا لمن يقوم بأمرها.
- الخدمة في المنظمة عبارة عن مهنة لمن يشغلها، ويستمر فيها مدى حياته.
- الفصل التام بين الممتلكات الشخصية والمال العام
- نظم اختبار العاملين وترقيتهم يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.

²³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، دار الجنان، عمان، 2014، ص 42.

2-مزايا التنظيم البيروقراطي:

يرى ماكس فيبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات، هو كالفارق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج التقليدية، ويحدد فيبر مزايا التنظيم البيروقراطي في

الآتي²⁴:

- الدقة.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- السرعة.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية.
- الوحدة.
- الوضوح.
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

²⁴ رحالي حجيلة: نظريات التنظيم، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 41.

١١١. المحاضرة السابعة: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:

يعتبر هنري فايول من أشهر من قدم عددا من المبادئ التي تحكم العمل الإداري، وتعرف مبادئ الإدارة بأنها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف اداري معين، والأثر الناتج عن هذا التصرف. وهذا يعني أن تلك المبادئ هي التي تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلا من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها²⁵.

وقد قدم فايول مجموعة نشاطات أساسية في أي مشروع صناعي وهي ستة نشاطات على النحو التالي²⁶:

النشاطات التقنية: مثل الإنتاج

النشاطات التجارية مثل الشراء والبيع

النشاطات المالية: مثل تأمين رأس المال

النشاطات الأمنية: مثل حماية الممتلكات

نشاطات المحاسبة: مثل تقديم المعلومات المالية

²⁵ نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص 15.

²⁶ كول (G.A. cole)، ترجمة حسام الدين خضور: الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2014، ص

النشاطات الإدارية: حيث تتضمن الوظائف الأساسية للإدارة: التنسيق التنظيم،

التوجيه، الرقابة، الضبط²⁷.

كما أدرج فايول أربعة عشر مما سماه "مبادئ الإدارة" وحي الوصفات التي غالبا ما طبقها

في حياته العلمية، وقد أكد أن هذه المبادئ ليست مطلقة بل قابلة للتعديل وفقا للحاجة، وهذه

المبادئ هي²⁸:

- **تقسيم العمل:** والذي يمكن من تقليص فجوة الانتباه أو الجهد بالنسبة لأي

شخص أو مجموعة

- **الصلاحية:** وهي الحق بإعطاء الأوامر، وينبغي أن ينظر إليها دون الإشارة

إلى المسؤولية.

- **الانضباط:** ويمثل المعالم الخارجية للاحترام بما يتوافق مع الاتفاقيات الرسمية

وغير الرسمية بين الشركة ومستخدميها.

- **وحدة القيادة:** وتكون برجل واحد، رئيس واحد، أعلى واحد.

²⁷ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 37.
²⁸ كول (G.A. cole)، ترجمة حسام الدين خضور: الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2014، ص

- **وحدة التوجيه:** حيث يتحقق برئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات ذات هدف واحد.
- **خضوع المصالح الفردية:** حيث يجب ألا تتغلب مصلحة فرد أو مجموع على المصلحة العامة، وهذا مجال يعتبره فايول صعب في الإدارة.
- **الراتب:** يجب أن يكون الراتب منصفا لكل من المستخدم والشركة.
- **المركزية:** وهي ما يشير فايول أنها حاضرة دائما إلى هذا الحد أو ذاك، وذلك يعتمد على حجم الشركة ونوعية مديريها.
- **سلسلة المكانة:** وهو خط السلطة من الأعلى إلى الأدنى في المؤسسة.
- **النظام:** ويتمثل مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب، بتعبير الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **المساواة:** الجمع بين المعاملة اللطيفة والعدالة تجاه المستخدمين
- **استقرار مدة العمل:** حيث يحتاج المستخدمون إلى أن يعوا وقتا للاستقرار في أعمالهم، حتى ولو كان ذلك فترة طويلة في حالة المديرين
- **المبادرة:** والتي تكون ضمن حدود السلطة والانضباط، ويجب تشجيع كل مستويات الطاقم على أن تعرض مبادرتها.

- **معنويات الطاقم:** فالانسجام قوة كبيرة لمؤسسة ما، ويجب تشجيع فريق العمل.

1-الإسهامات التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالاتي²⁹:

- **مبدأ التدرج الهرمي:** التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات

التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين

المشرفين ومرؤوسيهـم في انجاز المهمات.

- **مبدأ وحدة الأوامر:** لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة

ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى

المرؤوسين.

- **مبدأ الإدارة بالاستثناء:** المقصود به تحويل صلاحيات اصدار القرارات إلى

بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الاداري أي تطوير لعملية

²⁹ محمد خليل خست الشماع، خليل كامل حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، 34-35.

تحويل الصلاحيات وعدم اقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفضيلية

في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والابداعية والاستثنائية.

- **مبدأ نطاق الاشراف:** يمثل نطاق الاشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع

الرئيس الواحد الاشراف عليهم، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الاشراف والهيكل

التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

- **مبدأ التخصص الوظيفي:** يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة

التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي ويشمل ذلك جميع

المستويات التنظيمية.

- **مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين:** ضرورة التمييز بين الاستشاري

الذي يقدم الارشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من

جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق اصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.

IV. المحاضرة الثامنة: تعقيب على النظريات الكلاسيكية:

إذ كان لنا أن نعقب على مجال اهتمام النظريات الإدارية الكلاسيكية في دراسة التنظيم، فنقول إنها حاولت دراسة البنية التنظيمية وعمليات التنظيم كمتغيرين مسقلين يمكن تفسيرهما من خلال مداخل إدارية تركزت على المديرين وخبراتهم وسلوكهم وقراراتهم، ومن الناحية المنهجية نقول إن نمط راسة الحالة كان الأكثر شيوعاً والتركيز على التنظيم مع إغفال علاقته بالبيئة الخارجية واتخاذ الوضع التنظيمي كوحدة أساسية للتحليل³⁰، ولعل أهم محاور الانتقادات التي وجهت إلى النماذج التقليدية تركزت على مايلي:

- **المثالية:** إذ أن معظم النظريات قائمة على افتراضات غير واقعية عن السلوك الإنساني ودوافعه حيث أنها تقوم على مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يفترض في سلوك الفرد الراشد.

- **التوازن:** غفلت النظريات أمر الصراع التنظيمي نتيجة تركيزها على الجانب الرسمي وإغفالها العلاقات الاجتماعية الإنسانية، الناتجة عنه³¹، فأهملت التعارض والتناقض بين مصالح تلك الجماعات غير الرسمية وأهدافها

³⁰ اعتماد محمد علام واجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم -مداخل نظرية ودراسات ميدانية-، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 2013، ص 37.

³¹ فضل الله علي فضل الله: نظريات التنظيم الإداري، المطبعة العصرية، دبي، ط2، 1983، 103.

ومصالح الإدارة وأهدافها، كعوامل ومتغيرات أساسية في كفاءة السلوك التنظيمي.

- **الآلية:** وذلك من خلال النظرة الفردية للإنسان في المنظمة إذ هو جزء محدد يرتبط بها عبر دوره الوظيفي المحدد الغافلة ما يترتب على ذلك من خلل وأحباط نتيجة آلية الأداء بالعزلة الاجتماعية واغفالها عضوية الإنسان وانتماءاته.

- **الجزئية:** وذلك بتركيزها على الجانب الرسمي.

- **التناقض:** أظهرت تعارضا وتناقضا واضحا من خلال مبدأ التخصص من جهة ووحدة الأمر من جهة أخرى، إذ يتعارض مبدأ التخصص والتقسيمات الإدارية مع مبدأ وحدة الأمرة واتخاذ القرارات المناسبة لتلك التخصصات والمستويات الإدارية،³².

بيد أن النظرية الكلاسيكية وما اتصفت به من قصور من حيث محدودية المعالجة النظرية للتنظيم باعتباره يعمل في بيئة استاتيكية، فإن تلك النظريات أفسحت مجالا رحبا لمداخل

³² محمد حسن حربي، علم المنظمة، ص 122-123،

نظرية لاحقة تناولت التنظيم بشكل أكثر واقعية وعمقا في تحليلاتها ومعالجتها، وهذا ما تتصف به النظريات الإدارية الحديثة في دراسات التنظيمات.

المحاضرة التاسعة: المحور الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية:

تنبثق المدرسة الإنسانية في التنظيم كإطار مفاهيمي ثوري أعاد تعريف فلسفة الإدارة الحديثة عبر تحويل الطرح من النموذج الآلي الصارم إلى العامل الإنساني بوصفه محورًا جوهريًا في المعادلة الإنتاجية، حيث أعادت صياغة المفاهيم الكلاسيكية للمنظمات، مع التركيز على البعد الإنساني كحجر أساس في الفعالية التنظيمية، وقد تجذرت هذه المدرسة في أربعينيات القرن العشرين كردّ فكري على المدرسة الكلاسيكية وطرحها للنماذج الميكانيكية (التaylorية تحديدًا)، التي اختزلت العمال إلى وحدات قابلة للاستبدال ضمن أنظمة معيارية، مختزلة العامل البشري إلى مجرد "ترس" في آلة إنتاجية، متجاهلةً التعقيدات السيكوسوسيولوجية للتفاعلات البشرية، فارتكزت الرؤية الإنسانية على فرضية أساسية مفادها أن الكفاءة التنظيمية لا تُقاس بمؤشرات الإنتاج الكمي فحسب، بل بمدى تحقيق التوازن بين الحاجات المادية والمعنوية للأفراد.

وبشكل محوري تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبنى عليه نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، وذلك

فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، وهنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة³³.

لقد كان من بين الأسماء البارزة التي أسهمت في ظهور هذا الاتجاه ونموه كل من ماري فوليت (Mary p.Follreit) وإلتون مايو (Elton mayo) وشستر برنارد (Chester Bernard) وهربت سايمون (Herbert Simon) وبالرغم من أن هؤلاء الباحثين يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل للإدارة إلا أنهم جميعا يشتركون في نقد النظرية التقليدية.

ولقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية، فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة بناء على ذلك فقد بدأت تظهر بعد الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، والتي من بينهما رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المديرين، ليصبحوا

³³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص66.

قادة فرق كما تم ادخال أساليب تحفيز جديدة في أساليب العمل فقد قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل³⁴.

34 أحمد بن عبد الرحمن الشمري: مبادئ إدارة الأعمال *الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض، ط10، 2014، ص52.

1. نظرية إيلتون مايو:

لم يبدأ إلتون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هورثون، بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة فيلاديفيا وذلك سنة 1932، وكان الهدف الرئيسي من اجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب على أو التقليل من تلك المشكلات، وخرجت بتوصيات هامة، تتعلق بالعمال كضرورة الاهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة للعمال مع وضع نظام الحوافز المالية لتجيعهم على زيادة الإنتاج وقد أمكن التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية إثر وضع توصيات مايو موضع التنفيذ³⁵،

ومن جانب آخر، تعد محاولات إلتون مايو ورفاقه في التجارب التي أجريت بمصنع هورثون (Howthornr) لشركة وسترن اليكتريك (Western Electric) بمدينة شيكاغو، بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ نفتت الأنظار إلى مطالب الافراد النفسية والاجتماعي، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء³⁶.

³⁵ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة، 1994، ص 86.

³⁶ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص 481.

فالعلاقات الإنسانية من منظور هذا الطرح هي نوع من علاقات العمل الذي يجب أن يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي تلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً³⁷.

1-أسباب ظهور نظرية إيلتون مايو:

وقد ظهرت في ثلاثينيات من القرن الماضي، كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ومن ثمة أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد أساليب وطرق وهيكلية التنظيم أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

ومن العوامل والاعتبارات التي ساعدت على ظهور العلاقات الإنسانية:

³⁷ سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ط7، الرياض، 2013 ص 56.

ظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها، مما أدى الى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثمة رأى الاداريون أن قوة الحركة النقابية كانت سببا لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية فحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.

زيادة الثقافة العمال، مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.

ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية، خاصة أنه قد تم اشباع الحاجات المادية الأساسية.

زيادة تكاليف عنصر العمل، جعل الإدارة تبذل جهدا للاستفادة القصوى من هذا العنصر وكان هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تحارب هوثورن.

2-إسهامات إيلتون مايو:

فتعد محاولات إلتون مايو ورفاقه في التجارب التي أجريت بمصنع هوثورن (Howthornr) لشركة وسترن اليكتريك (Western Electric) بمدينة شيكاغو، بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الافراد النفسية والاجتماعي، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء³⁸.

وقد عمد مايو لدراسة تأثير الإضاءة وتوزيعها في موقع العمل على إنتاجية العامل وأدائه في العمل، وعندما كشفت نتائج تلك التجارب عن عدم تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال، كان ذلك سببا قويا للاستفادة بخبرة إلتون مايو السابقة في مصنع النسيج وبدأت تجارب هورثون التي استغرقت خمس سنوات بفريق بحثي برآسة إلتون مايو وعضوية زميلين أكاديميين له هما روثلسبرجر F. Roethisberger و ديكسون Dickson وقام الفريق بإجراء خمس تجارب متلاحقة ابتداءا من أبريل 1927 بالتجربة الأولى والتي كانت أهم التجارب الخمس.

حيث كان الهدف من التجربة الأولى دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال، واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة، وشدة الرياح، واحداث تغييرات في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات

³⁸ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص 481.

راحة متباينة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة، كما تراوحت الفترات الأربعة للتجربة الأولى من أسبوعين إلى واحد وثلاثين أسبوعا، هذا وقد تم نشر تجارب هوثورن في منتصف عام 1939، لتكون منطلقا هاما ومعينا أساسيا للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم³⁹.

وقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية⁴⁰:

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية والمحددة للكفاءة الإنتاجية.
- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة اللامركزية الإدارية.

³⁹ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 91.

⁴⁰ علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط2، 1988، ص 31.

ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية⁴¹:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية، وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها من حيث الإنتاجية.
- أن العمال لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

3-الانتقادات الموجهة لنظرية ايلتون مايو:

وقد تعرضت هذه النظرية للانتقادات التالية⁴²:

- تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

⁴¹ رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 72.
⁴² كامل بريور: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1996، ص 41.

- تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
- لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية
- محدودية عدد العالمين الذين شملتهم الدراسة وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية

II. المحاضرة العاشرة: نظرية ماري باركر فوليت:

تعد من أوائل الكتاب الذين دعموا الاهتمام بالجانب الإنساني للإدارة والتنظيم، وقد حاولت منذ بداية عملها أن تضع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لابد أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقة الفرد والجماعة وقد اعتبرت أن الإدارة نشاط إنساني يجب ألا يغرب عن ممارستها أنه يتعامل مع أفراد، ولذلك فإن كتابات ماري باركر عن الإدارة والتنظيم الإداري تتضمن بعض الحلول العلمية وذلك لأنها كانت تستخدم الأحداث الشائعة والتي تواجه كل إداري كنقاط لتنمية مبادئ الإدارة، كانت تعتقد فكرة أن الوسيلة العلمية يمكن تطبيقها على العلاقات الإنسانية ومشاكلها ولذلك أضافت قدرا من المعرفة⁴³. وتقول باركر أنه لإدراك أن إدارة الأعمال تعتمد المقاييس العلمية يجب أن تشمل التالي⁴⁴:

- الجانب الفني: أي معرفة الإنتاج والتوزيع، وهذه المسألة يمكن تعلمها.
- الجانب الإنساني: أي معرفة طريقة التعامل بشكل عادل ومثمر مع المرؤوسين وهذا الجانب يعتبر موهبة بمكلمها البعض ولا يملكها البعض ولا يمتلكها البعض الآخر، أي أن جزءا من إدارة الأعمال يقوم على العلم.

⁴³ عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، 2006، الإسكندرية، ص 292.

⁴⁴ رعد حسن الرصن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 73.

ومن هنا طرحت باركر فوليت عددا من المفاهيم الحديثة والتي تسعى إلى تحقيق كفاءة العنصر البشري، ولعل أبرز اتجازات فوليت تتمثل في تناول أثر الجماعة على الفرد حيث وضحت أن الجماعة لديها قدرة كبيرة في التأثير على الأفراد بناءا على الاقتناع الاختباري لمفاهيم ومعايير وقواعد الجماعة. ولعل أهم أمر ساهمت به فوليت يتمثل في قانون التصالح والتعارض الذي يقوم على دراسة أطراف رغبات النزاع واتجاهاتهم وترتيب عناصر الحل، بحيث يجد كل طرف من أطراف النواع ما يرضيه في المنظمة وفي ضوء هذا التصور ترسم صورة المنظمات الإدارية التي يشترك العاملون في السلطة، ولعل أهم حصيلة خرجت بها فوليت من تجاربها الكثيرة أن المسؤولية يجب أن تكون تضامنية حيث يصعب الفصل الدقيق بين مسؤوليات الأفراد⁴⁵.

1- إسهامات نظرية ماري باركر فوليت:

من الجوانب الهامة في نظرية فوليت أنها تسلط الضوء على أهمية حل النزاعات وإدارتها بشكل بناء، ففي رؤيتها تعتبر النزاعات فرصة لتحقيق تحسينات في المنظمة، ولتعزيز النفاعل والتعلم المستمر، وتؤكد أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع النزاعات

⁴⁵ محمد عبد الفتاح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 32.

بشكل بناء، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية الحل، وفيما يلي بعض الأفكار

الرئيسية لنظرية ماري باركر فوليت⁴⁶:

- **أهمية العلاقات الإنسانية:** تؤكد النظرية على أن العلاقات الإنسانية هي

أساس الإدارة الناجحة، وأن الأفراد هم أهم مورد في المنظمة، ويجب على

الإدارة أن تركز على تلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم، وتعزيز روح التعاون بينهم.

- **التعاون والتوافق:** تؤمن ماري باركر فوليت بأن التعاون والتوافق بين الأفراد

هو المفتاح لتحقيق النجاح في المنظمات، فهي ترى أن الصراع والتنافس بين

الأفراد يمكن أن يكون مدمراً للمنظمة، ولذلك يجب على الإدارة أن تعمل على

تعزيز التعاون والتوافق بين الأفراد من خلال التواصل الفعال، وحل النزاعات

بطريقة بناءة.

- **القيادة الديمقراطية:** تدعو ماري باركر فوليت إلى القيادة الديمقراطية التي

تعطي الأفراد حرية المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية فترى أن

القيادة الاستبدادية التي تفرض القرارات من الأعلى إلى الأسفل، يمكن أن

تخلق حالة من عدم الثقة، والصراع بين الأفراد.

⁴⁶ محمد حسن أبو قطة: إدارة المؤسسات التربوية - نظريات واتجاهات مؤثرة، كتاب رقمي، 2025، ص 141.

- أهمية التدريب والتعليم: تؤكد النظرية على أهمية التدريب والتعليم المستمر للأفراد في المنظمة فتري أن الافراد الذين يتمتعون بالمهارات والمعارف اللازمة هم أكثر قدرة على المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- التكامل بين الافراد والمنظمة: تؤمن ماري باركر فوليت بأن الافراد والمنظمة يجب أن يعملوا ككيان واحد متكامل من حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على نجاح الافراد، والعكس صحيح ولذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح الافراد ومصالح المنظمة.

ولعل مبدأ التكامل الذي دعت إليه فيوليت، أو تقاسم السلطة غير القسري على أساس استخدامها لمفهومها (القوة مع) بدلاً من (القوة فوق)، كما أن أفكارها عن التفاوض والقوة ومشاركة الموظف كان لها أثر كبير في تطوير حقول الدراسات التنظيمية، والطرق البديلة لحل النزاعات، وهذا ما جعلها تعتبر من رموز واضعي نظرية الإدارة والتنظيم ورائدة في فهم العمليات الجانبية داخل المنظمات الهرمية التي أدى تمييزها بشكل مباشر إلى تشكيل منظمات النمط المصفوفة، وأوضحت أهمية العمليات غير الرسمية الجارية داخل المنظمة، وفكرة (سلطة الخبرة) التي خدمت في الواقع في تعديل التصنيف للسلطة التي وضعها

الألماني المعاصر لها ماكس فيبر والذي قسم السلطة إلى ثلاث فئات (الشرعية، التقليدية، والكاريزمية)⁴⁷.

2-نقد نظرية ماري باركر فوليت

أثرت نظريات ماري باركر فوليت في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والعلوم السياسية. ومع ذلك فقط افترقت بشكل واضح إلى نقص الأدلة التجريبية حيث تركز بشكل أساسي على تفسير وتحليل مفاهيمي أكثر منه تفسير يستند إلى تجارب عملية، وهو ما أضفى على نظريتها قدرا من المثالية خاصة فيما يرتبط بشؤون التكافل والقوة التشاركية والذي يجب أن يستند بشكل صريح إلى أبعاد عالية من الثقة والتعاون بين الأفراد، وهذا مالا يتاح عموما في البيئات ذات الطابع التنافسي والمنظمات ذات الأشكال الهرمية.

⁴⁷ احمد بن عبد الرحمان الشميمري: إدارة الأعمال أساسياتها مفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2022، ص 318.

١١١. المحاضرة الحادية عشرة: نقد نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد قضية الاهتمام بالمعاملين وتنمية العلاقات البينية بينهم التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية من القضايا المهنية في الفكر التنظيمي بالنظر إلى أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في التقليل من الصراع الوظيفي لدى العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم عن العمل ورفع إنتاجيتهم، وعلى الرغم من أن الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة مهمة جدا إلا أنه يؤخذ عليها بشكل أساسي مبالغتها في تعظيم دور العلاقات الإنسانية على حساب دور الظروف المادية، وذلك كرد فعل اتجاه النظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني، وتشير الدراسات والأبحاث المنشورة⁴⁸ أن عاملي العلاقات الإنسانية والظروف المادية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي، والتطور المهني ودرجة الاستقلالية وفلسفة الإدارة في العمل تؤثر تأثيرا فعلا على مستوى إنتاجية الفرد.

⁴⁸ عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص 64

السداسي الثاني:

المحاضرة الأولى: المحور الثالث: مدارس الفكر الإداري السلوكي:

تركز فلسفة مدارس الفكر التنظيمي أساساً على أهمية جعل المنظمة بيئة صحية ومتوازنة للعمل والحياة على حد سواء، غير أنه في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من القرن الماضي، بدأ بشكل خاص تجاه الاهتمام نحو العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للإدارة. وهنا ظهرت مدارس الفكر الإداري السلوكي أو ما يعرف بالمدرسة الكلاسيكية الجديدة، التي هدفت إلى معالجة أوجه القصور التي شابت نظريات المدرسة الكلاسيكية التقليدية في التعامل مع العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وتقوم هذه المدارس على تعزيز مكانة وأهمية العنصر البشري، معتبرة إياها جوهر العملية الإنتاجية والوحدة البنائية الأولية التي تشكل كيان المنظمة ومحور عملياتها، وحيث أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية ووحدة المنظمة الأساسية، فيجب الاهتمام بالإنسان وتحقيق حاجاته ومتطلباته بنفس درجة الاهتمام بالعمل والإنتاج، وقد ركزت المدرسة السلوكية عظيم اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بهدف المساعدة على فهم هذا السلوك وتعديله وتغييره بما يتناسب مع أهداف المنظمة ورؤيتها⁴⁹.

⁴⁹ محمد حسن أبو قطة: إدارة المؤسسات التربوية نظريات واتجاهات مؤثرة، دار غريب، الاسكندرية، 2004، ص 61.

1. نظرية أبراهام ماسلو

قدم ماسلو أفكاره عن الدوافع والحاجات الإنسانية في 1943، حيث قام بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العِلِّ وذلك -لأول مرة- في ورقته البحثية المعنونة 'نظرية الدافع البشري، في دورية المراجعة النفسية العلمية، ثم وسع ماسلو بعد ذلك فكرته لتشمل ملاحظاته حول الفضول البشري الفكري، حيث أنه حاول أن يضيع نسقا مرتبًا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وانتهى به المطاف ليضع نظريته بشكل مفصل في كتابه الدوافع الشخصية الصادر عام 1954⁵⁰، وتضم نظريته أفكارًا كثيرة يساندها البعض، لذلك فإنها هيأت عقول الكثير من الباحثين والعلماء لمواصلة البحث والدراسة والتقصي عن صحة وفاعلية هذه النظرية، الأمر الذي أسفر عن ظهور العديد من نظريات الدافعية لا سيما في أماكن العمل⁵¹.

1- إسهامات نظرية أبراهام ماسلو

وتقوم نظرية ماسلو على الافتراضات التالية⁵²:

⁵⁰ مهدي صالح مهدي السامرائي: نظريات العرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 221، ص 153.

⁵¹ مهدي صالح مهدي السامرائي: نظريات العرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 221، ص 154.

⁵² حسن العلواني: التنظيم الإداري -النظريات والمفاهيم الأساسية-، دار الكتب، القاهرة 2004، ص ص 114-115.

- يسعى الانسان دائما إلى اشباع حاجاته، وبالتالي فإن سلومه يكون مدفوعا نحو اشباع ما يشعر به من حاجات غير مشبعة، فإذا كان يشعر مثلا بالجوع، فإن سلوكه يكون مدفوعا بالسعي للطعام، وإذا مان يشعر بالعطش فإن سلومه يتجه للبحث عن الماء، وهكذا
- يبدأ الانسان باشباع الحاجات الأكثر الحاحا مما يجعل تأثير هذا الحاجة يقل أو يندعم كدافع للسلوك، ومن تم تظهر حاجة أخرى تليها في الأهمية غير المشبعة على سلوك الفرد وتدفعه إلى اشباعها.
- عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فإن هذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة نسبيا ليدها
- يؤدي النقص في اشباع حاجة لدى الفرد تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة إلى تحول اهتمامه الى اشباع الحاجات التي تعلوها، إلى مجابهة القصر في اشباع تلك الحاجة.
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي يتمكن من اشباعها فرد الذي يسعى لإشباع حاجات في مستوى أعلى يكون أكثر سعادة من ذلك الذي سعى لإشباع حاجات في مستوى أدنى.

ويرى ماسلو أن حاجات الانسان تتخذ شكل هرم تبدأ قاعدته من بالحاجات الفيزيولوجية، يلي ذلك حاجات الأمان، ثم حاجات تحقيق الذات.

وللنظرية هذه مكانتها بين نظريات الإدارة للمدرسة السلوكية حيث تمثل وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، إذ خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها مفروضة من الخارج بينما وصفها ماسلو كونها عامل داخلي وقوة دافعة وشيء ذاتي. كما قسم الحاجات الى مستويات خمسة تكون هرما قمته حاجات تحقق الذات، وقعره الحاجات الأساسية، وتأتي هذا الهرم كما يلي⁵³:

- **الحاجات الأساسية:** المتمثلة بالطعام والسكن والجنس، وهي حاجات أساسية لبقاء الحياة، بداية سلم الحاجات الأخرى يتساوى فيها الافراد بغض النظر عن ارباهم أو جنسهم، ولكن يتباينون في درجة الاشباع، وهي حاجة بالغة الأهمية.

- **حاجات الأمان:** وما أن يتم اشباع الحاجة الأساسية تليها التي فوقها في سلم الحاجات وهي حاجة الأمان، حاجة تتمثل بطمأنينة الفرد على نفسه وأهله،

⁵³ مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر: إدارة المنظمة -نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص68.

وتأمين دخل مستمر، وهي حاجة تبرز ما أن يحقق الفرد حاجاته الأساسية،
وتصبح مسيطرة على سلوكه وتشكل دافعا له.

- **الحاجة الاجتماعية:** وهي حاجة الانتماء، وهي ان يكون الفرد محبوبا يحضى

بالتقدير من الاخرين وأن يكون عضوا في جماعة.

- **الحاجة لتقدير الذات:** وهي قمة الحاجات وهي الحاجة للاستقلال.

- **الحاجة لتحقيق الطموحات:** وهي للتعبير عن الذات.

ومن مضامين هذه النظرية أن الانسان ما يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها
في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه.

2-نقد نظرية ماسلو:

لقد أشارت بعض الدراسات التي حاولت تطبيق نظرية ماسلو إلى أن النظرية تفتقر إلى
الكثير في المجال التطبيقي، حيث أشارت دراسة دوافع الافراد في مستويات تنظيمية مختلفة
بأن الافراد يختلفون في درجات تفضيلهم للحالات وأن الحاجات العليا (الاجتماعية والتقدير
واثبات الذات) تظهر وتدفع الافراد حتى وإن كانت الحاجات الأدنى غير مشبعة. كما يمكننا
عد بعض المآخذ عليها كمايلي:

- أن حاجات الافراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد، فالأفراد وكما دلت الأبحاث يختلفون في حاجاتهم.
- أن الحاجات تذهب وتجيء ولذلك فإت اشباع حاجات معينة في وقت معين لا يعني اشباعها إلى ما لا نهاية.
- أن الحاجات متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل حاجة عن أخرى بفواصل كما حددها ماسلو كما أنه من الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد.⁵⁴

54 محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص150

II. المحاضرة الثانية: نظرية ماك غريغوري:

اقترح دوغلاس ماك غريغوري (Douglas McGregor) أستاذ الإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا خلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي، في كتابه الذي طبع سنة 1960 والموسوم بـ "الجانب الإنساني للمشروع" فكرة أن للمدير تأثير على تحفيز الموظفين، فاقترح ماك غريغوري نظريتين متقابلتين يستوعب بهما المديرين ويتناولان دوافع الموظفين وأشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتعارضة بالنظرية (X) و النظرية (Y)، المتعلقة بالطبيعة الإنسانية، يفترض كل منهما أن دور المدير هو تنظيم الموارد بما في ذلك الافراد، لتحقيق فائدة قصوى للمنظمة، وهي ما يطلق عليها النظرية التشاؤمية (X) والنظرية التفاؤلية (Y) وهي التي اعتقد ماكريجور أنها الاجدى والأفضل وأنها هي التي تصور حركة العلاقات الإنسانية.

1- اسهامات نظرية ماك غريغوري

ترى النظرية التشاؤمية (X) أن الانسان كسول بطبعه يكره العمل، ولا يريد أن يتحمل المسؤولية ويسعى دائما لمن يتولى قيادته، وأن العقاب دافع للعمل بالخوف، وأن العاملين

بحاجة إلى الرقابة الشديدة، وأن الأجور من المزايا الشديدة والحافز للعمل، وأخيرا ترى هذه النظرية النشاؤمية أن التنظيم الرسمي يقدم فرصا محدودة لاشباع حاجات العاملين⁵⁵.
فالعامل بالنسبة لهذه النظرية فيه نوع من الإهانة لمعظم الناس وبالتالي لا يحبون العمل، كما أن معظم الناس غير طموحين ورغبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية ويحبون من يوجههم، بالإضافة لكون قدرتهم ضعيفة على الابداع في حل المشكلات، وهم يقاومون التغيير داخل المنظمات.

وفي المقابل يجد ماكغريغوري النظرية التفاضلية النظرية (Y) مبنية على حب الانسان للعمل وسعيه لتحمل المسؤولية، وأن يسعى ويطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون تابعا لا متبوعا، ولديه الرغبة في زيادة الراتب، ولكون الزيادات دافع إيجابي لزيادة الإنتاج، وكذلك ترى النظرية عدم جدوى الرقابة، وأن يكفي الفرد بتحديد الأهداف لاختيار أفضل الطرق لتحقيقها،

فالنظرية (Y) في تطبيق مبادئ الإدارة بالمنظمة تساهم بتحسين تحفيز الموظفين بـ:

⁵⁵ عمر أحمد أو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 25.

- **اللامركزية والتفويض:** فتطبيق المنظمات للامركزية سيكون تحت اشراف المديرين موظفون كثر، وهنا هم بحاجة إلى تفويض بعض المسؤوليات واتخاذ قرارات لهم.

- **توسيع الوظيفة:** ان توسيع نطاق الوظيفة لدى الموظفين يقدم فرصا لتلبية احتياجاتهم خلال تأديتهم لمهامهم ووظائفهم.

- **الإدارة التشاركية:** حيث تشارك الإدارة في صناعة قراراتها جميع العناصر البشرية في المنظمة.

ولقد أسهمت هذه النظرية بشكل كبير في توجيه أساليب الإدارة نحو العلاقات العامة⁵⁶.
وبالنظر في هذه النظرية تجد أن مسلمات نظرية X تعتبر محددات العطاء والابداع وهي محددات ذات طبيعة إنسانية في جوهرها بينما مسلمات نظرية (Y) تضع الكرة في مرمى الإدارة وبيئة العمل، فإذا استم سلوك الأفراد بالكسل والتهرب من المسؤولية وضعف الابداع واللاتشاركية فإن النظرية (Y) تعزو ذلك إلى الأساليب المستخدمة في إدارة المنظمة وليس إلى العاملين فيها، بينما نظرية (X) تعزو ذلك إلى طبيعة العاملين في المنظمة⁵⁷.

⁵⁶ عمر أحمد أو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 25.

⁵⁷ هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 43

2-نقد نظرية ماك غريغوري:

لقد حاول الكثير من المديرين تطبيق أسلوب نظرية (Y) في الإدارة، ولكنهم كانوا غير قادرين على أن يمضوا في العملية إلى نهايتها، وذلك بسبب ما ترتب على الحرية الزائدة في العمل من تشويش وارتباك، أدى إلى تدنى الإنتاج وعدم انضباط سلوك الافراد في العمل⁵⁸.

كما يمكن اعتبار أن أنظمة تقييم الأداء في النظرية قد تُكافئ الطاعة أكثر من الابتكار، كما أنها نظرية لا تشرح كيف تؤثر هيكلية الشركة أو أنظمة الحوافز على السلوك

⁵⁸ أحمد بن عبد الرحمان الشمري: مبادئ إدارة الأعمال -الأساسيات والاتجاهات الحديثة-، العبيكان للنشر، الرياض، ط10، 2014، ص 53

III. المحاضرة الثالثة: نظرية هارزبورغ

يعد فريديريك هارزبورغ (Herzberg) أحد أبرز المساهمين الأوائل في تطوير المفهوم العملي للإثراء الوظيفي، إذ توصل من خلال دراسة أجراها مع سندرمان وموسنور (Snyfrman, Mauser) على 200 من المحاسبين والمهندسين في عام 1959 إلى حقيقة مفادها أن الافراد يكونوا سعداء في عملهم عند إهتمام إدارة المنظمة بالعوامل المحفزة باعطائهم مسؤوليات وظيفية مهمة، ومنحهم فرصة في اتخاذ القرار، والسيطرة على الموارد وتقدير الجهود المتميزة وتوفير فرص النمو الشخصي والتقدير والانجاز في الوظيفة، وأما العوامل الوقائية المتمثلة في إدارة المنظمة، الاشراف الفني، الرواتب ، ظروف العمل فهي ضرورية حدا للمحافظة على مستوى معين من الرضا الوظيفي لدى الفرد، ولكنها في الوقت نفسه تكاد لا تمثل بالنسبة له دافعا لتحسين أدائه الوظيفي، بل أن عدم وجودها يؤدي إلى تحقيق عدم الرضا عن الوظيفة، والشكل يوضح موقع العوامل المحفزة والوقائية كما جاءت وفقا لدراسة "هيرزبيرغ".

1- اسهامات نظرية هازبورغ:

وبذلك قام فريديريك هازبيرغ بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة اشباع الحاجات والتأثير الدافعي لذلك الاشباع، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها لحد كبير، وكشفت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.

وقد سميت نظرية هيرزبرغ بنظرية العاملين بالنظر إلى كون هناك مجموعتين من العوامل تعتبر أحدهما بمثابة دوافع وتؤدي إلى تحقيق رضا الفرد عن عمله أو نشاطه، ويطلق عليها عوامل مرتبطة بالعمل نفسه، أن المجموعة الأخرى من العوامل فتعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم الرضا لدى الفرد، ويطلق عليها عوامل محيطة بالعمل⁵⁹

ويشار إلى أن دراسة هيرزبرغ أكدت ضرورة التمييز بين نوعين من العوامل الدافعية/

العوامل الدافعة: وهي مصدر الرضا وهي موجودة في طبيعة ومحتوى أداء العمل

والانجاز والاعتبار، العمل أو الوظيفة ذاتها المسؤولية النمو

العوامل الوقائية: أي أن وجود هذه العوامل يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا

حيث أن توافرها وبمستوى جيد ضروري لعزل مشاعر الاستياء ولكنها لا تؤدي إلى

⁵⁹ عكلة سليمان الحور وكامل عبود العزاوي: الاعداد النفسي للرياضيين، دار الكتاب الثقافي، عمان، 2012، ص 212.

خلق قوة دافعية أو حماس عند الأداء وهي تتمثل في ظروف العمل المادية، كالعلاقات مع الرؤساء العلاقات مع المرؤوسين، الاشراف، الرواتب، تقليص ساعات الدوام التدريب، وكذا المشاركة بالإضافة إلى التعرف على حاجات العاملين ومتطلباتهم.

.IV المحاضرة الرابعة: نقد المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية بنظرياتها المختلفة لتعوض عن نقص صحة افتراضات سابقتها، ولا شك أنها ساهمت اسهاما مهما في تطوير الفكر الإداري عامة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات خاصة، وذلك من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في التنظيم، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، تعطي إدارة المنظمة أساسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع العاملين وتساعدتها في فهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات.

ولعل من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة أنها بتركيزها على الجانب الإنساني العلاقات الإنسانية قد أهملت الجوانب الأخرى، وخاصة الجانب المادي ولذلك فأنها لم تتجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير السلوك التنظيمي⁶⁰.

⁶⁰ عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص 69

المحاضرة الخامسة: رابعا: مدارس التنظيم الحديثة:

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الفكر التنظيمي مزيجا تراكميا من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة، فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت بها نظرية ماكس فيبر ونظرية... ماثلا إلى هذا اليوم في كثير من الممارسات التنظيمية بالمنظمات الحديثة، كما نجد أن الأفكار المرتبطة بالاعناية بالفرد والأخذ بعين الاعتبار احتياجاته وعواطفه ومشاعره في المنظمة وخلال فترة العمل كما طالبت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تؤخذ بعين الاعتبار في الممارسات التنظيمية والإدارية وعلى أوسع نطاق.

وبالرغم من أهمية الأفكار التي رسمتها المدارس التنظيمية السابقة إلا أنه التطور الحديث والمعقد الذي عاشته المنظمات والمؤسسات والهيئات الإدارية بمختلف أنواعها وأشكالها نتيجة التنافس المحلي والإقليمي والدولي الشديد على مختلف المنتجات والسلع والخدمات قد دفع بالكثير من الباحثين في المجال إلى طرح نظريات ومداخل حديثة أكثر تماشيا مع الواقع المتغير.

1. المحاضرة السادسة: نظرية النظم

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد واصل دارسوا المنظمة بحثهم عن أر فكرية جديدة توفر شروحا أفضل لظاهرة المنظمة، وقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنوا منهجية النظم في تحليل وهم المنظمة. فكان أول من نظر للمنظمة كنظام هو حستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاما اجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة، واعتبر برنارد المنظمة نظاما اجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة، استندت هذه الفكرة إلى مفهوم النظام في العلوم التطبيقية، فالنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة، وتشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبا كليا موحدا، فالإنسان نظام والوحدة نظام، والمنظمة والمجتمع نظام.

1- إسهامات نظرية النظم:

يرى هذا المدخل النظري أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متآزر لغرض تحقيق أهدافها المحددة لها، ويعني هذا أن المنظمة تتكون من أنظمة فرعية أصغر ليتشكل النظام الكلي

الأكبر، والمنظمات درست من قبل عديد الباحثين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تكاملها وتأزر أجزائها الفرعية جميعا إلى مخرجات مفيدة للجُمهور الخارجي والمجتمع⁶¹.

حيث أشارت الدراسات الواردة في هذا الشأن أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى مع الظروف التي تعيشها المنظمة، ومن هنا تؤسس لفكرة أنه ليس هناك أي منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات المختلفة.

واعتبرت نظرية النظم المنظمة نظاما اجتماعيا يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر التالية⁶²:

- **مدخلات:** وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، والموارد البشرية والمعلومات والطاقة وغيرها..
- **عمليات التحويل:** وتشمل الأنشطة وعمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.

⁶¹ صالح معدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2008، ص 65.

⁶² هالة مصباح البناء: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 46.

- **المخرجات:** وتشمل السلع والخدمات وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.
- **التغذية الراجعة:** وهي ردود الفعل لأصحاب المصالح من (مستهلكين، مالكين، مجتمع، منافسين، عاملين.. الخ)، وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات، والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات أو الغائها أو أي قرار تتخذه المنظمة.

ومن خلال تقييم مدرسة النظم نجد مجموعة من العناصر⁶³:

- تمثل النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وادارتها بشكل أفضل.
- اعتبار المنظمة نظاما اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء وهذه الأجزاء هي نظم مترابطة مما يحقق التنسيق فيما بينها.
- أي تغيير في أي جزء يجب النظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل في حال ادخل تغيير على جانب أو أكثر من النظام.

⁶³ هالة مصباح البناء، المرجع سبق ذكره، ص 47.

- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التعاون ويتضح من خلال ذلك نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء، وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل، وهو سبب ربط النظام ببعضه.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية ادارتها بنجاح لا سيما في ظل البيئة المضطربة.
- تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف المنظمة.

2-نقد نظرية النظم:

لقد كان لإسهام مدرسة النظم الاجتماعية في تطور الفكر الإداري كبير جدا وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية التي تعمل بها تأكيدها من خلال نظرية الموقف على رفض تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان⁶⁴.

وبالرغم من أن نظرية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات إلا أنها بدون شك حولت الأنظار إلى العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وإذا كان البعض قد بالغ

في الاهتمام بعوامل البيئة ولم يعط العوامل الداخلية أهمية مناسبة، فإن السبب ليس في منهجية النظم، وبكل حال فقد كانت أفكار هذه النظرية الأساس الذي بنيت عليه النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم، وتحديدًا نظرية الموقف.

.. المحاضرة السابعة: النظرية الموقفية:

بعد الرواج الذي عرفته أسلوب الطريقة الوحيدة في تنظيم المنظمات والإدارة والتي جاء بها تايلور في سياق أفكار المدرسة الكلاسيكية، ونتيجة لتعدد التجارب، خلص كثير من الباحثين إلى أن هذه الفكرة والتفسير نسبية جدا، أي لا يمكن تعميمها على كل المنظمات دون إعطاء الاعتبار للسياق الذي تعيشه هذه المنظمات، واعتبروا أنه لكل منظمة سياق خاص يستلزم حولا تنظيمية خاصة بها حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة. فزيادة عن كون المنظمة نظام مفتوح، يستلزم أيضا تحليل وتفسير المنظمة من منظور ظرفي أو شرطي أساسه منطلق أنه لكل ظرف حوله المناسبة والملائمة، ومن هذا المنطلق فيعتبر المدخل الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة.

1- اسهامات النظرية الموقفية:

أن أغلب المدارس السابقة التي تم عرضها 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 ولذلك 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 وغيرها⁶⁵.

وإذا أردنا أن نرى أمثلة فيمكن الإشارة إلى الهيكل التنظيمي الذي قد يصلح لمنظمة معينة ولا يصلح لمنظمة أخرى متشابهة وعاملة في نفس القطاع.

ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية⁶⁶:

- تركز هذه النظرية على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها.
- تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجية إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة او سريعة وعليه فإنها تقتض أن المعايير الإدارية غير قابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.
- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمان وإنما الحالات المحددة هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

⁶⁵ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص 66.

⁶⁶ فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 39.

وهناك ثلاث عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها البعض وتحدد الاختيار الاستراتيجية الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها أو اتباعها في المؤسسة وهي⁶⁷:

- نوع القائد.

- نوع الجماعة.

- طبيعة الموقف.

وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد أسلوب القيادة.

كما يمكن الإشارة إلى تطور نظرية الموقف عبر مرحلتين بدأت المرحلة الأولى منذ ظهور البحث الذي أجرته جوان ودورد في انكلترا وتتميز هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثير عوامل موقفية محددة على التنظيم والسلوك في المنظمة، واعتبرت تأثيرات هذه العوامل حتمية وإلزامية على المنظمة، فهي مثلا تحتم صفات التركيب التنظيمي من خلال القيود الاقتصادية التي تدفع المنظمة التي تبني هذا التنظيم، وفي المرحلة الثانية تحول الاهتمام إلى دور الإدارة واستجابتها لتأثير العوامل المختلفة من خلال الاستراتيجية التي تضعها المنظمة⁶⁸.

⁶⁷ فتحي محمد أبو ناصر، المرجع السابق ذاته، ص 40.

⁶⁸ حامد سوادي عطية: العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.

2-نقد النظرية الموقفية:

تعتبر نظرية الموقف إمتدادا فكريا لنظرية النظم المفتوحة في الإدارة، ويعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة، ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب ما تمليه الظروف والموقف⁶⁹. وهي بذلك تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل⁷⁰.

⁶⁹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع سبق ذكره، ص55.

⁷⁰ رعد حسن الرصن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 97.

III. المحاضرة الثامنة: النظرية اليابانية:

تعد الإدارة اليابانية واحدة من الركائز الأساسية التي أسهمت بشكل كبير في تحقيق النجاح والتقدم الذي تشهده اليابان اليوم، فهي تتميز بتجربة فريدة ومتميزة لا تقتصر فقط على نطاقها المحلي والإقليمي، بل امتدت لتصبح نموذجا يحتذى به على المستوى العالمي. هذا التميز الإداري ينبع من عناصره المتنوعة التي تشمل الجوانب التكوينية، الفكرية، والتطبيقية، مما جعل السلوك الإداري الياباني مصدر إلهام لكثير من الشركات العالمية الرائدة.

ومن أبرز المبادئ والمفاهيم الشهيرة التي تشتهر بها الإدارة اليابانية هو مبدأ "التحسين المستمر"، الذي يركز على إجراء تحسينات متواصلة في جميع جوانب العمل لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. ولا يمكن إغفال الأثر الكبير لهذا النهج في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية داخل اليابان، حيث لعبت الإدارة اليابانية دورا محوريا في دفع عجلة الاقتصاد وساهمت بشكل رئيسي في تحقيق طفرة الاقتصادية السريعة التي عرفت بـ"المعجزة الاقتصادية اليابانية" عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية.

ما يزيد الأمر إثارة للاهتمام هو أن العديد من الأكاديميين والباحثين المتخصصين في مجال الإدارة تناولوا الإدارة اليابانية بالدراسة والتحليل، وطرحوا عددا من النظريات التي أُلقت

الضوء على أسباب نجاحها. من بين هذه النظريات تبرز نظرية Z التي وضعها العالم "وليم أوتشي"، والتي جاءت في سياق كتابه الشهير الصادر عام 1971 بعنوان "كيف نتعلم من اليابان ونتفوق عليها". قدم أوتشي في هذه النظرية تحليلاً معمقاً يوضح أهمية الإدارة اليابانية باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات أساليب العمل الناجحة، وسلط الضوء على أسرار تفوقها وإمكانية التعلم.

1- إسهامات وليم أوتشي:

قام وليم أوتشي بتقديم نظرية Z وتقوم على الافتراضات التالية⁷¹:

- الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل،
- إن الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان، وهذه هي القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة وتنعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة.

⁷¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال، دار العبيكان للنشر، الرياض، ط 6، 2009، ص 278.

- يحب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بحاب العمل فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما ينطوي من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر حب النظام.
- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، مما يخلق أجواء تعاون واحترام متبادل ونوع من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- ابراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه لموقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.
- الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة الجماعية، مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعا من الرقابة الذاتية.
- إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى.

ومع ذلك لم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين، فبدلاً من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت اشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق، هذا ما يسمى بالقائد، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير، فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين الموظفين، ومنه أساس النظرية هو أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها⁷²:

- الألفة.

- المودة.

- الثقة الكاملة.

2-نقد النظرية (Z) اليابانية:

على الرغم من أهمية الفكرة المطروحة حول تبادل البشرية لخبراتها وتجاربها في ميادين التنظيم إلا أن نظرية Z لن تكون العلاج لا للمجتمعات الغربية ولا للمجتمعات الشرقية، وإلا

⁷² مهدي الجهجاء: 100 مفهوم في الإدارة، منشورات الجهجاء، بيروت، 2020، ص 8.

فإننا سنقع مرة أخرى في المطبات التي واجهتها النظرية البروقراطية لماكس فيبر، وعلى الرغم من أن "أوجي" قد أطلق على جهده التنظيري مسعى نظرية Z فإن مكونات هذه النظرية لا توضح بأنها مكتملة لما جاء به مكريجور بنظريته X وY، فهي تصف ما تتم به الإدارة اليابانية وتقارنها بالإدارات الغربية وخاصة الأريكية لتبين أن تجارب العالم الشرقي أو تجارب لحضارات الأخرى كفيلة يطرح نماذج وأطر نظرية بديلة.

.IV المحاضرة التاسعة: إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينات من القرن العشرين، وهذا بعد بزوغ معالمه لأكثر من عقدين من في اليابان، حين قام اليابانيون في الخمسينات من القرن الماضي بتطبيق الجودة كوسيلة لبناء البنى التحتية في كافة المجالات وكان هذا سببا رئيسيا في نجاح المؤسسات اليابانية.

وتعني الجودة الشاملة اختصارا جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ بداية الإنتاج حتى الانتهاء منه، وتدعى بالجودة الشاملة لتأثيرها على كل شيء في المظمة وشمولها كل فرد في التنظيم، منا تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة، وبعبارة أخرى يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية خلال سنوات العقد الأخيرة من القرن العشرين، والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمفاهيم والبادئ التي يمكن أن تقود المنظمة إلى تحقيق أفضل أداء ممكن:

أما تعريف منظمة الإيزو عام 1994 فتري أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مدخل اداري للمنظمة يرتكز على مفهوم الجودة مبني على مشاركة كافة العاملين ويهدف إلى الربحية على المدى الطويل من خلال الوصول إلى إرضاء العميل والفوائد التي تعود على العاملين

وعلى المجتمع، وفي آخر تعديل لتعريف إدارة الجودة الشاملة طبقاً لمنظمة الإيزو فإنها تعتبر بمثابة استراتيجية إدارية شاملة وطويلة المدى تتطلب مشاركة جميع أعضاء المنظمة للفوائد التي تعود على المنظمة ذاتها، وأعضاءها وعملائها والمجتمع ككل⁷³.

ومن الشروط الأساسية الواجب توفرها في إدارة الجودة الشاملة هي⁷⁴:

- إلتزام الإدارة العليا وقيادتها لجهود تطبيق.
- شمول المدخل لجميع الوظائف والمستويات التنظيمية.
- الاستمرارية في تحسين المنظم في الجودة.

1- أهداف إدارة الجودة:

حدد ريتشارد فرمان (R. ferman) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها⁷⁵:

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات قابلة للتنفيذ

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات

⁷³ حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص 32.

⁷⁴ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 09.

⁷⁵ مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 56.

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة
 - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد
 - ابتكار مقاييس للأداء
 - اجرام المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة
 - وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية
- وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية
- لأية مؤسسة هي كالتالي:

- جودة الموارد البشرية (للعاملين)
 - جودة التكنولوجيا المستخدمة
 - جودة البيئة الداخلية للمؤسسة
 - جودة البيئة الخارجية للمؤسسة
- العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة:

ما يميز الجودة الشاملة عن غيرها من المداخل الإدارية هو الجانب الذي يتعلق بكيفية تطبيقها والذي يتميز بوجود 11 عنصرا لتطبيقها وهي⁷⁶:

- **البعد الاستراتيجي للجودة:** يحتاج تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات إلى وجود خطة استراتيجية شاملة تحمل رؤيا ورسالة وأهداف مع كيفية تحقيقها.
- **التركيز على الزبائن:** حيث يشكل الزبائن الداخليين والخارجيين القوة الدافعة لكل أنشطة الجودة الشاملة.
- **الاهتمام الشديد بالجودة:** حيث أنه على كافة الأفراد والمستويات الإدارية عليهم أن يعملوا ضمن فكرة كيف نستطيع أن نؤدي هذا العمل بشكل أفضل.
- **القواعد العلمية:** يُعتبر استخدام القواعد العلمية إلى جانب الكوادر البشرية المؤهلة في جوهر العمل وعملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أبرز ما قدمته إدارة الجودة الشاملة.
- **الالتزام طويل الأمد:** غالبا ما تفشل المنظمات في الحفاظ على التغييرات التي تقوم بها من أجل تبني خطط الجودة الشاملة. فهناك عدد قليل من المنظمات التي طبقت الجودة الشاملة مع إلتزام حقيقي وطويل الأمد حو التغيير.

⁷⁶ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 29.

- **فرق العمل:** تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية تشكيل فرق العمل داخل المنظمة، حيث تركز جهودهم بالكامل على بلوغ توقعات العملاء أو تجاوزها.
- **عملية التحسين المستمر:** حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين البضائع والخدمات بشكل مستمر مما يترتب عليه أيضاً تحسين الأنظمة والعمليات التي تعمل من خلالها.
- **التعليم والتدريب:** وهما إحدى أهم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، حيث أنها تقوم على حث الموظفين بشكل مستمر على التعلم واكتساب المهارات ورفع خبراتهم المهنية.
- **الحرية من خلال الرقابة:** الحرية المدروسة المخطط لها التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة لوظفيها من شأنها أن تؤدي إلى أن يفرض الموظفون رقابتهم كل حسب مسؤولياته وواجباته.
- **وحدة الهدف:** بمعنى أنه ينبغي على جميع الوظائف والأنظمة الداخلية التعاون لتحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل، بدلاً من التنافس فيما بينها لتحقيق أهدافها الجزئية.

- تمكين الموظفين وإشراكهم: إن تعزيز المشاركة يسهم في رفع احتمالية إتخاذ القرارات وتطوير خطط أكثر فعالية، وذلك من خلال إشراك الموظفين في العملية، كما يعزز هذا الأسلوب شعورهم بالمسؤولية إتجاه القرارات المتخذة وكأنهم شركاء في المشروع، مما يرسخ ثقتهم بإسهاماتهم في مختلف المجالات.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يواجه تطبيق الجودة الشاملة في ظل الظروف الحالية وتحديات البيئة المحيطة العديد من العقبات، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- نقص الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مقاومة التغيير من قبل العاملين، بسبب الخوف من تأثيراته المحتمل
- اعتقاد العاملين بعدم جدوى التدريب
- عدم إشراك العاملين بسبب عدم قناعة الإدارة بدور المورد البشري في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة
- التسرع في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال
- ضعف نظام الاتصال والتغذية المرتدة
- المركزية في اتخاذ القرارات
- عدم المعرفة الكافية بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة
- غياب التوافق بين فرق العمل

قائمة المراجع:

- 1- أحمد بن عبد الرحمان الشمري: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة-، العبيكان للنشر، الرياض، ط10، 2014.
- 2- احمد بن عبد الرحمان الشميري: إدارة الأعمال أساسياتها مفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2022.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 4- إعتقاد محمد علام واجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم -مداخل نظرية ودراسات ميدانية-، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 2013.
- 5- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 6- جودت عزت عطري: الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، ط8، 2014.
- 7- حامد سوادى عطية: العملية الإدارية -معارف نظرية ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.

8- حسن العلواني: التنظيم الإداري - النظريات والمفاهيم الأساسية-، دار الكتب، القاهرة 2004.

9- حسين عبد الحميد: التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.

10- حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010.

11- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

12- رحالي حجيبة: نظريات التنظيم، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

13- رعد حسن الرصن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.

14- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ط7، الرياض، 2013.

- 15- صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008.
- 16- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 17- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2004.
- 18- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 19- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
- 20- عكلة سليمان الحور وكامل عبود العزاوي: الاعداد النفسي للرياضيين، دار الكتاب الثقافي، عمان، 2012.
- 21- على حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 22- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط2، 1988.

- 23- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 24- عمر أحمد أو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013..
- 25- عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- 26- فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 27- فضل الله علي فضل الله: نظريات التنظيم الإداري، المطبعة العصرية، دبي، ط2، 1983.
- 28- كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1996.
- 29- كول (G.A. cole)، ترجمة حسام الدين خضور: الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2014.

- 30- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، دار الجنان، عمان، 2014.
- 31- محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 32- محمد حسن أبو قطة: إدارة المؤسسات التربوية نظريات واتجاهات مؤثرة، دار غريب، الاسكندرية، 2004.
- 33- محمد حسن حربي، علم المنظمة.
- 34- محمد خليل خست الشماع، خليل كامل حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 35- محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 36- محمد عبد الفتاح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
- 37- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

- 38- مسلم علاوي شبلي: التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، شركة كتاب للنشر والتوزيع الالكتروني (Ktab INCK).
- 39- مهدي الجهجة: 100 مفهوم في الإدارة، منشورات الجهجاه، بيروت، 2020.
- 40- مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر: إدارة المنظمة -نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 41- مهدي صالح مهدي السامرائي: نظريات العرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2021.
- 42- نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة -مدخل التنظيم-، اليازوري، عمان، 2019.
- 43- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم للطباعة والنشر، الرياض، 1982.
- 44- نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 45- هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

