

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة تحت عنوان:

## محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة

من اعداد:

الدكتورة بن عاشور رتيبة (استاذة محاضرة أ)

السنة الجامعية 2021-2022



## فهرس المحتويات

### مقدمة.

#### الباب الاول : الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال و طبيعتها

- مفهوم الإدارة
- الإدارة بين العلم و الفن
- أهمية الإدارة
- مستويات الإدارة
- مجالات الإدارة
- الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الاعمال
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

#### الباب الثاني : تطور مدارس الفكر الإداري

##### المدرسة الكلاسيكية:

- 1- النظرية العلمية
- 2- نظرية التنظيم الإداري
- 3- نظرية البيروقراطية

##### -مدرسة العلاقات الإنسانية:

- نظرية إلتون مايو
- المدرسة السلوكية
- Maslow.A؛ - نظرية ابراهام ماسلو
- Follet.M.P؛ - نظرية ماري باركر فوليت
- Herzberg.F؛ - نظرية هرزبرغ
- McGrégor.D؛ دوغلاس ماك غريغور؛ نظرية "X" و"Y"

##### مدرسة الأنظمة الاجتماعية:

- Cyert.R.M & March.J.G نظرية سيارات و مارش
- مدرسة اخذ القرار :
- نظرية القرارات ؛ هربرت سيمون Simon.H.
- المدرسة النيوكلاسيكية:

- Sloan.A.P نظرية ألفريد بريتشارد سلون

- Gélinier.O نظرية أوكتاف جلينيه

- Drucker.P.F(M.B.O) نظرية الإدارة بالأهداف؛ بيتر فرديناند دراكر

-المدرسة السوسيو تقنية:  
Trist.E.L&Emery.F.E نظرية إميري و تريست

- النظريات الإدارية الحديثة:
- النظرية الموقفية
- النظرية الكمية (مدرسة بحوث العمليات)
- نظرية النظم –
- نظرية التحليل الاستراتيجي ( النظرية البيروقراطية الحديثة).
- نحو الثقافة التنظيمية :
- نظرية الامتياز ، نظرية " Z " لوليام أوشي Ouchi.W
- نظرية الجودة الشاملة
- نظرية الوقت المضبوط – Just In Time(J.I.T)

الباب الثالث : وظائف الإدارة  
عجلة الادارة  
الكفاءة و الفاعلية  
وظيفة التخطيط

-وظيفة التنظيم

-وظيفة التوجيه

-وظيفة الرقابة

## مقدمة

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بما كان نظرا لتواجدها في كل الأنشطة الإنسانية سواء تعلق الامر بالمؤسسات و الشركات الخاصة او بالقطاع الحكومي ، فالإدارة تعمل على تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الأولويات مستغلة كل الإمكانيات المتاحة بما فيها المادية و البشرية .

ان تاريخ الفكر الإداري يعج بالنظريات التي رافقت نشأة المؤسسات و الشركات التي كانت تغير من فلسفتها الإدارية مع تغير المناخ الاقتصادي و الاجتماعي و حتى السياسي ، فكانت الثورة الصناعية مثلا فرصة لبعث روح التنافس و إعادة النظر في أدوار الفاعلين داخل المؤسسة و كانت النهضة الالكترونية دافعا للتوجه العملي و التطبيقي في الممارسات الإدارية و هكذا حتى اصبح لعلم الإدارة قاعدة نظرية علمية تركز عليها.

ان ما دفعنا الى القيام بهذا الجهد المتواضع هو أولا اعتقادنا الراسخ ان سبب فشل كثير من الدول النامية في النهوض السريع و الفعال باقتصاداتها هو افتقارها للفن الإداري و المقومات العلمية للإدارة و السبب الثاني هو رغبتنا في مد يد العون لطلبة الجامعات و المعاهد المهتمين بدراسة تاريخ الفكر الإداري و المفاهيم الحديثة للإدارة .

ان هذا الكتاب يضم في معظمه مجموعة من المحاضرات القيت على طلبة السنة الأولى علوم تجارية و كان الهدف منها القاء الضوء على المبادئ الاولية و الأسس الإدارية ، و التعرض لاهم المراحل التي مر بها الفكر الإداري ، فاخترنا التسلسل التاريخي طريقة لعرض هذه المدارس و اختيار اهم الرواد للتعريف بالنظريات

لقد تم تقسيم المطبوعة وفقا لثلاثة أجزاء:

الجزء الأول خاص بالمفاهيم العامة للإدارة

الجزء الثاني خاص بمختلف النظريات التي تعرضت للإدارة حسب ظهورها تاريخيا

اما الجزء الثالث فهو يتعلق بالوظائف الإدارية من تنظيم و تخطيط و توجيه و رقابة

نرجو ان يوفقنا الله في محاولتنا لتوضيح بعض معالم و قواعد علم الإدارة و نتمنى ان نكون قد ارشدنا طلابنا و افدناهم بهذا العمل الذي لا بد ان يستكمل بكتابات علمية اكثر تفصيلا و اكثر عمقا و عصرنة حتى نواكب التطور الفكري الإداري في المستقبل .

# الباب الأول

ماهية الإدارة و مجال دراستها

## ماهية الإدارة و مجال دراستها

- نشأة الفكر الإداري
- تعريف الإدارة
- الإدارة بين العلم و الفن
- أهمية الإدارة
- مستويات الإدارة
- مجالات الإدارة
- الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الاعمال
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

# ماهية الإدارة و مجال دراستها

## 1/ نشأة الفكر الإداري :

ان نشأة و تطور الإدارة مرتبط بالإنسان فالإدارة قديمة قدم الحضارات الانسانية. ان الممارسات الادارية لازمت الجماعات و ازدادت الحاجة لها كلما زاد حجم العمل الجماعي و نوعه بحيث يتحدد هدف المجموعة و دور كل واحد فيها في تحقيق الهدف ، فلا يمكننا ان نتصور ان بناء المدن و القصور والمساجد والكنائس و الأهرامات الخ .. قد تم بصفة عشوائية و بدون تخطيط كما لا يمكن ان نتصور ان تكون الحروب و الجيوش قد سارت بدون تنظيم و ادارة ، لذلك فان الشعوب منذ ان وجدت و هي تسير نشاطاتها على مر الازمنة و باختلاف الامكنة فقد مارس السومريون والبابليون والفرعون والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون شتى انواع الوظائف المتعلقة بالإدارة إلا أنها لم تحمل المسميات التي نعرفها في الوقت الحاضر.

ان مفهوم المصنع كنموذج اساسي للعملية الانتاجية تطور بعد الثورة الصناعية في اوروبا ، حيث ان زيادة حجم الانتاج افرز الحاجة الى استخدام مكثف للعمال و للمديرين ، و تم التمييز بين الوظائف الادارية و غير الادارية ، وبدأ الاهتمام و التركيز على الوظيفة الادارية مع ازدهار انماط الانتاج الصناعي التي لم تعد تقتصر على الانتاج الزراعي او الحرفي . و بذلك اصبح نظام المصنع قادرا على :

- اعداد بناء او مجموعة مباني وظيفتها الاساسية هي الانتاج و تضم العمال و المعدات الثقيلة و المواد الخام ، بعد ان كانت العملة الانتاجية تتم في الغلب في مساكن الحرفيين
- توفير نظام مراقبة مركزية للمواد الخام و عملية الانتاج و كمية السلع المنتجة بعد ان كان نظام الانتاج السابق يفتقر الى مراقبة موحدة.
- التمييز بين صاحب العمل و العامل بعد ان كانت العلاقة بين صاحب العمل و العمال تسيرها التقاليد و العادات .

ان اهمية الانتاج الصناعي في تلك الفترة ادى الى ظهور شركات و منظمات اكثر تعقيدا و حجما ، و اكبها نظام المصنع و ولد معها الحاجة الى الاداريين و المديرين. فأصبحت هذه الشركات تطبق الطرق العلمية في معالجة المشاكل الادارية و ظهر الاهتمام بدراسة مبادئ اسس الادارة.

## 2/ تعريف الادارة :

لقد اتى مصطلح الادارة بمعناه المشهور « Management » من الدول الانقלוوسكسونية و قد كانت الولايات المتحدة من اهم الدول التي صدرت هذا المفهوم ، و قد ترجم هذا المصطلح الى العربية بمعنى الادارة كما ترجم من الفرنسية Gestion بمعنى التسيير كما يتداول مصطلح Administration بمعنى الإدارة و بقيت هذه المصطلحات تستعمل بالتبادل حاملة نفس المعنى، و قد اختلف الكتاب في قابلية هذه المفردات للاستبدال بهذا الشكل فمنهم من اقر بذلك مثل S.Robbins الذي لا يرى فرقا بين Management و Administration معتبرا انه اذا عرفنا واحدا منهم نكون قد حددنا نفس المفهوم ،

غير انه يوجد من يميز بين مفهوم التسيير و الادارة فيعتبر ان التسيير يرتبط بالمراقبة و السيطرة و تحمل المسؤولية بينما مفهوم الادارة يرتبط اكثر بالتوجيه و القيادة و تعبئة الموارد البشرية، فالمسيرون يعتبرون العمال مصدرا للطاقة بينما يعتبرهم المدراء او القائدون مصدرا للذكاء، او كما يقول آخرون<sup>1</sup> ان الادارة تتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة الى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب ان تتوفر في المديرين او القائدين .

اما من جهتنا فنحن نميل الى الرأي الذي لا يفصل بين هذه المصطلحات في اطارها العلمي و محتواها و نرى ان هذه الاختلافات في التسمية ما هي الا نتيجة للترجمات من اللغتين الانجليزية و الفرنسية .

ان تعريف الإدارة اختلف حسب الإداريين الذين انتموا الى مدارس متعددة على مر الزمن و لم تفرز كل هذه النظريات تعريفا واحدا ، و لكنها أجمعت على معنى واحد الا و هو " قيادة جهود الافراد و تحفيزها و ضمان توجيه هذه الجهود نحو تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>و نشير الى تعريفات بعض الرواد في علم الإدارة فيما يلي :

- تعريف تايلور Frederick Taylor : ان تعرف بالضبط ما تريد ان تفعل، ثم التأكد من ان الافراد يؤدونه بأحسن وجه و بأرخص طريقة ممكنة

- تعريف Henri Fayol : الادارة تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب في التي تصدر، و المبادئ المحددة، انها تكشف عن نقاط الضعف و الأخطاء من أجل تصحيحها و منع تكرارها .

- تعريف Koontz and O'Donnel : الإدارة هي وراء كل بيئة فعالة لافراد يعملون في مجموعات ضمن تنظيم رسمي و الوظيفة الإدارية للرقابة هي قياس نشاطات أداء المرؤوسين و تصحيحها، من أجل التأكد من ان اهداف المنظمة و الخطط الموضوعة تم تحقيقها و استكمالها فعلا.

- تعريف Roberts kreitner : الإدارة هي ان تعمل مع او من خلال الاخرين لانجاز الأهداف التنظيمية في بيئة تتصف بالتغير و هذا يعتبر تأكيدا للتعريف السابق .<sup>3</sup>

- تعريف<sup>4</sup> Stephens Robbins& Mary coulter الإدارة هي تنسيق والإشراف على العمل و على أنشطة الآخرين حتى تؤدي بكفاءة وفعالية

---

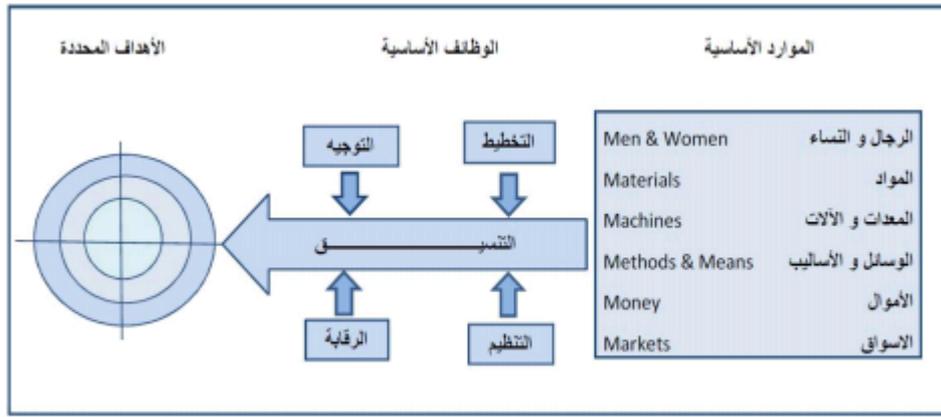
<sup>1</sup> الهادي بوقفلول "محاضرات في ادارة الاعمال " جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2015  
<sup>2</sup> د. ختام عبد الرحيم السحيمات ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، 2009،ص.13  
<sup>3</sup> Robert Kreitner, « principles of management », cengage learning, 208, p.5

و بصفة عامة يمكن القول ان كل التعاريف التي سبقت تتمحور حول النقاط التالية :

- ان الإدارة تنسيق لانشطة العمل
- انها تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة باقل التكاليف دون اسراف او تقشير
- ان يتم تنفيذ الاعمال من خلال اشراك الاخرين

الإدارة هي استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة للوصول الى الهدف في اسرع وقت ممكن و باقل تكلفة و بكفاية و فاعلية و هذا ما يو ضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 1: كيفية عمل الإدارة



المصدر: ا.د. علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية ،2004، ص.36

### 3/ الإدارة بين العلم و الفن:

كثيرا ما يطرح هذا السؤال " هل الإدارة علم ام فن ؟ أي هل تعتمد الإدارة على النظريات و الأساليب العلمية في دراسة الظواهر ؟ ام هي تقترب من الفنون بحيث تتخذ من الموهبة الشخصية و القدرات و الخبرات الفردية أساسا لها ؟ ان الإجابة على هذا السؤال اختلفت مع اختلاف وجهات النظر للمفكرين، الذين اهتموا بشان الإدارة فالذين تبنا فكرة ان الإدارة علم ، برروا رأيهم بان الإدارة تستخدم الوسائل العلمية في اتخاذ قراراتها من تقييم البدائل و التصرفات الممكنة ، كما ان المداخل الحديثة للإدارة تتجه نحو الإدارة بالكم أي استخدام النماذج الرياضية و الأدوات الإحصائية فهي تتبع قوانين و قواعد مبنية على أسس موضوعية .

اما عندما يطلق مصطلح "فن الإدارة" فهو يتعلق بالممارسات الإدارية التي لا تخضع لوسائل الفحص و القياس العددي فهناك العديد من المعاملات التجارية التي تعتمد على خبرة و مهارة المدير و ليس على التحليل الهندسي او المحاسبي.

و أخيرا يمكن ان نقول ان الإدارة تمزج بين العلم و الفن فهي الاثنان معا ، و هي تقترب في الوقت الحاضر الى العلم اكثر نظرا للتطور الفكري الإداري الحديث الذي يستخدم الأساليب الكمية بكثافة و

تدرس في صورة نظريات و قواعد عامة ، و لكنها لن تستغني عن كونها فنا حيث ان تطبيق هذه القواعد تختلف من شخص لآخر حسب فن و ذوق المستخدم لهذه النظريات و الاستراتيجيات.

#### 4/ أهمية الإدارة:

ان أهمية الإدارة لم تعد تحتاج لدليل لتبرير الطابع العملي لوجودها في الحياة اليومية خصوصا في البيئة الاقتصادية المعقدة و غير المؤكدة التي تعيش فيها المنظمات اليوم ، فنوعية الإدارة هي التي اصبحت الرهان الذي تعول عليه الشركات لضمان بقائها . فهل يمكن مثلا بيع المنتج المناسب للعميل المناسب بالسعر المناسب بدون إدارة ؟

ما الذي يشكل القلب النابض للمؤسسة ان لم يكن الجهاز التنفيذي ، أي كل الأنشطة التي تنتج وتبيع السلع أو الخدمات لسوق ما ، هل تنفذ هذه العمليات إذا لم تتم إدارتها؟

انه بات من المؤكد أن الإدارة أصبحت أداة آمنة لقيادة المؤسسات بطمأنينة و في الاتجاه الصحيح فهي بمثابة المحرك الذي يعطي قيمة للمؤسسة و يضمن لها أداء مستداما .

الإدارة مهمة ليس فقط للشركات ولكن أيضا للمدارس والمستشفيات والكلية والصناديق الائتمانية والبنوك وكل مؤسسة تتطلب بعض التنسيق وتنظيم الأنشطة، و هي لا تتعلق بأداء وظائف محددة. بل تحفز الآخرين على أداء مهامهم باستغلال امثل للموارد المتاحة ال6M أي المواد والآلات والسوق والمال والرجال والأساليب ، مما يساعد في تحقيق النتائج المتوقعة اقتصاديا وبسرعة من حيث المبيعات والربح والإنتاج .

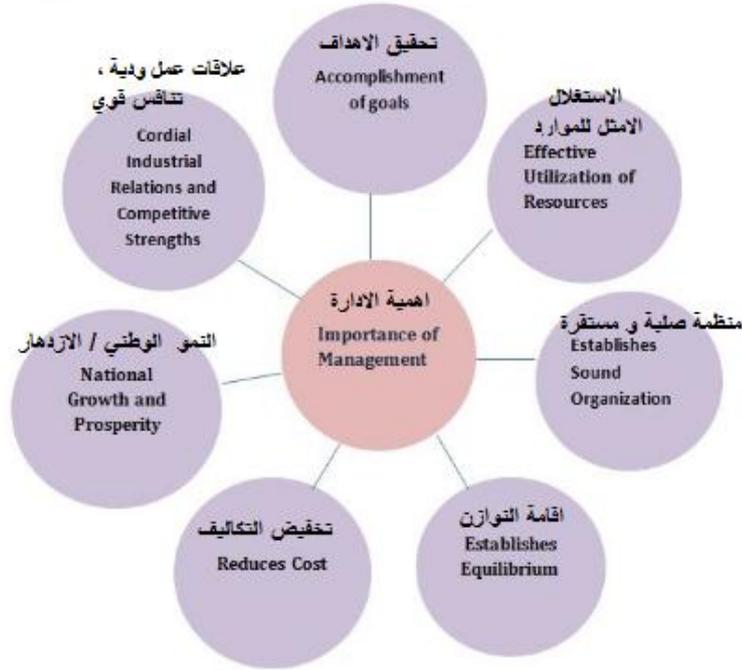
ان توفير نوعية جيدة من الإدارة اصبح مطلبا أساسيا لكل مجتمع<sup>5</sup> و هذا يستلزم اعداد الموارد البشرية من قادة و اداريين و عاملين، فالإدارة هي التي تمنحهم روح الابداع و الابتكار و التصور و البناء في ظل متطلبات المجتمعات و مشاكلها ، و تتمحور اهم اسهامات دراسة الإدارة لتنمية الموارد البشرية في ما يلي :

- تدعيم الإدارة للخبرات المكتسبة من الحياة العملية
- تأهيل المتخصصين لتولي المراكز الإدارية في المستقبل
- تدريب الإداريين لرفع كفاءة الأداء
- اعداد الكوادر الإدارية لتولي برامج التنمية

و أخيرا يمكن ان نستنتج ان الإدارة مهمة لأنها تمنح المنظمة رؤية مستقبلية إيجابية ، و تسمح لها بتحقيق أهدافها بتخفيض تكاليفها و الاستغلال الأمثل لمواردها و تعزيز مكانتها في السوق و تحفيز عمالها و إقامة علاقات سلطة مسؤولة و واضحة و بالتالي تحقيق التوازن و تحقيق منظمة صلبة مستقرة .

<sup>5</sup> د. ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سبق ذكره ، ص.18

## الشكل رقم 2: أهمية الإدارة



### 5. مستويات الإدارة:

تنقسم الإدارة في كل أنواع المنظمات الى عدة مستويات تجعل من الافراد الذين ينتمون الى نفس المنظمة لا يتساوون في السلطات و المسؤوليات التي تختلف من حيث مجال العمل و حجمه و السلطة الممنوحة في كل مستوى سواء كان الأعلى او الاوسط او الادنى.

#### 5.1 الإدارة العليا:

و هي تقع في اعلى الهرم التنظيمي للمنظمة و هي تهتم بتحديد الأهداف العامة و رسم السياسات الشاملة و وضع الخطط و الاستراتيجيات طويلة الأمد كما انها توجه الأنشطة الأساسية للمشروع و تعتمد الخطط و البرامج التي تعدها الإدارة الوسطى و تحقق الاتصال بين المشروع و البيئة المحيطة به

#### 5.2 الإدارة الوسطى:

ان المهمة الرئيسية في هذا المستوى هو ترجمة الأهداف العامة و السياسات المحددة من الإدارة العليا الى خطط و برامج عمل قصيرة الأمد عن طريق :

- امداد الإدارة العليا بالمعلومات و البيانات الخاصة بكل نشاط
- توجيه العمليات الجارية و النشاط اليومي نحو تحقيق الأهداف
- الربط بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا

#### 5.3 الإدارة الدنيا او التنفيذية :

تكون درجة التخصص المهني و الفني في هذا المستوى عالية و دقيقة و هي تتولى تنفيذ الأهداف و البرامج الموضوعة من طرف الإدارة العليا و الوسطى على ارض الواقع .

### الشكل رقم 3: مستويات الادارة



#### 6/ الفرق بين الادارة العامة و إدارة الاعمال :

تعتبر الإدارة العامة Public administration ; و إدارة الاعمال Business administration او business management من اهم مجالات النشاط الإداري التي تمارس فيها مبادئ و أسس علم الإدارة ووظائفها ، و تهتم الأولى بتحقيق اهداف حكومية عامة بينما تنصرف الثانية الى إدارة المشروعات الخاصة ، و لكنهما هما يخضعان لقوانين و أنظمة الدولة و ملتزمان بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية كما ان كلاهما يحتاجان الى قيادة إدارية ناجحة .

ان الفروقات بين هذين المفهومين يميل الى التقلص مع ميل المؤسسات الحكومية الى استهداف الربح و ضبط النفقات ، و عموماً تبقى أوجه الاختلاف قائمة و تتلخص في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 1: الفرق بين إدارة الاعمال و الادارة العامة

وجه الاختلاف	إدارة الاعمال	الإدارة العامة
الهدف	الربح و بقاء المشروع	المصلحة العامة
اطار العمل	- السياسة الخاصة بمجلى إدارة المشروع -مناخ تنافسي	-السياسة العامة للدولة -مناخ احتكاري
حجم التنظيم	التنظيم الإداري صغير و كبير مثل الشركات العملاقة العالمية	التنظيم الإداري كبير
شكل التنظيم	مشروع فردي، شركات مساهمة، شركات تمويل الخ...	دوائر حكومية، وزارة، مؤسسة الخ..
طريقة التمويل	ميزانيات خاصة	ميزانية الدولة
طبيعة الرقابة	غير مباشرة من قبل أجهزة الدولة و مباشرة من قبل مالكيها	مباشرة من قبل أجهزة الدولة
درجة المخاطرة	كبيرة	شبه منعدمة

المصدر: اعداد شخصي

## 17 / علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

ان علم الإدارة فرع من العلوم الاجتماعية و هو مرتبط بكثير من هذه العلوم نظرا على اعتماده عليها في بناء اسسه و مفاهيمه ، و من اكثر العلوم التي استفاد منها هذا العلم نذكر :

**1-7 / علم النفس :** ان علم النفس يدرس سلوك الفرد و العوامل التي تؤثر فيه، فليس بعيدا ان تتواصل الإدارة بهذا العلم بحكم ان الإداري يسعى دائما لفهم سلوكيات الافراد المحيطين به ، وإيجاد الطرق الملائمة للتأثير عليهم ، و تحفيزهم من اجل ان يبذلوا اقصى ما لديهم من طاقات .

**2-7 / علم الاقتصاد :** يعنى علم الاقتصاد بالنشاط الإنساني في المجتمع الذي يحقق اشباع رغباته في ظل الموارد المتوفرة لديه باعلى درجة من الكفاية ، فلا بد اذن للقائد الاداري ان يكون مدركا للمبادئ الاقتصادية العامة حتى يستطيع ان ينفذ قراراته فيما يتعلق بسير المؤسسة سواء تعلق الامر بالأجور او التسعير او اختيار مصادر التمويل او دراسة السوق الخ ....

**3-7 / علم القانون:** يتكون علم القانون من مجموعة القواعد و الأسس التي تنظم العلاقات بين الافراد و الجماعات لضمان نمو و استقرار المجتمع ، فمن الضروري ان يكون رجل الإدارة ملما بهذه القوانين حتى يلتزم بها او يحتمي بها .

**4-7 / علم الرياضيات :** ان استعمال التطبيقات الرياضية و النماذج الرياضية ساعد على تطور علم الإدارة حيث اصبح صنع القرار الإستراتيجي يرتكز على أسس علمية .

**5-7 / علم الإحصاء :** ان اخذ القرارات الاستراتيجية يعتمد على استخدام الأدوات الإحصائية كالمعادلات القياسية و نظرية الاحتمالات، كما ان دراسة السوق تستلزم القيام بإحصائيات و استبيانات للحصول على المعلومات .

**6-7 / علم الحاسوب :** لقد دخل هذا العلم على علم الادارة كباقي العلوم الأخرى فلا يمكن ان يستغني رجل الادارة عن البرامج المتنوعة التي يوفرها علم الحاسوب نظرا لأهميتها في تحسين العملية الإدارية .

## الباب الثاني : تطور الفكر الإداري

## الباب الثاني : تطور الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة الأنظمة الاجتماعية

مدرسة أخذ القرار

المدرسة النيوكلاسيكية

المدرسة السوسيو تقنية

النظريات الإدارية الحديثة

- النظرية الموقفية

- النظرية الكمية (مدرسة بحوث العمليات)

- نظرية النظم

- نظرية التحليل الاستراتيجي ( النظرية البيروقراطية الحديثة).

نحو الثقافة التنظيمية:

- نظرية الامتياز

- نظرية " Z " لوليام أوشي Ouchi.W

- نظرية الجودة الشاملة

## المدرسة الكلاسيكية

ترجع بدايات هذه المدرسة او هذا المدخل التقليدي إلى عام (1890) وتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني في العمل: التخصص وتقسيم العمل، وتوزيعه وتنسيقه وتحديد السلطات والتسلسل الرأسي، بهدف تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية وتندرج تحت هذا المدخل :

1. الإدارة العلمية Scientific Management
2. نظرية المباديء Administrative Principle
3. النظرية البيروقراطية Bureaucracy

### 1/ المدرسة العلمية

يعتبر فردريك تايلور (1856-1915) مؤسس حركة الإدارة العلمية فقد هدف من خلال عمله كمهندس في مصانع الحديد والصلب و من خلال ما كتبه<sup>6</sup>، الى رفع الكفاءة الصناعية و خفض تكلفة الوحدة المنتجة، و كان يعتقد بان تخطيط الاعمال هو الوظيفة الأساسية التي تنهض بها الإدارة ، و كان يعتقد ان المنهج العلمي القائم على الملاحظة و القياس و التجربة هو الركيزة لحل المشكلات الإدارية. فحدد مبادئ تحكم نظام العمل و تنظم الجهاز الإداري و هي كالتالي :

#### 1-1 مبادي الإدارة العلمية لتايلور

- تقسيم العمل و التخصص: حيث تزيد الإنتاجية عن طريق التنظيم العلمي للعمل أي تقسيم العمل الى خطوات متعددة و واضحة بحيث يتولى كل شخص مهمة محددة و لكن يشترك الكل في النتيجة النهائية .
- البحث العلمي: ان يخضع العمل لمقاييس علمية عوض الاعتماد على التخمين و الحدس و العشوائية أو اتباع اسلوب التجربة و الخطأ.
- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: و ذلك باستغلال عناصر الانتاج للحصول على افضل النتائج بتكاليف أقل و في زمن أقل.
- وحدة اصدار الاوامر: و هو ان يكون مصدر الاوامر واحد ، أي ان يتلقى المرؤوس التعليمات بخصوص تنفيذ المهام من جهة واحدة .
- البحث عن طريقة مثلى للعمل: يتم ايجاد الطريقة المثلى للإدارة عن طريق البحث المستمر و المراقبة المكثفة للعمال أثناء تأديتهم لمهامهم ، و تنميط الحركات ثم صقلها بحيث تتماشى مع الاهداف التي تسعى لتقليل الجهد و الزمن.
- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ : أي ان يقسم العمل بصفة هرمية او رأسية
- حافز الاجور يزيد من الانتاج: أي كلما زاد الاجر كلما تشجع العامل على زيادة عمله و بالتالي انتاجه

<sup>6</sup> كان كتابه principles of Management الذي صدر في 1911 ل بداية جادة لتطوير نظرية الإدارة حيث قدم رؤية جديدة تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يصل الى الحل الأمثل من خلال تدريب العاملين و تحفيزهم و توفير الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات لبلوغ الأهداف .

- الاهتمام بظروف العمل المادية : و تشمل كل الظروف المحيطة بالعامل كدرجة الحرارة، الرطوبة، الاضاءة، فترات الراحة....

## **2-1 نظريات تابعة للإدارة العلمية**

لقد نجح تايلور في ابراز أهمية الإدارة الرشيدة في تحقيق اهداف المشروع و حدد دور الإدارة من خلال وظائفها من تخطيط و تنظيم و رقابة كما ساهم في وضع معايير فعالة تحكم تنفيذ العمل و تقاس بها مستوى الإنتاجية للعامل كما بين أهمية الحوافز المادية في تطوير أداء العمال.

الى جانب تايلور الذي وصفه كثير من علماء التنظيم بأنه "أبو الإدارة العلمية"<sup>7</sup>، فقد التحق آخرون الى المدرسة العلمية من أمثال جالبريث حيث قام بدراسة الحركات التي يستخدمها العمال في بناء الطوب و تساءل عن انواع الحركات و احسنها و اكثرها كفاءة ، ليستنتج طرقا جديدة لبناء الطوب بتخفيض عدد الحركات و زيادة سرعة البناء. كما ان هنري غانت، و هو من الذين عاصروا تايلور، اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الانتاج في المصنع و طور خرائط ما زالت تستعمل لحد اليوم ، توضح مراحل تقدم العمل و تبين توزيع العمليات المتتابعة و المترامنه و تتابع التقدم و خط سير العمل و الجدولة و المهام في أزمنة متقطعة.

كما قدم جانت نظاماً للأجور و المكافآت مختلفا عما كان متبعاً ، وأكد على ضرورة صرف مكافأة اضافية الى جانب الاجر اليومي العادي اذا انجز العمل كاملاً ، و قد اثر هذا النظام على زيادة الانتاج و رفع معنويات العمال .

## **3-1 الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور**

رغم ان هذه النظرية نجحت بل ابدعت في دراسة الوقت و الحركة اللذان يعتبران من ادوات التحليل الحديثة ، كما نجحت في زيادة الانتاج و هو من اهم الاهداف التي سعت اليها ، فان نظرية الادارة العلمية تعرضت لعدة انتقادات منها ما يلي :

- المبالغة في التخصص في العمل يبعث على الملل و يقتل روح الابداع
- تجاهلت العامل الانساني حيث اعتبرت العامل كآلة يمكن التحكم به من خلال الحوافز المادية فقط
- اعتبرت ان هناك طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل دون النظر الى طبيعة العمل و الفروقات بين الافراد
- ركزت على الاجهاد البدني الذي يعيق الانتاج و اهملت الاجهاد النفسي

## **2/ نظرية التنظيم الاداري :**

تقترن هذه النظرية بصاحبها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925)، لقد ركز اهتمامه على رفع الكفاءة الانتاجية ، و ذلك عن طريق الاهتمام بالأعمال الادارية في مستوى تنظيمي اعلى من المستوى الذي اهتم به تايلور، حيث ركز هذا الأخير اهتمامه على الاعمال التنفيذية في الورشة في المستويات الدنيا باعتماده على الدراسة الميدانية بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير.

و يعتبر فايول اول من أشار الى العملية الادارية بدقة حيث شملت عملية التخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة، و قسم أنشطة المنظمة الى ست وظائف و هي :

<sup>7</sup> علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص.61

1/ الوظيفة (التقنية) الفنية ( تصنيع و انتاج )

2/ الوظيفة التجارية (بيع و شراء )

3/ الوظيفة المالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)

4/ وظيفة الامن ( حماية الممتلكات والأشخاص )

5/ الوظيفة المحاسبية (تقدير التكاليف والأرباح)

6/ الوظيفة الادارية و تعد بالنسبة لفايول من أهم الوظائف و تتعلق بأنشطة التخطيط ، التنظيم، إعطاء الأوامر، التنسيق و الرقابة ( POCCC : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler)

**ولقد حدد فايول التي يجب ان تتوفر في المدير حتى يستطيع ان يقوم بوظيفة (إصدار الأوامر) و هي:**

- ان تكون لديه صفات جسمية تتعلق بالصحة و القوة و الحيوية
- ان تكون لديه صفات عقلية تسمح له بالفهم و ادراك الامور و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة .
- ان تكون لديه صفات او مهارات فنية تؤهله لأداء وظيفته بشكل جيد .

## 2-1 مبادئ الادارة حسب فايول

لقد اقترح فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة تطبق بدرجات مختلفة في كافة المواقع الادارية و هي كالتالي :

1. مبدأ تقسيم العمل والتخصص: أي يزيد التخصص في اداء عمل ما من كفاءة الافراد
2. مبدأ السلطة و المسؤولية: أي ان المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة و ضروري ان يتعدلان
3. مبدأ الانضباط و الالتزام من قبل العاملين: يشير الى اهمية اطاعة الاوامر و احترام انظمة العمل
4. مبدأ وحدة القيادة: و هو ان يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد
5. مبدأ وحدة التوجيه: أي توجيه المجموعات و الانشطة الى هدف واحد
6. مبدأ أولوية المصلحة العامة: أي اعلاء المصلحة العامة على المصلحة الفردية
7. مبدأ المكافأة العادلة: يهتم هذا المبدأ بأنظمة المكافآت و التعويضات بحيث تكون عادلة أي تحقق الرضا بالنسبة للعاملين و اصحاب العمل .
8. مبدأ تدرج السلطة: أي الالتزام بخط السلطة الموضح في التسلسل الهرمي من اعلى الى ادنى مرتبة و ذلك بعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
9. مبدأ المركزية: أي تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة
10. مبدأ الترتيب: أي ان يوضع كل شخص و كل شيء في المكان المناسب
11. مبدأ المساواة: أي ان تتعامل الادارة مع القوى العاملة بعدالة و مساواة حتى ترتفع معنوياتهم
12. مبدأ الاستقرار في العمل : أي تبني سياسة توظيف طويلة الامد تهدف الى الاحتفاظ بالافراد ذوي الانتاجية العالية و توفير الاستقرار الوظيفي لهم.
13. مبدأ توفير روح المبادرة و الابتكار: أي تشجيع المدير للمرؤوسين على التفكير الايجابي و السماح لهم بتقديم المبادرات و الاقتراحات.
14. مبدأ روح الفريق: و يشير هذا المبدأ الى ضرورة التعاون بين العاملين و بين الرؤساء و مرؤوسيهـم.

### 3/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

ترتبط هذه النظرية باسم العالم الألماني ماكس فيبر و هو عالم اجتماع عاصر رجال الادارة العلمية فتأثر بهم ، وقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، ولذلك هدف الى وضع مجموعة من القواعد و المبادئ الادارية تساعد على تنظيم سير العمل في المنظمات الادارية الكبيرة كالأجهزة الحكومية على اساس انها وحدات اجتماعية. و كان يرى ان التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية حيث تظهر اهمية البيروقراطية.

وتعتبر البيروقراطية مفهوما قديما و يلتصق معناها عامة بالروتين الممل و التنفيذ الاداري البطيء ، و لكن مفهومها عند فيبر مختلف تماما اذ تنقسم الكلمة اليونانية الاصل bureaucracy الى جزأين الاول bureau و هي تعني مكتب او الاعمال التي يقوم بها و الثاني cracy و تعني سلطة ، ليتضح المعنى الاصطلاحي فتعرف البيروقراطية بانها سلطة المكتب التي تتميز بمجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية. لقد عمد ماكس فيبر ،في تحليله للمراحل التي يمر بها المجتمع تاريخيا ، الى :

- الى التمييز بين السلطة والقوة (أي بين القدرة على الاجبار على الطاعة و القدرة على تحقيق الامتثال طوعا للأوامر لانها تتسم بالشرعية)
- لقد ميز فيبر بين ثلاث وسائل لتحقيق شرعية السلطة هي:

أ- **السلطة التقليدية traditional authority** : وتمثلها المجتمعات البدائية التي تعترف بالسلطة حسب معايير النسب و الوراثة و ليس حسب معايير موضوعية قائمة على اساس الاداء و القدرات ، فالسلطة هنا تستمد شرعيتها من الاعراق و التقاليد و الدساتير (السلطة الوراثة للملك)

ب- **السلطة (الكارزماتية) البطولية charismatic authority**: وتكون هذه السلطة في يد قيادات فردية لها صفات وخصائص تتميز بها دون الآخرين، تمكنها من الحصول على احترام الآخرين لها او طاعتها ، فيتبعونها و يأترون بأمرها ، فالسلطة هنا تستمد من الصفات الشخصية التي يتمتع بها شخص ما و غير قابلة للتفسير العلمي و عادة ما تزول هذه السلطة بزوال قائدها .

ت- **السلطة القانونية legal authority** : يصف فيبر هذه المرحلة بالعقلانية التنظيمية حيث تكون السلطة في المجتمع بيد الفئات التي يحددها القانون لاعتقادهم انه عادل لانها لا تعتمد على معايير تقليدية و لا كاريزماتية، و يستمد التنظيم البيروقراطي شرعيته من هذه السلطة القانونية .

### 1-3 خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تقسيم العمل والتخصص: تركز هذه النظرية على ضرورة تقسيم العمل الى خطوات متعددة و توزيعها على العمال وفقا لخبراتهم و تخصصاتهم وقدراتهم الجسدية و الذهنية.

هرمية الوظائف أو التسلسل الرئاسي: حيث توجد خطوطا للسلطة، أي تنقسم المنظمة الى مستويات ادارية على شكل هرمي.

الموضوعية و اللاشخصية: أي وجود علاقات رسمية في العمل تعتمد على اسس موضوعية بحيث يطبق القانون على جميع الافراد دون تمييز .

وضع نظام خدمة للعاملين: أي وجود نظام وظيفي يضمن للموظفين حقوقهم في التعيين على اساس الخبرة و في المكافآت و الرواتب الخ.. و يقوم على مبدأ الأقدمية

اعتبار الادارة مهنة دائمة: تنظر هذه النظرية للإدارة على انها مهنة تحتاج دائما للتأهيل و التدريب المستمر

التدوين الكتابي: يعتبر فيبر ان التوثيق و تنظيم السجلات و تدوين كل النشاطات الخاصة بالمنظمة امر مهم جدا، حيث تحتفظ الادارة كل الوثائق المحاسبية و الادارية لتسهيل عملية المراجعة و المراقبة.

### 3-2 الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

- التركيز الشديد على العلاقات الرسمية و اهمال العلاقات غير الرسمية
- معاملة الانسان كآلة ضمن تنظيم بيروقراطي ميكانيكي و اهمال الجانب النفسي له الذي يدفعه لابتكار و الابداع
- اهمال للمؤثرات الخارجية و الاهتمام فقط بما يجري داخل المنظمة
- الاعتماد الشديد على تقسيم العمل و التخصص و التقيد بلوائح العمل قد يؤدي الى بطء في انجاز الاعمال
- مبدأ الترقية بالقدمية قد يكون عائقا لزيادة الكفاءة لدى العاملين

### 4/ تقييم المدرسة الكلاسيكية:

ان المدرسة التقليدية نشأت في ظروف اقتصادية و اجتماعية حاوت من خلالها ان تواكب نشاط المنظمات التي كانت تعمل دون اطار علمي مستقل واضح يشرح للمديرين مهامهم و البيئة التي يعملون بداخلها ، لذلك هي قدمت في تلك الفترة ادوات و اساليب ادارية تساعد على زيادة الانتاج و الكفاءة الانتاجية و لكنها تعرضت للانتقاد بعد ان تطورت منظمات الاعمال و اصبحت تتسم بالتعقيد و التنافس الشديدين ، فهي ل لم تهتم بالجانب الانساني للفرد و ركزت على الحوافز المادية دون المعنوية، و عموما تتلخص اهم الاسهامات لهذه النظرية فيما يلي

- تبيان دور الادارة في تطور المجتمعات .
- اعتبار الادارة مثل باقي العلوم الأخرى اي احلال المبادئ العلمية مكان التخمين و العشوائية
- ارساء قواعد لمهنة الادارة
- الاهتمام بالكفاءة الانتاجية عبر تطبيق علاقات صناعية جديدة مرتبطة بتقسيم العمل و التخصص
- تحديد وظائف الادارة بدقة
- الاهتمام بتدريب العمال و تحفيزهم وفقا لمهارتهم و ادائهم

الجدول رقم 2 : اهم المبادئ التي ارتكزت عليها المدرسة الكلاسيكية

مبادئ-قواعد للعمل	فرضيات- مسلمات
<p>يمكن استخلاص مبادئ عالمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الرقابة ضرورية</li> <li>➤ التنسيق مفروض من الاعلى</li> <li>➤ تفويض السلطة من الاعلى الى الاسفل</li> <li>➤ نظام أجور عادل</li> <li>➤ تحديد المهام بطريقة دقيقة ، موضوعية و غير مشخصة</li> <li>➤ تقسيم العمل، التخصص</li> </ul> <p>يمكن استخلاص مبادئ عالمية و دائمة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ توجد طريقة واحدة فعالة للانتاج مفروضة على الكل</li> <li>➤ الربح هو مقياس الاداء</li> <li>➤ يمكن تجاهل العامل الانساني</li> </ul>	<p><b>l'homme:الانسان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ كائن منطقي و عاقل</li> <li>➤ يميل بطبيعته الى الغش و الكسل</li> <li>➤ كائن اقتصادي دافعه الراتب فقط</li> <li>➤ يبحث عن الامن و تعريف واضح لعمله</li> <li>➤ يستوعب جيدا المهام البسيطة و السهلة</li> </ul> <p><b>l'entreprise est un :المؤسسة نظام: système</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مغلق،ستاتيكي (ساكن)</li> <li>➤ رشيد (عقلاني)</li> <li>➤ آلي (mécaniste)تفسر مجمل الظواهر بالقوانين الانلية للسببية</li> <li>➤ الإنتاجية هي وحدة قياس الفعالية</li> </ul>

## مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في نهاية الثلاثينات و جاءت كرد فعل على أفكار النظرية التaylorية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني و اعتبار الانسان كآلة ، و في الحقيقة بدأ العمل للبحث عن اجابة للسؤال: "ما الذي يدفع العمال كي يزيدوا من انتاجيتهم" منذ العشرينات و حين ظهرت المدرسة الانسانية فقد ساهمت في اثراء الفكر الاداري حيث انها خلصت الى فكرة ان تقدير الجانب الانساني للعامل تزيد من انتاجيته فقد ركزت على الانسان خلافا للنظرية العلمية التي ركزت على الجانب الاجرائي و النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري التي ركزت على الجانب الهيكلي و قد ساعد على تطور و انتشار هذا التيار مجموعة من العوامل نذكر منها :

- زيادة ثقافة العامل
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية
- كبر حجم المنظمات
- التخصص وتقسيم العمل
- زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ارتفاع المستوى المعيشي
- ازدياد الضغط على العمال والحاجة الملحة للتنفيس عنهم

### 1/ تجارب هوثورن لالتون مايو MAYO

ان التون مايو (1880-1949) اول من أسس حركة العلاقات الإنسانية و من اهم روادها و قد قام بالعديد من الدراسات في مجال العلاقة بين الإنتاجية و الحالة النفسية للعاملين و فيما يخص العلاقات الإنسانية داخل و بين المجموعات البشرية في ميدان العمل, من اهم اعماله تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو بين عامي 1927-1932 و كانت تهدف لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

اجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من اعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد تجارب لدراسة اثر تغير ظروف العمل على انتاجية العاملين الإضاءة، فترات الراحة ، نظام دفع الاجور ، الجداول الزمنية الالات المستخدمة ...) و كان في يشرح أسباب التغيير المقترح بالاتفاق مع العمال و كانت إنتاجية العمل تزيد في كل مرة و هذا ما لم يكن متوقعا ، و من ثم استنتج ان هذه التغييرات لا يمكن أن تفسر هذه الزيادات في الإنتاجية بل ان الاهتمام و التقدير اللذين حظي بهما هؤلاء العمال خلال هذه التجربة هو الذي أدى بهم إلى اعطاء عمل "أفضل" مما اكد وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة و ان مثل هذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك" ، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة.

## وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- الانسان هو محور العملية الإنتاجية<sup>8</sup>
- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم و بالتالي ثير القيادة غير الرسمية على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات و نوع العلاقة التي تنشأ بينهم.
- أثر الجماعة داخل التنظيم على سلوك و تصرفات الافراد
- دور الحوافز المعنوية في رفع من معنويات العامل و أثرها في تشجيعه و نيل رضاه
- دور الجانب الاجتماعي داخل التنظيم وما يفرزه من علاقات تعاون و تفاهم بين العمال انفسهم و بين العمال ورؤسائهم إن طاقة.
- الافراط في تقسيم العمل لا يؤدي حتماً لزيادة إنتاجية العامل

### 2/ تقييم مدرسة العلاقات الانسانية

لقد أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما اثر على الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، و قد نلخص اهم النقاط التي اسهمت بها هذه النظرية في الفكر الاداري في ما يلي :

1. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تهتم بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وحل مشكلات العاملين يشتمل انواعها المادية و النفسية .
2. الاعتراف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية و تقلص ساعات العمل الأسبوعية بالتدريج حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
3. الاهتمام بالرعاية الصحية و التامين خصوصاً في المصانع و المناجم
4. الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة قابليتهم للتعاون.

### الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ردت الاعتبار للجانب الانساني و الذي كان محل انتقاد المدارس التي سبقتها و لكن رغم اهميتها لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد بلغت في التركيز على العنصر البشري و اهتمت عوامل أخرى مهمة لنجاح وبقاء المؤسسة (مثل الفعالية). كما أن الأبحاث المتعلقة بهذه المدرسة الفكرية أجريت بأسلوب تدريجي ومنفصل ولم تنشأ عنها نظرية عامة.

<sup>8</sup> ختام عبد الرحيم السحيمات ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة" ، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى الاردن، 2099، ص.46

## المدرسة السلوكية

تعرضنا فيما سبق لمدرسة العلاقات الإنسانية والافتراضات التي تقوم عليها وسماتها الرئيسية والانتقادات التي وجهت إليها، وقد استقطبت هذه الحركة الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي (علماء النفس، الاجتماع...)، وكثير الاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه ومركزه كعضو في الجماعة وتأثره بالجماعة المحيطة به.

ويبقى أن نشير هنا إلى مشكلة منهجية مهمة، هي أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى، فمدرسة الإدارة السلوكية عموماً تضم باحثين اهتموا بالعنصر البشري من المنظمة الإدارية و انقسمت أعمالهم إلى قسمين :

- العلاقات الإنسانية في سلوك الموظفين (human relations approach to worker behaviour)
- العلوم السلوكية في سلوك الموظفين (behavioural science approach to worker behaviour)

أن المدرسة السلوكية ( behavioural school ) تحمل بعض سمات بعض المدارس التي سبقتها كالمدرسة الكلاسيكية وتؤكد مثلها على مبدأ الكفاءة الانتاجية، وتتبنى بعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين، غير أنها تشدد التركيز على السلوك الإنساني وطبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد، و الدوافع غير المادية التي تحدد سلوكه داخل المنظمة، ان هذه المدرسة باختلاف روادها، قدمت الأساس لنظريات الدافعية والقيادة و شرحت الى حد كبير الطريقة التي تدار بها المنظمات حالياً من حيث الاتصال و ادارة الموارد البشرية الخ ...

لقد تميزت هذه المدرسة ببعض الخصائص نذكرها فيما يلي :

### 1/ خصائص المدرسة السلوكية :

- هي مدرسة علمية : تطبق المنهج العلمي من ملاحظة و قياس و استنتاج الخ .. في محيط العمل
- هي مدرسة معيارية: تبحث عن المعايير في مجال العمل التي تؤثر على الاتجاهات السلوكية للأفراد داخل المنظمة
- هي مدرسة إنسانية: تهتم بالجانب المعنوي و اثره على الابتكار و الابداع
- هي مدرسة اجتماعية : تهتم بالمجموعات وتفاعلها و دورها لتحقيق اهداف المنظمة.
- هي مدرسة تدريبية : تهتم بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين أفراد المجموعات

### 2/ اهم رواد المدرسة السلوكية

1-2/ إبراهيم مازلو (1908-1970) A.MASLOW

عُرف ماسلو بنظريته لتسلسل الحاجات أو "هرم ماسلو لتدرج الحاجات"، و قام بتقسيم الهرم إلى خمس فئات وضع في كل فئة نوع من أنواع الحاجات التي يتطلع اليها الانسان و تدرج عامة هذه الحاجات من الأسفل إلى الأعلى تبعا لاهميتها .

يفترض ماسلو ان الانسان في حاجة دائمة الى اشباع حاجته و هذا وفق مكانتها في الهرم ، و يكون عدم إشباع الحاجة لمدة طويلة سببا في ضغوطات شخصية تؤثر على نفسية الفرد فتزيد من توتره ، و اقترح ان يستخدم هذا الهرم في تحفيز الموظفين، و قد رتب هاته الحاجات تصاعديا كما في الشكل التالي :

#### الشكل رقم 4: هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: احمد يوسف دودين ، منظمات الاعمال المعاصرة - الوظائف و الادارة، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2014، ص.71

و يعتبر ماسلو ان المستوى الاول و الثاني من قاعدة الهرم ، حاجات اساسية اما المستويات الثلاثة التي تليها فهي ثانوية ، و لا يمكن ان يسعى الفرد لتلبية احتياجاته ما لم يكن قد حقق احتياجه من المستوى الذي سبقه .

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري. ومن أهم ما واجهته من انتقادات :

- صعوبة التعرف من طرف الرئيس او المشرف على الحاجات الواجب تحفيزها عند العمال فالحاجات الكامنة في كل فرد معقدة و تختلف من واحد لآخر.
- ترتيب الحاجات كما قدمها ماسلو في هرمه لم تثبت بشكل عام على ارض الواقع فقد يكون مثلا العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية تجعله لا يتلاءم مع المجموعة الرسمية .

#### 2-2 ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follett

تعتبر ماري فوليت من ابرز اوائل علماء الادارة فقد اضافت الكثير لمفاهيم الادارة، تلقت تعليمها في أكاديمية ثايار وانكسي بهارفارد، وتخصصت في الفلسفة والعلوم السياسية، لكنها أصبحت مهتمة

بالتوجيه المهني، وتعليم البالغين وعلم النفس الاجتماعي. و قد كتبت اول كتاب لها و هي ما تزال طالبة بعد و عنوانه "المتحدث باسم مجلس النواب الأمريكي The Speaker of the House of Representatives, 1896" و اشتهرت به في دائرة الاكاديميين ، و كان لها دورا في مجال العمل الاجتماعي و كان هذا الاخير محددًا و محفزًا لاتجاهاتها الفكرية . لقد خلصت<sup>9</sup> الى ان هدف جهود المجموعة هو الوصول لوحدة تكاملية تتجاوز الاجزاء وانه بإمكان الفرد الوصول الى تحرير كبير لقواه الابداعية من خلال تجارب المجموعة ، وافترضت في كتابها "تجربة إبداعية Creative Experience, 1924" أن التكامل أو الوحدة التكاملية تكون لتجميع الإرادة وللتعاون الإنساني. و قد فتح لها مجال عملها الافق كي تهتم بمشكلات الإدارة الصناعية .

لقد اعتبرت فوليت بأن التنظيم المؤسسي يقوم على أساس تعاوني هادف ومقصود، حيث رأت الإدارة الإنسانية للقائد أساساً في حصوله على تعاون الموظفين و ارتكزت فلسفتها على المبادئ التالية :

- التعارض والتكامل في تسيير الصراعات : تقترح ماري فوليت<sup>10</sup> طرقاً لتسيير الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة و التركيز عليها بواسطة الحوار و المشاركة في إيجاد الحلول حتى يتحول الصراع الى شيء ايجابي بناء constructive conflict و تقول انه يوجد ثلاث طرق لعلاج : الهيمنة domination من خلال الانتصار لطرف ضد الاخر او التسوية و التنازل compromise بين الطرفين و اخيرا التكامل وذلك باحتواء افكار المتصارعين الايجابية لايجاد حل يرضي جميع الاطراف integration
- قانون الموقف : طاعة القوانين و الأنظمة و التعليمات التي يفرضها الموقف و ليس الشخص المدير.
- التنسيق : توجيه كل الجهود نحو الاهداف المشتركة بالتنسيق و الاتصال و تبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- القوة و القيادة : القيادة حسب ماري باكري مبينة على ال و لكن على تأثير المتبادل بين القائد و من يتبعه في ضوء الموقف . و لذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين و الإدارة العليا و قد استخدمت عبارة . "القوة مع" powering with or coactive و ليس "القوة على" powering over or coercive
- مهنة الإدارة : و قد ركزت مع chester barnard على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية و الخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات و رفاه من يعمل فيها.
- المسؤولية الم جمعة : القائد الحقيقي هو الذي يخلق "، وخلق قوة المجموعة، بدلا من توفير القوة الشخصية . تقول ماري فوليت<sup>11</sup> ان اهم عمل يقوم به القائد هو خلق قادة جدد "The most essential work of the leader is to create more leaders."

### 3-2 فريدريك هيرزبيرغ HERZBERG (1923-2000)

يركز فريدريك هيرزبيرغ و هو امريكي الاصل على دور العمل وأهميته في حياة الافراد العاملين و قد كان متخصصا في علم النفس الكلينيكي ثم اصبح استاذًا في الإدارة و قد نشر كتابه المشهور في 1959

<sup>9</sup> جامعة الدول العربية، المنظمة الادارية للتنمية الادارية، موقع اخبار الادارة العربية  
<https://www.arado.org/ManagementNews/archives/8254>

<sup>10</sup> Pauline Graham, « Marry Parker Follet prophet of management », Beard Books, USA, second edition 2003, p.68

<sup>11</sup> /https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett Consulte le 02/022018

يعنوان "العمل و طبيعة الانسان" الذي يحلل فيه التي تدفع الرضا و الدافعية في العمل ليست هي نفسها التي تؤدي الى عدم الرضا دوافع عدم الرضا ، و توضح نظريته هذه الثنائية theorie bifactorielle ان عوامل الرضا مرتبطة بتحقيق حاجات ثانوية لكنها تحقق التطور الذاتي كالاعتراف والانجاز و تحمل المسؤولية، اما العوامل المتعلقة بعدم الرضا و تسمى عوامل وقائية فهي تندرج ضمن الاطار الاجتماعي الكلي macro-social للمنظمة اي تتعلق بالسياسة الاجتماعية للمنظمة ووسائل التعبير الموجودة من علاقات مختلفة في التسلسل الهرمي او ظروف العمل او نظام الأجور الخ... و تتمحور العوامل الدافعية و الوقائية في النقاط التالية :

#### العوامل الدافعية : وتشمل ما يلي

- الشعور بالانجاز.
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
- اهمية العمل نفسه كونه فيه نوع من التحدي.
- المسؤولية و مدى تحكم الشخص في وظيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الاخرين.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة.
- التطور و النمو الشخصي.

ولقد بين هيرزبيرغ ان العوامل الدافعية , ان وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الافراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي , مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الانتاجية

العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة و تشمل ما يلي:

- سياسات المنظمة و إدارتها.
- نمط الإشراف
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الأجور و الرواتب و المكافآت.
- المركز الاجتماعي.
- الامن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

ان أفكار هيرزبيرغ أثرت علم النفس الصناعي و قدمت إطارا هاما و مفيدا لمفهوم الحاجات الانسانية المحفزة لدفع العاملين للعمل و لتحسين الانتاج ، غير ان نظريته لم تلق رواجا كبيرا لانها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الافراد وانجازاتهم .

#### **4-2 نظرية X&Y لماك غريغور (1906-1964) Mc GREGOR**

ماك غريغور أستاذ علم النفس الصناعي ، وقد اقترح من خلال كتابه "البعد الإنساني للمنظمة" في 1960 أسلوبًا جديدًا لإدارة الإنسان عن طريق مقابلة مفهومين لسلوك الانسان و دوافع القوى العاملة في العمل وهما نظرية X التي تتوافق مع الأفكار و الممارسات السائدة في ذلك الوقت و نظرية Y التي توازي بين الاحتياجات الفردية و الاحتياجات التنظيمية و تتلخص النظريتين في ما يلي :

## افتراضات نظرية X:

- الفرد لديه كراهية الفطرية للعمل ومن ثم يلزم الأمر به ، والتحكم في عمله ووضع تدابير قسرية
- الفرد يفضل ان يوجه و يوضح له ما يعمل بدل ان يتحمل المسؤولية
- يعتبر العقاب او التهديد من اهم الوسائل لدفع الانسان للعمل
- ضرورة الرقابة الشديدة على العمل
- المزايا المادية اهم حوافز العمل

## افتراضات نظرية Y:

- يرغب الناس عموماً في العمل كـ رغبتهم في الراحة
- يبحث الفرد العادي عن المسؤولية و لا يتقبلها فقط
- يمارس الشخص العادي الرقابة الذاتية اذا ما خطط للوصول الى الأهداف التي يصممها
- يحتاج الفرد إضافة الى الحاجات المادية الى التقدير و تحقيق الذات
- يتمتع الاجير بمخزون من الابداع و المعرفة غير مستغل و هو يرغب في استغلال إمكاناته و طاقاته

## 3/ تقييم المدرسة السلوكية

لقد استطاعت هذه المدرسة ان تعطي الاعتبار لمفهوم الانتماء الى المنظمة فهي

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يتعلق بالأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة و على مدى دفعهم وتحفيزهم للعمل.
- ساعدت على فهم وتطبيق عمليات مهمة في أي تنظيم التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكتها ومقومات نجاحها.

## 4/ أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية

- عدم نجاعتها من الناحية العملية فالنشركية و التعاون بين العمال لا تكفي للتحفيز
- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلاً مترابطاً متكاملًا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية .
- الاعتماد على تحليل نفسي مبسط دون تعقيد يقتصر على الظاهر من السلوك الإنساني

## مدرسة الانظمة الاجتماعية و نظرية القرار السلوكي

ترتكز مدرسة الانظمة الاجتماعية على اساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، و قد سميت أيضا بنظرية سلوك المنشأة، و قامت هذه الاخيرة على الانتقادات الموجهة للمدارس السابقة، فلم تأخذ بفكرة المدرسة الكلاسيكية "الرجل الاقتصادي" ولا بفكرة مدرسة العلاقات الإنسانية "الرجل الاجتماعي" ونادت بفكرة الرجل الإداري الذي يتصف بالآتي:

- عدم مقدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم توفر المعلومات الكافية؛
- يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفر لديه من معلومات
- يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود و الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل الأفضل؛

- مراعاته للعوامل المختلفة المحيطة بمشكلة القرار

وقد قدمت المدرسة السلوكية إطارا نظريا لاتخاذ القرارات الإدارية واعتقدت أن القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وأساسها. حيث ركزت على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات عمل في المنظمة وأضافت مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التعاون، مصلحة الجماعة، التنظيم غير الرسمي، أثر الحوافز على العاملين كما اثرت الدراسات حول كيفية معالجة الصراعات الاجتماعية في المؤسسات. وكان من أبرز رواد هذه المدرسة Chester، Cyert & March و Bernard و simon herbert.

اما عن الانتقادات التي وجهت لها من حيث انتمائها للمدرسة السلوكية *theorie comportementale de la firme* فتمحورت أساسا في انتقادها لبعض العناصر الأساسية كالاهتمام بالعادات و الدلالات الثقافية والاختلاف بين الاعتبار للقيود المادية و الإجرائية و التقنية .

### 1- نظرية القرار لهيربرت سيمون :

ولد هربرت سيمون (Herbert A. Simon) في 1916 بالمانيا و درس الاقتصاد و تمكن من تحقيق مهارات واسعة و متعددة في مجالات مختلفة كالرياضيات الرياضيات والمنطق الرمزي والاحصاء الرياضي كما اهتم ايضا بعلوم الفيزياء و الفلسفة و الميكانيكا حيث نشر عدة كتب في الميكانيكا الكلاسيكية و اشترك في مشاريع تهتم بعلم الادارة و الحواسيب الالكترونية و عمل على تطوير تقنيات البرمجة الديناميكية ، كما اهتم بدراسة كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية ، توفي هربرت سيمون في عام 2001م

لقد انتقد هربرت سايمون افكار الكلاسيك عموما لصعوبة تطبيقها على ارض الواقع مبينا ذلك في كتابه السلوك الإداري . ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تتمركز حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي مرتبط و ينتج عن كيفية اتخاذ القرارات التي يؤكد انه من الضروري معرفتها و كما نادى بضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحدد

حتى يفهم السلوك التنظيمي بدقة .

## 1-1 نماذج اتخاذ القرار :

### نموذج الرشد التام

ويسمى نموذج الرجل الاقتصادي ويرتكز على افكار المدرسة الكلاسيكية في الاقتصاد واهمها ان :

- يعمل متخذو القرارات في بيئات التأكد التام
- يمتاز متخذو القرار بالرشد التام بحيث انهم يستطيعون مراقبة بيئة القرار بشكل واضح فيحددون المشكلة واهداف القرار بدقة .
- يستطيع متخذو القرار معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها
- يمتلك متخذو القرار الفرصة لاختيار البديل الذي يحقق افضل النتائج او امثل الحلول وبعقلانية تامة ، في تعظيم الربح او تقليل التكاليف او غيرها .
- **وان خطوات عملية اتخاذ القرار حسب هذا النموذج هي :**
- تحديد المشكلة – البحث عن وتحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البديل الافضل – تنفيذ البديل المختار .

### نموذج الرشد المحدود: modèle de la rationalité limitée

ويطلق عليه نموذج الرجل الاداري ، ان تغير بيئة المنظمات و تعقيدها شجع المنظرون السلوكيون و على راسهم سيمون ومارج على التفكير في نموذج جديد لمتخذ القرار يأخذ بعين الاعتبار قلة المحددات العقلية والمعرفية للانسان على جمع المعلومات ومعالجتها بصفة كاملة و مطلقة اذ ادركوا ان البيئات اصبحت تتميز بالتعقيد و التشابك و بالتطور التكنولوجي المستمر و السريع مما يصعب توفير معلومات تامة لمتخذ القرار و يجعله يعمل في ظل عدم التأكد أي برشد محدود نظرا للقيود البشرية من جهة و القيود البيئية من جده اخرى .

و قد اقترح سيمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام . ويتمثل مصطلح الاكتفاء في رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي المرضي بدلا من المثالي ، و هذا يعني ان ما توصل اليه متخذ القرار يمثل افضل نتيجة أي قرار في ضوء القيود البيئية والبشرية المحيطة به .

ويكون القرار كافيا او مرضيا عند سيمون ومارج ( simon , & March ) بوجود معيار "الجودة الوافية بالعرض" أي وجود مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الادنى للبدائل المتاحة فيكون البديل محل الاختيار لتلك المعايير او انه قد يتفوق عليه ، ويمكن ان تكون خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشد المحدود كما يأتي :

الموقف او المشكلة – ادراكها – معايير لقياس البديل الكافي – تقويم البدائل المتاحة بعد توليدها – اختيار اول بديل يبدو كاف – تنفيذ البديل المختار - تقويم البديل المختار ( تغذية راجعة ) .

## 2-1 عناصر نظرية اتخاذ القرار السلوكي :

- وتتلخص نظرية سيمون حول التنظيم والسلوك الاداري في :
- كل التصرفات الادارية التي تتبعها او تسبقها عملية اختيار .
- ان اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الاداري كله ولا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للمنظمة او رسم سياساتها العامة .
- ينقسم اعضاء المنظمة وفقا للهرم التنظيمي الى فئتين : المنفذين و متخذي القرارات وهم

المستويات الادارية العليا .

- ان البدائل متاحة لمن يتخذ القرار حتى يتسنى له الاختيار
- التركيز على المنفذين حيث يؤثر على نجاح المنظمة او فشلها ، لذلك يستوجب ملاحظة كيفية تأثر سلوكهم بالمتغيرات الداخلية والخارجية .
- غالبا ما يكون السلوك الفردي في المنظمات الادارية سلوكا هادفا مما يؤدي الى تحقيق التجانس والتكامل بين انماط السلوك المختلفة .
- تتمثل عملية اتخاذ القرار في اختيار افضل البدائل في ظل الظروف الاجتماعية البيئية و السائدة والامكانات المتاحة مما يضع حدا اقصى لقدرة الادارة على تحقيق اهدافها من خلال الحد من عدد البدائل المتاحة لها .
- ان العمل الاداري المخطط باتجاه هدف محدد هو عمل جماعي

### 3-1 مراحل اتخاذ القرار :

- اوضح سيمون انها تمر بالمراحل التالية :
- مرحلة البحث والاستطلاع وجمع المعلومات .
- مرحلة التصميم ، وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة .
- مرحلة الاختيار ، اي اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل اليها في مرحلة التصميم

شكل رقم 5: نموذج سيمون لعملية اتخاذ القرار



ان الفارق الاساسي بين نظرية سيمون وبين النظريات الكلاسيكية ، ان الاخيرة عمدت الى الغاء عمليات البحث عن المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات ، التي يقوم بها الفرد في التنظيم بينما ركز سيمون على هذه العمليات باعتبارها من المتغيرات الاساسية المحددة للسلوك التنظيمي .

### 4-1 أهم ما قدمه سيمون :

- أن وراء أي عمل وتصرف عملية اختيار ولا بد من دراسة وتحليل هذه العملية وهذا ما يسمى اتخاذ القرار .
- أن عملية الاختيار أو اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الأهداف والسياسات بل هي عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم .
- إن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين هما فئة متخذي القرارات في المستويات العليا وفئة المنفذين الذين يقومون بالتنفيذ الفعلي للقرارات الإدارية .
- إن عملية الاختيار بين البدائل هي وظيفة الإدارة العليا لذلك فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة أولاً ولها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي لهذه القرارات .

- إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختياره بل في أسلوب تنفيذه.
- إن سلوك الأفراد في المنظمات سلوك هادف ومتطابق مع أهداف المنظمة.
- إن عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة وبتحديد الرشد المطلوب والمؤثر بالعوائق والمحددات البيئية.

## 2- اسهامات مدرسة اتخاذ القرارات

ان مدرسة اتخاذ القرارات من خلال المقاربة السلوكية للقرار ركزت على الجوانب السلوكية ، للقرار فقد قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة اما بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وبالنسبة لأي مدير ويتوقف عليها نجاح المنظمة ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من ( تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة)

## 3- الإنتقادات الموجه لمدرسة اتخاذ القرارات

لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل ، إن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم . أما المآخذ على هذا المدخل أنه اهتم بالخوارزميات و كيفية تطبيقها أكثر من الاهتمام بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.

## المدرسة النيوكلاسيكية أو التجديدية

استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار السابقة، إذ جمعت بين الجانب التطبيقي (الكمي) empirique والجانب الإنساني و تعتبر الانطلاقة الحقيقية "للادارة بالاهداف" و ذلك، من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة وبالتالي محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وهي طريقة لربط العمال أكثر بمؤسستهم . ان رواد هذا التيار بلورا نظرياتهم من خلال تجربتهم الميدانية كاداريين او استشاريين في الادارة (Octave، Alfred Pritchard sloan (1875-1966) Peter Ferdinand Drucker، Gelinier(1966) فالقواعد و المبادئ المقترحة كانت نتيجة للملاحظات الي تم استقاؤها في ميدان عملهم كخبراء استشاريين. لقد حاول، رواد النظرية النيوكلاسيكية ، ان يدمجوا في تحليلهم احتياجات جديدة للمنظمات كالاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستهلك وتطوير وظيفة التسويق و الاخذ بعين الاعتبار التغيرات الاجتماعية وغيرها ...

### 1- خصائص المدرسة النيوكلاسيكية

كما انصب اهتمامهم حول دور الادارة العامة، ووظيفة الادارة و الهياكل التنظيمية. ان هذ التيار التجريبي او التطبيقي يعتمد على خمسة مبادئ:

- اعتبار المبدأ الكلاسيكي القائم على اساس ان تعظيم الربح هو الالم غير واقعي
- الإدارة بالأهداف تمكن من تنظيم الأنشطة بناء على فرق عمل حقيقية تحت مسؤوليات محددة و على أساس تسلسل هرمي للأهداف محددة بوضوح ،
- ترافق، عموماً ، لامركزية المسؤوليات و القرارات عملية " تشعب" لمختلف النشاطات على اساس نوع المنتج و ذلك لتعزيز وظيفة التسويق ،
- التحفيز عن طريق التنافس هو المبدأ المتبع من طرف الكلاسيكيين الجدد الذين يؤكدون على ضرورة مساعدة الفاعلين داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق طموحاتهم، و قد تمحورت الدوافع الايجابية في درجة الالمية التي يوليها المسؤول لعمله و حاجته لتحقيق ذاته اما الدوافع السلبية فتتلخص في الحوف من الفشل و هاجس المنافسة المستمر
- المراقبة عن تحليل الفجوات (بين ما حقق و يرمج) يتم من خلال مبدأ اللامركزية العمودية (الهرمية) و الافقية (مستويات المساهمة في القرارات). فالوحدات اللامركزية تكون مستقلة مع ضرورة اجراء مساءلات منتظمة في من طرف الوحدة المسؤولة من التسلسل الهرمي و التي لا تتدخل الا في الحالات الاستثنائية (نتائج غير طبيعية، عدم القدرة المؤقتة للقائم على الوحدة المستقلة على تحقيق الاهداف )

### 2- اهم رواد المدرسة النيوكلاسيكية:

#### 1-2 الفرد سلون (1875-1966) Alfred Pritchard Sloan

هو مهندس امريكي تخصص في الكهرباء و تخرج من جامعة ماساشوست، امضى 45 سنة في خدمة شركة السيارات المعروفة جنرال موتورز و قد الف كتابا واحدا اعتبره الكثير من افضل الكتب حول شروط النجاح الإداري و هو بعنوان "سنواتي في جنرال موتورز" عرض فيه سلون تجربته الشخصية و استنتاجاته فيما يتعلق باهمية امتلاك المعلومات واستخدامها بطريقة إيجابية و دورها في تحقيق النجاح الإداري .

وقد نجح كمدير تنفيذي في شركة جنرال موتورز بسبب طريقته الناجحة في تأسيس علاقات جيدة مع وكلاء هذه الشركة في الولايات المتحدة، فكان لا يتوقف عن جمع المعلومات منهم ليبلورها في علاقات إنتاجية ناجحة للشركة ذاتها، و كان يهدف الى معرفة مقدار ما كان يبيعه الوكلاء للزبائن. واستنتج من

زياراته في أواخر عقد العشرينات بأن صناعة السيارات كانت تتغير؛ وأن هذا التغيير يتطلب تغيير جوهر العلاقة القائمة بين الشركة ووكلائها وزبائنها.

## 2-1-1 اهم مبادئ الفرد سلون

ان اسهامات سلون في الممارسات الادارية متعددة و يبقى اهم مبادى نادى به هو "اللامركزية المنسقة" التي اثرت كثيرا على تنظيم الشركات الكبرى الامريكية، و لقد اسس سلون لجنة خاصة كان يديرها كلفها بصياغة و تنظيم العلاقات بين مختلف فروع الشركة (كاديلاك،شفرولي....) و هذا ما ساعده على بلورة المبادئ الرئيسية التي تركز عليها شركة جنرال موتورز و هي كالتالي:

- يجب ان تكون فروع الشركة مستقلة و تقيّم حسب مردودية راس المال المستثمر
- مركزية بعض الوظائف و بعض عمليات المراقبة (القرارات المالية: تسيير مركزي و موحد للمحاسبة))
- ضرورة ان تهتم الادارة العامة بصياغة و حل المسائل المتعلقة بالسياسة العامة للشركة بدل الاهتمام بنشاطات الاستغلال للفروع
- ضرورة ان يتوفر الهيكل التنظيمي على وسائل تسمح بتمثيل الفروع فيما بينها بصفة استشارية

## 2-1-2 تقييم نظرية سلون

لقد ساهمت افكار سلون حول لامركزية السلطة في اظهار منافع استغلالها الشركات الكبرى في تطوير اعمالها مثل الابداع، المسؤولية، المبادرة، ربح الوقت، استقلالية القرارات، سهولة المراقبة في ظل الاستقلالية الخ، و لكن تبقى حدود هذه النظرية تتلخص في نقص التنسيق عند تكاثر وحدات القرار و الميل لعدم الاستقرار الداخلي مع الزيادة في تكاليف التسيير.

## 2-2 اوكتاف جيلينييه (1916-2004) Octave Gélinier

هو فرنسي الأصل تخصص في العلوم الكيميائية و الطبيعية ثم تابع دراساته في العلوم الاقتصادية، مارس مهنة الاستشارة الإدارية لسنوات في منظمة CEGOS قبل ان يسيرها لمدة 40 سنة ، تبنى أفكار المدرسة الكلاسيكية ايمانا بالمبادئ العلمية في تنظيم العمل و أيضا بمبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، الف كتبها عديدة أشهرها "وظائف و مهام الإدارة العامة" 1953 "اخلاقيات المقالة ومصير الامة" 1965.

## 2-2-1 اهم اسهامات اوكتاف جيلينييه:

ان المبدأ الأساسي الذي اركزت عليه نظرية جيلينييه للإدارة تتمحور حول التعريف الواضح للسياسة العامة للمنظمة في الاجل الطويل و التي اسماها "استراتيجية التنمية" و يقول ان هناك تناسق بين النمو في المدى الطويل و تحقيق الأرباح في المدى الطويل ، كما ان هذه الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار نوع المنافسين في السوق، دورة حياة المنتج، القدرة التمويلية، مردودية النشاط و معدل نمو الاقتصاد، و ترافق السياسة العامة للمنظمة مجموعة من الأهداف تكون كمية quantitatives و تسمح بتحقيق الاتي :

- تفويض السلطة
- تحديد المسؤوليات.
- تكامل الخدمات.
- تعريف الهيكل المناسب.

➤ الإشراف الهرمي

➤ - تحفيز و تنشيط الإنسان .

ان هذه الاهداف المحددة تحتاج الى برامج و مخططات تطبيقية و ميزانيات كما ان جلينيه حدد الشروط الواجب توفرها في المؤسسة حتى تكون تنافسية وهي:

➤ التطوير المستمر و الابتكار

➤ وجود منافسة قوية تكون دافعا للابداع و الابتكار

➤ الغاية في النهاية هي الانسان " فلا يمكن للمؤسسة ان تكون في تناسق مع محيطها ما لم تتجه

صراحة نحو اهداف تحدم المجتمع" و هذا خارج المؤسسة (ملاءمة المنتوجات المطلوبة مع رغبات الزبائن) او داخلها (إرضاء الاجراء و تحفيزهم).

## 2-2-2 تقييم نظرية جلينيه:

لقد ساهم جلينيه في تأسيس نظرية الإدارة بالاهداف كما ان تعريفه للهيكل التنافسي كان مناسباً و اصبح واقعا ملموساً في كثير من الشركات الكبرى المعاصرة حتى ان اهم المعايير المذكورة في كتاباته طبقت في المؤسسات العمومية الفرنسية (مثل قياس الأداء) ان الرؤية التي دافع عنها ما زالت قائمة و ما زالت الشركات التي تواجه المنافسة تبحث عنها و تركز على أهمية المحيط و مراقبته. و قد تعرضت هذه النظرية لانتقادات مثل سابقتها و انحصرت اهم الانتقادات في النقاط التالية:

➤ من الناحية التنظيمية اقصيت بعض أنواع المؤسسات من هذا التحليل كالحرفيين الذين لا يتكيفون

مع متطلبات الهيكل التنظيمي الحديث او المعصرن حيث ان تنظيم المنافسة في هذا النوع من المؤسسات قديم و يقوم على علاقة ثقة منبعها "نظام من الفم الى الاذن" système de bouche à l'oreille و التي يجب ان تحترم لاهميتها خصوصا في الاقتصاد الفرنسي

➤ فكرة ان تحتفظ المنظمة باحسن الكوادر و ان تتخلص من اسوئهم مثالية و لا تتطابق مع الواقع الذي يعطي امثلة كثيرة حول بعض العناصر بمراكز عليا دون ان يقوموا بالاعمال المنوطة بهم.

## 3-2 نظرية الإدارة بالاهداف لبيتر دروكر (1909-2005) peter F Drucker

ان بيتر دروكر يعد اول من كتب حول الإدارة بالاهداف و هي من اكثر الفلسفات الإدارية قبولا في الوقت الراهن ، و هي تركز على ضرورة ان يشترك جميع اعضاء المنظمة من اجل هدف واحد ، أي ان تعمل جهودهم في نفس الاتجاه و ان تتلاءم اسهاماتهم مع بعضهم لانتاج "كل" كامل شامل خالي من ازدواجية المجهود.

لقد وضع بيتر دروكر الخطوط العريضة لنظريته ضمن كتابه المشهور "ممارسات الإدارة the practice of management" الذي صدر في 1954 و عرف الإدارة<sup>12</sup> على انها تتضمن عمل الجميع سوياً - إدارة و عاملين- من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

## 1-3-2 اسهامات بيتر دروكر:

يرفض بيتر داركر أن يكون هدف قطاع الأعمال هو الربح فقط لأن الربح وحده لا يضمن الاستمرارية بل يجب أن يكون للشركة عدة أهداف من ضمنها الربح لأن التركيز على الربح وحده يؤدي إلى تصفية الشركة, لقد حاول دروكر ان يترجم تجربته المهنية و خبرته الادارية عبر كتبه المتعددة مؤكدا على ضرورة تلقين نتائج هذه الخبرات الى الذين يجدون انفسهم في ظروف مماثلة و قد ارتكزت افكاره حول اربع محاور اساسية:

<sup>12</sup> مسلم علاوي شلبي، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة، دار النشر ktab inc ص.23

- كان اول من ركز على ان دور المنظمة يجب ان ينصب على المسؤوليات و ليس على السلطة
- ايد الكتاب الامريكان في اعتبار الزبون المحور الاساسي للادارة و للمنظمة كما اكد على المقاربة الاجتماعية حيث يعتقد ان المؤسسة مجموعة من الاعوان تستحق التحفيز و ليست مجموعة من الموارد تتطلب التحسين.
- اسهم في تطوير الادارة كمنشآت مهني ذو غاية مجتمعية، و اعتبار مدير المؤسسة كقائد الاوركسترا الذي ينسق مختلف نشاطات فرقته كما يؤكد على ان الادارة يجب ان تعتمد على اهداف المؤسسة ، مسؤولياتها و على قدرتها على المراقبة الذاتية.
- ركز دروكر على عدم تشتيت الجهود و تنوع النشاطات و التركيز على الخبرة و المهارة know how الالتزام به stick to the knitting.

### 2-3-2 مزايا الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأهداف بوضوح متناهي.
- المعرفة والمهارات والتفكير والابتكار يتم من المجموعة و بالتالي يستفيد الجميع من المهارات المتوفرة
- الأهداف ترشد بطريقة ايجابية و توطر العمل .
- لا فوقية لأحد على أحد بحيث يشعر المرؤوس بالدافعية و هو يشارك في اعداد الاهداف
- الأهداف هي الموجهة وهي المراقب.
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين
- يخفف من الروتين و يحقق المرونة التي يتطلبها العمل

### 3-3-2 صفات المدير في ظل الادارة بالاهداف:

- يستطيع ان يبصل الى النتائج و يحقق الاهداف
- يتعاون و يتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة
- يستطيع كسب ثقة المرؤوسين
- قدوة للمرؤوسين من حيث الانضباط و الصرامة
- يستطيع اكتشاف المواهب و يحفز المتفوقين

### 4-3-2 تقييم نظرية دروكر:

- رغم اثرائها للفكر الاداري الا ان نظرية دروكر لم تسلم من الانتقاد و نشير بالخصوص الى النقاط التالية:
- عدم ادراجها لكل المقاربات النفسية و الاجتماعية المتعلقة بالمنظمات
- خصوصية المجتمع الامريكي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة ومحاولة تجاوز الذات
- dépassement de soi جعلها تفتقر للتعميم فبعض المجتمعات لا يمكن ان تطبق فيها الادارة عن طريق الاهداف لتعارض المصالح المختلفة(الاجراء)
- غياب البعد البنويوي dimension systemique للمؤسسة فقد أشار لوساتو (1977) بان المدرسة النيوكلاسيكية عموما لم تعتبر المؤسسة كنظام شامل (نظرية الإدارة بالنظم) فهي اذن لا تصلح للمؤسسات التي تبلغ درجة عالية من التطور.

## المدرسة السوسيو تقنية

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية الخمسينات على يد ايريك تريست (1909-1993) و فريديريك امري (1925-1997) و هما مهندسان بريطانيان تخصصا في علم النفس الصناعي و باحثان في معهد TAVISTOCK وهو فريق من المستشارين الباحثين في مجال العلوم الإنسانية أسس في عام 1946 في لندن هدفه البحث في مجال الديمقراطية الصناعية أي استبدال التنظيمات السلطوية التقليدية بتنظيمات وديموقراطية و تطوير العمل الجماعي بتكوين مجموعات من العمل مستقلة ومنظمة ذاتيا **autorégulés**.

### 1 - خصائص المدرسة السوسيو تقنية

تأتي هذه المدرسة كردّ على المدرسة الإنسانية التي تنتقدها بانها لم تعد النظر في تنظيم العمل كما جاء به تايلور و اكتفت بالاهتمام بالعلاقات العاطفية و الديناميكية داخل مجموعات العمل , و بكل ما يمس الجانب الإنساني (الدافعية الخ...) دون ان تشير الى كيفية أداء العمل (تقسيم العمل و تنظيمه , الإجراءات التقنية المطبقة...) ، و تقر المقاربة السوسيو تقنية بان تحسين العلاقات الإنسانية لا تكون مجدية ما لم تتغير منظومة العمل و بالتالي يجب التطرق الى الجانب الاجتماعي و التقني في آن واحد، و من هنا تركز هذه النظرية على مبدا تعايش نظامين مفتوحين على المحيط الخارجي يفاعلان فيما بينهما و لا يمكن النظر فيهما بصورة منفصلة و يتعلق الامر ب:

- النظام التقني القائم على تخفيض التكاليف و تحقيق الامثلية ...
- النظام الاجتماعي القائم على مبدا الدافعية و تحفيز العمال

وبذلك اعتبرت المنظمة كنسق سوسيو تقني مفتوح لأنها في تبادل مستمر مع الخارج وبالطبع فالمقاربة لا يجب أن تهتم فقط بتدبير العلاقات الداخلية بالمنظمة ولكن بتدبير العلاقات مع المحيط للحفاظ على التوازن الديناميكي.

### 2- اسهامات تريست و امري

لقد اضافت هذه المقاربة طرق تنظيم جديدة للمهام سواء على مستوى فرق العمل او على مستوى تطوير المنظمة ككل و كانت هذه الاضافات نتيجة الدراسات التي اقيمت في معهد تافيستوك و تجارب في منجم للفحم فنظّم العمل في المنجم بالطريقة التالية:

- يوجد عدة وحدات تقنية للعمل كل واحدة متخصصة في جزء معين من العمل
- عمليات استخراج الفحم متتالية: وحدة لنقل المعدات، وحدة لتحضير الاعمال الكبرى و وحدة لاستخراج الفحم
- عملية التحضير و الاستخراج تتمان في مكانين مختلفين أي ليس هناك لقاء بين الوحدات
- الرقابة تتم عن طريق السلم الهرمي

### ➤ الاجر مرتبط بالمردودية

و لقد لاحظ اصحاب هذه التجربة ان هذا النوع من تنظيم العمل يخلق مشاكل فيما يتعلق بانتاجية العامل التي جاءت منخفضة مقارنة بتلك المتوقعة من مسيري المنجم، و اخرى تتعلق بنسبة تغيب العمال و الدرجة العالية من نسبة المغادرة، بعد تحليل النتائج استنتج ان تشغيل النظام الاجتماعي المتعثر سببه خصائص النظام التقني الذي يتميز بالتaylorية المفرطة التي تتمخض عنها الصفات التالية :

### ➤ ضياع الطاقة و الوقت بسبب التنظيم المتخصص بين مراكز العمل

المختلفة و الذي لا يسمح بالتقاء فرق العمل

➤ العلاقات بين الفرق شبه مفقودة، المنافسة اساسها الاجر و المردود، عدم اهتمام العمال بتنظيم المؤسسة و هم مستعدون لمغادرتها متى سنحت لهم الفرصة.

و من هنا جاءت اقتراحات تريست و امري لتحول اهتمام المديرين من تحفيز العمال عن طريق الاتصال المباشر و الحوار الى تغيير منظومة العمل و ذلك ب:

### ➤ تجميع مركز العمل المختلفة ضمن مجموعة عمل شبه مستقلة تكلف

بعملية الانتاج في مختلف مراحلها و تحظى بمسؤولية معينة

### ➤ تغيير المهام المختلفة للفريق من اجل تحقيق تنويع المهام و اثناء

المهارات داخل الفرقة

### ➤ تطوير استقلالية مجموعات العمل الانتاجية فيما يتعلق بتنظيم مراكز

العمل ، التنظيم الداخلي الخ...

### ➤ تغيير سياسة الاجور و اعتماد علاوة اضافية متغيرة توزع بالتساوي

على اعضاء الفرقة الواحدة.

### 3- مقارنة المدرسة السوسيو تقنية مع المدرسة التaylorية:

لقد حاولت هذه النظرية ان توفق بين ما جاء به الكلاسيكيون و رواد المدرسة الانسانية في اطار يسمح بالعمل بديناميكية دون ان تلغي الاثر المعنوي الذي يدفع بالعاملين بالعمل الكفو و تتلخص اهم النقاط التي اضافتها هذه النظرية في الجدول المقارن التالي:

### الجدول رقم 3: الفرق بين المقاربة الكلاسيكية و المقاربة السوسيو تكنولوجية

المقاربة الكلاسيكية	المقاربة السوسيو تكنولوجية
استعجال التكنولوجيا urgence technologique الانسان امتداد للآلة الانسان جزء قابل للتعديل تعظيم تقسيم العمل، تخصص بسيط و ضيق مراقبة خارجية (اجراءات، مسؤولين) هيكل تنظيمي معقد ذو نمط اتوقراطي المنافسة (المصلحة الفردية هي الهدف) فقط أهداف المنظمة تهم و تعتمد	الارتباط بالامتلية optimisation conjointe الانسان مكمل للآلة الانسان مصدر للتطوير تجميع المهام، تخصص متعدد و شامل نظام مراقبة ذاتية هيكل تنظيمي بسيط نمط تشاركي التعاون (الدعم المتبادل) أهداف الأفراد و أهداف المنظمة مهمة و تعتمد

المصدر: Trist, E., 1981, the evolution of socio-technical systems, a series of occasional papers in Ontario  
Quality of working life entre N2 june

#### 4- تقييم المدرسة السوسيو تكنولوجية:

لقد عرفت هذه المدرسة نوعا من النجاح فطبقت بعض الشركات هذه المقاربة (رونو Renault في فرنسا او فولفو Volvo في السويد الخ ...) و لكنه لا يقارن بما عرفته المقاربة التaylorية او الفوردية و رغم ان هذه النظرية مكنت من فهم مختلف اشكال تنظيم العمل و العلاقة بين التنظيم التقني و كيفية العمل داخل المجموعات و انتجت معايير مازالت تعترف بها المنظمات في تسييرها للموارد البشرية لحد الآن مثل نسبة التغيب، حوادث العمل، نسبة المغادرة rotation du personnel (TURNOVER) ، الخ.. و لكن يبدو ان قوة هذه النظرية هي نفسها نقطة ضعفها لانها تعتبر انه لا يوجد نظاما واحدا للمنظمة بل سياق المنظمة هو الذي يفرز عن الأنظمة المناسبة للمنظمة و ذلك حسب درجة التكنولوجيا المتبناة و درجة القيود الاجتماعية فحل مشكلة المنظمة يمر على دراسة حالة التي لا يمكن ان تعمم او تطبق على منظمة أخرى.

## النظريات الحديثة

بعد استعراض المدارس الادارية السابقة يبدو ان هناك شبه اتفاق-علمي- بين كتاب هذه النظريات ، يتمثل في تفسير ظاهرة السلوك التنظيمي حيث اتضح انها تتشكل من نظام متكامل ، ان النظريات الحديثة تعكس مفاهيم الإدارة التي جاءت في النماذج الكلاسيكية و تلك التي قدمتها النماذج القائمة على الموارد البشرية. ولكنها تقر على أنه لا يوجد نموذج اداري يمكن تطبيقه عالميا في جميع الحالات. فالعمال يشعرون باحتياجات متعددة ومتنوعة، وهم عرضة للتغيرو لديهم الكثير من المواهب والقدرات القابلة للتطوير. ولذلك كان لزاما على المنظمات والقادة أن يستجيبوا و يتكيفوا مع الفروقات الفردية من خلال تطبيق مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والممارسات. النظريات الحديثة كثيرة و سنقوم بعرض اشهرها و اكثرها تأثيرا على الفكر الاداري و التنظيمي .

## النظرية الموقفية THEORIE DE LA CONTINGENCE

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة *the one best way* ، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع. لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة.

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكا واحدا في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة (حسب طبيعة الموقف). وحسب هذه النظرية يتوقف النمط الإداري على نوع القائد، ونوع الجماعة، طبيعة الموقف، ومن هنا فإن العامل المشترك بين المديرين ليس سمات معينة، ولكنها مقدرة المدير على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيره في مواقف معينة. وهناك مجموعة من العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة ومن هذه العوامل:

- 1- عمر المدير وخبرته السابقة.
- 2- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.
- 3- الجو النفسي للعاملين.
- 4- الخصائص الشخصية للعاملين.
- 5- درجة التعاون بين المدير والعاملين.
- 6- حجم المؤسسة والعاملين فيها.

لقد ساهم الكثير من الكتاب في تطوير هذه المدرسة في الفترة بين الخمسينيات الى السبعينيات و هناك من يرجع نشأة النظرية منذ 1920 حيث سبقت ماري فوليت (Mary Barker Follett) الى التطرق الى قانون الموقف

### 1- أهم دراسات النظرية الموقفية:

#### 1-1 جون وودورد و التكنولوجيا (Joan Woodward 1916-1971)

كانت جون وودورد باحثة و أستاذة إدارة في لندن، و قد قامت بالعديد من الدراسات في الخمسينات حول 100 مؤسسة صناعية بريطانية فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى

هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

و قد نشرت ابحاثها في كتابها المشهور " التنظيم الصناعي - النظرية و التطبيق " في 1965 و خلصت الى انه لا يوجد طريقة واحدة فعالة للادارة و التكنولوجيا هي التي تحدد نوع التنظيم مثال انتاج مستمر، انتاج الوحدة، انتاج تسلسلي، و بالتالي فان النظريات الكلاسيكية لا تصلح ال لنوع واحد من الانتاج و هو النتاج التسلسلي او ذو الحجم الكبير. production en serie de masse.

### 2-1 بيرن و ستالكر و البيئة (Burn and Stalker)-

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة ( 20 عشرون ) منظمة في إنجلترا ونشرا كتابا اسمه ادارة الابتكار the management of innovation في 1964 ووجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهرمكية ( الهرمية ) والتقيد بالقواعد والإرشادات، بينما التنظيمات العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكر" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح. وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح. اما عن اختيار التنظيم الاحسن فيرى كل منهما انه ليس هناك تنظيما مطلقا اذ تضطر اغلب المنظمات الى مزج التنظيمات المرنة و الميكانيكية.

### 3-1 دراسة لورنس ولورش (Paul Laurence and Jay Lorsch)

اعتمدت نظرية المنظمات للورانس و لورش على محاولة ايجاد تفسيراً للفوارق بين المؤسسات انطلاقاً من مميزات السياق الصناعي لكل مؤسسة أي قنوات التوزيع، الزبائن، الموردون و المنافسون . و قد قاما هذان الباحثان بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة ( البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب ) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد نشرا كتابا في 1969 تحت عنوان organization and environment و قد تبين أن هناك اختلافا جديدا بين التنظيم الميكانيكي والتنظيم الحيوي. وتعتبر هذه خطوة أخرى للأمام حيث طبقوا ذلك على الأجزاء المكونة للتنظيمات الفردية.

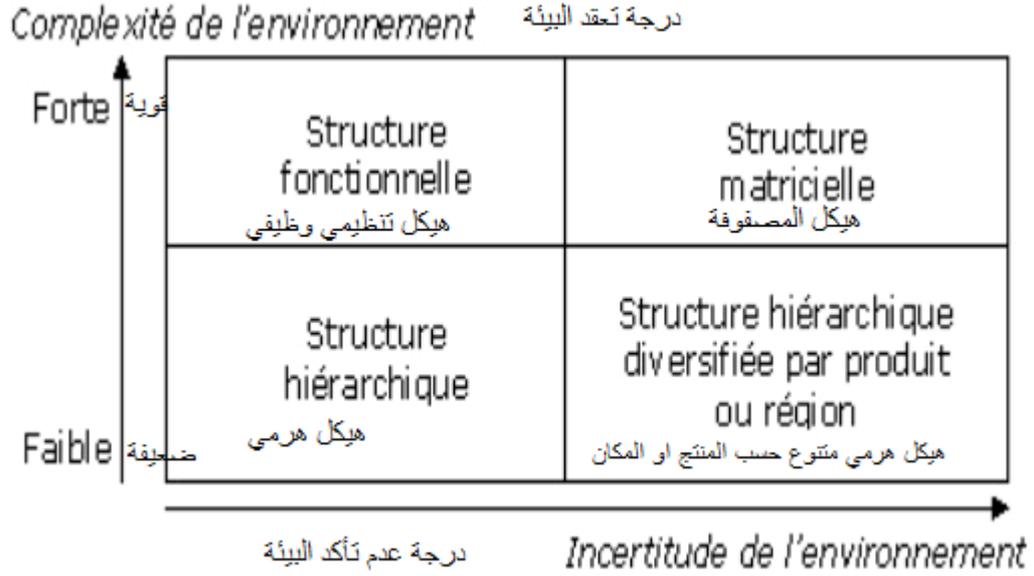
ان التنظيم يتكون من أنظمة وظيفية متعددة Multi- Functional Systems ، وبالتالي فهو يتكون من أجزاء متعددة وكل جزء منها يواجه مشاكل هيكلية ترجع إلى طبيعة العمل أو النشاط الذي يقوم به. لهذا فإنه أهم خاصية لهذه التنظيمات المعقدة هي الاختلافات والتباين بين إداراتها الوظيفية المتعددة، لهذا فإن وظيفة الإنتاج (في حالة اتباعها أسلوب خط التجميع الكبير مثلا) فإنها تتطلب درجة عالية من الروتينية والأعمال السابق برمجتها وإعدادها ويصبح مناسباً لها التنظيم البيروقراطي الميكانيكي. بينما نجد أن وظيفة البحوث والتطوير قد تتطلب تنظيمياً حيوياً ومرناً لأنها تتعامل مع مشاكل غير روتينية ومتجددة، وهي بالتالي لا يناسبها التنظيم الذي يعتمد على القواعد والإجراءات الثابتة.

وأوضحت الدراسة أن انتقال التنظيم من ظروف بيئية معينة إلى ظروف بيئية أخرى مثلا لمواجهة احتياجات الأسواق وطبيعة المنافسة ... الخ فإنه من الواجب عليها أن تعدل من تغير أساليبها التنظيمية والتي لا تتناسب مع الواقع الجديد.

مثلا قد يكون تطبيق سياسة المركزية مناسباً للظروف أو المواقف الذي يتسم بالثبات بينما اللامركزية تتناسب أكثر مع طبيعة الظروف البيئية التي تتصف بالديناميكية وعدم الثبات و من هذا التحليل يستنتج انه

كلما كانت درجة التأكد عالية في البيئة الفرعية كلما كان الهيكل التنظيمي يتصف بالرسمية ، و عموماً فإن البيئة الفرعية تفرز هياكل مختلفة و هذا ما يبينه الجدول التالي :

الشكل رقم 6 : عدم تأكد البيئة والتنظيم



و لكي تتكيف و تتلاءم المنظمة في مجملها مع البيئة الخارجية لا بد لكل وحداتها ان تتكيف بدورها مع البيئة التي تواجهها بصورة مباشرة، و قد أشار لورش و لورانس بأن التمييز *différenciation* الناشئ عن عدم تأكد البيئة قد يفكك التنظيم و هذا يحتم على المنظمة ايجاد ميكانيزمات تجعل مختلف الهياكل التنظيمية متكاملة (*l'integration*) لتحافظ على وحدتها و ذلك عن طريق توحيد مختلف الوظائف ( التوزيع، العمل، المنتج .... ) .

## 2- اسس النظرية الموقفية:

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

## 3- مزايا النظرية الموقفية:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.

2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

#### 4- نقد النظرية الموقفية

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الإعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل، كما أن هذه النظرية تعطي مفهوماً فضفاضاً و مجرداً للبيئة و هذا ما ينتقده التحليل الإداري الاستراتيجي.

# النظرية الكمية: مدرسة بحوث العمليات THEORIE QUANTITATIVE ECOLE DE RECHERCHE OPERATIONNELLE

## 1- المدرسة الكمية في الإدارة:

من المتعارف عليه علميا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل و تجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة و قد تقف في وجه تحقيق أهدافها ، فهناك المدخل الكيفي حيث استخدم المدير إلمامه و رأيه الشخصي في مواجهة المشاكل و العقبات و يعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو لمواجهة ما يعترض سبيله ، ويتم اللجوء إلى مثل هذه الأسلوب الكيفي في اتخاذ القرارات في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها بسيطة و غير معقدة.
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها مألوفة و متعارف عليها.
- عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو اتخاذ القرارات التي تتخذ لحلها قليلة التكاليف نسبيا.
- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل و العقبات و ليس لدى المدير وقت كاف للتفكير بهدوء و جمع المعلومات الضرورية لصنع و اتخاذ القرار.

## و هناك المدخل الكمي:

الذي ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج و معدلات و رموز رياضية و بظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة.

كان أول استخدام هذا العلم في بداية الحرب العالمية الثانية، عندما دعت إدارة الحرب البريطانية فريقا من العلماء برئاسة البروفيسور " بلاكيت " Blackett p.m.s " من جامعة "مانشستر" Manchester " لدراسة المشاكل الإستراتيجية و التكتيكية المتعلقة بالدفاعيين الجوي و الأرضي لبريطانيا. إلا أن هذه الدراسات لم تقتصر على الدفاع الجوي و الأرضي فقط، بل امتدت الدراسات إلى البحرية البريطانية، حيث كان هذا الفريق يسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحربية المحدودة في تلك الفترة، و قد كانت النتائج التي حققها هذا الفريق باهرة ، كان من ضمنها تحسين منظومة الرادار و تحسين الدفاع المدني و غيرها.

هذه النتائج الجيدة التي حققتها إدارة الحرب البريطانية شجعت إدارة الحرب الأمريكية على إجراء دراسات مماثلة. و مع ان هذه النظرية ظهرت منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية و تفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، ان اهم رواد هذه النظرية . VON NEUMANN, OSKAR MORGENSTERN, JACQUES LESOURNE

## 2- اسس النظرية الكمية :

تقوم هذه النظرية على التعبير عن العملية الادارية بصورة منطقية، تستند الى الشكل الكمي أي بعلاقات و رموز رياضية و من ثم يصبح ممكنا معالجتها عن طريق نماذج رياضية تمثل المتغيرات المختلفة و تحدد الاهداف المرجوة يكون ان الادارة ، و في هذا السياق تتبع الخطوات المنطقية التي تؤدي الى حل المشكلات كما يلي :

- ملاحظة النظام او التنظيم موضوع الدراسة و التحليل.

- استخدام الملاحظات التي جمعت من اجل استغلالها في بناء النموذج
- بناء النموذج من اجل استنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل الافتراضات الموضوعية
- اختبار النموذج للتعرف على الآثار المترتبة عنه

## 1-2 وسائل بحوث العمليات :

تعتمد النظرية الكمية على وسائل بحوث العمليات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة و الفعالة القرارات و هي متعددة نذكر البعض منها فيما يلي:

- البرمجة الخطية: و تشير الى برامج رياضية تتيح ترجمة جميع المتغيرات المتعلقة بنشاط المنظمة من موارد متاحة ، و ربطها بأهداف المنظمة كتعظيم الانتاج.
- نظرية الاحتمالات : و هي اسلوب رياضي يعبر عن الظروف التي تتصف بالمخاطرة و عدم التأكد.
- شجرة القرارات : يمكن هذا الاسلوب من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها و بالتالي أخذ القرار بوضوح اكثر .
- نظرية المباريات: تقوم هذه النظرية على أساس أن الوصول إلى اتفاق معين (من بين مجموعة كبيرة جدا من الاتفاقات البديلة) أفضل من عدم وجود أي اتفاق، وبالتالي يكون التعاون افضل للوصول الى قرار ما .

## 3 - تقييم النظرية الكمية:

ان هذه النظرية ركزت على الجانب الكمي بشدة ، و هذا ساعد المديرين في اتخاذ قراراتهم على اساس دقيق ، كما سمح لهم بتطوير قاعدة معلوماتية توافيهم بتفاصيل ادارية في وقت وجيز يسرع من أخذ القرار و يحل الكثير من المشكلات التي يواجهها المديرين يوميا. كما ان النماذج الاحصائية و الرياضية تطورت بشكل لافت مما ادى الى استعمالها في كثير من المجالات الاقتصادية التي تتطلب دراسات قياسية سواء تعلق الامر بوظائف المنظمة من انتاج و تسويق الخ.. او المؤشرات الاقتصادية الكبرى كمعدل البطالة او التضخم او النمو الخ...

ان الاستعانة بالطرق الرياضية توفر سهولة التعاطي مع المعلومات الضخمة التي يجب على المنظمة ان تجمعها و تتميز بالوضوح و الدلالات المنطقية التي تسمح حل المشكلات الادارية و اختيار الحلول البديلة المتنوعة.

## 4- نقد هذه النظرية

مما لا شك فيه ان الاعتماد المفرط على الارقام يعيق حرية القائم على القرار فلا يحتكم الى حدسه و خبرته، فالسلوك البشري مهما قدر كميا يبقى متعلقا بنشاط انساني لا نتوقعه بصورة مطلقة ، و من هنا جاءت الانتقادات التالية :

- اهمال العوامل السيكولوجية و كل ما هو غير رسمي
- الافراط في استعمال اللغة الرياضية
- الافراط في استعمال تقنيات متخصصة

## نظرية النظم THEORIE DES SYSTEME

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم. إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطلق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصد لها النظريتين السابقتين ان الفضل في ظهور هذه النظرية يعود لعلم الاحياء برتلانفي Ludwick Von bertalanffy حينما نشر كتابه في 1947 المسمى النظرية العامة للنظم GENERAL SYSTEM THEORY .

### 1/ النظام و اجزائه

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام، لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:

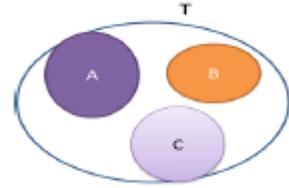
- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافر الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين
- إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب .
- إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .

في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء

في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

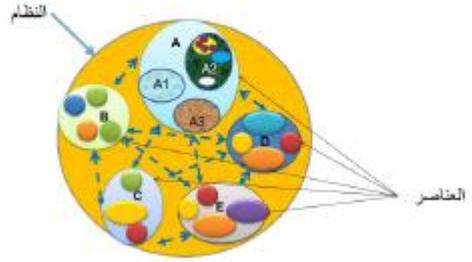
$$T = A + B + C$$

يستعمل التحليل العقل والمنطق والقياس ...



يتمثل التحليل في دراسة الأجزاء المكونة للكل من أجل فهم الظاهرة

شكل النظام



النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة

بهذه الكيفية اصبح كل شيء عبارة عن نظام : الكون نظام ، الأسرة نظام ، جسم الإنسان نظام ، النص الأدبي نظام ، الدولة نظام ، الخطه الدراسيه نظام ، الحكومة نظام ، المنظمه نظام

في نظرية النظم : الكل أكثر من مجموع الأجزاء  $2 + 2 = 5$

هدف النظام : لكل نظام هدف خاص به

نحتاج لفهم الكل إلى:

فهم الاجزاء-فهم العلاقة بين الاجزاء- فهم علاقة الاجزاء ببيئتها

## 2/ كيف تساهم نظرية النظم في فهمنا للإدارة؟

تصور الباحثون أن المنظمة تتكون من "عوامل مترابطة ، بما في ذلك الأفراد ، والجماعات ، والمواقف ، والذوايق ، والهيكل الرسمي ، والتفاعلات ، والأهداف، والسلطة". و هذا يعني ان على المديرين ان ينسقوا أنشطة العمل في الأجزاء المختلفة من المنظمة لضمان عملها معا حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال ، تعتبر هذه النظرية أنه بغض النظر عن مدى كفاءة قسم الإنتاج ، يجب على قسم التسويق توقع التغييرات في أذواق العملاء والعمل مع قسم تطوير المنتجات لانتاج السلع التي يريدها العملاء وإلا فسوف يتأثر الأداء العام للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك ، تشير هذه النظرية إلى أن القرارات والإجراءات في منطقة تنظيمية واحدة ستؤثر على مناطق أخرى. على سبيل المثال ، إذا لم يحصل قسم المشتريات على الكمية والنوعية الصحيحة للمدخلات ، فلن يتمكن قسم الإنتاج من القيام بعمله. أخيراً ، لان المنظمات ليست قائمة بذاتها فهي تعتمد على بيئتها سواء تعلق الامر بالمدخلات الأساسية المنافذ التي تستوعب المخرجات ، إذ لا يمكن ، مثلا، لأي منظمة أن تدوم طويلاً إذا تجاهلت اللوائح الحكومية أو علاقات الموردين أو الدوائر الخارجية المتنوعة التي تعتمد عليها.

## 3/ اسس هذه النظرية:

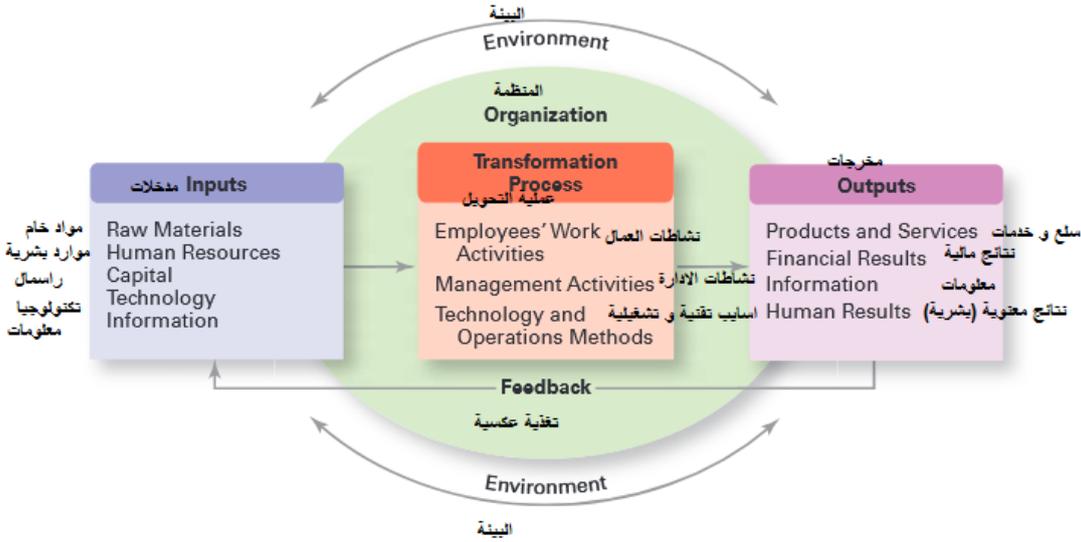
تؤكد هذه النظرية ان المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها فهي تخضع لتأثيراتها و التفاعل يظهر من خلال العناصر التي تركز عليها المنظمة و هي:

- المدخلات: و تمثل كافة حاجات المنظمة لممارسة نشاطها من رؤوس اموال ، مواد اولية، افراد، معلومات و القيم و تحصل عليها المنظمة من بيئتها.
- عملية التحويل: هي مجموعة العمليات التي تساهم في تحويل المدخلات الى منتجات قابلة للاستعمال و ذات قيمة اكثر من قيمة المدخلات.

• المخرجات: و هي النتائج المتحصل عليها من جراء عملية التحويل (منتجات)

• التغذية العكسية (الراجعة): و تعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات و البيئة الداخلية و الخارجية والتي تساعد على تجديد و تصحيح طرق انتاجها و هذا من اجل التكيف و الاستمرارية.

الشكل رقم 7/: المنظمة كنظام مفتوح



ويتميز النظام المفتوح ب الخصائص التالية:

- أن يكون له هدف: نقطة البدء في تصميم اي نظام هي تحديد هدف النظام وإلا فقد مبرر وجوده .
- الشمولية: ان مجموع العناصر المكونه للنظام قد تنجز الهدف بشكل افضل من لو ان كل عنصر سينجزه منفردا.
- التغذية العكسية او الراجعة **Feed-back**: يمكن ان تتم هذه العملية بمقارنة المخرجات بمعايير اداء محدد مسبقا ، ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنه.
- أن يكون ذو مستويات (الهرمية): يحتوي كل نظام على عدد من النظم الفرعية (Sub-system) كما ان النظام نفسه محتوى في نظام اكبر منه وهو (Super system).
- أن يكون ذو حدود وله بيئته: تحدد حدود النظام ما هو داخل النظام وما هو خارجه حيث تبين المكونات التي يحتويها النظام وتفصلها عن الاشياء التي لا تعد جزء من النظام ، وتفصل الحدود النظام عن بيئته.
- الوعي ببيئة النظام: و ذلك من خلال دراستها و مسايرة التغيرات الطارئة على أي عنصر وثيق الصلة بالنظام ويقع خارج حدوده . مثل : الموردين ، المستهلكين ، العملاء.
- الديناميكية: و يعبر عن ذلك التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين اجزائه او داخل حدوده او بين النظام و ما يقع في بيئته خارج الحدود
- تحقيق الهدف باكثر من طريقة أي الوصول إلى الهدف من نقاط بدء مختلفة
- الميل للمحافظة على توازنه و استقراره

#### مفهوم منظور النظم يوضح:

- أهمية النظرة الشمولية من قبل المديرين للمنظمات التي يديرونها.
- ضرورة إدراك مختلف العناصر المؤثرة عليها وعلاقتها التبادلية.
- التعرف على العوامل المعيقة للتغيير والتكيف.
- البحث عن بدائل مختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

#### 4/ تقييم نظرية النظم

تعتبر عموماً نظرية النظم مفهوماً إدارياً ذو تطبيقات عديدة في مجالات مختلفة، وبذلك فهي أساس هام للإدارة الفعالة. ويكفي لبيان أهميتها توضيح النتائج التي تترتب على عدم الأخذ بها في مجال إدارة التسويق مثلاً، حيث يعتبر الأخذ بنظرية النظم في التسويق أساساً هاماً لوجود إدارة تسويق فعالة، فإذا فشل مدير التسويق في أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التسويق فقد يؤدي ذلك إلى تحقيق كارثة للشركة التي يعمل فيها. ومع أن مدخل النظم استطاع أن يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة، وجذب الانتباه إلى ضرورة الترابط والتفاعل الديناميكي بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي، ومع ذلك فإن مفهوم النظم المفتوحة لم يقدم طرقاً محددة لحل مشاكل الإدارة (6) فالنظرية:

- لم تقدم أساليب محددة لحل المشكلات التنظيمية (تتصف بالعمومية).
- لم تفرق بين المدخلات الرئيسية والفرعية.
- لم تفرق بين المخرجات الرئيسية والفرعية.
- يميل بناؤها إلى التعقيد والتداخل بين العناصر.
- عدم وضوح العلاقة بين تكرار ودائرية العمليات وثبات المنظمات.
- لم توضح النظرية كيفية تحقيق التكيف التنظيمي (المرونة التنظيمية).

## نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه و فريدبرغ Crozier & Friedberg

لقد تطرقنا لنظرية النظم و فهمنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها السؤال الآن : ما الذي يجري داخل المنظمة ؟ نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يختلف عن التحليل النسقي (analyse systémique) حيث يهدف الى شرح و تبيان الحالات التي يكون فيها الفاعلون في ترابط و لكنهم في الواقع دون تفاعل بينما ترى المقاربة النسقية ان لقاء الفاعلين و تعديله امر حتمي و بديهي دون ان تشير ان التعديل المستمر من اجل ربط الفاعلين قد يفرغ اللقاء من محتواه الى درجة ان تنتهي المؤسسة لان عناصرها عجزوا على ان ينتظموا و يرتبطوا ببعضهم، و النتيجة من هذا التحليل ان الفاعل هو الذي يخلق النسق او النظام.

### 1/ الفاعلون، النسق(النظام) و عدم التأكد

اهتم كروزيه و فريدبرغ ، و هما عالمين اجتماعيين ، بالفاعلين داخل المنظمة و نشر ا كتاب في 1977 اسمه "الفاعلون و النظام، نظرية جديدة للمنظمة" و قد برزت اعمال كروزيه في الستينات حيث انشا "المركز الاجتماعي للمنظمات" (CSO) و تطرق لظاهرة البيروقراطية ( 1964) و بين ان علاقات السلطة لا تحدها روابط التسلسل الهرمي فقط فلكل فئة او جماعة استراتيجيتها الخاصة بها ، كما ان لكل فرد عامل استراتيجيته الخاصة به ، و بالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه ، و يبحث عن مجال "غير مؤكد" لممارسة نفوذ ما او ليطور استراتيجية معينة و تتلخص افكار كروزيه و فريدبرغ ، التي استمد البعض منها منظرية سيمون القائمة على الرشادة المحدودة و على نظرية الالعاب ، في النقاط التالية :

✓ رفض نموذج البيروقراطية الذي يركز فقط على علاقات سلطوية ، الذي لا يسمح بالقضاء على الخلل الوظيفي و الذي يتجاهل تأثير العلاقات و الاستراتيجيات التي العامل (الاجير) على اساس ان المنظمة بناء اجتماعي *l'organisation est un construit social*

✓ العاملون (الاجراء) لا يتقبلون ان يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق اهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين و انما يتبنون سلوك الفاعل الاستراتيجي *acteur strategique* في المنظمة الذي يسعى لتحقيق اقصى استفادة و منه فان السلطة الحقيقية لاي فرد داخل المنظمة تكمن في قدرته على الحد من مناطق عدم التأكد في محيطه *les zones d'incertitude*.

✓ زيادة على انماط التعبير الرسمية للمنظمة يوجد نظام علائقي بين العاملين يسمى "نسق الفعل الملموس" *systeme d'action concret* و هي جملة من العلاقات تنمى بين اعضاء التنظيم و تساعد على حل المشكلات اليومية الملموسة ، و لا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات الا من خلال الاهتمام بالقواعد غير الرسمية الضرورية لسير المؤسسة ، و يعرف كروزيه هذا النسق بانه جماعة انسانية مهيكلت تنسق افعال اعضائها آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط *ajustement* و التي بدورها تبني آليات أخرى.

## مفهوم البيروقراطية الحديثة

يعد كروزيه Crozier من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني، حيث ربط بين تطورها وتساؤل الحرية الفردية، فهي بالنسبة له مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معنيون، ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة.

وربما عبر كروزيه عن شعور بالأسى لواقع البيروقراطية في أوروبا، على عكس فيبر الذي أضفى صفات إيجابية عليها لأنه نظر إليها في سياق الدفاع عن النظام الرأسمالي في مواجهة النظم الأخرى وخصوصا الشيوعية.

ومن ثم يرى كروزيه أن البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية.

وهذا المفهوم يصل إلى النتيجة التي توصل إليها ميشيل كروزيه باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ إن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير، لأن بنية المنظمة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين.

## 2/ منابع السلطة عند كروزيه و فريدبرغ:

مما سبق نستنتج ان السلطة لا تتطابق مع السلم الهرمي فقط بل قد تكون لها صلة بمصادر اخرى كفيلة بضمائها و هي اربعة:

1. الارتكاز على القدرة او التخصيص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه (pouvoir d'expertise)
2. التحكم في العلاقات مع المحيط و في الاتصال (information et communication)
3. استعمال القواعد التنظيمية (règles de l'organisation)
4. القدرة على التحكم و إدارة "مناطق عدم التأكد" و التي توفر هامش من الاستقلالية للأفراد.

- **الفاعل** : الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة ، في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم لأنهم ليسوا كلهم معنيين او ليس لديهم كلهم الموارد الضرورية: المشكلة تحدد الفاعلين.
- **الاستراتيجية** : عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة مثال : 1 صيانة آلات الإنتاج مثال : 2 السيارة والبنزين
- مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى استراتيجية هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة هي استراتيجية هادفة أي ... هي استراتيجية عقلانية لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر
- تنشأ **قواعد** تضمن تشغيل المنظمات و هي تنقسم الى نوعين: الرسمية(قواعد رقابة) تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم المكتوبة : المعايير ، الإجراءات ، طرق العمل وغير الرسمية (قواعد حرة) غير المكتوبة : للمنظمة قواعد رسمية غير مكتوبة بأهداف مختلفة قد تكون أكثر صعوبة وتقييدا من المكتوبة في بعض الحالات

### 3/ تقييم نظرية التحليل الاستراتيجي

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ " كروزيه " و " فريديبرغ " من بين المنظورات الأساسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات , وبالرغم من ان نظريته مبنية من مدرسة حديثة تعود لعقود مضت , الا ان اليوم اصبحت متناغمة مع الواقع الاقتصادي والسياسي.

ان اهمية التحليل الاستراتيجي تبدو في تركيزها على عملية البناء الاجتماعي للمؤسسة ، حيث يبني الفاعلون النسق بكل ما يضمه من قواعد و شبكات و كفاءات للفعل... كما ان هذا التحليل يسمح لاجراء المؤسسة بفهم قواعد اللعبة و استراتيجيتها و كيفية اتخاذ القرارات دون المرور بالضرورة على العقلانية الاقتصادية ، و لعل اهم انتقاد وجه لهذا التحليل هو اعتماده المفرط على مفهوم السلطة و الفعل ، فالبناء يتم من خلال علاقات سلطوية كما ان الاعتراف بالاستقلالية النسبية للفاعلين لا تشرح كيف يتم التعاون بينهم ، فقد اهتمت النظرية بفترة البناء و لم تهتم بديمومة هذا البناء و ما الذي يدفع الفاعلون للتعاون في المدى الطويل.

## نحو الثقافة التنظيمية ( 1980-1990 )

### 1 - بيتر و واتمن Peters et Wateman: نظرية الامتياز

لقد عمل بيترز ووترمان كمستشارين في شركة ماكينزي. و نشرتا كتابهما "جائزة التميز" و لاقى هذا الأخير نجاحا كبيرا، و يعتبر نتيجة لسلسلة من الأبحاث حيث أجرى الباحثان مسحا واسعا شمل 43 شركة أمريكية كبيرة. وقام الباحثان بتحليل أدائها، منتجات هذه الشركات لمدة 25 سنوات، ومقابلات مع ضباط والموظفين. و استطاعا من خلال هذه الدراسات استنتاج خصائص المؤسسات الممتازة و هي:

1. هذه الشركات تتميز بالعملية حيث انها موجهة "للفعل" action، انها تسعى إلى تجنب البيروقراطية التي ترى فيها عائقا للعمل و تحاول إرساء تنظيم يتصف بالانسيابية fluidité (الاتصالات) و تقض التواصل غير الرسمي القائم على الاتصال البشري.
2. إن هذه الشركات تهتم اهتماما بالغا بالزبائن حيث انها تستمع الى العملاء و تقيم نظاما خاصا للاستماع لهم systèmes d'écoute client و توجه كل مجهودات المؤسسة لارضاء الزبون او العميل. (هاجس الجودة والابتكار و البحوث، ورفض الفشل).
3. أنها تعزز الاستقلالية وروح الابتكار فهي تحاول ان تتصرف مثل الشركات الصغيرة بحيث تعطي الاهتمام لابطسب عامل لديها و تشجع أي مبادرة من طرف موظفيها. وهذا يتطلب بعض اللامركزية في سلطة صنع القرار (على سبيل المثال. ميشلان organisation responsabilisante).
4. الانتاجية في هذه الشركات مصدرها تحفيز الموظفين من خلال :  
- الثقة فيهم ،  
- تطبيق نظام حوافز مالي و غير مالي ( أشكال تنظيم العمل الجديدة، نظام المساهمة و المكافأة système d'intéressement ).
5. تسعى هذه الشركات الى تنشيط و تعبئة مواردها البشرية لتبني الثقافة التنظيمية من خلال القيم التي وضعتها الشركة
6. الرسوم المتحركة و تعبئة الموارد البشرية حول ثقافة الشركات. ومن هنا جاء تأسيس مجموعة من القيم (على سبيل المثال. Procter & Gamble ثقافة ضرورية عند التوظيف اما في الخطوط الجوية الفرنسية تعدي ثقافة المؤسسة).
7. هذه الشركات تصر على العمل و الأداء الذي تعرفه و تتميز به ،تطبق استراتيجيات إعادة تمركز الشركة. أنها تركز جهودها على المنتجات التي يسيطرون عليها جيدا ( cœur de métier).
8. تجمع بين المرونة و الصرامة

بعد سنتين من نشر الكتاب ، استطاعت كثير من الشركات ان تتوقع و تصنف ضمن الشركات الممتازة كشركة Wall Disney كما ان البعض لم تدخل مجموعة الشركات المتميزة لانه من الصعب الحفاظ على الصفات الثمانية

### 2- نظرية Z : أوشي Ouchi

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتابه "نظرية Z" ، هدفت النظرية إلى الربط بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني وصولاً إلى ما أسماه بالأطار الوسطي

و قد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الإجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في إتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

لقد قام أوشي بمقارنة الشركات اليابانية و الامريكية في الثمانينات و استخلص ما يلي :

#### جدول رقم 4: مقارنة اوشي للشركات الامريكية و اليابانية

الشركات اليابانية	الشركات الامريكية
الوظيفة مدى الحياة	1) الوظيفة قصيرة الأجل
اتخاذ القرارات جماعياً	2) اتخاذ القرارات الفردية
المسؤولية الجماعية	3) المسؤولية الفردية
بطء الترقية والتقويم	4) التقويم والترقية السريعة
تدرج وظيفي غير متخصص	5) تدرج وظيفي متخصص
ضمنية الرقابة	6) صراحة ووضوح الرقابة
الاهتمام الكلي بالموظف	7) الاهتمام الجزئي بالموظف

#### 1.2 / مبادئ نظرية أوشي:

1. تحديد ثقافة للشركة تقوم على تفعيل الادارة العامة
2. اعداد الهياكل و الحوافز التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية
3. تطوير آليات الاتصال ( الاعتراف بالخطأ)
4. اشراك عمال المؤسسة (اتخاذ القرار بالمشاركة والإرجاع)
5. تخفيض نسبة المغادرة la rotation du personnel: البحث عن ادماج العمال داخل المؤسسة
6. تبني نظام تقييم و ترقية بطيء
7. رقابة مريحة غير رسمية مع مقاييس ضمنية رسمية
8. المسؤولية الفردية
9. مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل
10. الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة

### 3.2/ من أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية :

- ♦ استمرار العامل في عملة مدى الحياة.
- ♦ اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال إلى آخر.
- ♦ نظام الترقيّة على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة.
- ♦ التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقدرات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
- ♦ التأكيد على الإتصالات المفتوحة.
- ♦ المسؤولية المشتركة ، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.
- ♦ الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه لمنظمة وانضباطة وشعوره بالمسؤولية.

### 3/ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك ، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها. أشهر من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة : Edward Deming, Fisher, Feigenbaum, philip, Crosby, Juran, Kaoru, Ishikawa .

- استخدم هذا المفهوم بداية لوصف الأسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة. (Circles Quality) أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة:
- النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل.
- التحسين المتواصل في جميع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة.
- الحرص على عدم وجود أي عيب أو نقص في الجودة.

### 1.3 مبادئ نظرية الوقت المظبوط (Just In Time JIT):

- تعتمد هذه النظرية طريقتها الادارية toyotisme امتدادا لفلسفة شركة تويوتا في العمل و هي تركز على :
- - تقليل التكاليف والقضاء على الهدر .
- - تحقيق الأمثلية بخصوص جودة المنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج .
- - تحسين مستوى المخزون من أجل تجنب التخزين الزائد (الذي قد يسبب تكاليف كبيرة و هذا يؤدي الى اختيار أسلوب انتاج يعتمد على الانتاج حسب الطلب اي في الوقت المناسب أي اتباع طريقة كانبان kanban
- - استخدام العاملين في الميدان كمصدر لعملية التحسين أو حل المشكلة.

- - تحسين النظام بشكل مستمر ، من خلال إشراك جميع العمال من مهندسين و منفذين بطريقة ديناميكية ومتناسقة.

### 1.1.3 مبادئ الإدارة في الوقت المضبوط الخمس

ان الإدارة في الوقت المضبوط تسعى لتقليل الهدر و ذلك عبر تحقيق مبادئ خمسة اصفار .:

❖ **صفر عيوب:** يجب أن يكون المنتج ذو نوعية عالية حتى يتم التخلص من التكاليف الزائدة كتكلفة ارجاع المنتوجات في المصانع او تكلفة خسارة عميل بسبب عم رضاه كما ان الرقابة المشددة و الصارمة تؤخذ بعن الاعتبار في جمع مراحل التصنيع .

❖ **صفر ورق :** البيئة هي مصدر قلق متزايد في كل بلدان العالم واحترام هذا المبدأ لا يساعد فقط على توفير مشتريات في اللوازم الورقية المستهلكة دوريا و لكن هذه الممارسة تشجع على احترام البيئة من خلال المحافظة على الأشجار ، يتم تطبيق هذه القاعدة على نحو متزايد في عملية الإنتاج و إعداد الأوامر من خلال استخدام رقائق RFID ( radio frequency identification

❖ **صفر مخزون:** الهدف من ذلك هو تجنب التخزين غير المجدي من خلال توفير المنتج الجيد في الوقت الجيد لان التخزين لا ينجم عنه أي قيمة مضافة فهو يحبس المال و المكان .

❖ **صفر تأخير:** تبدأ عملية الإعداد والتعبئة والشحن بمجرد ان يصدر الزبون طلباته و ذلك لتحقيقها في أقرب وقت ممكن و عدم تعطيل الزبون .

❖ **صفر عطب :** ان أفضل طريقة لضمان إنتاج موثوق ومستمر وتجنب التوقف عن العمل المكلف في الوقت و المال هي الصيانة لضمان حسن سير العمل في أداة الإنتاج. وهذا يتطلب الصيانة و الفحص المستمر ، واستخدام الأداة المناسبة في الإطار المخطط لهذا الغرض

### 1.3 اسباب نجاح ادارة الجودة الشاملة

يتوقف نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة على:

- قدرات ومواهب العاملين.
- طريقة إدارة الأفراد/ العاملين.
- الإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة ، وتوضيح الأهداف للعاملين ، وبناء قيم ثقافية تحث على الجودة، ورضا المستهلك، والتأكيد من غرس هذه القيم لدى جميع الأفراد .
- تقديم كل دعم ومساندة لبرامج وجهود إدارة الجودة الشاملة.

### 2.3 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

- ثقة العامل وإعترازه باتقان والبراعة في العمل .
  - اعتمادة على الرقابة الذاتية وليس الرقابة الخارجية.
  - منح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم.
- على الإدارة ان تعمل على:**

- ❖ تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز استقلالية العام ل وتمكينه.
- ❖ والإدارة الذاتية من قبل العامل.
- ❖ توفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمه.
- ❖ تشجيعهم على تقديم الوعي التكاليفي.
- ❖ استمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتراز بأعمالهم وبمنظمتهم .
- ❖ تقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها.

#### 4/ تقييم مدرسة الثقافة التنظيمية او نظرية الامتياز :

ان مدرسة الثقافة التنظيمية او مدرسة الامتياز سمحت للمؤسسات بتحسين فعاليتها ميدانيا و لكنها انتقدت من حيث ان التقيد بالفعالية و بالانتاجية المستمر يؤدي الى الانهاك و القلق فالمطالبة بالاكثر ... بالاحسن له دائما حدود.

## خلاصة تطور الفكر الإداري

لاستخلاص النتائج يمكننا أن نستعير ما قاله رائد الإدارة الحديثة : توماس بيترز ، الذي ، على الرغم من عنوان الكتاب الذي جعله مشهورًا ، أعلن بعد نهاية حياته المهنية انه " ليس هناك منظمة ممتازة هناك فقط من تملك القدرة على النجاح ، و ذلك بفضل جودة الخدمة واستجابة مثلي" و ان افضل المنظمات هي تلك التي تتموقع في محيطها بثبات و مرونة و صرامة .

ان كل مدرسة فكرية فضلت نهجًا معينًا للمنظمة من زاوية مختلفة ولكنها أيضًا حاولت صياغة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي و فهمه ، من اجل اداء وظيفي فعلي و مردود عالي.

ان اغلب هذه النظريات تباينت في تحليلاتها و تعرضت للانتقاد و ما زال الفكر الاداري يتكيف مع العملية الإدارية من خلال الممارسات الإدارية المختلفة و بالتالي فهو في تطور مستمر، و هذا ما يجعلنا نتساءل عن كيف تكون تفسيرات السلوك التنظيمي غدا ؟ و لعل بعض العلامات تعطينا فكرة عن التغييرات المذهلة التي تنتظرنا : أزمة النظم الاجتماعية والتقاعد ، والعولمة ، هجرات الجنوب جنوب أو الجنوب / الشمال ، البيانات الضخمة ، الاقتصاد التعاوني الاقتصاد الاخضر ، ... في هذا السياق ، نتحدث عن إدارة المعرفة ، الإدارة الرشيقة ، الإدارة التعاونية ، "السعادة في العمل" ، أو Holacracy ، أو حتى الإدارة الخيرية...

لقد ارتأينا في نهاية هذا الباب ان ندرج جدولًا يختصر المسار التاريخي الذي مر به الفكر الاداري حتى يتسنى للقارئ ان يطلع بإيجاز على اهم النظريات التاريخية التي ميزت هذا العلم .

كما اننا استحسننا فكرة مقارنة التيار الاداري التقليدي و الحديث عبر الملاحظات التالية :

✓ اهم خصائص النظريات الكلاسيكية هي تمركز السلطة و تقسيم العمل و التسلسل الرئاسي و الرقابة بينما تميزت النظريات السلوكية و الحديثة بظهور قيم المشاركة و روح الجماعة و التفاهم و الاحترام بين الاعضاء و تبادل الثقة بينهم

✓ اصل الدراسة في النظريات الكلاسيكية هي : الفرد في حين تؤكد النظريات السلوكية و الحديثة ان اصل الدراسة كوحدة للتحليل و فهم السلوك التنظيمي هو "الفرد الذي لا يتم عزله عن الجماعة"

✓ يعد عنصر الحوافز المادية في نظر الاتجاه الكلاسيكي كفيلا بتحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال الرضا لدى العاملين من اجل زيادة الانتاج، بينما ركزت النظريات السلوكية و الحديثة على الحوافز المعنوية كأهم عامل لتحقيق الرضا و الاستقرار و بالتالي زيادة الانتاج .

✓ تعد مشكلة زيادة الانتاج هي المحور الاساسي في افكار التيار الكلاسيكي بينما تتميز افكار التيار السلوكي بقيم غير مادية معنوية كالرضا و الاستقرار التنظيمي و الروح المعنوية .

✓ درست النظريات الكلاسيكية و السلوكية التنظيم على انه نظام مغلق بينما ركزت النظريات الحديثة على اهمية البيئة و تأثيرها و علاقتها بالتنظيم و بالتالي فهي اعتبرت المنظمة نظامًا مفتوحًا.

جدول رقم 5: ملخص النظريات الإدارية حسب ظهورها التاريخي

المدرسة	الزمن	طبيعة المشكلة المدروسة	الهدف	المزايا	العيوب
الكلاسيكية (تايلور، فايول، فيبر)	1890 - 1920	-نظام الانتاج -وظائف الادارة -البيروقراطية	-الامتثالية -الفعالية	-اقتصاد الحجم - اداء متزايد - عدالة داخلية	- غياب المبادرة - غياب التكيف الخارجي
العلاقات الانسانية السلوكية (مايو، ماسلو، ماكريغور، هرزبرغ..)	1930 - 1960	-اداء جماعي - سير مجموعات العمل -التحفيز	-الانتاجية -الكفاءة	-ديناميكية المجموعة -الاهتمام بالعنصر البشري	- تحليل جزئي للحاجيات -تقييم مفرط للحاجات الاجتماعية -
النظرية النيوكلاسيكية (سلون، جلينيه، دروكر)	1970	الادارة بالاهداف اللامركزية الادارة بالاهداف التشاركية	الجمع بين الجانب التطبيقي و الانساني	-ربط اهداف المؤسسة بهدف العامل -الاهتمام بالمسؤوليات لا السلطة	-غياب البعد البيئي (systemique)
النظرية الكمية : نظريات القرار (سيمون، سيبارت و مارش، كروزيه ..)	1940 - 1960	-معالجة المعلومات -أخذ القرار	-البحث عن حلول مرضية و ليست مثلى	-مقاربة عن طريق العمليات -نمذجة -انظمة معلومات	اهتمام غير كافي بمقاومة الاعوان
نظريات الموقف (وودورد ،بيرن و ستالكر، لورنس ولورن)	1955 - 1980	الربط بين المنظمة و المحيط	ايجاد التنظيم الاكثر ملاءمة للسياق المعني	الربط بين الحجم، التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي	-غياب معلومات عن العمليات الداخلية
ثقافة المؤسسة (بيتر وواترمان، اوشي، اكيشاوا ...)	1980 - 1990	مفاهيم جديدة لانتاج ، المراقبة و للمشروع.	-الجودة الشاملة	-نظام انتماء للمؤسسة -الامتياز	المطالبة بالاحسن و الاكثر تنهك القوى و تكون مصدر قلق



## الباب الثالث : وظائف الإدارة

الباب الثالث : وظائف الادارة

عجلة الادارة

الكفاءة و الفاعلية

التخطيط

التنظيم

التوجيه

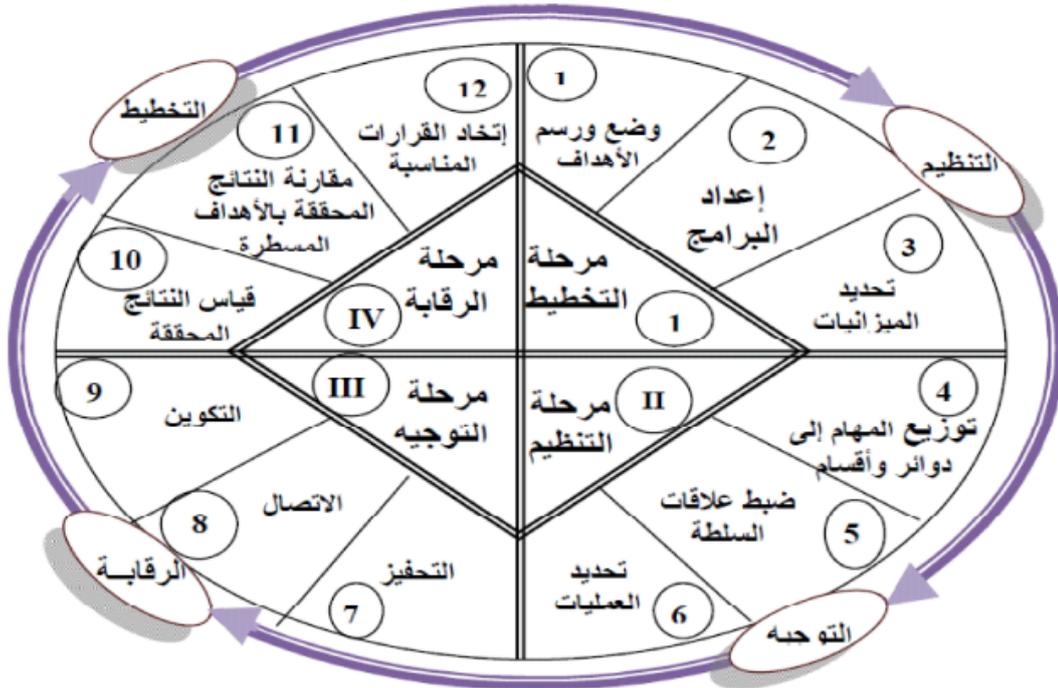
الرقابة

# عجلة الإدارة الكفاءة و الفاعلية

## 1- عجلة الإدارة

ان العملية الإدارية التي ينبغي على كل مدير ان يقوم بها من أجل انجاز الاعمال و تحقيق الأهداف ، تتكون من مجموعة عناصر او وظائف مختلف المختصون في عددها ، فالبعض يحددها بخمس وظائف و آخرون في ثماني وظائف . و تتميز الوظائف الإدارية بتسلسل الاعمال و لذلك سنتناول بالترتيب كل وظيفة حيث تعتبر كل واحدة مقدمة للآخرى. ان الشكل المبين ادناه يوضح ترابط الوظائف المختلفة في وحدة واحدة متماسكة تمثل عجلة الإدارة .

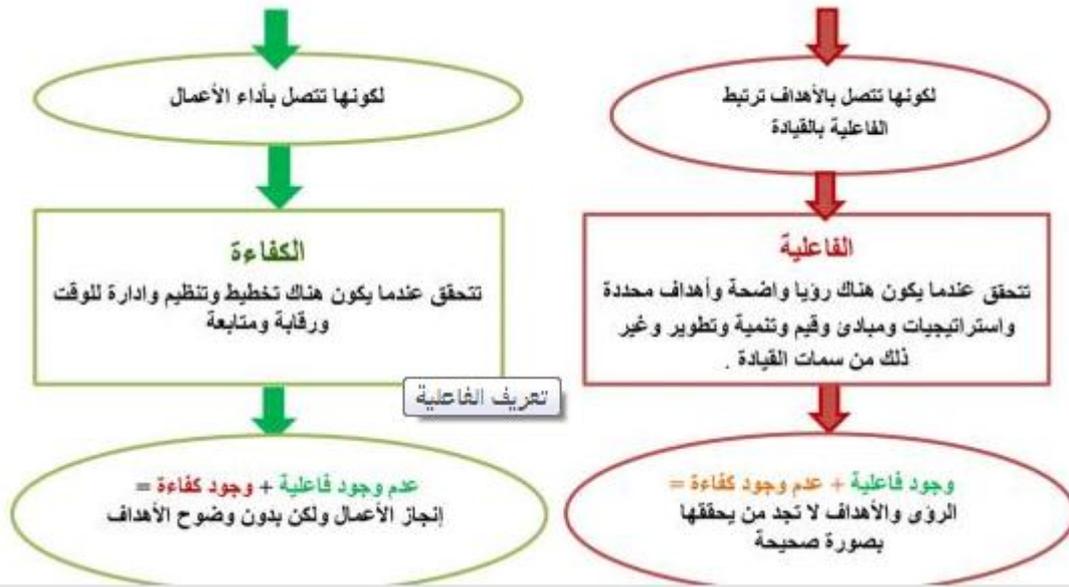
الشكل رقم 8: عجلة الإدارة



## 2- الفاعلية و الكفاءة

الان العملية الإدارية تتصف بالاستمرارية و ترتبط بمفهوم الكفاءة (الكفاية) *efficacité, efficiency* و الفاعلية *effecience, effectiveness* و يقصد بالاولى الاستخدام الاقتصادي للموارد أي انجاز الاعمال المطلوبة باقل تكلفة *doing things right* اما الفاعلية فيقصد بها مدى تحقيق اهداف المنظمة *doing the right things*.

الشكل رقم 9: الفرق بين الكفاءة و الفاعلية



# وظائف الإدارة

# التخطيط

## التخطيط

يعتبر التخطيط من اهم الوظائف الإدارية لانه يسبق كل الوظائف الأخرى و يمثل الاطار الذي يتم من خلاله تنفيذها، فهو اذن نقطة البداية للعمل الإداري و هو يتصل بالتنبؤ بالمستقبل و يعد وسيلة ناجحة لمحاولة السيطرة عليه و هو يستند الى طرق علمية مدروسة و لا يتم بطريقة عشوائية اذ يعتمد على جمع المعلومات و دراستها باساليب كمية وكيفية.

### 1 تعريف التخطيط :

هناك عدة تعاريف لوظيفة التخطيط فهناك من يعرفه <sup>13</sup> بأنه اتخاذ قرارا لما سيتم مستقبلا ، و كيف سيتم ، ووقت اتمامه، و من سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة و محددة و مركبة وفق دراسة سليمة، مبنية على حقائق و تقديرات مدروسة" و عرف بانه <sup>14</sup>التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له" قيل انه عملية اختيار عندما تكون هناك اكثر من بديل لاداء عمل معين" و عموما يقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر و التنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

### 2 أهداف التخطيط:

- يساعد التخطيط على تحديد اهداف و اتجاهات واضحة للعمل تسهل التنسيق و التكامل بين الجهود المختلفة
- يعمل على توفير التكاليف و عدم هدر الموارد
- يساعد على التفكير في المستقبل و الاعداد له و التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه العمل
- يساهم في تنمية مهارات و قدرات المديرين و تراكم الخبرات لديهم

### 3 أهمية التخطيط:

ان التخطيط يساعد القائمين على المنظمة على تحديد و بلورة أهدافها و التعرف على قدراتها و كيفية تحديد و توجيه مواردها ، و تظهر ضرورة التخطيط في حالة عدم التأكد من المستقبل و خضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر <sup>15</sup> بحيث انه يساعد بالتنبؤ بأية معوقات او متغيرات في البيئة الخارجية وكيفية التصدي لها ، كما ان التخطيط يعزز من مقدرة المؤسسات على التكيف مع احتمالات المستقبل، و يعتبر ضروريا مهما تضاءلت فرص حدوث الاحتمالات التي وضعتها المنظمة لمواجهة المستقبل و تشتت ضرورة التخطيط في مواجهة الطوارئ و المحن مثل الازمات الاقتصادية و الظواهر الطبيعية كالحرائق و الفيضانات ، و لهد كان لزاما على الرجل الإداري ان يوازن بين المزايا الممكن الحصول عليها و بين احتمال ضياع الوقت و الجهد المبذول في التخطيط غير المجدي .

### 4. انواع التخطيط:

تستخدم المنظمة أنواعا مختلفة من التخطيط و تختار منه ما يلائمها حسب الأهداف المرجوة و يمكن تصنيف التخطيط حسب معايير معينة (انظر المخطط ادناه) و هي :

<sup>13</sup> ختام عبد الرحيم سحيما، ص.62، مرجع سبق ذكره  
<sup>14</sup> احمد يوسف دودين، ص.73 ، مرجع سبق ذكره  
<sup>15</sup> علي منصور ، مرجع سبق ذكره، ص.109

### التخطيط حسب مدى اتساعه :

- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

### التخطيط حسب الاطار الزمني

- تخطيط طويل الاجل : و يتعلق بخطط لفترة زمنية طويلة بين 5 و 10 سنوات يحدد من خلالها فلسفة المنظمة و اهدافها
- تخطيط قصير الاجل : و هي خطة اما اسبوعية او شهرية او سنوية و تتعلق بالاعمال التنفيذية

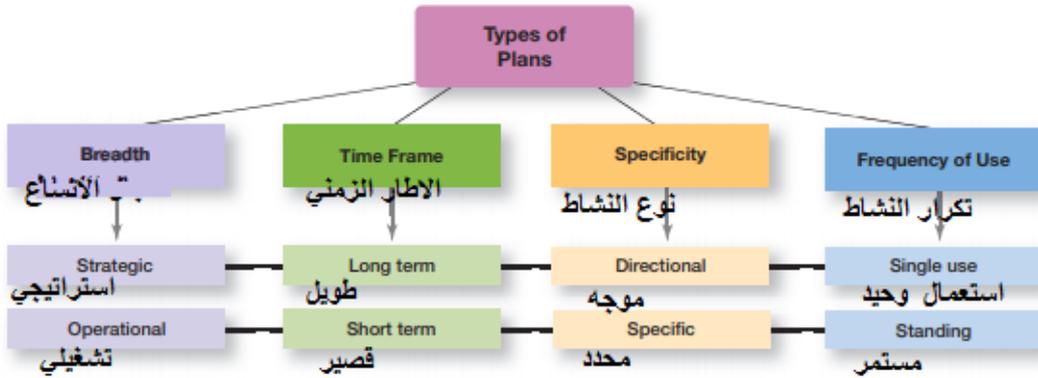
### التخطيط حسب نوع النشاط

- تخطيط محدد : و يتعلق الامر بخطط ذات اهداف واضحة و دقيقة لا تدع مجالاً للغموض
- تخطيط موجه : يعمل به في حالة عدم التأكد يتميز بالمرونة و توجيهات عامة تمكن متخذي القرارات بالعمل دون الالتزام الحرفي بالاهداف الدقيقة .

### التخطيط حسب تكرار الاستعمال :

- تخطيط ذات استعمال وحيد : و يتعلق بالخطط المؤقتة او الظرفية التي تعد في موقف محدد فريد بطبيعته
- تخطيط مستمر او متكرر الاستعمال : و تتصف هذه الخطة باستمرارية التطبيق في المنظمة و تشمل السياسات و الاجراءات و التعليمات و القواعد.

## الشكل رقم 10: انواع التخطيط



المصدر: روبنس، مصدر سبق ذكره، ص.251

### 5. مراحل التخطيط:

التخطيط عملية ذهنية تحليلية منظمة تمر بعدة مراحل متتالية و مترابطة و تتلخص في :

- وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية أي ما الذي نريد الوصول اليه و تتميز هذه الأهداف بانها واضحة و شرعية و وواقعية و قابلة للقياس و لها اطار زمني محدد و تعرف بالإنجليزية ب SMART GOALS<sup>16</sup> ( Specific, Measurable, Attainable, Realistic,Time trackable
- جمع المعلومات : أي جمع المعلومات عن الماضي و عن الوضع الحاضر للمنظمة ، و تقدير الاحداث و الظروف المستقبلية باستعمال ادوات تقدير احصائية كالنماذج القياسية او تحليل جوانب الضعف و القوة في المنظمة و مقارنتها بالتحديات الخارجية و ذلك باستعمال تحليل SWOT أي Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats
- ; وضع الافتراضات : توضع افتراضات بناء على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و تعتبر هذه الافتراضات مؤشرات مستقبلية .
- تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهدافك في ظل الافتراضات السابقة
- تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

<sup>16</sup> روبنس، مرجع سبق ذكره ص.247

## 6. معوقات التخطيط:

- معوقات متعلقة بالافراد القائمين على التخطيط (عدم الالتزام بالمنهج العلمي و العملي، الذاتية في التقييم، مقاومة التغيير خوفا من المجهول، عدم التفريق بين الخطة و مشروع الخطة)
- معوقات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها ( صعوبة الحصول على المعلومات، تغير البيئة، التكلفة و الوقت، الظرف الاقتصادي .
- العوامل التي تؤثر على الخطة
- السياسات الحكومية و هي الإجراءات التي تتبعها الحكومة
- الظروف الاقتصادية العامة حيث تؤثر حالة الكساد او الراج علي تخطيط أي مدير
- سلوك المستهلك فعملية التنبؤ تعتمد بقوة على رغبات و احتياجات المستهلك

# التنظيم

## التنظيم

ان العملية الإدارية مرتبطة بالتنظيم ذلك ان التنظيم يسبق نشاط الإدارة فبالتنظيم يتضح مسار العمل و المسؤولية و السلطة في المنظمة على مختلف المستويات.

### 1. تعريف التنظيم :

التنظيم عبارة عن عملية حصر جميع النشاطات المبرمجة و تقسيمها حسب اختصاصات الافراد مع تحديدي المسؤوليات و ربط العلاقات بين الافراد لخلق مناخ عمل و يعرف أيضا باعتبار انه الوظيفة الثانية بعد التخطيط بانه " الوسيلة التي يتمكن الافراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة كونه يتضمن اعداد الجهاز اللازم لانجاز الأهداف المحددة"<sup>17</sup>

و يمكن ان تتلخص وظيفة التنظيم في انه يشكل عناصر مترابطة ضمن اطار موحد يساعد المنظمة على العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف التي برمجت آفا و تتمحور العناصر في :

- تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي
- تقسيم العمل حسب ما هو معمول به في المنظمة
- تأسيس العلاقات بين مختلف الإدارات و الافراد

### 2. فوائد التنظيم:

- يساعد على تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط كما انه وسيلة لتحقيق التوافق في تنفيذ الاعمال
- توضيح بيئة العمل
- تنسيق بيئة العمل بتوزيع الانشطة على الوحدات الادارية
- يساعد في نقل المعلومات و التعليمات و القرارات بين الوحدات الإدارية
- يساعد على المتابعة و المراقبة

### 3. خصائص التنظيم الجيد :

للتنظيم الجيد خصائص عديدة تتغير بتغير المكان و الزمان و ظروف المنظمة اهمها :

- المرونة
- تخفيض التكاليف
- التعاون بين العاملين
- تحقيق الرقابة التلقائية
- اولوية النشاطات

<sup>17</sup> ختام عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص.74

#### 4. أنواع التنظيم:

نميز بين نوعين من التنظيم في منظمة هما التنظيم الرسمي و غير الرسمي

##### 1-4 التنظيم الرسمي *formal organisation*:

وان التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم التكويني للمنظمة بشكلها الهندسي أي الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الاعمال كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها، فهو يشمل القواعد و الترتيبات التي تطبقها الإدارة و تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل و غيره من الافراد العاملين.

##### 2-4 التنظيم غير الرسمي *informal organisation* :

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين في المنظمة.

##### 3-4 أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الافراد العاملين داخل التنظيم الرسمي
- كبر حجم التنظيم الرسمي الذي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية يميل افرادها الى ابراز شخصيتهم امام الآخرين
- طبيعة العمل الرسمي التي تفرض على المدراء و الرؤساء على الاجتماع مع بعضهم فقط مما يساعد على خلق روابط اجتماعية و ثقافية بين افراد التنظيم .

#### جدول رقم 8: فوائد و عيوب التنظيم غير الرسمي

العيوب	الفوائد
- اتخاذ و اصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي الى زيادة الوقت لانتهاء العمل بروز بعض السلبيات في التنظيم من الذين يعملون -على تعويض الآخرين بالاضراب عن العمل و التخريب و بث السلبية في نفوس العاملين	- وجود فرق و جماعات في شكل لقاءات غير رسمية يؤدي الى اشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات - إيجاد نوع من المرونة في اصدار القرارات مما يساعد على انجاز الاعمال - دعم وسائل الاتصال و تقويته في مختلف مستويات التنظيم

المصدر: علي محمد منصور، ص.159

## 5. الهيكل التنظيمي\_organisation structure :

هو عبارة عن اطار لجميع<sup>18</sup> العاملين تظهر فيه خطوط السلطة و المسؤولية و نطاق الاشراف من المستويات العليا الى المستويات الدنيا، فالهيكل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإدارية و هو اهم أركانها و هما متلازمان و قد نشير الى احدهما بالأخر، ان الهيكل التنظيمي يتأثر من حيث الشكل و درجة التعقيد الى عدة عوامل منها :

- حجم المنظمة
- مدى حياة المنظمة
- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة
- مكان عمل المنظمة
- مدى استقرار بيئة المنظمة
- القدرات الإنسانية في المنظمة
- درجة تخصص المنظمة

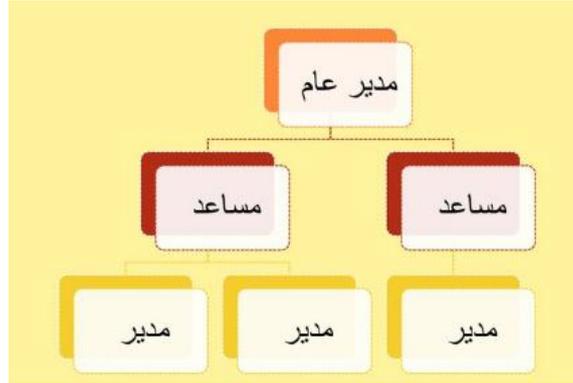
## 6. الخريطة التنظيمية : organisation chart :

هي الصورة الهيكلية لوحدات أي منظمة إدارية حيث توضح العلاقات الرسمية و تترجم علاقات السلطة و المسؤولية بين مجموعة الافراد و النشاطات و المنظمة فهي توضح ما يلي :

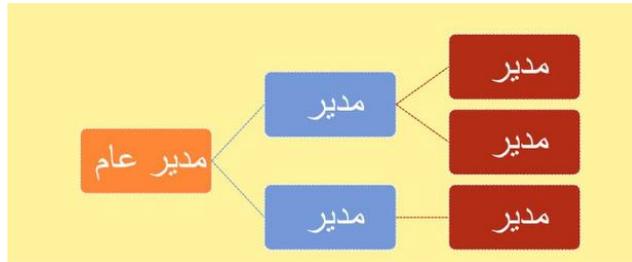
- الأنشطة الرئيسية والفرعية
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية
- عدد المستويات الإدارية
- نطاق الإشراف
- خطوط السلطة
- مواقع الإدارات
- مراكز اتخاذ القرار
- و هي ذات اشكال متعددة منها الراسية و الافقية و الدائرية

<sup>18</sup>، "مفاهيم جديدة في علم الادارة"، دار الراية للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص.78. د.ختم عبد الرحيم السحيمات

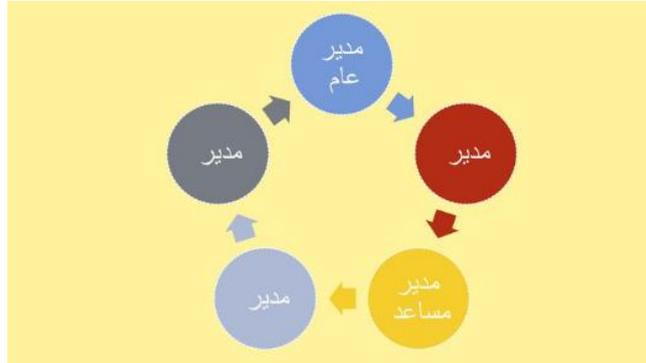
## الخرائط الرأسية او التقليدية



## الخرائط الأفقية



## الخرائط الدائرية



ان بناء الهيكل التنظيمي من طرف المديرين او اعادة تنظيمه مرتبط بعملية تصميم التنظيم و هذا يأخذ بعين الاعتبار قرارات بشأن ستة<sup>19</sup> عناصر جوهرية و هي :

➤ تقسيم العمل و التخصص division of labour and specialisation : و يعني تقسيم العمل الى نشاطات منفصلة و قد يتخصص العمال بدورهم الى احد النشاطات او جزء منها و يجتمع الجميع من اجل انهاء العمل باكماله و ذلك لزيادة من اداء العاملين .

<sup>19</sup> روبنس، مرجع سابق ، ص.222

➤ اعداد الاقسام الادارية : departmentalisation : و هو تعيين نوع النشاطات المركزية التي ستتم و من سيقوم بها من سيعده فتجمع النشاطات المشتركة في اقسام و كل قسم يعمل في مستوى اداري معين بطريقة منسقة و متكاملة . و هناك عدة تقسيمات ادارية فقد تكون على اساس وظيفي او جغرافي او على اساس السلعة

➤ المركزية و اللامركزية centralisation and decentralisation : المركزية هي الاحتفاظ بالسلطة و التقليل من تفويضها للمرؤوسين و اما اللامركزية فتعني

➤ تسلسل الاوامر chain of command

➤ نطاق الاشراف span of control

➤ اضعاء الطابع الرسمي formalisation

ان درجة المركزية او اللامركزية التي يختارها المديرين تتوقف على مدى بتنفيذ قراراتهم على أفضل وجه وتحقيق الأهداف التنظيمية . ومع ذلك ، فإن ما ينجح في منظمة ما لن يعمل بالضرورة في منظمة أخرى ، لذلك يجب على المديرين تحديد المقدار المناسب من اللامركزية- لكل منظمة ووحدات العمل داخلها. و نظراً لأن المنظمات أصبحت أكثر مرونة واستجابة للاتجاهات البيئية ، فان التحول الواضح يميل نحو اتخاذ القرار اللامركزي. و هذا الاتجاه معروف ايضا باسم تمكين الموظف empowerment ، و هذا يعني منح الموظفين مزيداً من السلطة لاتخاذ القرارات.

### جدول 9: الفرق بين المركزية و اللامركزية

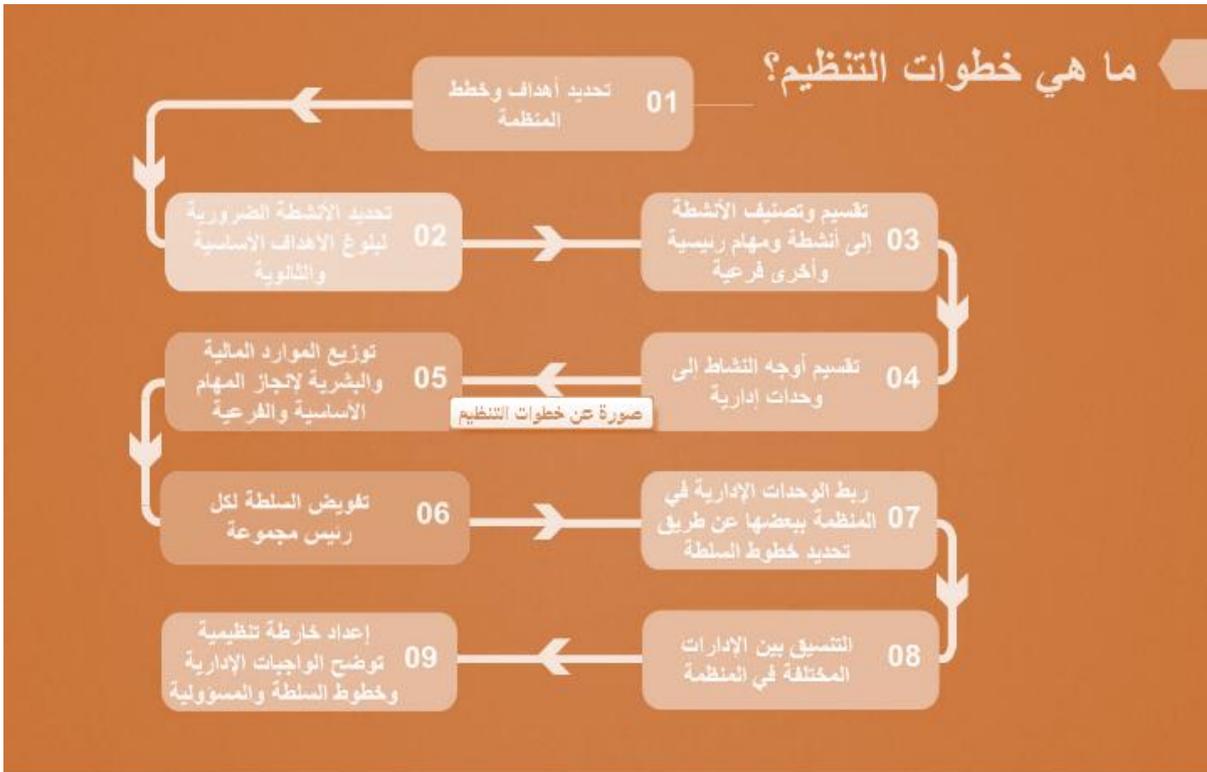
اكثر مركزية	اكثر لا مركزية
<ul style="list-style-type: none"> <li>المحيط مستقر</li> <li>المديرون في المستوى الادنى اقل تجربة في أخذ القرارات من المديرين في المستوى الاعلى</li> <li>ليس للمديرين في المستوى الادنى أي دور في أخذ القرار</li> <li>المنظمة تواجه خطر الازمة او الفشل</li> <li>المنظمة كبيرة</li> <li>الاستراتيجيات رهينة قرارات الادارة العليا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المحيط معقد و غير مؤكد</li> <li>المديرون في المستوى الادنى لديهم نفس التجربة في أخذ القرارات كالمديرين في المستوى الاعلى</li> <li>امديرون في المستوى الادنى يساهمون في أخذ القرارات</li> <li>الثقافة التنظيمية المفتوحة تسمح للمديرين في كافة المستويات بالمشاركة بالرأي فيما يحدث للمنظمة</li> <li>المنظمة منتشرة و مقسمة جغرافيا</li> <li>وضع الاستراتيجيات يعتمد على كل مدير شارك في أخذ القرار و تتسم بالمرونة</li> </ul>

المصدر: روبنس، مصدر سبق ذكره، ص.331

## 7. خطوات عملية التنظيم:

1. احترام الخطط والأهداف
2. تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف
3. تصنيف الأنشطة
4. تفويض العمل والسلطات
5. تصميم مستويات العلاقات

الشكل رقم 11: خطوات التنظيم



# التوجيه

## التوجيه

### 1/ تعريف التوجيه:

ويعني التوجيه إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه حيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فعلى الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

و يشار الى وظيفة التوجيه أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة.

### 2. دعائم التوجيه الاساسية :

- الدافعية و التحفيز: تحدث الدافعية حين ترى حافزا او مكافأة يمكن ان تشبع حاجة ناشئة
- القيادة: فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بحماس و اخلاص من خلال القدرة على الاقناع، غرس الثقة في الاخرين، تفويض السلطة و القدرة على اتخاذ القرارات
- الاتصال: و هو عبارة عن تبادل المعلومات و الافكار بين شخصين او اكثر، و من وجهة نظر مدير المنظمة فان الهدف الاساسي من الاتصال هو الاستعلام و التحري، الاخبار و التأثير.

### 3/ الفرق بين المدير و القائد:

ان كلا المصطلحين ليسا متطابقان بالرغم من تداخل المفهومين و يمكن التمييز بينهما بالتالي:

- طريقة تعيين المدير و القائد مختلفتان فبينما يعين الأول بموجب قرار تصدره الجهة المخولة بتعيين المدير، فان القائد قد يظهر من خلال المجموعة كما يمكن ان يعين تعيينا صريحا.
- يرتبط تأثير المدير على مرؤوسيه بالسلطة الرسمية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها، بينما يستطيع القائد التأثير في الاخرين ليعملوا بشكل افضل مما تتضمنه السلطة الرسمية من نشاطات.
- يختار المدير الهدف و لا تحدده الجماعة، بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

### 4/ خصائص القائد:

من اهم السمات او الخصائص التي ينبغي ان يمتلكها القائد في المنظمة ما يلي :

- القدرة على التشجيع و التحفيز
- القدرة على الاتصال
- القدرة على الاقناع
- غرس الثقة في الاخرين
- تفويض السلطة و الثقة في المرؤوسين
- القدرة على اتخاذ القرارات

## 5 / مصادر قوة القيادة:

تتطلب عملية القيادة تواجد مصادر قوة و أدوات تأثير تستخدم لتعديل سلوك الافراد العاملين او لنيل امتثالهم لمطالب القائد و رغباته و يمكن توضيحها فيما يلي :

- السلطة الرسمية كقوة او نفوذ المنصب
- قوة الحافز او المكافأة
- قوة الاكراه
- السلطة القانونية

## 6 / أنواع القيادة:

➤ القيادة الديكتاتورية **authoritarian leadership**: تتميز بالتركيز الشديد للسلطة و احتكار القائد كافة السلطات و استعمال الاجبار للوصول الى الهدف.

➤ القيادة الاوتوقراطية **autocratic leadership**: و هو نمط شبيه بالديكتاتوري من حيث مركزية السلطة و عدم فسخ المجال للاخرين في عملية القيادة ، غير ان القائد يتميز فيه بالبساطة و الفعالية في اقناع مرؤوسيه بما يريد منهم

➤ القيادة الديموقراطية **democratic leadership**: اصدار الأوامر ي هذا النمط يكون بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة و تكون القيادة بالترغيب لا بالتخويف و احتكار السلطة

# الرقابة

## الرقابة

### 1/ تعريف الرقابة :

عدة تعاريف اقترحت لشرح هذا المفهوم ، فقد عرفت على انها "مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط و تصحيح أي انحراف مهم فيها و يتوجب على جميع المديرين ان يراقبوا كل الأنشطة حتى إذا كانت وحداتهم تعمل كما هو مخطط لها لأنه غير ممكن حقاً معرفة ذلك ما لم يكونوا قد قيموا الأنشطة التي تم القيام بها و قارنوا الأداء الفعلي بالمعيار المطلوب".<sup>20</sup>

و بالتالي يمكن ان نستنتج ان الرقابة هي وسيلة و ليست غاية في حد ذاتها ، هدفها تحسين أداء المنظمة من خلال متابعة مستوى الأداء و الإنجاز الفعلي و مقارنته بالمعايير الادائية و امتشاف النقاط الإيجابية و تعزيزها و البحث عن الخلل بين ما انجز و ما برمج لتحديد السبب وراء ذلك و اتخاذ الاجراء التصحيحي لمنع ان يتكرر نفس الخلل.

### 2/ أهمية الرقابة :

ان الرقابة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالوظائف التي سبقتها في العملية الإدارية و خصوصاً منها التخطيط (انظر الشكل ادناه) لانها تسمح بتحديد كفاءة العمل الذي تم إنجازه بمقارنته مع ما خطط له و تتمحور أهمية الرقابة في النقاط التالية :

- يمكن معرفة مقدار ما قد انجز من الأهداف المسطرة من قبال المنظمة
- يمكن معرفة نقاط القوة و الضعف في العمل فيتم التركيز و تعزيز النقاط الإيجابية و معالجة و تصحيح النقاط السلبية و الاحتراز مستقبلاً من الوقوع في نفس الأخطاء
- يمكن التنبؤ بالمستقبل و معرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة
- تشجع الكفاءات و تزيد من الحماس لدى العاملين
- في غياب الرقابة تسود الفوضى و يأتي العمل ناقصاً
- تزود المديرين و المسؤولين بالمعلومات عن الموارد البشرية و المالية
- التأكد من القوانين مطبقة .

<sup>20</sup> روبنس، مرجع سابق/ ص.557

## الشكل رقم 12: العلاقة بين الرقابة و التخطيط



المصدر: روبنس ص.557

### 3/ انواع الرقابة :

تصنف الرقابة حسب المعيار المستخدم فنجد :

1.3 الرقابة من حيث توقيتها:

وقد تكون سابقة و تسمى أيضا رقابة وقائية و تعتمد على توقع الخطأ قبل حدوثه و يكون ضبط كمية الموارد المادية و البشرية و المعلوماتية قبل ان تتحول الى مخرجات . اما الرقابة المتزامنة فنتم في نفس وقت تنفيذ العمل ، و هناك الرقابة اللاحقة او البعدية و تكون بعد انجاز كل مرحلة من مراحل العمل .

2.3 الرقابة من حيث مصدرها:

و منها الرقابة الداخلية و هي تلك التي تتم داخل المؤسسة و على كافة المستويات والافراد ، اما الرقابة الخارجية فتكون من طرف أجهزة رقابية متخصصة حكومية كالبنك المركزي و الوزارات كل حسب نشاطه و أيضا من طرف مكاتب تدقيق خاصة معتمدة من الدولة .

3.3 الرقابة من حيث تكرارها و انتظامها:

و هي عرضية و تتم مراقبة العمل بصورة مفاجئة و بدون ترتيبات مسبقة و قد تكون دورية في فترات زمنية معينة بصورة منتظمة .

#### 4/ مجالات الرقابة :

تمارس عملية الرقابة في مجالات عديدة منها:

- الإنتاج
- التسويق
- الموارد المالية
- الموارد البشرية
- الشراء
- التخزين
- المبيعات
- الأسعار
- كفاءة و فاعلية افراد القوى العاملة بالمشروع
- السياسات المقررة و إجراءات العمل المحددة
- فاعلية التنظيم الاداري للمشروع

و من هذا تضح العلاقة الوطيدة بين وظيفة الرقابة و باقي الوظائف الإدارية

#### 5/ خصائص الرقابة الإيجابية:

لكي يحقق النظام الرقابي أهدافه يجب ان :

- يتماشى مع طبيعة و حجم العمل الذي يراقبه و مع نمط التنظيم السائد
- يكون مرنا
- يكون واضحا او اقتصاديا
- يتميز بالسرعة
- يتميز بالموضوعية
- يعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية

#### 6-1/ خطوات العملية الرقابية :

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في خطوات ثلاثة او اربعة لو ادرجنا عملية اعداد معايير الاداء ضمن العملية الرقابية كخطوة مستقلة ، و تتبع هذه المراحل في أي نشاط يراد التحكم به ومراقبته.

#### 6-1 الخطوة الأولى : قياس الأداء الفعلي :

من اجل القيام بهذه الخطوة يجب اعداد معايير الأداء و ذلك بصياغة هدف لا بد من تحقيقه أي تحديد ما يجب إنجازه من اعمال و أنشطة و قد تكون هذه المعايير محددة بدقة و تكون ضمن الحد الأدنى او الحد الأقصى فالمعيار هو أداة قياس، كميّة أو نوعية، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف فهي اذن بمثابة نقاط مرجعية تستعمل لمقارنة الاداء الفعلي ، و تنقسم المعايير الى نوعين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة.

## • المعايير المادية او الكمية :

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للألة وع قياس الاطوال و الاوزان الخ ... و تتكون من

- **معايير التكلفة :** مثلار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المبيعات .
- **معايير رأس المال :** وهي من معايير التكلفة و لكنها ليست مرتبطة بتكلفة العمليات بل بتكلفة رأس المال كمعدل العائد على الاستثمار و معدل دوران رأس المال الخ...
- **معايير الإيراد او العائد:** و هي مرتبطة بالقيم النقدية كمتوسط المبيعات لكل عميل مثلا

## • معايير غير ملموسة او معنوية :

و هي تلك المعايير التي لا يمكن قياسها عدديا كمييار كفاءة المدير او امانة المسؤولين او قياس الولاء و الانتماء الى المنظمة الخ..

**كيف يكون قياس الاداء الفعلي ؟ :** يجب البحث عن المعلومات المتعلقة به و بالتالي فان الخطوة الاولى في العملية الرقابية هي القياس و تستخدم لهذا الغرض اساليب متعددة كالملاحظات الشخصية و التقارير الاحصائية و التقارير الشفهية و المكتوبة و غالب ما يكون الاستعمال مزيجا من كل هذه الاساليب .

**ماذا نقيس؟:** لعل ما يتم قياسه هو أكثر أهمية في العملية الرقابية من كيفية قياسه لأن اختيار المعايير الخاطئة يمكن أن يخلق عواقب وخيمة إلى جانب ذلك ، ما يتم قياسه غالبًا ما يحدد ما سيفعله الموظفون و ما هي المعايير الرقابية التي قد يستخدمها المديرون؟ و في أي حالة ؟ .

و اخيرا يمكن القول ان معظم أنشطة العمل قابلة للقياس الكمي اذ ان غالبية الاهداف النوعية اصبحت تحول الى اهداف كمية . ومع ذلك ، يجب على المديرين استخدام بعض المعايير الذاتية عند الضرورة. رغم ما يشوبها من قيود .

## 6-2 الخطوة الثانية مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير

تحدد هذه الخطوة مدى الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعييار و مدى الانحراف الناجم عن ذلك فعلى الرغم من أنه يمكن توقع بعض الانحرافات في الأداء في جميع الأنشطة الا انه من الضروري تحديد نطاق مقبول من الانحراف (انظر الشكل ادناه) . و يتطلب الانحراف خارج النطاق مزيد من الاهتمام من طرف المديرين حتى يمكن توجيه القائمين على التنفيذ الى اسباب و طرق افضل لاداء الاعمال و الوقوف الى ايجابيات التنفيذ قصد تعزيزها و دعمها

## 6-3 الخطوة الثالثة: تصحيح الانحرافات عن المعايير :

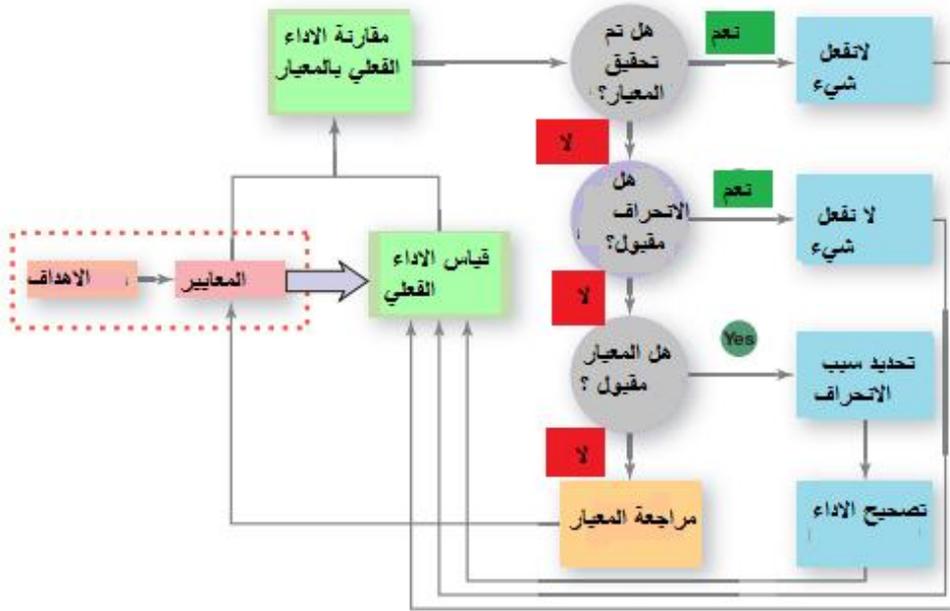
تعتبر هذه الخطوة الهدف الاساسي من العملية الرقابية فتحدد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

### الشكل رقم 13: خطوات العملية الرقابية



ان المعايير هي أهداف تم تطويرها أثناء عملية التخطيط. توفر هذه الأهداف الأساس لعملية الرقابة والتي تتضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنتها بالمعيار. و بناءً على النتائج ، فإن قرار المدير هو عدم فعل أي شيء ، أو تصحيح الأداء ، أو مراجعة المعيار (انظر الشكل التالي).

### الشكل رقم 14: اتخاذ القرار الاداري في العملية الرقابية



مصدر: ترجمة شخصية (روبنس، ص. 561)

## المراجع

- 1- ختام عبد الرحيم السحيمات ، مفاهيم جديدة في علم الادارة ، دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2009
- 2- علي محمد منصور، مبادئ الادارة اسس و مفاهيم ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية .2004
- 3- احمد يوسف دودين ، منظمات الاعمال المعاصرة - الوظائف و الادارة، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2014
- 4- احمد محمد سعيد الشياب ، مفاهيم ادارية معاصرة، الاكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى 2011 ،
- 5- الهادي بوقلقول ، محاضرات في مدخل الى علم الإدارة ، جامعة عنابة
- 6- مسلم علاوي شلبي، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة، دار النشر i ktab
- 7- إبراهيم منيف، "الإدارة اليابانية"، مكتبة العكيبان، الطبعة الأولى، 1998
- 8- حيدر شاكر البرزنجي و محمود حسن الهواسي، " مبادئ علم الادارة الحديثة"، 2014
- 9- حسين حريم، "ادارة المنظمات"، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2009
- 10- عبد العزيز صالح بن حبيبتور، "مبادئ الإدارة العامة" دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2009

1. Céline Mansencal / Didier Michel , theorie des organisations, Académie de Versailles, CREG (centre de ressources en economie de gestions ) , <https://creg.ac-versailles.fr/theories-des-organisations> , publié le 04 mai 2004
2. Roger Aim, l'essentiel de la theorie des organisations, gualino, lextenso editions, 2014/2015,
3. Robert Kreitner, « principes of management », cengage learning, 2008,
4. Stephen Robbins, Mary coult, « Management » 13 th edition, Pearson Education Limited 2016
5. Jean Brilman, Jacques Hérard, « les meilleures pratiques du management », edition d'organisation, 6eme edition, 2006
- 6 / <https://sites.google.com/.../mhadrat-fy-madte-mdkhl-ladarte-alamal>.  
gerard.charreaux ,theorie des organisations <http://gerard.charreaux.pagesperso-range.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>

## الملاحق

## ملحق

جامعة الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم

### التسيير

نماذج من الأسئلة الامتحانية

في مادة مدخل لإدارة الاعمال

## النموذج الأول

جامعة الجزائر 3- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الاولى -جذع مشترك-المجموعة الاولى- 2018/05/14

السنة الدراسية 2018/2017-مدة الامتحان :ساعة واحدة ( 01سا)

### امتحان السداسي الثاني في مادة "مدخل الى ادارة الاعمال"

I/ضع علامة على الاجابة الصحيحة

1. من اسهامات ماكس فيبر M.Weber انه فرق بين:

- الإدارة و الملكية
- السلطة و الإدارة
- السلطة و القوة

2. صاحب نظرية الرشد المقيد هو :

- Simon سيمون
- Drucker دروكر
- crozier كروزيه

3. تعود نظرية التنظيم الإداري لـ :

- فايول Fayol
- تايلور Taylor
- مايو Mayo

4. من كان يرى ان تخصص العمل ضروري لرفع الإنتاجية؟

- فايول Fayol
- تايلور Taylor
- مارش March

5. لقد مكنت نظرية النظم من :

- رفع مستوى الوعي عند العمال
- فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- تحديد مختلف وظائف المؤسسة

6. مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون داخل المؤسسة قصد حماية مصالحهم تسمى:

- ممارسات
- استراتيجية
- ثقافة الفاعلين

7. نظرية القرار :

- تعتمد الحل الأمثل الوحيد
- لا تعترف بالحل الأمثل الوحيد بل بالحل المرضي
- تعتمد فرضية الرشد المطلق

8. تعني التغذية الراجعة او العكسية:

- عمليات الاتصال بين الادارة العليا و السفلى
- عمليات الاتصال بين الادارة العليا و الزبائن
- عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات و البيئة الداخلية و الخارجية

9. ظهر دور العلاقات الانسانية في تحسين انتاجية المؤسسة من خلال تجارب:

- التون مايو Elton mayo
- بيرن و ستالكر (Burn and Stalker)
- لورنس ولورش (Paul Laurence and Jay Lorsch)

10. تحتوي القمة الاستراتيجية على

- الادارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة الدنيا

II/ اكمل العبارات التالية بالكلمة المناسبة :

1. عند توجيه العمال تختلف ..... المادية عن المعنوية في كونها يختلف تأثيرها من فرد لآخر
2. يعد ..... خريطة تنظيمية تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها
3. اقترح فايول 14 ..... عالميا للادارة
4. تعمل الرقابة على قياس الاداء و تصحيح ..... بين الاداء الفعلي و معايير الاداء
5. من خصائص النظام ..... الشمولية و التغذية الراجعة.

III / ضع كلمة "فاعلية" و كلمة "كفاءة" في المكان الذي يناسبهما في المخطط الاتي



IV / أذكر أنواع التخطيط حسب هدفه :

- .....
- .....
- .....

## النموذج الثاني

جامعة الجزائر 3- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الاولى -جذع مشترك-المجموعة السابعة

السنة الدراسية 2019/2020-مدة الامتحان :خمس و اربعون دقيقة ( 45 د )

### الامتحان الاول في مادة "مدخل الى ادارة الاعمال"

التمرين الأول : اجب باختصار على الأسئلة التالية

1. ما الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي؟
2. ما الفرق بين القائد و المدير؟
3. ما الفرق بين ادارة الاعمال و الادارة العامة؟
4. ترتبط الادارة بمفهوم الكفاءة و مفهوم الفعالية ما الفرق بينهما ؟
4. اعط تعريف مختصرا لادارة الاعمال

التمرين الثالث اكمل الجدول التالي باعطاء اسم النظريات الادارية و اذكر اهم روادها :

المدرسة او النظرية	الزمن	طبيعة المشكلة المدروسة	الهدف	المزايا	العيوب
..... .....	1940- 1960	-معالجة المعلومات – احذ القرار	-البحث عن حلول مرضية و ليست مثلى	-مقاربة عن طريق العمليات- نمذجة	اهتمام غير كافي بمقاومة الاعوان
..... .....	1890- 1920	-نظام الانتاج- وظائف الادارة- البيروقراطية	-الامتثالية- الفعالية	-اقتصاد الحجم- اداء متزايد- عدالة داخلية	- غياب المبادرة و التكيف الخارجي
..... .....	1930- 1960	-اداء جماعي- تسيير مجموعات العمل -التحفيز	-الانتاجية -الكفاءة	-ديناميكية المجموعة -الاهتمام بالعنصر البشري	- تحليل جزئي للحاجيات-تقييم مفرط للحاجيات الاجتماعية
..... .....	1960- 1980	الربط بين العناصر الداخلية و الخارجية للمنظمة	تفكيك المنظمة الى انظمة فرعية متشابهة	الاهتمام بتعدد و ديناميكية التنظيمات الادارية	مقاربة تركز على الوصف اكثر من التحليل
..... .....	1970	الادارة بالاهداف اللامركزية الادارة بالاهداف التشاركية	الجمع بين الجانب التطبيقي و الانساني	-ربط اهداف المؤسسة بهدف العامل -الاهتمام بالمسؤوليات لا السلطة	-غياب البعد البنوي (systemique)

### النموذج الثالث

جامعة الجزائر 3- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

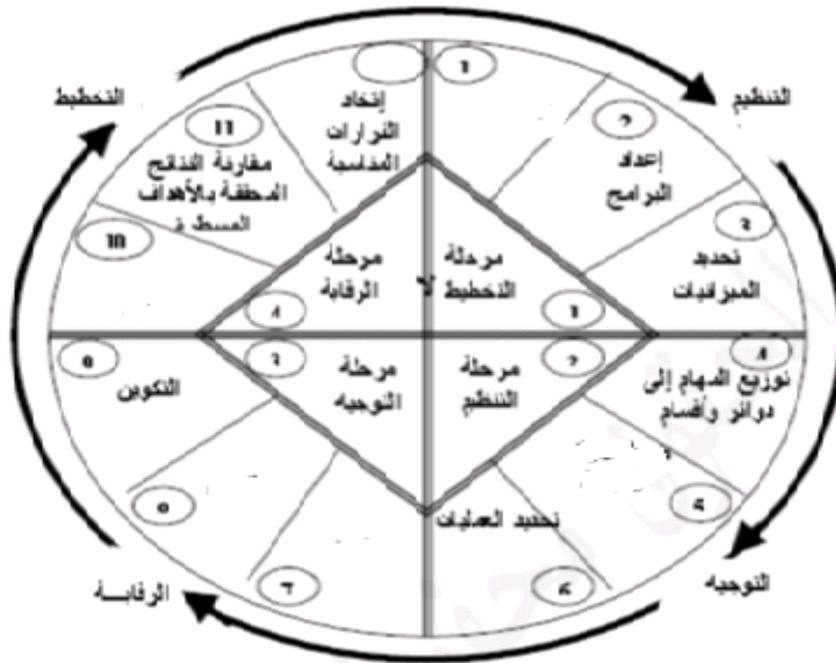
السنة الاولى - جذع مشترك- المجموعة الاولى

السنة الدراسية 2016/2017-مدة الامتحان : ساعة واحدة ( 01سا )

## الامتحان الاول في مادة "مدخل الى ادارة الاعمال"

### التمرين الأول

املا البيانات الناقصة في عجلة الإدارة المبينة ادناه:



### التمرين الثاني:

اشرح النظريات المختلفة في التيار الكلاسيكي

التمرين الثالث : اجب عن الأسئلة التالية باختصار :

1/ هل الإدارة علم ام فن؟

.....

2/ ما هي اهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين النظريات الإدارية الحديثة والنظريات الإدارية السلوكية؟

.....

3/ ما الفرق بين المركزية و اللامركزية ؟

## النموذج الرابع

جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- السنة الاولى-جذع مشترك-المجموعة 3

مدة الامتحان: (45 د.) الامتحان الاستدراكي لمقياس ادارة الاعمال -2021/07/13

### الجزء الاول: اكمل الفراغات التالية

1. الإدارة هي استخدام ..... المتاحة للوصول الى الهدف في اسرع وقت ممكن و باقل تكلفة و بكفاية و فاعلية.
2. تكون درجة التخصص المهني و الفني في مستوى الإدارة ..... عالية و دقيقة و هي تتولى تنفيذ الأهداف و البرامج الموضوعة من طرف الإدارة العليا و الوسطى على ارض الواقع.
3. يعتبر فردريك تايلور (1856-1915) رائد الإدارة.....
4. اعتمد تايلور على دراسة الحركة و الزمن و هذا ما أدى إلى اعتبار العمال بمثابة.....في خدمة أصحاب المصانع .
5. يعتبر ..... صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع و هو الماني الاصل ، و قد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً و اقتصادياً،
6. السلطة ..... تقرر بضرورة وجود صفات و خصائص يتميز بها فردا عن الآخرين
7. ان التون مايو (1880-1949) اول من أسس حركة العلاقات .....
8. نظرية X&Y لماك غريغور دوغلاس تستخدم في إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي و هي تصف .....مختلفين عن دوافع القوى العاملة
9. انتقد هيربرت سايمون بشدة مبادئ الكلاسيك عموماً. ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ .....
10. لقد حاول رواد النظرية.....دروكر، جلينيه و سلون، ان يدمجوا في تحليلهم احتياجات جديدة للمنظمات كالاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستهلك و تطوير وظيفة التسويق و الاخذ بعين الاعتبار التغيرات الاجتماعية و غيرها .....
11. تأتي نظرية .....في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة التي ترى ان التنظيم نظام مقفل بينما تبين هذه النظرية انه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة
12. من مبادئ الادارة اليابانية ان يوظف العامل .....

### الجزء الثاني ( 08 نقاط ) :

في ظل النظريات التي تعرفها المتعلقة بالادارة ، هل تعتقد ان الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعامل تتبادلان ام تكملان بعضهما ، استدل بأراء بعض المفكرين الذين تعرفهم.