

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

رئيس المجلس العلمي  
رئيس المجلس العلمي  
ميدوم كمال  
ميدوم كمال



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## مطبوعة محاضرات

# نظريات التنظيم والتسيير الإداري

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك

السداسي الرابع

إعداد: د/ أمينة سرير عبد الله

أستاذة محاضرة - أ -

السنة الجامعية 2023/2022

## تمهيد:

تعتبر نظريات التنظيم والتسيير من أهم الدراسات في تخصص العلوم الإدارية، وإذا كان تخصص الإدارة المحلية كغيره من التخصصات في العلوم السياسية يحتاج فيه الطالب في طور الليسانس إلى تلقي الأساسيات في مجال تخصصه، والتزوّد بأدوات البحث والتحليل للكم الهائل من المشكلات التي تطرحها الظواهر المختلفة، مما يسمح له بتفسير وتحليل المعلومات والأداء الإداري وكذلك قياس الفعالية الإدارية.

ويأتي المقياس في شكل مجموعة من النظريات المفسرة لسيرورة تطوّر الفكر الإداري والانتاجات الفكرية والتنظيرية المصاحبة له، والتي جاءت في إطار سعي المفكرين الإداريين إلى تحقيق الفعالية الإدارية وفق

## الأهداف التعليمية لبرنامج مقياس نظريات التنظيم والتسيير:

### أ/ الهدف العام:

يتمثل الهدف الأساسي من محتوى برنامج نظريات التنظيم والتسيير هو إعطاء الطالب في مستوى السنة الثانية جذع مشترك أساسيات التنظير الإداري، وتعريفه بأهم المنظرين والمفكرين في مجال الإدارة وإنجازاتهم ونظرياتهم العلمية، مروراً بتحديد المفاهيم الرئيسية للإدارة، التنظيم والتسيير. ومحاولة تقريب طالب السنة الثانية ليسانس من موضوع المقياس بالتطرق إلى الأطر المفاهيمية والنظرية، حيث يرمي مقرر مقياس نظريات التنظيم والتسيير إلى توجيه الطالب في طور الليسانس إلى الإلمام بموضوع المقياس، بالإضافة إلى تحسين الملكات الفكرية وقدرات الطالب.

### ب/ الأهداف الفرعية:

تهدف من خلال برنامج نظريات التنظيم والتسيير أن يكون الطالب ملماً بكل ما يتعلق بالنظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية والحديثة في مجال الإدارة وبالتالي يكون قادراً على:

- التعريف بنظريات التنظيم والتسيير.
- التعرف على الممارسات التقليدية والحديثة للإدارة.
- الإحاطة بجوانب التكامل والاختلاف بين النماذج والنظريات.
- فهم العمليات الإدارية وأنماطها، والقدرة على تفسيرها باستخدام المداخل النظرية المختلفة.
- القدرة على تقييم الأداء الإداري وفق رؤية علمية وموضوعية بناء على معرفة ومقارنة الأساليب العملية والعلمية.

## I. مدخل الى الادارة

### 1- نشأة الإدارة:

الإدارة هي أقدم نشاط أو اختصاص في تاريخ البشرية مادام الانسان اجتماعيا بطبعه، وبالتالي لا يستطيع أن يعيش منعزلا عن الجماعة، ونظرا لجمعية تواجد الانسان أولا في التنظيم الاجتماعي يعرف بالاسرة لهذا تعتبر الأسرة أول خلية إدارية عرفها الإنسان، وهذا ما يشير اليه الكاتب أحمد عبد السلام الدباس قائلا: " فالادارة هي تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تأدية المهام الموكلة لهم وتنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانه وضمان استمرارية وجودهم".

والإدارة بهذا المفهوم وجدت بوجود الانسان وقد بدأت بآدم عليه السلام الذي يقال أنه ذهب الى الصيد وأمر زوجته بالبقاء بالبيت، فيكون بذلك قد وزع العمل بينه وبينها. إذ أناط لها شؤون البيت الداخلية وأوكل لنفسه شؤون البيت الخارجية، وظهرت الإدارة في نظام الأسرة".

وقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري وممارسته كليا أو جزئيا، فالجديد هنا هو في تقنين هذا العلم وفي التخصص الزائد، حتى أصبحت الإدارة كمهنة، فلو تعرضنا لاهم الحضارات الإنسانية لوجدنا أن الحضارة المصرية القديمة في مجال البناء كما تدل على ذلك بناء الاهرامات حيث تعد شاهدا على دقة التخطيط، والتنظيم والرقابة وهي الوظائف الإدارية الإنسانية التي نعرفها، ونفس الشيء يقال على الحضارتين الصينية واليونانية والرومانية والإسلامية التي عرفت المفاهيم الإدارية ومبادئها المختلفة وطبقوها على أرض الواقع، فأوجدت الدواوين والوزارات وكان ذلك على مستوى متقدم يفسر إنجازات الدولة الإسلامية في فترة قصيرة.

أما عن الإدارة كعلم، له مبادئ وأسس وقواعد علمية فهي علم حديث النشأة ويؤرخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فقد أكد **هنري فايول** في كتابه (الإدارة العامة والصناعة) على أنّ هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقها على كافة أشكال النشاط الإنساني، كما أكد **فريدريك تايلور** في مؤلفاته المعتمدة على نظام الأجر القائم على عدد الوحدات المنتجة، وعلى المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية، وكذلك **هنري جانتي** الذي قام بدراسات حول العمل والأجور وحول القيادة الصناعية وتنظيم العمل بحيث أكد على العلاقة بين الإدارة والعمال وأثر الظروف النفسية الجديدة للعمال على الإنتاج، لهذا نقول أن الإدارة موجودة في الماضي وموجودة في الحاضر وسنجدها في المستقبل لانها ضرورة حتمية للإنسان.

## 2- مفهوم الإدارة وأركانها:

إنّ كلمة "إدارة" (Administration) وكلمة (Management) يختلفان باختلاف الوظيفة. فالإدارة تعني، باختصار الحكومة أو السلطة المسؤولة عن التنفيذ وكلمة (Management) فإنها تعني الإدارة التي تختص بدراسة المشاريع وإيجاد الحلول التقنية لها. إنها تقوم على أساس: ما هو المشكل وما هو الحل؟ وباختصار، إنها الإدارة العلمية أو التقنية التي تختص بالاستشارات التقنية وإيجاد الحلول للقضايا الميدانية. إن كلمة Manager تعني المدير المتخصص والمشرف على تطبيق تقنيات العمل في مجال تخصصه<sup>1</sup>.

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين، ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشكله، وتعددت تعاريف الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها، حيث لا يوجد تعريف واحد يفي بالغرض ومن هذه التعاريف<sup>2</sup>:

- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.
- عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك.
- الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة.
- تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة.
- نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقا للأسس والقواعد العملية.
- إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم.

هل الإدارة علم أم مهنة أم فن:

أ- علم الإدارة: العلم مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك والجدل، ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا بأنّ الإدارة ليست بالعلم مقارنة بعلم الكيمياء

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، "الإدارة والتنمية المحلية"، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد الثامن، جوان 2017، ص 101.

<sup>2</sup> - جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2014، ص20.

والفيزياء...مثلا. ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أن هذا العلم يعد حديثا نسبيا وأيضا من الصعب بمكان القيام بتجارب معملية في ميدان الإدارة والتحكم فيها لأنها تتعلق بالعنصر البشري.

ب- **الإدارة كمهنة:** هل الإدارة مهنة؟ هذا يتوقف على تعريف المهنة فلو أخذنا في الاعتبار أم المهنة عمل يتطلب الحصول على شهادة مثل الطب والقانون فطبقا لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة. ولكن لو اعتبرناها عملا مخصصا لخدمة الآخرين فأنها تعتبر مهنة.

ت- **فن الإدارة:** لو أخذنا تعريف الفن فإن معناه أن تصل إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، ونجد كثيرا من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الصفات الربانية التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص وهم قلة<sup>1</sup>.

إذا نصل إلى نتيجة أن الإدارة فيها محوران في النقاش أساسيان فالفريق الأول يصير على أن الإدارة فن وليست علم ويستشهدون لذلك بالكثير من رجال الأعمال الذين حققوا نجاحات باهرة بدون استخدام العلم. الفريق الآخر الذي يصير على أن الإدارة علم له أسس وقواعد ومبادئ وأصول يستشهد أيضا بأن رجال الأعمال الذين درسوا واعتمدوا تلك المبادئ حققوا نجاحات غير عادية وأسسوا شركات عالمية.

ومن وجهة نظرنا فإن الإدارة علم وفن في آن واحد، لو أخذنا رجال الأعمال في السعودية مثلا الذين حققوا نجاحا باهرا إنما حققوه نتيجة امتلاكهم موهبة ربانية ولكن بعد التوسع في أعمالهم جميعهم استعانوا بخبراء في علم الإدارة وبالتالي طوروا أنشطتهم بشكل كبير جدا، وأيضا بدون استخدام العلم في الإدارة فان الكثير من الأعمال سوف تعتمد على طريقة التجربة والخطأ وهذا فيه استنزاف وطاقة مهدرة للطاقات المادية والبشرية داخل المنظمة، إذن **الإدارة علم وفن**<sup>2</sup>.

### 3- أركان الإدارة:

بناء على تعريف **أحمد عبد السلام الدباس** للإدارة بأنها: "استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة على أفضل وجه". من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخرج أربع أركان أو أبعاد كما يلي:

<sup>1</sup> - تقارير الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة مكتبية مبادئ إدارة الأعمال، منشورات المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، د ت، ص 3.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 3.

● **الهدف:** إنّ الإدارة وليدة اجتماعية الإنسان من حيث كونه يعيش باستمرار في تجمعات ذات أشكال مختلفة أي بدء بالأسرة إلى المدرسة إلى كل تنظيم انساني، ومستمدة من أهداف متنوعة ومختلفة في حجمها، فقد تكون أهداف الإنسان مادية، معنوية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية، صحية، تربوية أمنية، ثقافية... الخ كما انها قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

● **الإمكانيات المتاحة:** لكل تجمع بشري إمكانيات وطاقات وموارد متنوعة بشرية ومادية، مالية، طبيعية، فنية، ثقافية، تكنولوجية... الخ بحيث يحققون بها أهدافهم وواجباتهم على أفضل وجه، وبالتالي يحصلون من تلك الإمكانيات على أحسن النتائج.

● **الاستخدام:** وهو في الحقيقة دور الإدارة الأساسي اذ يقع عليها أن تستخدم وتستغل وتستثمر أو تستفيد من الإمكانيات المتوفرة لها لكي تصل الى الأهداف المسطرة لكن كيفية الاستخدام تظهر من خلال الوظائف ومرتكزات الإدارة.

● **الكيفية الجيدة:** وينطلق هذا الركن من طبيعة البشر الذين يكونون أصلا التجمع الإداري بذلك أن الانسان يسعى دائما الى النجاح والتفوق في نشاطاته، وأفعاله، وتصرفاته، ومادامت هذه طبيعتنا كأفراد فلا بد أن نقلها ونعكسها على أنشطتنا كجماعات تعمل ضمن وحدات إدارية ومنظمات متنوعة. و بغية الوصول الى تحقيق الكيفية الجيدة والاستخدام الأمثل على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار زوايا متعددة في عملياتها، ومن ذلك الجهد البشري، الوقت، الكمية، الانفاق المالي أي الموارد المستخدمة في الإنتاج، الجهود. وقد أطلق الكاتب على هذه الأركان الأربعة بالرباعية الإدارية الأساسية باعتبارها تتعلق بالمفهوم العام للإدارة، وهو الأساس في معرفة أي شيء لاحق عن علم الإدارة ووظائفها وفنونها (الا أنه يمكن إضافة ركن خامس الى هذه الرباعية الإدارية الأساسية بحسب الزاوية التي ننظر منها الى مصطلح الإدارة:

أ/ إذا نظرنا للإدارة من حيث كونها جهاز أو جهة أو تجمعاً أو منظمة أشأت لتحقيق أهداف معينة كالوزارة، المؤسسة لقلنا أنها أداة استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة على أفضل وجه.

ب/ وإذا نظرنا الى الإدارة من حيث كونها مهنة او اختصاص يزاولها العاملون في الجهاز أي الاداريون شأنها في ذلك شأن بقية المهن والاختصاصات فالادارة مهنة الإداريين وكما ان هذه المهنة تعتمد على

العلم والفن في ممارستها نستطيع أن نقول أن الإدارة هي علم وفن استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة على أفض وجه.

إنّ العمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة، سواء أكان ذلك في إدارة متجر، أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة، والإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وُجد الإنسان على سطح الأرض، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد، تظهر وظيفة الإدارة كعامل مهم، إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور، إلا أنّ أهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تُعرف إلا من قبل مائتي سنة عندما عجز أصحاب المشاريع عن إدارة مشروعاتهم بأنفسهم بسبب تضخم المشاريع وازدياد أعداد العاملين ضمن المشروع الواحد، حيث استحال اللقاء المباشر الشخصي بين رب العمل والعاملين.

#### 4- أهمية الإدارة:

من المؤكد أنّ للإدارة أهمية كبيرة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهذا ما تضمنه من تسيير حسن للموارد واستشراف للمستقبل، وتظهر أهميتها للعوامل التالية:

- الزيادة المتنامية لعدد السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية استلزم ضرورة البحث عن أفضل الطرق لإدارة واستخدام تلك الموارد والتخطيط لها أو إدارتها إدارة علمية، وخير مثال على ذلك الإدارة اليابانية، فاليابان دولة فقيرة بالامكانيات الذاتية والموارد سواء من حيث الثروات الطبيعية أو المساحة الزراعية، إذ تستورد ما يقارب 90% من مداخل الإنتاج فيها، ومع ذلك تعد أرقى الدول من حيث الكفاءة الإنتاجية ومستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي.
- اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد متزايدة من القوى العاملة مما أظهر حاجة ملحة لإدارة علمية تستطيع التعامل مع افرازات هذا التزايد.
- شدة التنافس المحلي والدولي، فضرورة تطور وزيادة الإنتاج خلق ديناميكية في السوق المحلي، تركز على قواعد المنافسة لسد حاجات ملحة تحددها السوق، لذلك أضحي من الضروري تقديم دراسات تسويقية اقتصادية تقوم بها إدارات متخصصة قادرة على مواجهة هذه التحديات ومؤهلة لإجراء دراسات وأبحاث.

➤ التطور التقني والتكنولوجي الذي أصبح ميزة هذا العصر وآثاره واضحة على العملية الإدارية<sup>1</sup>.

## 5- مرتكزات الإدارة الأساسية:

تحدد مرتكزات الإدارة في أربع عناصر أساسية أطلق عليها اسم الرباعية الإدارية الثانية ووضعها عبد السلام الدباس في شكل محيط الدائرة للدلالة على تكاملها وتوازنها وأهميتها مع أفضلية نسبية للعنصر البشري باعتباره غاية الإدارة وعمادها الأساسي، وتتكون مرتكزات الإدارة من: الإنسان - الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة - الأدوات. وتجدر الإشارة أنه بمقدار ما تعتمد الإدارة على كل منها فإن مستوى كل من هذه المجالات وكفاءته يؤثران بالنتيجة على مستوى الإدارة نفسها وكفاءتها (إيجاباً وسلباً) لذا لا بد من العناية المستمرة برفع مستواها وكفاءتها جميعاً.

أ- الإنسان: هو الأساس في تكوين الإدارة وهو غايتها ومن ثمة فهو وسيلتها للوصول إلى أهدافها ويقف على رأس الإمكانيات التي تملكها الإدارة والمقصود بالعنصر البشري بمعناه الواسع جميع الإداريين والعاملين في الوحدات والتنظيمات ذات المستويات والأهداف المختلفة ومادام الإنسان هو المحرك الأساسي للإدارة يجب أن نهتم به، ولقد لخص لنا الكاتب أوجه العناية والاهتمام في أربع عناصر وأطلق عليها الرباعية الإدارية الثالثة، وسمها في محيط الدائرة للدلالة على تكاملها ويمكن اجمال هذه العناصر فيما يلي:

- العناية بالإنسان مادياً: أي تأمين دخل مناسب للعاملين أثناء وبعد الخدمة وتحفيزهم باستمرار لرفع مستوى أدائهم، وانتاجيتهم واسعارهم بأن مصالحهم الخاصة إنما تنطلق من تحقيق المصلحة العامة.

- العناية بالإنسان معنوياً: أي تحقيق احترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية شخصية العاملين والمحافظة على كرامتهم وتقوية الالتزام بالوحدة وكذلك بروح الجماعة.

- العناية بالإنسان سلوكياً: أي الوصول إلى درجة عالية من الانضباط واحترام العمل والوقت والمحافظة على التجهيزات وتأمين علاقات جيدة بين الجميع أي توجيه سلوك الأفراد نحو الطريق الصحيح حتى تحقق الإدارة نتائج جيدة.

<sup>1</sup> - راضية شيبوبي، "محاضرات في المناجنت العمومي"، محاضرات ألقىت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة-1، السنة الجامعية 2020-2021، ص13.

د/ العناية بالإنسان مسلكيا: أي التدريب والتأهيل المستمر للعاملين وتطوير معلوماتهم ومهاراتهم وعلى كل إداري أن يقتنع أنه مدّرب ومتدرب في الوقت ذاته وأن يسعى إلى رفع المستوى المسلكي والعلمي ومستوى العاملين معه باستمرار.

## 6-وظائف الإدارة:

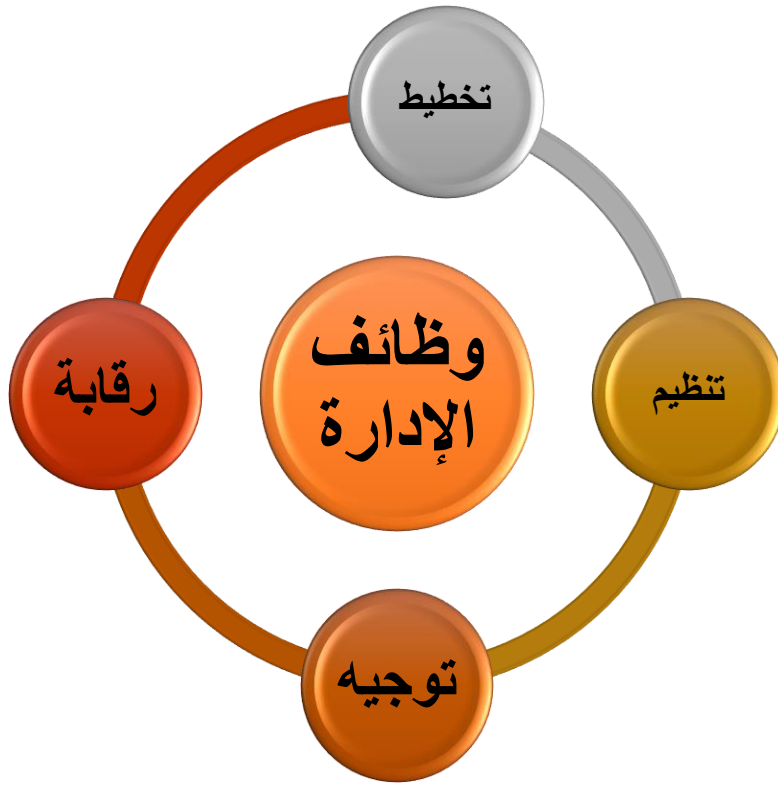
تعرف الوظائف الإدارية بأنها: "مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة، وتشكل فيما بينها مزيجا متكاملًا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة"<sup>1</sup>.

كما ذكرنا سابقا أنّ الاستخدام يعتبر أحد الأركان الأربع للرباعية الإدارية الأساسية، ولكي تلعب الإدارة هذا الدور بعدة عمليات ومهام من جهة، وتعتمد على عدد من المرتكزات من جهة أخرى، وكما نعلم أن تسمية العمليات الإدارية شائعة ومعروفة عموما كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، واتخاذ القرار إلا أن بعض الكتاب قد حددوا لنا وظائف الإدارة في أربع وظائف من باب التسهيل وأطلق عليها الرباعية الإدارية الأولى هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتتبع، وتم وضعها في شكل دائرة للدلالة على تكاملها وتوازنها، ولهذا يجب على الإداري في كل مستوى من مستويات الإدارة أن يهتم بكل وظائف الإدارة وإلا تفقد الإدارة وزنها ولا يمكن أن تحقق أهدافها في النهاية.

---

<sup>1</sup> - محمد عبود الحراحشة، محمد قاسم مقابلة، "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3 و4)، 2009، ص 409.

## الشكل رقم (01): وظائف الإدارة



تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العمليات الإدارية وتحديد وظائفها، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي<sup>1</sup>:

- أ) **التخطيط:** ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل:
  - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
  - رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في اتمامهم للأعمال.

<sup>1</sup> - جودت عزت عطوي، المرجع السابق، ص30.

- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.
  - إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
  - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا.
- (ب) **التنظيم:** يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها الى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وانشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يلي:
- تقسيم العمل: أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.
  - تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.
  - تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

### (ج) وظيفة التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عمليا حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح، ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف.

ويعرف التوجيه بأنه: تمكين المستخدمين من تحسين أدائهم لأعمالهم، فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولا الى تحقيق الأهداف، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال، فالتوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال واتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاقد الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة في هذا التعريف القدرة على



الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطاتهم بطريقة اختيارية، والحديث عن التوجيه كوظيفة إدارية يقتضي ما يلي<sup>1</sup>:

- مبدأ تجانس الأهداف

- مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة).

(د) وظيفة الرقابة:

ان الرقابة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، وعنصر رئيسي من عناصر العملية الادارية. لقد تطور مفهوم الرقابة، فلم يعد يقتصر، مثلاً، على مراجعة الأعمال وتدقيقها، والتأكد من اتباع الأنظمة والاجراءات .. بقدر ما أصبح يركز على تحقيق الأهداف والنتائج، أي على التنفيذ الكمي والنوعي الأفضل للخطط والبرامج الموضوعة ما دامت صحيحة وسليمة. وبذلك فإن الرقابة هي عملية بناء.

وعليه مهما تعددت معاني ومدلولات المفهوم العام للرقابة كوظيفة ادارية، ومهما تباينت مجالاتها ووظائفها ووسائلها في أدبيات الادارية. فإنها لا تتعدى كونها أداة، تستخدمها الادارة من أجل حسن تحقيق أهدافها. ومن هنا تأتي أهمية دور الرقابة في نجاح العملية الادارية، ورفع درجة كفاءتها وفعاليتها باستمرار، وذلك من خلال مراعاة<sup>2</sup>:  
\* ان الوظيفة الرئيسة للرقابة هي قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف ، ووضع الخطط موضع التنفيذ بالشكل الصحيح .

\* ان الرقابة الحقيقية هي تلك التي تستطيع أن تسبق الأحداث. فتنبه الى الانحرافات المتوقعة، لمنعها قبل حدوثها حتى يتم التنفيذ طبقاً للمعايير المقررة سلفاً.

\* ان الرقابة هي عملية ، نستطيع من خلالها تحديد كيفية اتمام الأعمال ، والتأكد من أن ما أنجز فعلاً هو مطابق لما قصدنا انجازَه.

<sup>1</sup>-عفيف غوار، "التوجيه"، مقال على الموقع الالكتروني: <https://elearn.univ-oran1.dz> (التصفح بتاريخ 2022/3/15-13 سا)

<sup>2</sup>- ياسر محمد علي الهبول، "الوظائف الأساسية للإدارة"، <https://sites.google.com/site/yasserhabboul/it-life> (التصفح بتاريخ: 2022/07/18-21:00 سا)

ومن هذه التعاريف والمعاني، يمكن القول أن الرقابة هي مجموعة من الأعمال الهادفة لقياس سلامة اختيار وتنفيذ المهام، وتطابق الأنشطة مع نظام ادارة الجودة الشاملة، والتعليمات والتوجيهات النافذة، والوقوف على أسباب ونتائج الانحرافات وتحديد مسؤولية الأشخاص عن ذلك. هذا اضافة الى أن العملية الرقابية بطابعها البحثي واسلوبها التحليلي ونزعتها الابداعية، وبحكم ضرورة اعتمادها، على التقييم الموضوعي لظروف العمل ووسائله، فانها مطالبة بأن تلهم الادارة أو تستحثها وترغبها في اتخاذ قرارات حافزية ووقائية وعلاجية، بما يعزز الرقابة الذاتية .

أهداف عملية الرقابة : تهدف العملية الرقابية الى تحقيق أغراض عديدة ، نذكر منها:

\* حسن تنفيذ البرامج بما يحقق الأهداف التي تتضمنها الخطط.

\* الكشف عن الأسباب والعوامل التي تترك العمل وتعرقل بلوغ الأهداف المخططة ، واقتراح ما يلزم من الاجراءات والتدابير للتغلب على تلك الأسباب ...

\* التأكد من أن العمل يسير وفق الأنظمة والتعليمات النافذة.

\* التنبؤ بما يمكن أن يحدث من الانحرافات ، والكشف عن الأخطاء والانحرافات الحاصلة واقتراح الحلول التقييمية والتصحيحية.

\* اقتراح تعديل الأهداف عند تأكد عدم واقعيتها وتلاؤمها مع الظروف والامكانيات.

\* تحقيق الادارة الاقتصادية من خلال الاسهام في تخفيض التكاليف والحد من الاسراف ، ورفع مستوى استثمار الوقت المخصص للعمل.

\* المساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالاستناد الى التقييم الموضوعي لظروف العمل ، وتحليل المعلومات المتوفرة.

\* المشاركة في عمليات التطوير الاداري عن طريق تقديم التوصيات والمقترحات المستوحاة من واقع الممارسة.

العناصر الأساسية للرقابة: بالعودة الى مفهوم الرقابة، نتبين ارتباط هذا المفهوم بثلاثة عناصر رئيسية تترتب على

تحقق العملية الرقابية ، وتحدد ، في الوقت نفسه ، مراحل (خطوات) هذه العملية ، وهي<sup>1</sup> :

- تحديد معايير الأداء (كمية ، نوعية ، زمنية ..)

- قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية (التقييم الموضوعي)

- كشف أسباب انحراف النتائج المتحققة عن النتائج المستهدفة ، بما يساعد على اتخاذ الاجراءات الضرورية لإزالة هذا الانحراف (دراسة تحليلية ، تقود الى حل المشكلات وتصحيح الانحرافات ..).

<sup>1</sup> - ياسر محمد علي الهبول، المرجع السابق.

أنواع الرقابة: تشمل الرقابة جميع أنشطة وفعاليات الوحدة الخاضعة للرقابة بغض النظر عن طبيعة وظروف عملها وأهدافها. وتقسم الرقابة، بحسب دليل التقسيم المتبع، أو المعايير المعتمدة، في المنشأة مثلا، إلى الأنواع التالية:

أ. الرقابة بحسب معيار الزمن :

- الرقابة السابقة أو الواقية (قبل الشروع بالتنفيذ).
- الرقابة المرافقة أو الجارية ( في سياق التنفيذ ).
- الرقابة اللاحقة أو النهائية (بعد التنفيذ)

ب. الرقابة بحسب معيار التواتر:

- الرقابة الطارئة
- الرقابة الدورية
- الرقابة المستمرة

ج. الرقابة بحسب الجهة التي تمارسها:

- الرقابة الداخلية (وتمارس من قبل المديرين والمشرفين ورؤساء مجموعات العمل وكذلك من أجهزة الرقابة).
- الرقابة الخارجية ( وتمارس من الجهات المختصة ، والأجهزة الرقابية المركزية )

د. الرقابة بحسب المجال الذي تمارس فيه:

- الرقابة الشاملة وتتناول كامل جوانب العملية الادارية وجميع أوجه النشاط والفعاليات التي تقوم بها الوحدة أو المنظمة ( شركة ، منشأة ، مصنع ).
- الرقابة الجزئية (وتمارس في مجالات مختارة، معينة ذات أهمية خاصة في حياة المنظمة وتحقيق أهدافها).

بالإضافة الى ما سبق يمكن أن تكون الرقابة معلنة، مفاجئة، فردية، جماعية، مكتبية، أو ميدانية .. كما تتعدد وتنوع أدوات ووسائل الرقابة مثل : الاجراءات ، والنماذج ، والتقارير والمعايير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - ياسر محمد علي الهبول، المرجع السابق.

## II. المنظمة وبيئتها

### 1- تعريف المنظمة:

من الصعب أن يعيش الانسان بمعزل عن غيره حيث أن الطبيعة الإنسانية تحتم عليه الاتحاد مع الآخرين في اطار من التعاون المشترك، وقد بدأت ضرورة هذا التعاون مع تقدم المجتمعات وتزايد الحاجات وانتشار المشاريع العملاقة.

كما أن انتماء الفرد للجماعات ظاهرة لازمة منذ أن وجد الإنسان نفسه عضوا في أسرة وجزءا من جماعة عرقية أو دينية وأخيرا عضوا في جماعة عمل وهو في كل هذه الاشكال التنظيمية يؤثر فيها وتؤثر فيه.

ولقد تعددت التعاريف للمنظمة ومفهومها وفق الاتجاهات المختلفة للمدارس الإدارية:

فقد وصفتها **الاتجاهات التقليدية**: كعملية تهدف الى توجيه وتوظيف جهود عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين وهو الجانب الوظيفي.

وقد عرف **منظرو مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية** المنظمة باعتبارها نشاط انساني موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

أما **المحدثون من علماء الإدارة** فقد اهتموا بالمنظمة من جانبها الوظيفي والسلوكي معا، بذلك تجاوزوا النظرة الأحادية لكلا الجانبين التقليدي والسلوكي.

ومن المفاهيم الإدارية ما أورد **Chester Bernard** من أنّ: المنظمة ما هي إلى **نظاما تعاونيا** يقوم على أساس تعاون شخصي أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين وهي تمثل نظاما مفتوحا.

وقد لخص **Josef Litrer** لفظ المنظمة : يطلق عندما يكون هناك أفرادا قادرين على التواصل فيما بينهم راغبين في المشاركة في العمل أو المساهمة في عمل مشترك بغية تحقيق هدف عام.

المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكوّن من مجموعة من الأفراد يتعاونون معا لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه ويتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أنّ الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة، وإنّ علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وألوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.

ونخرج من تلك التعاريف التي اختلفت في المضامين والأهداف وعموما المنظمة : ما هي إلا مجموعة أفراد فردين أو أكثر تعمل في شكل موحد ووفق إدارة معينة منسقة الجهود راغبة في مشاركتها، متواصلة فيما بينها لتحقيق هدف معين وبذلك يوفر مفهوما توفيقيا يؤمن لكلا الفلسفتين المتعاكستين لأصحاب النظريات التقليدية في علم الإدارة وأصحاب نظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية.

## 2- أهمية دراسة المنظمة:

ترجع أهمية دراسة المنظمة الى الأسباب التالية:

- ✓ التعرف على مفاهيم جديدة في التنظيم وأساليب مبتكرة في إدارة المنظمات تعين المديرين على تجنب احتمال فشل إداراتهم والتحفظ في اصدار القرار الإداري.
- ✓ إن دراسة المنظمة والتعرف على بيئتها الخارجية وما لها من أثر في تنميتها وتطويرها ومدى اسهامها في خدمة مجتمعها يزيد من تلاحمها مع بيئتها ويحقق أهداف مجتمعها وجمهورها.
- ✓ كما أن دراسة المنظمة والتعرف على جمهورها الداخلي وعلى حاجاتهم وأهدافهم تساعد المنظمة على إدارة أعمالها وتحفيزهم وتحقيقهم لاهداف التنظيم وتوفير سمعة طيبة لها بين أفراد مجتمعها.
- ✓ إن منظمات اليوم لها علاقات وآثار ظاهرة على حياتنا فهي تشمل على منظمات تعليمية واقتصادية وأخرى اجتماعية، ودراسة تلك المنظمات ومعرفة سبل تطورها نضمن تطوير تلك المنظمات التي لها مساس بحياتنا.
- ✓ كما أنّ تعاضم أو كثرة المنظمات ووجود منظمات دولية عملاقة يتطلب توفير الدراسات عن المنظمات والعوامل التي تؤثر في مسيرتها وبدون تلك الدراسات لا تستطيع إدارة اليوم ضمان مسيرتها.
- ✓ إن دراسة المنظمة وتحليلها وتشخيص عناصرها واعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة (علاقة تأثير وتأثر بين المنظمة والبيئة) لمعالجة مشاكل التنظيم.

## 3- بيئة المنظمة:

أ/ بيئة خارجية: تعرف البيئة كونها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الواقعة خارج سيطرة الإدارة. وهي مجموعة العوامل الطبيعية والاجتماعية، الثقافية الاقتصادية والسياسية المحددة لقرارات الأفراد وسلوكهم التنظيمي، وهي نوعان بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة

❖ بيئة خارجية عامة: وتنقسم إلى:

- البيئة السياسية: ولقد زاد تدخل الدولة في الكثير من الدول وازداد تأثيره على حرية المنظمات في اتخاذ القرار الإداري، كما سيطرت بعض الدول على وسائل الإنتاج، وملكية عناصره، وستبقى مسؤولية المدير التنبؤ بالمتغيرات التي تحدثها الدولة (كلما كانت هناك بيئة سياسية صالحة يؤدي الى سلوك إيجابي في التنظيم).

- البيئة الاقتصادية: ويقصد بها معالم النظام الاقتصادي السائد في مجتمع المنظمة كحرية التملك، ونظم الائتمان وميكانيكية السوق وحرية المنافسة، وهي كلها محددات تؤثر على المنظمة وسلوكها، وقد تساهم وجود الموارد الطبيعية، الموارد الأولية في تحديد موقع المنظمة أو في اضمحلال المنظمة أحياناً. كما أن التغيير في حاجات المستهلكين، وتطور تلك الحاجات يؤثر على المنظمة، وحجم مبيعاتها، والكساد الاقتصادي وماله من تأثير على المنظمة ونتاجها.

- البيئة التعليمية والثقافية: وتتمثل في النظام التعليمي أو المدارس والجماعات التي تسعى الى تطوير المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة والذي يهدف الى اكتساب الافراد المهارات المختلفة التي تساعد على اختيارهم للمهن التي يتوجهون اليها برغبتهم كما تتحدد مدى كفاءتهم في أعمالهم ومن المؤكد ان جهود النظام التعليمي وتطوره يؤثران على تقدم المنظمة وحصولها على الكفاءات المطلوبة لتقدم العمل وتطوره.

❖ بيئة خارجية خاصة: لا يمكن للمسیر أن يتخذ قرار دون أن يراعي المحيط الخارجي والاحاطة بكل العوامل والمتغيرات حتى يكون القرار صائباً وتحقيق أهداف التنظيم، وتتمثل في:

- جمهور المساهمين: تبرز أهمية هذا النوع من الجمهور في الشركات المساهمة حيث يتعد المساهمون عن الإدارة وهم يتطلعون دوماً للتعرف على طبيعة أدائها ومقدار عائداتها ومركزها المالي.

- جمهور الموردين: المؤسسة الصناعية تحتاج إلى موردين ليستمروا في تجهيزها بالموارد لكي لا تتوقف المنظمة، ولكي يواصلوا تقديم الخدمات، وليوفروا السلع بأسعار ملائمة ونوعية مناسبة، وليوفروا الاستقرار في الأسعار، وليقفوا مع المنظمة في أوقات الأزمات.

- جمهور المستهلكين: وهم أهم فئة وأكثرها أثراً في نجاح المنظمة حيث يتطلب من المنظمة بذل المزيد من الجهد لمعرفة ما يريدونه من سلع وما هي رغباتهم وما هي أفكارهم، وهم يتباينون في الفكر والثقافة والاتجاهات، وفي طلب السلع.

- الجمهور العام: بفتيته: الفئة الأولى هي المجتمع المحلي (لا تستطيع المنظمة أت تعيش بعيداً عن مجتمعها فالمنظمة تريد من مجتمعها أن يكون خير مستهلك وخير ممول، وأن يحميه، والمجتمع يريد من المنظمة أن تسهم في تقدمه، وأن تقدم السلع بالسعر الملائم وتسهم في رفاهية الأفراد)، أما الفئة الثانية هي الدولة

(التي تريد من المنظمة تطبيق القوانين فيما يتعلق باستخدام العاملين، وأن تكون صادقة و فعالة في تقديم الخدمات، غير متهرية من الضرائب، وأن توفر للناس الغذاء الجيد والدواء..الخ).

ب/ البيئة الداخلية: هي البيئة التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في:

● ظروف العمل المادية: وهي:

- ظروف يفرزها العمل ومن ضمنها ظروف العمل وأساليبه التي تزيد الإنتاج دون زيادة في الجهد ومنها:

مراعاة القوانين الطبيعية للحركة، وما يبذله الفرد من طاقة أثناء تحركه وما يصيبه من تعب.

- كما أن تصميم الآلات بما يتلاءم وحاجات الانسان يعتبر من العوامل المادية التي تؤثر على سلوك العاملين

ضمن بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على سلوك المنظمة.

- الظروف الطبيعية للعمل: من تهوية، والضوء وغيرها التي تؤثر على سلوك العاملين، ومن ثمة على سلوك

المنظمة.

● ظروف البيئة النفسية: من الواقع المقرر في علم النفس أن الفرد لا يستجيب للبيئة كما هي عليه في الواقع

بل كما تبدو له، وكما يشعر بها، ولذا يميز علم النفس البيئة الواقعية المستقلة عن دوافعه وميوله ومعتقداته

أو كما تبدو له وكما يراها هو نفسه في اطار ميوله ودوافعه واتجاهاته النفسية ومعتقداته ووجهة نظره، ويبدو

هذا واضحا في تعاملنا مع الناس، فحين تقدم الإدارة على تحسين ظروف العمل الطبيعية فهي لا تؤثر على

الروح المعنوية، ومن ثمة على الإنتاج، إلا بقدر ما يعبرون عليها هم أنفسهم من دلالة ومعنى وخير دليل

على ذلك ما أفرزته تجارب هوثورن في تجربة الإضاءة وعلى وجه الخصوص حينما أبدى العاملون شعورا

بتدني كمية الإضاءة دون أن يكون هناك تغييرا حقيقيا.

● جمهور الموظفين: إنّ رضا الموظفين على سياسة المنظمة وعلاقتهم الجيدة مع الإدارة معناها مساندتهم لها

واخلاصهم وولائهم لها، ومن ثم رضا المجتمع على المنظمة، إن ادراك العاملين لنظم المنظمة وسياستها

وتفهمهم للدور الذي تؤديه لخدمة المجتمع سيجعلهم خير سفراء لتحسين سمعتها في المجتمع وسببا من جملة

الأسباب التي تجذب الراغبين في العمل معها.

● فلسفة الإدارة: ان إيمان الإدارة باحترام الانسان وخدمة مجتمعتها وبقدرة العاملين وابداعهم وتفويض

الصلاحيات هو من التزام القادة بأخلاقيات العمل وهي من أسباب نجاح المنظمة وسلامة مسيرتها.

● النظم الداخلية للمنظمة (القوانين): تؤدي نظم المنظمة وقوانينها الى تقدمها وتميزها (نظم التسويق، النظام

المالي والرقابي، نظم النتاج...الخ).

#### 4- موارد المنظمة: تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد كما هي موضحة بالشكل رقم (03) وهي<sup>1</sup>:

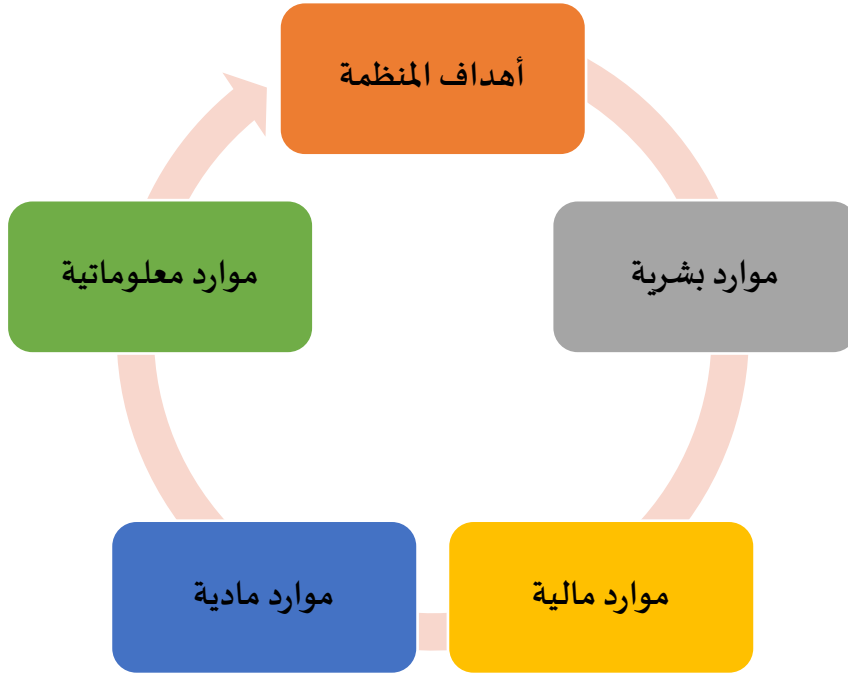
الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.

الموارد المالية: وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد المساعدة والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.

الموارد المادية: ويقصد بها ما تمثل -كه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد وغيرها.

الموارد المعلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

#### الشكل رقم (03): تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف



<sup>1</sup> - عمر محمد دزّه، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص ص 22-24.



### III. التنظيم الإداري: مدخل مفاهيمي

تخطى دراسة التنظيم باهتمام كبير ومتزايد من الباحثين والمهتمين بقضايا الإدارة، وذلك لما للتخطيط من أثر اقتصادي واجتماعي وحضاري تنعكس على مصادر وطرق خلق واشباع الحاجات الإنسانية وتبدو أهمية التنظيم بشكل جلي وواضح في نطاق الإدارة المعاصرة فقد وجد فيه علماء الإدارة المعاصرة الأداة التي يستطيعون بها التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، وتكوّن علوم التنظيم اليوم جزء هاماً من علم الإدارة، ومما لا شك فيه أنّ علم التنظيم نشأ في محيط الصناعات الخاصة لكنه صالح للتطبيق بالنسبة للدولة والأجهزة الحكومية بشكل عام، والتنظيم مفهوم ما يعني استعراض مختلف الأعمال المراد القيام بها وتحليل كل منها الى عناصر أولية ومعرفة دوره وأهميته في تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بقصد استبعاد غير اللازم من الأعمال والإجراءات وكذلك تقسيم الأعمال على من يتولون القيام بها وتحديد المسؤوليات عن هذه الواجبات ومنح السلطة اللازمة للقيام بها وتحديد نوع وطبيعة العلاقات بين المناصب<sup>1</sup>.

#### 1- تعريف التنظيم الإداري:

تعددت تعريفات التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي<sup>2</sup>:  
عرف "هنري فايول" التنظيم على أنه: "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تادية مهامها من المواد الأولية، الآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض".

ويعرف نيومان التنظيم أنه: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"<sup>3</sup>.

أما جون جوروس فقد عرف التنظيم على أنه: "الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتسيير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص 56.

<sup>2</sup> - إسماعيل حماني، "محاضرات في مقياس نظريات التنظيم"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، [د.ت.]، ص 5.

<sup>3</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1993، ص 11.

<sup>4</sup> - توفيق محمد عبد الحسن، إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، 2006، ص 95.

والتنظيم هو "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها. ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف إلى هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف".

فالتنظيم الإداري هو عبارة عن سلسلة من المهام و الوظائف التي تقوم على تنسيق الجهود و العلاقات بين مختلف الأنشطة و المستويات الإدارية و الوظيفية في المؤسسة و التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها، و تحديد السبل الكفيلة بتحقيقها و قياس مدى إنجازها تقدمها و تطورها على جميع الأصعدة، ومدى سيرها نحو التطور، و هي عبارة عن وسائل لقياس الاداء البشري، وذلك عن طريق تحديد طريقة عملية تقييم ما يتم اعتباره مناسبا أو غير مناسب<sup>1</sup>.

إنّ التنظيم وجه من وجوه المعرفة تعددت فيه الآراء وتباينت ولمعرفة هذا التباين في مفهوم التنظيم يتطلب منا اظهار المحاور التي دارت حولها تلك المفاهيم، وعلى أي حال فان تعريفات التنظيم اتخذت ثلاث اتجاهات يمكن بلورتها على النحو التالي:

**الاتجاه الأول (التنظيم كهيكل):** يرى ويلدرو أنّ التنظيم هو: "الشكل الذي يفرغ فيه الجهد

الجماعي لتحقيق هدف مرسوم".

ويعرف لويس التنظيم بأنه: "الهيكل الذي ينتج عن تحديد العمل وتجميعه، وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات، وإقامة العلاقات لتمكين الأفراد من العمل بكفاءة بغية تحقيق الأهداف".

ويعرف أرنست ديل التنظيم بأنه: "خريطة تتم بموجبها التأكد من أنّ العمل الضروري لتحقيق الهدف قد تم تقسيمه إلى أجزاء بحيث يستطيع أن يقوم بكل جزء شخص واحد، وأنه ليس هناك ازدواج في العمل، وأنّ الجهود كلها موجهة لهدف مشترك".

وقد عالج بعض المحللين أمثال ويلدرو آلان وديل التنظيم كهيكل يبنى لتحقيق هدف معين، وذلك على ضوء بعض المبادئ التي اعتبروها أساسية للبناء التنظيمي كنطاق الاشراف أو الضبط الإداري ووحدة الأمر وغيرها.

**الاتجاه الثاني (التنظيم كوظيفة):** يعرف نيومان التنظيم بأنه عملية تشمل تقسيم العمل الواجب

تنفيذه في وظائف، ثم تحديد العلاقات بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

<sup>1</sup> - أحمد توفيق جميل، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص21.

ويعرف ليندر آرويك التنظيم بأنه: « تحديد لأوجه النشاط الضرورية لتحقيق هدف معين وترتيبها في مجموعات تمكنها الأفراد من القيام بها ».

بينما جيمس مونيه لا يكاد يفرق بين التنسيق والتنظيم الإداري إذ يرى أنّ التنسيق هو الترتيب المنظم للجهد الجماعي، من أجل التوصل إلى وحدة في النشاط لتحقيق هدف مشترك. هكذا نظرت بعض التعريفات الى التنظيم على أنه: وظيفة إدارية تتعلق بمختلف العمليات الإدارية، وتتصل بها وتهدف الى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين، واسناد كل مجموعة من النشاط الى شخص مسؤول وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء هذا النشاط بحيث يكون ثمة تنسيق في العلاقة بين هذه المجموعات من النشاط وبين السلطات والمشرفين عليها. وتبعاً لذلك يكون واضحاً أنّ وظيفة التنظيم هي وظيفة أساسية لا يمكن دمجها في أي وظيفة أخرى بل ما يلاحظ في معظم الأحيان أنّ بعض الكتاب يدمجون وظائف أخرى كالتنسيق والتوجيه والإشراف في وظيفة التنظيم.

**الاتجاه الثالث ( التنظيم كسلوك):** يرى شيلستر برنارد أنّ التنظيم: « نظام الأنشطة المتعاونة عن قصد ووعي لشخصين أو أكثر، فالتنظيم في نظره نظام للتعاون يظهر عند وجود أشخاص قادرين على الاتصال بعضهم ببعض وراغبين في الاسهام بالعمل لتحقيق هدف مشترك». ويعرف التنظيم بأنه: « الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يمارسون أعمال معقدة ومتشابكة ويرتبطون معا في محاولة واعية لتحقيق غرض متفق عليه، وهؤلاء الافراد كثيرون بحيث لا يسمح عددهم بالاتصال الوثيق المباشر (وجها لوجه) فيما بينهم.

في هذا الوصف للتنظيم يمكن الخروج بالنتائج التالية:

➤ هناك حدود للقدرّة الاشرافية للرئيس الإداري تتأثر بعوامل كثيرة منها قدرة الرئيس الإداري، نوع العمل الممارس، مدى الثقة بالمرؤوسين، مدى توافر عنصري المشورة والرقابة في التنظيم.

➤ إنّ التنظيم وسيلة لتحقيق أهداف معينة، وإنّ مستوى الكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم سيرتفع إلى حد كبير في ظل:

● التعاون بين جهود الجماعتين التنفيذية والاستشارية في المنظمة.

- وجود قيادة فعالة لا تستنفذ معظم وقتها في الأمور التنفيذية بل تهتم بالمسائل الهامة وتعمل على ترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية.
- الأخذ بمبدأ العمل الجماعي، واتباع سياسة الاشراف العام وانتهاج سياسة متوازنة بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج.
- عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه بل على العكس من ذلك لا بد من توقع التغيير والاستعداد له، وبعبارى أخرى من الضروري تبني سياسة التغيير التنظيمي بوصفها أمراً حسمياً وعملية مستمرة ومتجددة، ولكن في نفس الوقت ينبغي توفير قدر من الاستقرار الوظيفي للمديرين في مختلف مواقعهم في المنظمات.
- انتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل التطوير الإداري.

## 2- أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- الحيلولة دون التدخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف وبالتالي فهو يؤدي الى زيادة الفعالية
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات أو المهام لكل فرد وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة. وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والاقسام وتحديدتها بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والاقسام والفروع في المنظمة.
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتوزيع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام ووحدات إدارية.
- سهولة المتابعة اذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الافراد ويحدد معايير الأداء وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

ويمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - إسماعيل حماني، المرجع السابق، ص6.

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفذ من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.
- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار نظام العمل داخل المجموعات الرئيسية المختلفة.
- تأكيد أولوية العمل المنظم الدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات الصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

### 3- أهداف التنظيم:

- التنسيق والتعاون، حيث يرى بعض الكتاب أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية بحيث يمكن تنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية والعقلية والذين يعملون في مستويات مختلفة ولهم مصالح مختلفة لكي يتم الانسجام بينهم نحو تحقيق بعض الغايات النهائية ويرى هؤلاء الكتاب أن التنظيم يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنينها والحفاظ عليها وتنميتها.
- التسيير التلقائي حيث يرى البعض أن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لحدوث تفاعل في العلاقات القائمة كما يرون أن الهدف الأول للإداري هو أن يوفر للبناء وللعلاقات التنظيمية المرنة، والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية ويرى هؤلاء الكتاب أن رجال الإدارة يستطيعون تركيز جهودهم وأوقاتهم لإيجاد الحلول للمشاكل الاستراتيجية تاركين تفاصيل العمل للمستويات الدنيا.
- تنمية الفرد يقول **موريس كوك**: «أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأهم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع، فتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي

يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة، ما يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه ويؤديه بأقصى كفاءة ممكنة بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم والخلط بين مسؤولية الأعضاء».

● سهولة القيادة، لعل أهم أهداف التنظيم كما يقول Dennison هو: «تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه، بمعنى آخر لا بد من أهداف التنظيم تكوين كيان فعال لمجموعة من القادة التابعين والتفويض المناسب للسلطة والتحديد الدقيق للمسؤولية يقوّي الشعور بالانتماء للمنظمة ولأهدافها ولكن اذا كان القادة يقومون بأعمال التابعين واذا كان التابعون يمتلكون سمات قيادية ولكنها غير مستقلة فمن المحتمل أن يؤدي ذلك الى احباط وانخفاض معنوية أعضاء التنظيم.

● البقاء: يرى بعض المفكرين أن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد بحيث يتم تجنيد جهود الافراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائهم وفي هذا الصدد يتناول بيتر دركر موضوع البقاء فيما يلي:

- اذا كانت للإدارة تريد أن تحقق نجاحا متزايدا وترغب في ضمان البقاء فان عليها مراعاة الظروف التالية:

- يجب أن يوفر التنظيم الجو المناسب للأفراد لكي يعملوا كأفراد وكجماعات اتجاها هدف مشترك وبذلك يمكن تحقيق النجاح.

- يجب على التنظيم أن يسهم ويقدم شيئا ما للمجتمع الذي يعمل فيه، فالتنظيم يعمل في مجتمع، وليس في فراغ ويعتمد بقاؤه على الاسهامات التي يقدمها للمجتمع.

- يجب على التنظيم أن يقدم سلعا إقتصادية أو خدمات تتفق مع الظروف البيئية السائدة.

- لا بد أن يكون التنظيم قادرا على مواجهة التغيير بل عليه أن يعمل على توفير الظروف الملائمة للابتكار والتجديد.

- في ظل نظام الاقتصاد الحر لا بد أن يكون التنظيم مربحا حتى تتوفر له شروط البقاء.

- يعتبر النمو والتطور التنظيمي امتدادا طبيعيا لفكرة البقاء

● تحقيق الاستقرار: يرى بيتر دركر أن التنظيم لا بد أن يعمل على تحقيق الاستقرار فلتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لا بد أن تعمل على تقليل المخاطر.

- التفاعل أو المشاركة: ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية فيتفاعل الافراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لا يجب أن يوفر فقط تلك الديناميكية ولكن لا بد أيضا أن يوفر الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

وكما قلنا سابقا أن الهدف من التنظيم هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم، حتى يمكن توجيههم في المستقبل.

#### 4-أنواع التنظيم الإداري:

هناك نوعان متميزان من التنظيم هما:

1. التنظيم الرسمي
2. التنظيم الغير رسمي

الشكل رقم (04): أنواع التنظيم الإداري



المصدر: محمد العامري، أنواع التنظيم، مقال منشور بتاريخ: 25 أبريل 2013، على موقع موسوعي

تعلم معنا مهارات النجاح:

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtId=123&SecID=77>

(التصفح بتاريخ: 2022/03/16-22سا).

## • التنظيم الرسمي:

نظام يقوم على أساس التنسيق الاداري الواعي بين جهودات شخصين او اكثر ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل العمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات ادارية صغيرة والوحدات في اقسام والأقسام في ادارات... الخ، وتم عملية التحليل والتجميع على اساس موضوعي بغض النظر عن الشخصا او العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم. و لديه خصائص عديدة نذكر منها :

- ✓ تنظيم الوظائف و تسلسل السلطات .
- ✓ توزيع الواجبات على اساس التخصص
- ✓ القواعد و التعليمات الرسمية هي اساس علاقات الافراد
- ✓ افتقار العمال للعلاقات الشخصية فيما بينهم<sup>1</sup>.

وتندرج عن التنظيم الرسمي عدة أشكال من التنظيم يمكن ايجازها فيما يلي:

أ/التنظيم العمومي: أساسه التدرج في السلطة حتى يستطيع الرئيس اصدار أوامره للمرؤوسين، وهي ملزمة لهم، كما أن السلطة الإدارية هي محور العلاقات في هذا النوع من التنظيم، والتي تعتمد على المركز الوظيفي، كما أن السلطة الرسمية تتجه داخل التنظيم من اعلى إلى أسفل حيث يتم توزيع الواجبات والصلاحيات على أفراد التنظيم، من مزاياه السرعة في اتخاذ القرارات ووضوح التنظيم وبساطته، أما ابرز عيوبه تكمن في محدودية قدرات الرؤساء.

ب/التنظيم الاستشاري: اقتضت محدودية قدرات الرؤساء الى إيجاد طبقة من الاستشاريين، وظهور نوع من التنظيم يسمى بالتنظيم الاستشاري، يتمتع المستشار بسلطة استشارية وليس رئاسية وليس له الحق في اصدار الأوامر، وإنما تقتصر واجباتهم على مساعدة السلطة التنفيذية، وتقديم المشورة والاقتراحات وتقديم المعلومات اللازمة لمتخذي القرار.

من مزايا هذا التنظيم أنه يمد الرئيس التنفيذي بالمعلومات والآراء في الوقت الذي لا يكون للرئيس الوقت الكافي أو الدراية الكافية في مجال معين مما يرفع من قدرات الرؤساء وكفاءتهم الإدارية، أما آثاره السلبية تتمثل في المنازعات بين الاستشاريين ورجال الإدارة التنفيذيين الذين يتمسكون بما يملكونه من خبرة.

<sup>1</sup> - محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980، ص42.

ج/التنظيم الوظيفي: يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي هو المفكر فريدريك تايلور عام 1903، فقد طلب بأن يعين لكل منظمة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني مميز.

من مزايا هذا النوع من التنظيم أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على اتقان العمل، والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة بالإضافة الى تمكين المدير العام للمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية، إلا أنه أهم ما يؤخذ عليه هو احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق الاشراف للفنيين والتنفيذيين. د/تنظيم اللجان: اللجان مجموعة من الأفراد تربطهم مسؤولية مشتركة تقدم اقتراحات وتوصيات للإدارة وقد تتعداه الى ممارسة عمالية اتخاذ القرار، وهي مجموعة من الخبراء تفوق قدراتهم قدرات الافراد منفردين، وما يؤخذ على هذا التنظيم أنه بطيء في نشاطه ولو حددت أهداف اللجان وحددت قواعد لانجاز أعمالها، فإن ذلك كفيلاً بضمان كفاءة أدائها.

#### ● التنظيم غير الرسمي:

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الادارة الافراد في المنشأة وتوزعهم على ادارتها واقسامها ووحدتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم هذه العلاقات تأخذ شكل آخر هو مجموعة او جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين يربطهم. ومن خصائص التنظيم الغير الرسمي:

✓ يستند وجوده اصال الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة او قرارات رسمية.

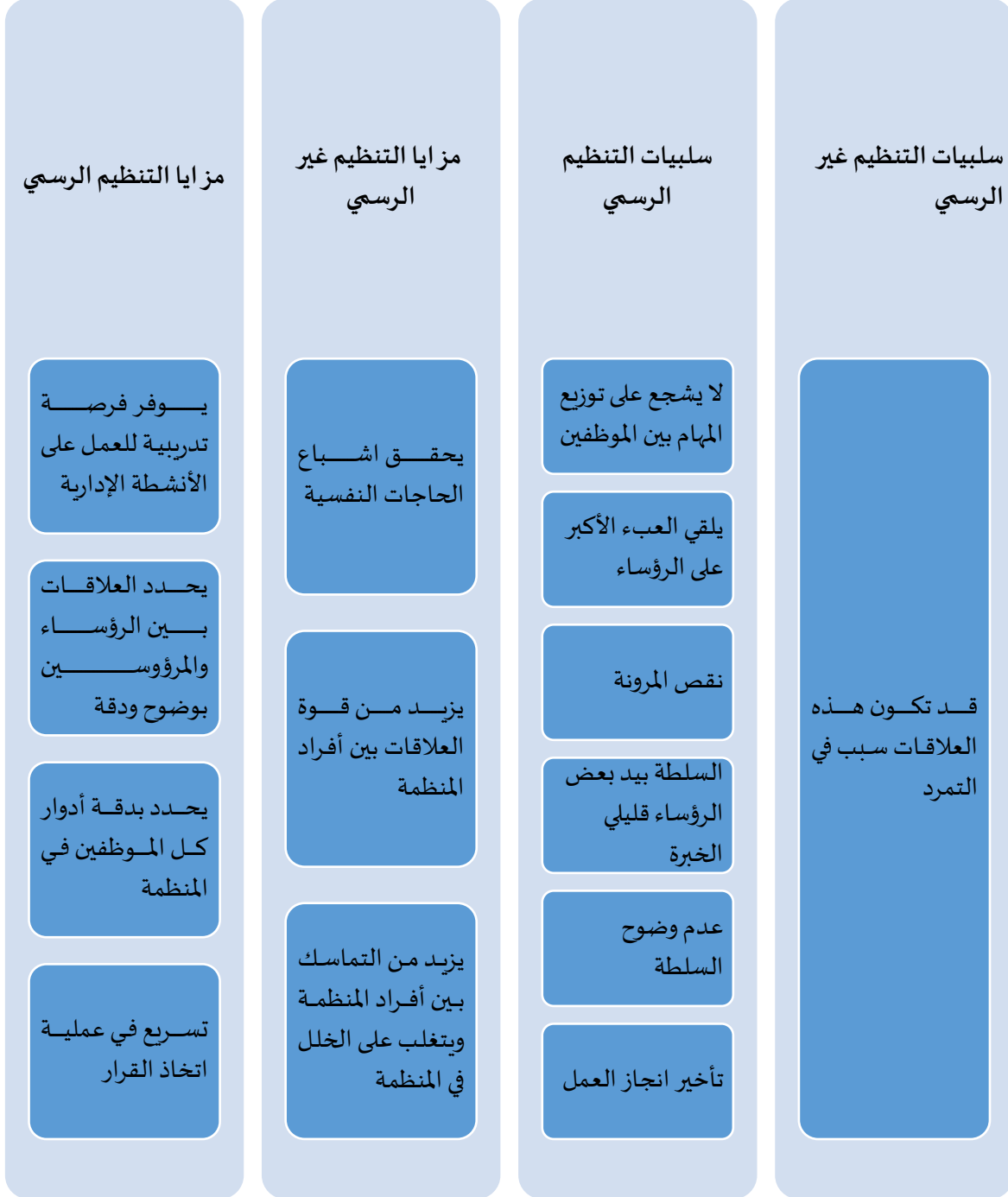
✓ السلطة تكتسب وتمنح من اعضاء الجماعة فهي اساسا غير مرفوضة تتبع التسلسل القيادي الرسمي.

✓ القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمي تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وأفكار

أعضاء الجماعة، تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية وتبرز القيادة غير الرسمية اعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية.

✓ الاتصالات في التنظيم غير الرسمي اقصر واسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات واساليب تجعلها اطول وابطأ<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (05): إيجابيات وسلبيات التنظيمين الرسمي وغير الرسمي



المصدر: محمد العامري، المرجع السابق.

<sup>1</sup> - محمد عدنان النجار، المرجع السابق، ص 43.

## 5- خصائص التنظيم الإداري:

مميزات التنظيم عديدة نذكر منها أهم النقاط<sup>1</sup>:

- ✓ التنسيق وتحديد الاعمال.
- ✓ تحديد العلاقات العامة بين الافراد.
- ✓ الاستقرار النفسي لجميع الافراد.
- ✓ محاربة الازدواجية.
- ✓ تحقيق افضل استخدام الامكانيات.
- ✓ يحقق الاهداف في الاوقات المحددة لها.

## 6- مبادئ التنظيم الإداري:

- وجوب قيم سلطة قيادية واحدة: يحقق هذا المبدأ الهام ميزة تنسيق العمل بين الوحدات الإدارية وذلك حتى لا تسيّر كل منها في فلك مستقل فلا يتحقق الالتقاء نحو القاسم المشترك بينها وهو تحقيق السياسة العامة للدولة، وأصبح اليوم من الضروري أن تلم كل الإدارات بعمل بعضها والسلطة القيادية هي التي تنسق بين الجميع.
- وحدة القيادة والأوامر: يقصد بوحدة القيادة أن تنحصر سلطة الأوامر وإصدار القرارات في أي مستوى إداري بالمؤسسة من جهة واحدة، سواء أكانت هذه الجهة فرد أم مجلي بحيث لا يتلقى المرؤوس التعليمات إلا من مصدر واحد.
- وجوب التلازم والتناسب بين السلطة والمسؤولية: فالسلطة يجب أن تسيّر والمسؤولية معا في جميع المستويات فالمسؤولية تدور بوجود السلطة أو عدم وجودها فهي توجد حيث تتوافر السلطة وتزول بزوالها وإذا كانت السلطة والمسؤولية يجب أن تكون متلازمتين ويجب أن تكونا متبادلتين متناسبتين إذا لا يجب أن يسأل الموظف عن انجاز أعمال معينة كلف بها طالما أنه لم يمنح لا سلطات مناسبة لانجاز ما كلف به.

<sup>1</sup> - فؤاد علي حمدي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص56.

- ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة: يقصد بهذا المبدأ وجوب معرفة كل عضو من أعضاء المؤسسة بمقتضيات وظيفته بدقة متناهية وحدود سلطاته ومسؤولياته حتى لا نسمع عبارة هذا ليس من اختصاصي ويجب تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات والسلطات تحديدا كتابيا واضحا معروفا من الجميع وذلك بالنسبة لجميع المناصب الإدارية والوظائف المختلفة.
- قاعدة تخصص وتقسيم العمل: تقول هذه القاعدة أنّ الكفاية الإدارية تزداد كلما زاد التخصص في نطاق الإدارة العامة لأنّ المصلحة العامة تقتضي أن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد يتفرغ له ويجيده ويتقنه وتساهم هذه القاعدة في تحقيق قانون وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمان المناسب مما يساعد على توفير الجهد الفكري والمادي وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتخفيض تكلفة الخدمات.
- نطاق الاشراف: أي تحديد الطاقة المتلى للرئيس الإداري في الاشراف الفعال على مرؤوسيه ذلك أن اتساع حدود هذا الاشراف يضعف من إمكانية الرئيس الإداري في تتبع مرؤوسيه والوقوف على المستويات الفعلية لأدائهم مما يفيد بالتالي من قدرته على التوجيه السليم للأعمال وكشف الأخطاء والانحرافات قبل أن يترتب على تراكمها آثار تضر بسير العمل داخل المؤسسة أو الإدارة.
- التنسيق: المقصود بالتنسيق تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الأخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف الكلية للمنظمة أو المؤسسة.
- عدم صلاحية المجالس أو اللجان لمباشرة أعمال الإدارة التنفيذية: القاعدة المسلم بها في علم الإدارة العامة إن المجالس أو اللجان لا تصلح للقيام بالأعمال التنفيذية التي تستلزمها الوظيفة الإدارية لذا يجب أن يعهد بسلطة البت وإصدار القرارات الواجبة التنفيذ إلى إداري فرد وبناء على ذلك يكون على رأس كل وزارة أو هيئة أو مؤسسة عامة رئيس فرد يتولى إدارة شؤونها وان ذلك يوفر فرصة أكبر للمعرفة والنشاط والحماس للعمل والانتباه الى مقتضياته<sup>1</sup>.
- عدم الازدواجية في اصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين بالجهة الإدارية بحيث تصل جميع الأوامر والتوجيهات للموظف المرؤوس من خلال رئيسه المباشر لكون ذلك يخالف التنظيم الصحيح إضافة إلى أنه يوجد نوع من الحساسية بين الرؤساء والمرؤوسين كما أنه قد يوجد نوع من العلاقات الإنسانية غير الحميدة مما ينعكس سلبا على أداء وسير الأعمال.

<sup>1</sup> - محمد محمود علاونة، المرجع السابق، ص.ص 65-67.

- وجود نطاق محدد لعدد المرؤوسين اللذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم وذلك على ضوء ما يتوفر لديه من قدرات علمية وذهنية وذلك لكي يتمكن من ممارسة دور الإشراف بفاعلية ثم تحقيق الحقوق والعلوم
- الأهداف المشتركة، إضافة إلى أن ذلك يساعد على الإطلاع على خلفيات العمل.
- ممارسة المسؤولين للسلطة التوجيهية والرقابية واتخاذ القرارات الرشيدة ذات العلاقة بالعمل وبالذات المسؤولين في قمة الهرم الإداري بتفويض بعض هذه السلطات من أجل تخفيف أعباء العمل اليومية عليهم ليتفرغوا لأعمال التخطيط والتطوير والمتابعة ولكي يهيئوا أنفسهم إلى مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الأخذ بأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تتطلبه حاجة العمل حيث تساعد اللامركزية على سرعة اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال، والتمشي مع ظروف البيئة ورفع الروح المعنوية للمديرين في الفروع والوحدات، وظهور الأفكار الجديدة وعدم حصول ازدواجية في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

## 7- هيكل التنظيم الإداري:

وهو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد، فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى.

وبالنسبة لعضو المنظمة، فإنه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمور التالية:

- أ- الأعمال والأنشطة التي يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة.
  - ب- المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال.
  - ت- السلطات والمسؤوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها.
  - ث- مراكز اتخاذ القرارات ومراكز إنتاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها.
- وبصفة عامة، فإنَّ هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضائها، وبالتالي فإن تلك المعلومات شأنها شأن باقي المدخلات التنظيمية\*

<sup>1</sup> - سالم مفتاح بن نجمة، التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، مجلة كلية الآداب، العدد 25/ج2، 2011، ص 887.

\*- نقصد بتعبير "السلوك التنظيمي" سلوك أفراد أعضاء المنظمة في ممارستهم لواجباتهم الوظيفية، ولا بد لنا من الإشارة إلى حقيقة هامة، هي أن "هيكل التنظيم" لا يعدو أن يكون مجرد شكل مظهري في كثير من المنظمات بينما يتجه السلوك التنظيمي الفعلي باتجاهات مغايرة تحت تأثير ما يسمى (بالتنظيم غير الرسمي).

تعمل على تحريك واستشارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختلاف درجة الدقة والصدق في المدخلات من ناحية، ويمدى تمسك المنظمة بجرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

## 8- اختصاصات وحدات التنظيم:

تقوم وحدات أو أقسام التنظيم والإدارة، بعدد من الأعمال والاختصاصات، وتختلف هذه الأعمال في نوعيتها وأهميتها باختلاف البلدان الموجودة فيها تلك الوحدات، والقوانين والأنظمة التي تحدد اختصاصاتها، إلا أنّ هناك نشاطات هامة، تقوم بها معظم وحدات التنظيم في دول العالم، وهي كما يلي<sup>2</sup>:

أ- إجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري: يقوم خبراء التنظيم والأساليب بوضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمة (الإدارة) الجديدة عند انشائها لأول مرة، وذلك حسب الأسس العلمية للتنظيم، ويشمل هذا العمل تحديد الأهداف والمهام للإدارات، وعلاقة الإدارات ببعضها البعض. وغيرها من الأمور الهامة في التنظيم، أما بخصوص المنظمات (الإدارات) القديمة، فيقوم الخبراء بإجراء الدراسات التنظيمية لها، لأجل التعرف على المشاكل التي تعرقل سير العمل في تلك المنظمات، وتقديم التوصيات والمقترحات لإزالة تلك العقبات والمشاكل.

ب- تصميم الأساليب وطرق العمل اللازمة للقيام بأي عمل جديد: ويتضمن هذا النوع من الأعمال وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل الجديد قبل البدء بتنفيذ عملياته، ويطلق على هذا النوع من العمل اسم تخطيط الإجراءات (Procedures Planning)<sup>3</sup>.

ت- دراسة طرق القيام بالعمل (القديمة) لأجل تبسيطها وتحسينها: وتجري ممارسة هذا العمل، واتباع أحدث الوسائل للقيام به، ويمارس هذا النشاط بصورة مستمرة، بواسطة وحدات التنظيم والأساليب في مختلف دول العالم.

<sup>1</sup> - علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1988، ص154.

<sup>2</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، ط7، 1987، ص30.

<sup>3</sup> - Victor Lazzaro, *Systems and Procedures*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965, pp.5-6.

- ث- انشاء وسائل الرقابة اللازمة لمراقبة القيام بالأعمال: ويتضمن هذا النشاط إعداد نماذج ومعايير الكفاية، ووضع معدلات الأداء المناسبة، فيضع خبراء التنظيم النماذج والمعايير التي يسترشد بها الرئيس الإداري في ممارسة الرقابة على الموظفين وفي تقييم أدائهم.
- ج- إعداد أدلة الإجراءات (طرق العمل) المتبعة في المنظمة: ويتضمن الدليل وصفا للمراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية في المنظمة، ويفيد الدليل في إطلاع القائمين بالعمل والرؤساء والجمهور على الوسائل والإجراءات المتبعة في القيام بالعمل<sup>1</sup>.
- ح- دراسة مدى إمكانية الاستفادة من الآلات والأجهزة المكتبية، والأجهزة الالكترونية، وفي الإدارات والمصالح الحكومية، لا سيما تلك التي تساعد في رفع مستوى الإنتاج في تلك الإدارات، وتقديم التوصيات والاقتراحات بخصوص شراء أو استئجار تلك الآلات<sup>2</sup>.
- خ- دراسة طلبات إحداث الوظائف: ويشمل هذا العمل دراسة طلبات الوزارات والإدارات من الوظائف الجديدة، وتحديد ما تحتاجه تلك الأجهزة من الوظائف، ومستويات تلك الوظائف.
- د- دراسة تصميم المكتب: وتشمل دراسة الغرف والأمكنة المعدة للعمل، واقتراح أفضل الطرق لترتيب المكاتب والأثاث والأجهزة، بحيث تؤدي إلى تسهيل سير العمل، وسرعة إنجازها، والى توفير أكبر قدر من الراحة للموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم.
- ذ- إدارة النماذج: وتشمل المساعدة في تصميم النماذج، وفي دراسة النماذج المستخدمة في المنظمات، وفي تطبيق برامج مراقبة النماذج لأجل التخلص من النماذج القديمة، وفي تدريب الموظفين على أفضل الطرق لتصميم النماذج.
- ر- إدارة التقارير: وتشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص إعداد التقارير، وتنظيمها، وتحقيق أكبر استفادة منها، كما تشمل دراسة وتحليل التقارير التي ترفع عن سير العمل في المنظمة، وذلك لأجل القضاء على الازدواجية في التقارير، والتخلص من التقارير غير الضرورية، وتنظيم التقارير الموجودة لدى المنظمات، ووضع قوائم بأسمائها ومحتوياتها، لتكون مصدرا من مصادر المعلومات عن المنظمة.

---

<sup>1</sup> - Victor Lazzar, Op .cit, p6.

<sup>2</sup> - G. E. Milward, Organisation and Methods, London, Macmillan& Co. Ltd, 1959, pp.xvIII-xIX.

ز - إدارة السجلات: وتشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص الاحتفاظ بالسجلات والوثائق الهامة، وقواعد التخلص من السجلات والوثائق غير الهامة.

س- تقديم الخدمات الاستشارية لجميع المستويات الإدارية في المنظمات: فيما يتعلق بالعمليات الإدارية الرئيسية، كالتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، وترتيب الوظائف، والتدريب، والإدارة المالية<sup>1</sup>.

ش- خلق الوعي بين الرؤساء والموظفين بأهمية تحسين طرق القيام بالعمل (الإجراءات) وتبسيطها، وتشجيعهم على ادخال التحسينات على أساليب عملهم، وعلى تصحيح ما ينشأ من أخطاء أو عوائق أثناء قيامهم بأعمالهم.

ص - متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم والأساليب، والمعدات والآلات المكتبية، وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الخصوص<sup>2</sup>.

## 9- طرق التنظيم:

عندما تصمم الإدارة الهيكل التنظيمي وتقسمه إلى إدارات وأقسام ووحدات، فإنها تتبع لذلك أحد الأسس التالية<sup>3</sup>:

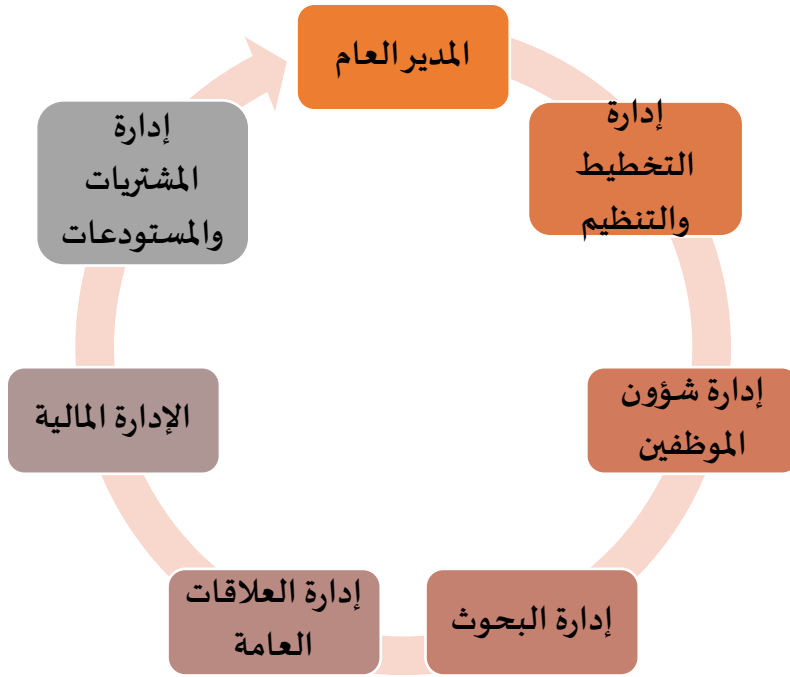
➤ التقسيم الوظيفي: وهو أكثر الطرق المستخدمة، وطبقا لهذا الأساس فإن الإدارة تقسم البناء التنظيمي إلى إدارات وأقسام حسب الوظائف الرئيسية التي تؤديها، من تمويل وأفراد وصيانة وشراء وغير ذلك، فتوجد إدارة أو قسم لكل مجموعة من الأنشطة التي تتضمنها هذه الوظائف الرئيسية -أنظر الشكل رقم (06)

<sup>1</sup> - John Pfifner and S.Lane. **A Manual for Admin.Analysis**, University of Southern Calivovornia.School of pub. Adm, pp4-5.

<sup>2</sup> - محمد شاكر عصفور، المرجع السابق، ص33.

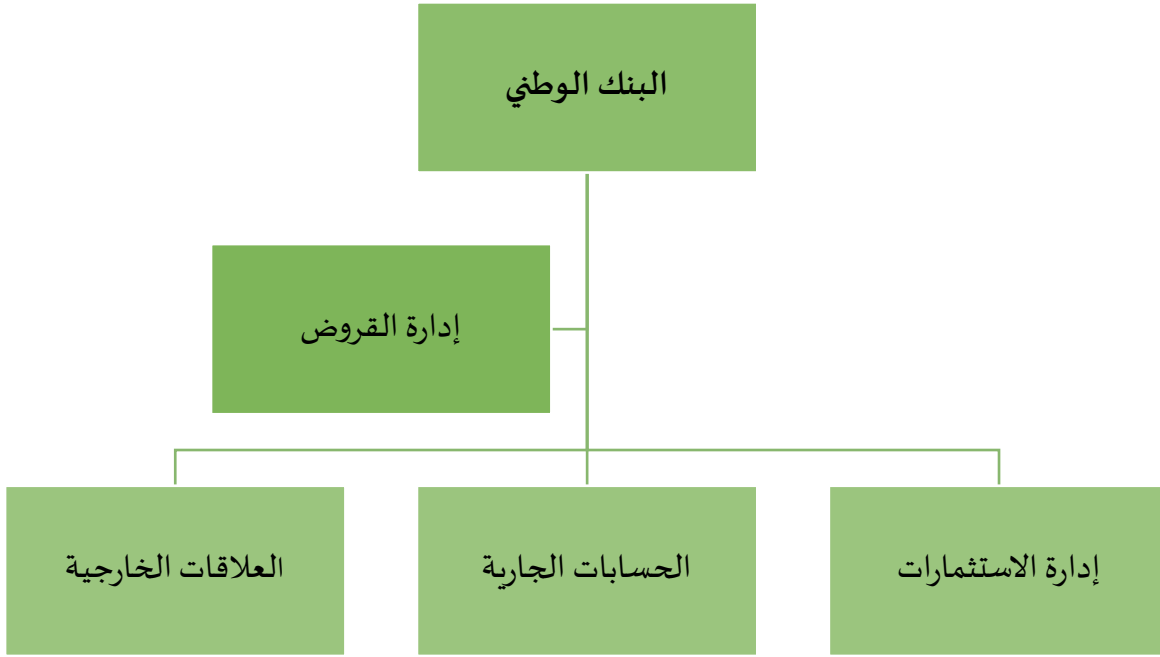
<sup>3</sup> - علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، [د.د.ن]، 1986، ص76.

الشكل رقم(06): التقسيم الوظيفي



- التقسيم الجغرافي: وهنا ينقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات أو وحدات تتولى كل وحدة منها الأنشطة اللازمة لمنطقة جغرافية معينة-قد تكون مدينة أو مجموعة من المدن أو مجموعة من الدول الأجنبية.
- التقسيم حسب المنتج أو الخدمة: يشيع استخدام هذا الأساس في المنشآت الصناعية ومؤسسات الخدمات، وخاصة الكبيرة منها. وتخصص إدارة أو قسم لكل منتج أو خدمة أو مجموعة من المنتجات والخدمات، وتوجد في كل وحدة أو إدارة رئيسية أقسام تمارس الوظائف أو الأنشطة التي يستلزمها صنع المنتج أو تقديم الخدمة، من الشراء والتمويل والإنتاج والأفراد والتخزين والصيانة. على سبيل المثال أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم(07): التقسيم حسب الخدمة



- التقسيم حسب العمليات أو المراحل: ويوجد هذا التقسيم في المؤسسات الصناعية، حيث يتم التنظيم بناء على العمليات أو المراحل الرئيسية لصنع السلعة، مثل التصنيع، والتجميع، والتشطيب النهائي..الخ.
- التقسيم حسب العملاء: ويصلح هذا الأساس اذا كانت المنظمة تتعامل مع عملاء هامين، وكان حجم التعامل مع هؤلاء العملاء كبيرا بحيث يبرر انشاء إدارة أو وحدة مستقلة لكل منهم، ورغم أن هذا التقسيم شائع في الشركات الصناعية والتجارية، إلا أنه يمكن أن يوجد أيضا في الأجهزة الحكومية مثلا مصلحة الجوازات التي يمكن ان تكون بها إدارة لجوازات الوطنيين وإدارة لجوازات المتعاقدين الأجانب.

➤ التقسيم المختلط: قد تتبع المنظمات أساسين أو أكثر من الأسس السابقة في تقسيم إدارتها ووحداتها، فكلما ذكرنا في التقسيم حسب المنتج، يوجد داخل هذا التقسيم أساس آخر هو الأساس الوظيفي، وكذلك في حالة التقسيم الجغرافي نجد داخل الإدارة أو الفرع الذي يختص بمنطقة جغرافية محددة تقسيما حسب الوظيفة أو المنتج، أو العملاء.

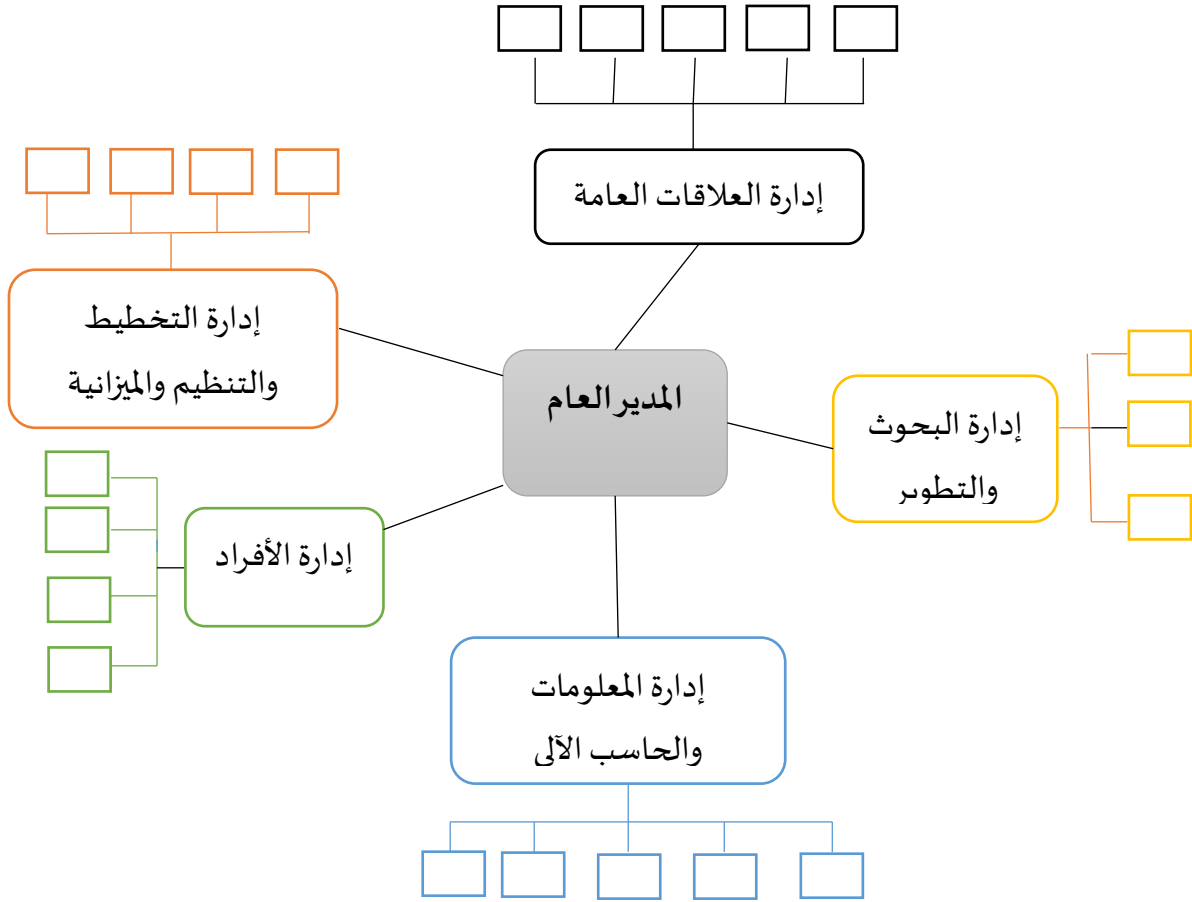
عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقاتها، وغالبا ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي - كما لا حظنا في الأشكال السابقة - وهناك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائري، والذي تكون فيه الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول الرئيس أو المدير العام - حسب الشكل رقم (08) -

وإلى جانب هذين الشكلين هناك المصفوفة التنظيمية، والتي تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذين يقومون بتصميمه وتنفيذه، وقد نجد في هذه المصفوفة مديرا "يرأس" زملاءه المديرين الآخرين، أو شخصا متخصصا "يرأس" الأعضاء الذين يشتركون في تنفيذ المشروع<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 82.

الشكل رقم (08): التنظيم الدائري



## 10- عناصر التنظيم الناجح:

- لا بد أن يتوفر للتنظيم الجيد مجموعة من العناصر التي تعد بمثابة الأساس له، وبدونها يفقد التنظيم توازنه ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود ومن هذه العناصر<sup>1</sup>:
- تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها مجموعة أو مجموعات متنافسة.
  - تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية (أنظر الملحق رقم 01).

<sup>1</sup> - سالم مفتاح بن نجمة، المرجع السابق، ص 888.

- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها ومسئولياتها والعلاقة بينهما.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسئوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضوح لوائح العمل التنظيمية مثل: لائحة الموظفين، اللائحة المالية، لائحة التخزين.
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

#### IV. ماهية التسيير الإداري:

##### 1-تعريفه:

هو عملية تفاعل أو هو ظاهرة اجتماعية يقوم على علاقة تبادلية اعتمادية بين القائد وباقي أعضاء المجموعة التي يقودها و ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ينتج عن هذا التأثير تفاعل.

ويعتبر التسيير الإداري طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط والتنظيم في الإدارة والرقابة للعمليات.

فالتسيير الإداري هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ. وهو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة<sup>1</sup>.

##### 2- أنواع التسيير الإداري:

###### أ- التسيير العملي :

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير. فالتسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة. إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الإجتماعية.

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص3.

## ب- التسيير الإستراتيجي :

إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان: بحث، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم... الخ. وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج، إن كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق وهذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية.

## 3-وظائف التسيير الإداري: لقد حددت الدراسات و البحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير و وظائفه كالتالي<sup>1</sup> :

- **السلطة والحكم:** فالقائد يجب ان يكون على قدر من المعرفة الواعية التي تجعله كمصدر موضوعي للجماعة وحكما وسيطا لها في حال نشوب اي صراعات داخل الجماعة كما يعتبر ممثلها الخارجي و ذلك بالتعبير عن التزامها مع الاخرين.
- **التخطيط:** يقوم القائد بوضع الخطط اللازمة للتنفيذ و اساليب العملية و البرنامج الزمني و اصدار التقويمات عن خبرة واعية .
- **العناية :** ان القائد هو الرمز المثالي للأفراد والجماعة و ذلك من خلال اطلاعه على احوال الاعضاء و كذا حل صراعاتهم و تلبية احتياجاتهم .

## 4-أهمية التسيير الاداري: تتضح أهمية التسيير الاداري في ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ انه حلقة وصل بين العاملين و المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- ✓ تدعيم القوى الايجابية وتقليل السلبية قدر الامكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات الجماعة و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- ✓ تنمية و تدريب و رعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد.
- ✓ تسهيل عملية تحقيق أهداف الادارة والجماعة.

1 - أحمد الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

2 - المرجع نفسه، ص124.

## V. تطور الفكر الإداري: المدرسة الكلاسيكية

### أولا-المدرسة الكلاسيكية:

مثلت المدرسة الكلاسيكية نقلة نوعية في طريقة أداء الأنشطة الإنسانية المختلفة والتخلي عن العشوائية في تسيير الأعمال بداية بمرحلة الثورة الصناعية مرورا بحركة الإدارة بمفكرها تايلور وفايول وماكس فيبر، تفترض هذه المدرسة أن الأفراد عقلانيون، ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم، بمعنى أنّ المدير في تصرفاته مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو المستهلكين أو الموردين، يفترض أن كل هؤلاء أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية، وبالتالي سوف يتصرفون برشد وعقلانية إزاء الفرص المتاحة أمامهم حيث يقومون بكل ما يروونه ضروريا لتحقيق أكبر عائد اقتصادي.

وتتضمن هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات وهي:

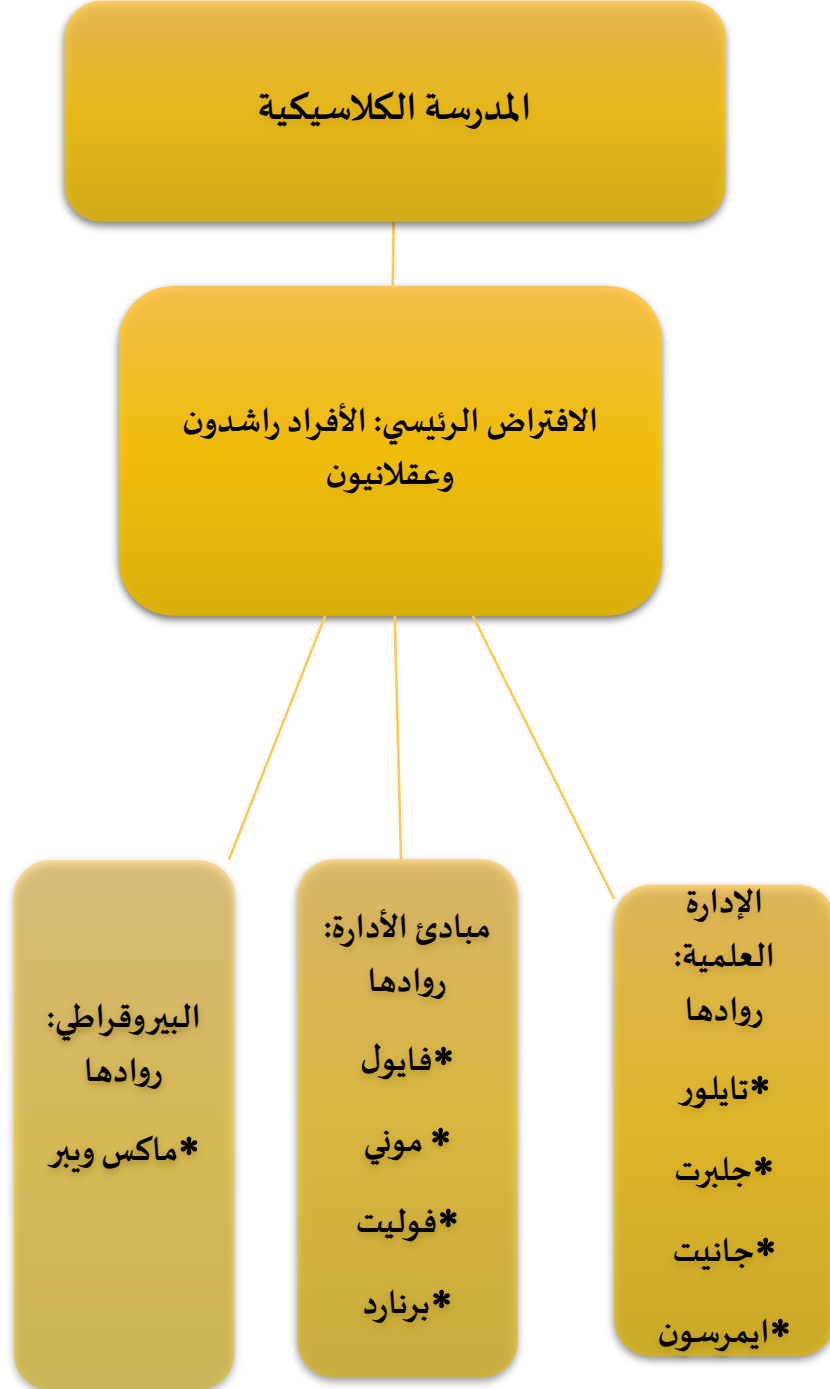
✓ الإدارة العلمية

✓ المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية

✓ البيروقراطية.

والشكل رقم (09) يوضح الاتجاهات الثلاث للمدرسة الكلاسيكية، مع ذكر أهم رواد هذه المدرسة.

الشكل رقم(09) المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها



المصدر: عمر محمد دزّه، المرجع السابق، ص96.

## 1- حركة الإدارة العلمية:

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية أول مدرسة علمية منظمة -في مجال الإدارة- قائمة على أساس تجريبي تحليلي، فقد نهج فيها فريدريك تايلور وأتباعه أسلوبا يقوم على التجربة والمشاهدة وتسجيل الأحداث وتحليلها والتوصل إلى نتائج بناء على هذا التحليل. وقد ركز تايلور ومساعدوه في هذه المدرسة على الجانب الفني للعمل، حتى لتعرف هذه المدرسة أحيانا بدراسة وتحليل طرق العمل، وكانت تشغل أفكارهم حينئذ قضية الإنتاجية وطرق زيادتها. رغم أنّ تايلور نفسه كان مدركا لاهمية العنصر البشري في الإدارة إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية -كما فعل في دراسة الجانب الفني، ولم يعطه الاهتمام الواجب من البحث والتحليل.

وكانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص. والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها. وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه. وتقرير الأجور الأساسية والاضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.<sup>1</sup>

### ➤ فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية):

لقد مر التنظيم في المؤسسات بعدة مراحل، عرفت خلالها عدة نظريات اختصت بهذا الجانب، صنفت وسميت كل مرحلة حسب التسمية التي أعطيت للعامل، وكذا أساس التعامل معه.

فهناك المفهوم التقليدي للإدارة، والذي يضم أولى الدراسات التي أجريت على التسيير، أشهرها دراسات تايلور (1856-1917)، ضمن المدرسة العلمية للإدارة، تمثل هدف تايلور في الزيادة في كفاءة المؤسسة وريح العامل، كما هدف إلى تخطي صعوبات العمل في الصناعة للحصول على إنتاج أوفر بتكلفة أقل، وتمثلت مبادئه في<sup>2</sup>:

- تنمية علم حقيقي للعمل.

- الاختيار العلمي والتنمية المتطورة لليد العاملة.

1 - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 196.

2 - حليلة قشيدون، الإدارة العلمي (المناجنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية. "جامعة السانبا نموذجاً"، مذكرة ماجستير، تخصص مناجنت أنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة السانبا، وهران، الجزائر، 2009، ص 55.

- الجمع بين علم العمل والافراد المختارين والمتكونين.
- التعاون الدائم المتعمق بين والعمال.

### ✓ نبذة عن فريدريك تايلور (1856-1915):

ولد تايلور في العام 1856 في فيلاديلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، في أسرة مثقفة وميسورة، كانت حياة أبو الإدارة العلمية لا تتبع بشخصية فذة ولا توحى بمفكر في مجال الإدارة، حيث لم يكن متفوقا في الدراسة الجامعية لكنه كان مجتهدا في الجانب العملي، فقد تدرج في الأعمال التي تحتاج إلى جهد بدني أكثر من الجهد الذهني فقد كان مهندسا ولكنه قبل أن ينال شهادة في الهندسة الميكانيكية من معهد ستيفنز عمل في ورشة صغيرة في فيلادلفيا يصنع المصاييح لمدة 4 سنوات حتى العام 1878، وهو العام الذي انخرط فيه فريدريك تايلور في شركة ميديفال للصلب وتدرج من عامل بسيط إلى فني ميكانيكي إلى مهندس الشركة. وقد تدرج تايلور في الوظائف المختلفة من عامل بسيط ومراقب عمال وضابط وقت، جعله ملما بالخطوات اللازمة لأداء العمل وإنجازه بدقة ومن ثم تحديد الطريقة المثالية لإنجاز وإدارة الأعمال<sup>1</sup>.

### ✓ أهم اسهامات فريدريك تايلور:

لقد رأى تايلور أنه يمكن التوصل إلى ما أسماه الطريقة المثلى للعمل، والتي توضع على أساس طبيعة العمل وجزئياته ومتطلباته. وبحيث تضمن التشغيل الاقتصادي للأدوات المتاحة والاستغلال الأمثل لمجهودات العامل، وبذلك يستطيع اتباعها كل العاملين الذين يؤدون العمل، بغض النظر عن الفروق بينهم، فإذا ما زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا فوائدها. فيحصل هؤلاء على مزيد من الأجور، وتحصل الأولى على مزيد من الأرباح. وقد بنى تايلور نظريته لدوافع الإدارة والعاملين على أساس مادي بحت، وهو ان كليهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، وهذه هي مصلحتهما المشتركة، لذلك فانه نادى بأن يشترك الطرفان في تكبير هذا العائد عن طريق زيادة الإنتاجية، والذي لن يمكن تحقيقه الا بما أسماه بالثورة العقلية التي يجب أن تتحملها الإدارة والعاملون، ويقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع عن اقتسام العائد، ويوجهها اهتمامها وطاقتهما أولا نحو زيادته، فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أيمن الباجوري، أحمد عبد الجليل عبده عبد الله، فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية) 1856-1915، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2020، ص01.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 196.

- أسس فريديريك تايلور نظرية الإدارة العلمية التي تقوم على عدد من الفرضيات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- العامل يحتاج لما يحفزه على الإنتاج وزيادة الإنتاج.
- الأجر يتم تحديده على حسب الوظيفة والأقدمية.
- الإدارة يجب عليها أن تحتسب الوقت اللازم لإنجاز المهام لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج، وهذا ما لاحظ تايلور عدم توفره حينذاك.
- عدم إدراك الإدارة لأهمية التنظيم بين العاملين وبعضهم وبين العاملين والإدارة.

- وكانت مبادئها تنص على:

- العمل للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء الأعمال والأنشطة وذلك من خلال تقسيم العمل إلى المهام المكونة له وتحليلها علمياً من خلال قياس الوقت اللازم لأداء كل مهمة.

- الاختيار العلمي للعاملين من خلال مدى ملاءمتهم للوظيفة والعمل على تدريبهم للقيام بها بحسب الطريقة المثلى.

- تعاون المدراء مع العاملين والإيمان بعدالة التنظيم الوظيفي.
- وجود توزيع واضح للواجبات والمسؤوليات، حيث تهتم الإدارة بالتخطيط ويهتم العاملون بالتنفيذ وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- قام تايلور بعدد من التجارب بهدف زيادة الإنتاجية منها<sup>2</sup>:

أ- تجربة رفع كتل الحديد الخام Pig Iron Experiments :

- قام أثناء هذه التجربة باختيار مجموعة من العاملين اللائقين بدنيا ولهم القدرة على تحمل الأعمال الشاقة - حيث لاحظ أن أغلب العاملين ليست لديهم اللياقة البدنية و القدرة على العمل في مصنع - وطلب منهم الامتثال لأوامر

<sup>1</sup> - أيمن الباجوري، أحمد عبد الجليل عبده عبد الله، المرجع السابق، ص3.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص4.

المشرفين ومنحهم فترات راحة قصيرة، وكانت النتيجة بأن زاد الإنتاج في شركة ميدفيل للحديد والصلب بأكثر من ضعفي الإنتاج السابق للتجربة وبنصف الوقت تقريبا.

○ كان لهذه التجربة أثر واضح على المبدأ الذي وضعه تايلور والذي ينص على الاختيار العلمي للعاملين بناء على مدى ملاءمتهم للوظيفة، كما أكدت على أهمية الإشراف على العاملين لمنع التهرب من أداء العمل أثناء وقت العمل.

#### ب- تجرية جرف الخامات Shoveling:

○ كان العمال يستخدمون المجارف ذاتها لجرف خامات مختلفة كالحديد والفحم، وحيث أنّ الحديد ثقيل والفحم خفيف جدا بالمقارنة مع الحديد فقد كانت المجارف ثقيلة ومناسبة أكثر للحديد ولكن عند استخدامها لجرف الفحم فإنها تؤدي إلى استنفاد وقت أكثر من اللازم حيث يمكن استبدالها بمجارف أخف وزنا، وبالتالي نقل وجرف كميات أكبر من الفحم وهو ما لاحظته تايلور وأمر بتصميم مجارف مختلفة وتناسب مع الخامات المختلفة التي يتعامل معها العاملين.

#### ت- دراسة الزمن: Time Study:

○ من خلال تقسيم العمل أو الوظيفة إلى المهام الجزئية المكونة لها واحتساب الوقت اللازم لأداء هذه المهام الجزئية وتحديد الأنشطة الغير ضرورية التي تؤدي إلى إضافة وقت غير ضروري لوقت العمل الأساسي ومن ثم تؤدي إلى تأجيل بعض المهام الأساسية.

#### ث- نظام الحوافز والأجور:

○ كان تايلور يؤمن بأنّ الحوافز المادية هي الدافع الأهم بالنسبة للعاملين لزيادة إنتاجيتهم، فاقترح أن يتم تحديد كمية إنتاج قياسية يجب أن يحققها العامل ويتقاضى عن كل قطعة أجرا معينا، وفي حال تمكن العامل من زيادة إنتاجه

بقطعة واحدة على الأقل فإن مقدار ما يتقاضاه عن كل القطع المنتجة يزداد بمقدار معين يتم تحديده مسبقا.

بناء على التجارب السابقة وضع تايلور بضعة مبادئ رآها كفيلة بزيادة الإنتاجية وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

- استخدام الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.
- فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.
- الاختيار السليم للعاملين، على أسس موضوعية وتدريبهم بالشكل الذي يضمن اتقانهم لوظائفهم.
- تلافي الفردية والنزاع واحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الانتاج-الإدارة والعاملين، لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.
- استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة أداء العمل وتقدير معايير الأداء والأجور والحوافز المترتبة عليه.
- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين، وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (الإضاءة والتهوية..).

#### ✓ الانتقادات الموجهة لفكر تايلور:

لقد ساهمت مدرسة الإدارة العلمية مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة، وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والاقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ، وتركيز اهتمامهم على زيادة الإنتاجية، والتي هي مقياس للفعالية والتقدم. ولكن من جهة أخرى فقد أغفلت مدرسة الإدارة العلمية عدة أمور هامة، سنرى أن المدارس الأخرى التي جاءت بعدها أخذتها في الاعتبار، وعلى رأس هذه الأمور الجانب الإنساني، فقد أهمل تايلور في تركيزه على الطريقة المثلى

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 197.

للعمل الفروق الفردية بين العاملين، تلك الفروق الفسيولوجية والذهنية والنفسية، هذا بالإضافة إلى تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته، ولم يكن هناك أيضا اهتمام بأثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية... الخ على أفكار العاملين وطموحهم وسلوكهم ومستويات أدائهم، كذلك فإن تايلور ركز على الجانب المادي للدوافع وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية، يمكن أن يكون لها أثر مساو للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل الجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه<sup>1</sup>.

## 2- نظرية التقسيمات الإدارية:

✓ هنري فايول (1841-1925):

هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي، عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" عام 1916، لقد تميز هنري فايول Henry Fayol عن فريديك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندسا، بأنه كان من الكتاب الأوائل الذين حاولو تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كما يشغل منصب إداريا بينما كان تايلور كان يعمل في خط الإنتاج، ومن ثمة اهتم فايول بوظائف الإدارة المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاما فكريا وإداريا يمكن تعليمه ودراسته<sup>2</sup>.

وقد بين فايول أن هذه المهام توجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة، وقد تضمن مؤلف فايول الذي ظهر في فرنسا عام 1916 تحت عنوان الإدارة الصناعية والعامة موضوعات تعالج النواحي التالية:

أ. صفات الإداريين وتدريبهم: يرى فايول أنّ للإداريين مجموعة من الصفات والسمات الفذة Exceptional qualities يجب توافرها، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة، وأشار فايول إلى أن أهمية هذا الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية

1 - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 198.

2 - أعادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، إدارة تربية والتخطيط، مكة، المملكة العربية السعودية، ص 23.

أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا<sup>1</sup>.

### ب. مبادئ وأسس الإدارة

لقد اعتبر فايول أنّ الإدارة هي واحدة من أهم الأنشطة ووضع أربعة عشر (14) مبدأ إداري وخمسة (05) عناصر إدارية، والمبادئ التي ذكرها هي خلاصة من سنوات الخبرة التي قضاها في العمل، مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة، فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة هي:

#### ➤ مبدأ التخصص:

يعد هذا المبدأ من أقدم المبادئ التنظيمية ومن أهمها شيوعا وانتشارا فالفكر التقليدي يرى أن التخصص من ضرورات التنظيم الجيد لأن أي الأفراد محدودون ومتباينون في قدراتهم وكفاءاتهم، فليس بإمكان أي فرد القيام بعمليتين في آن واحد وفي مكانين مختلفين، كما ليس بإمكان أي فرد أن يقوم بأعمال متعددة وبنفس المهارة والدقة والسرعة، وما ينطبق على الأفراد الحقيقيين يصلح أيضا على الأقسام والشعب والأشخاص المعنويين المتمثلة في المنظمات الحكومية، والمقصود بالتخصص هنا أن يقوم شخص أو قسم أو تنظيم ما بعمل أو مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المتقاربة التي يتميز بها أو يجيد أدائها بكفاءة واتقان مما يجعله يتفرغ لها دون غيرها من المهام ويحرص بسبب ذلك على مواكبة التطورات التي ترافقها مما يجعله متخصصا بها أكثر من غيرها في الأعمال وإذا كانت فكرة التخصص قد ظهرت منذ القدم وطبقت من قبل الحضارات القديمة على اختلافها، فإنّ التخصص لم يتبلور على شكل مبدأ إلا في عصر الثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي التي أعقبها، ولم يقتصر بتطبيقه في المشاريع الصناعية وإنما طبقته المنظمات الحكومية على اختلاف طبيعتها وقطاعاتها الخدمائية والاقتصادية والإدارية، ونتيجة لشيوع تطبيقاته فقد ظهرت هذه التخصصات وأصبح لكل تخصص مجموعة من التخصصات الأدق والأعمق بعد أن كان التخصص مبدأ يعتمد في توزيع المهام والأعمال والواجبات على المنظمات وعلى الوحدات الإدارية والتنظيمية والمهنية والإنتاجية فقط. وقد تعددت الآراء بشأن الوظائف والفوائد التي تحققت للمنظمات والأقسام والأفراد الذين طبقوا مبدأ التخصص بشكل أو بآخر ونذكر هنا بعض مزايا التخصص والانتقادات التي وجهت إليه:

- يؤدي الى ارتفاع مستوى الكفاءة.
- يؤدي الى تحسين النوعية والجودة.
- يساعد على تقليل الضياع وعلى الاقتصاد في النفقات.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 24.

- ينمي قدرات الافراد ويرفع معنوياتهم.
- يؤدي الى الابداع والتطوير والاكتشاف.

وبعد أن ظل الفكر الإداري التقليدي يركز على مزاياه ويدافع عن التخصص كمبدأ علمي وعملي أكدته التجربة وبرهنت عليه التطبيقات فإنّ الدراسات الحديثة أصبحت تحتفظ على الكثير مما قيل عنه، والتخصص كما يرى المحدثون يستلزم تقدماً علمياً وتقنياً في البيئة الخارجية التي تطبقه، كما يتعدى تطبيقه في المنظمات الصغيرة وفي المجتمعات البدائية أو الحديثة النشأة حيث تكون الإجراءات سهلة والأعمال بسيطة والأنشطة روتينية، وحيث يطبق التخصص في مثل هذه المنظمات والمجتمعات فإن من الأعمال هو الذي يتحقق لذلك فإنّ الضياع في الموارد البشرية سيكون الثمن لهذا المبدأ.

### ➤ تقسيم العمل:

إنّ تطبيق التخصص يؤدي بالضرورة إلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل فكلاهما ملازم للآخر ومؤدى إليه، لذلك يصبح من غير الممكن أن نتصور منظمة حكومية تخدم منطقة جغرافية أو شريحة مجتمعية واسعة يمكنها أن تعمل أو تحقق أهدافها دون تقسيم أعمالها على دوائر أو مديريات أو أقسام أو شعب تبعاً لحجم أو نوع نشاطها أو للظروف المحيطة بها، وقد استجاب الفكر التنظيمي لهذه الحاجة فطرح عدة أسس ومبادئ لتقسيم الأعمال ضمن المنظمات الحكومية على النحو التالي:

❖ تقسيم الأعمال وفق عدد الأفراد: لقد طبقت هذه الطريقة لأول مرة في الجيوش التي تضم عدد الأفراد المنتسبين إليها، ولكل هذه الوحدات حد أدنى وحد أعلى تتكون منها، ولها رئيس يديرها ثم تتجمع وفقاً لتنظيم ثلاثي أو رباعي ضمن الوحدات الأكبر، وبالتنظيم المدني يتم أحياناً تجميع الأصباء أو المعلمين في وحدات لا تزيد ولا تنقص على عدد معين. وهكذا بالنسبة لأقسام الجراحة، وينطلق هذا التقسيم من كون الأفراد متخصصين في مجال أو نشاط واحد ينبغي تجميعهم معاً ليسهل التعاون بينهم، والإشراف عليهم، وتوفير ما يستلزمه عملهم من معدات أو وسائل غير أن الأخذ به قد يؤدي أحياناً إلى خلق الفوارق في معاملة العاملين، وإثارة النزاعات والمنافسة بينهم كما يمكن أن يؤدي إلى خلق مراكز قوى، ونفوذ مهنية ومصالحية من شأنها أن تزيد من الإضرابات أو المطالب الجماعية.

❖ تقسيم الأعمال وفقاً للأهداف: وهنا تتم تجزئة الهدف العام بالوزارة أو المديرية العامة إلى أهداف نوعية أو فرعية، ثم تناط مسؤولية تحقيق كل هدف إلى وحدة إدارية يتم بناؤها على ضوء متطلبات هذا الهدف، ففي وزارة الصحة على سبيل المثال يتم خلق وحدات للوقاية الصحية وأخرى للرعاية وغيرها، وفي وزارة التخطيط

يتم بناء وحدات للتخطيط بعيد المدى وأخرى للمتوسط المدى والثالثة للقريبة المدى، وهكذا يمكن النزول ضمن الوحدات الإدارية الى شعب مسؤولة عن الأهداف الأصغر فالأصغر، والصعوبة تنشأ عند فصل وعزل الأهداف عن بعضها كما أن تغيير الأهداف أو تحقيقها يستلزم بالضرورة إعادة تنظيم الوحدات على ضوء الأحداث المستجدة.

ومن مزايا التنظيم الهدي فهمه من قبل المواطنين إذ يعرفه بما تقوم به الحكومة من مهام، وبالأهداف العامة التي تسعى إليها. ولا يخلو هذا التقسيم للأعمال من بعض العيوب من بينها:

- صعوبة الاتفاق على الأهداف العامة ومحددة ومستقلة عن بعضها البعض.
- إن تحقيق الهدف قد يستلزم توسيع الدوائر والأقسام الخدمية والمساعدة مما يضعف الاهتمام بالهدف المباشر.
- يقلل الاهتمام بالأساليب والوسائل وبوجه عام الاهتمام بالوصول الى الأهداف مهما كانت التكاليف.
- يستلزم المركزية داخل المنظمة ويضعف تعاونها مع المنظمات الأخرى.
- يقلل الاهتمام بالمواطنين طالما أنّ الأهداف محددة من قبل السلطة العامة.

❖ التقسيم على أساس الأنشطة والعمليات: على صعيد المنظمة الحكومية الواحدة كثيراً ما نحتاج الى اعتماد أسس أخرى للتخصص وتقسيم الأعمال بين الوحدات الإدارية والمالية والتسويقية وغيرها، حيث تجمع الأنشطة المتشابهة مع بعضها في قسم واحد، أو مجزأ المهام الى مراحل كأن يكون ضمن أحد المديريات العامة للتشييد والبناء قسم للتصميم وآخر للتجهيز والثالث للتنفيذ والانجاز والرابع للمتابعة وقسم للصيانة، فمثل هذا التقسيم اعتمد على الأنشطة المحلية التي يستلزمها العمل من بدايته حتى نهايته.

كما نلاحظ أن المستشفيات الحكومية تكون أعمالها مقسمة بين وحدات متخصصة في الأنشطة والتحليل والتحضير والتطعيم والتعقيم هي الأخرى تبعا لنوع المرض، وهناك جناح للأمراض القلبية وجناح للأمراض الباطنية والجلدية.. الخ. ويحدث ذلك في الكليات التي توزع أعمالها الى أقسام علمية متخصصة ففي كلية الإدارة والاقتصاد نجد أقساما للإدارة العامة ولإدارة الأعمال وللمحاسبة.

ولهذا النمط من التنظيم فوائده العلمية والعملية التي تزيد من كفاءة الأداء وتعمق التخصص والتوظيف وتجميع المتخصصين وتطويرهم ومواكبة التقدم العلمي المستمر، كما يؤدي اقتصاد في النفقات وتقليل التكاليف ويحسن من

العلاقات بين الموظفين وتطويرهم، ويسهل عمليات التدريب للعاملين بسبب وضوح التخصص المطلوب ويقلل من الأخطاء والانحرافات. أما عيوبه هي:

- الخطورة التي تنجم عن الخلل أو الفشل الذي يصيب هذه المنظمات.
- شمولية الأضرار أو المشاكل التي ستنتج عن ذلك.
- اهتمام هذا النوع من التنظيم بالوسائل والأساليب على حساب الأهداف
- يؤدي تطبيقه أحيانا إلى تبني وجهات نظر ضيقة تستمد من واقع الأقسام دون مراعاة الظروف والاعتبارات التي تعانيتها وتحيط بالزبائن.
- يستلزم درجة عالية من التنسيق مع الأقسام الأخرى، ويقلل من فرص تطوير قيادات إدارية عليا بسبب التخصص الدقيق لقيادته الفنية.

#### ➤ مبدأ التدرج الهرمي:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود مستويات متعددة تتدرج من القمة الى القاعدة ليعطي لكل مستوى منها مسؤوليات وواجبات محددة ثم تقرر بصلاحيات تفوض وتحوّل من الأعلى للأدنى، ويعد هذا المبدأ من المبادئ الأساسية للفكر التنظيمي التقليدي الذي يفترض دعائه بأن القوة والنفوذ تتجمع في قمة الهرم التي لا تتسع إلا لشخص واحد هو الرئيس الإداري الذي يمتلك الصلاحيات القانونية بحكم اشغاله لمنصب الرئيس.

وللرئيس الحق في تفويض وتحويل جزء من صلاحياته لمن هم في المستوى الذي يليه، وهكذا يتم تفويض للصلاحيات عبر المستويات حتى القاعدة، ومثلما تنزل السلطة من القمة الى القاعدة، فان الافراد الذين في القاعدة لا يمكنهم الاتصال بالذين هم في مستواهم، أو بالرئيس المباشر الذي يأتي في المستوى الذي يلي مستواهم المباشر، وقد يكون لمبدأ التدرج مبررات علمية في المنظمات الواسعة الكبيرة أو في المنظمات التي يميل العمل فيها الى الأعمال المهنية والحرفية واليدوية لكن الالتزام به والإصرار عليه في جميع المنظمات وفي كل الظروف أدى الى ظهور العديد من المساوئ والسلبيات التي أضعفت موقف أنصاره، ومن الطبيعي أن تتباين المنظم الإدارية في حجمها الهرمي سواء من حيث الاتساع الأفقي أو الارتفاع العمودي ومن العوامل المؤثرة في تقرير ذلك عدد العاملين فيها، ودرجة التخصص وعدد الأنشطة التي تقوم بها وطبيعتها، ومدى إيمانها بالمركزية أو باللامركزية، وتأثرها بالفكر التقليدي أو بالفكر المعاصر في تنظيم هياكلها، وفي جميع الأحوال ينبغي أن يضمن تطبيق هذا المبدأ التناسق والترابط بين المستويات وأن يكون تدرجها منطقيًا وعمليًا مسهلًا للاتصال محققًا التفاهم والتعاون بين العاملين وأن يتم توزيع

الموظفين على المستويات وفقا لمعايير الكفاءة والأقدمية أو كليهما معا تبعا لنظام وصف الوظائف ونظام دفع الأجور . كما ينبغي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات عبر مستويات وأن لا يتم التمييز أو التفضيل لمستوى دون آخر في المزايا والحوافز مجرد أنّ هذه تقع في أعلى السلم وتقع في أدناه.

#### ➤ مبدأ وحدة السلطة الآمرة:

إنّ الهدف من هذا المبدأ هو إعطاء التعليمات الى كل عامل من رئيس واحد حتى لا تحدث اضطرابات في العمل لأنّ وجود سلطة مزدوجة يؤدي الى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس الثاني، كما أن هناك احتمال تلقيه تعليمات متضاربة.

#### ➤ مبدأ خضوع المصلحة الشخصية الى المصلحة العامة:

الغرض الأساسي لهذا المبدأ هو عدم السماح ي عامل أو مجموعة من العمال أن تتورط في خدمته لمصالح الأعضاء قبل خدمة مصلحة المؤسسة أو المنظمة التي ينتمون اليها، ومع أن كل الناس يدركون أهمية هذه النقطة فإنّ الجهل والطمع والأنانية والضعف والانفعالات النفسية تعمل على أن تبقى مصالح الفرد على المصالح العامة، وقد أثارت مشكلة الفصل بين ما هو عام وما هو خاص نقاشا فلسفيا وقانونيا يتعذر طرحه هنا ولذلك يجد بمتخذي القرارات مراعاة الابعاد المتعددة التي تحيط بقرارتهم ليكونو في مأمن من التهم المتعددة أو الادعاءات التي قد توجه لهم حول استغلال نفوذهم لمصالحهم الخاصة.

#### ➤ مبدأ النظام:

ويقصد به توفير الطاعة والتماشي مع ما يضعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل ويرى فايول أن مسألة النظام لأية جماعة من الناس تعتمد بصفة أساسية على جدارة قادتها.

#### ➤ مبدأ مكافئة العنصر البشري:

يرى فايول أنه من حق العامل أن يحصل على راتب معقول يتماشى وثمان الخدمات التي يؤديها بحيث يشعر أنّ معرفته قد حققت له مردودا مقبولا، وأنّ القرارات المتخذة فيها جزء كبير من الصواب وعدم التحيز وإذا أظهر العمال تفانيهم في خدمة مؤسساتهم فينبغي على الإدارة مكافئتهم على هذا الجهد الإضافي وذلك بمشاركةهم في الأرباح وتقديم الهدايا الرمزية للعاملين المتميزين.

#### ➤ مبدأ وحدة التوجيه والاشراف:

يرى فايول حتمية قيام رئيس واحد وخطة موحدة لمجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد خلافا لوحدة السلطة الأمرة الذي يعني صدور الأوامر لموظف واحد من رئيس واحد فقط، فإنّ وحدة التوجيه يقصد بها رئيس واحد وخطة واحدة.

#### ➤ مبدأ المركزية:

يرى فايول بهذا المبدأ هو أنّ المدير في الإدارة مثل الجزء الموجه في الإنسان (المخ) حيث تتجه إليه الاحساسات ثم تصدر منه الأوامر التي تجعل أجزاء الكائن الحي تتحرك، فعن طريق قوة المدير وتجربته وسرعته في التفكير يستطيع هذا المسؤول الرئيسي ان يحوّل مساعدين في الرئاسة إلى مجرد وكلاء تنفيذيين وفي آخر الأوامر يستطيع التحكم عن طريق اصدار التوجيهات العامة لموظفيه ويحقق ما يصبوا إليه وهو الاستخدام الأمثل لكل مواهب الأفراد.

#### ➤ مبدأ الترتيب:

إنّ القصد من هذا المبدأ هو الحرص على كسب الوقت وعدم تضييعه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل فمثلما نستعمل الشعار "مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه" ينبغي أن نحرص ان هناك "مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه".

#### ➤ مبدأ الانصاف:

الغاية من هذا المبدأ هي معاملة العمال بلطف واحترام لأنّ اهمالهم وعدم الالتزام بالعقود المبرمة معهم قد لا يشجعهم على القيام بواجباتهم كما يجب أن يكون فالتعاون النابع من القلب هو الذي يحقق النتائج المرجوة لكل فرد.

#### ➤ مبدأ ثبات الموظف في العمل:

يهدف فايول وراء هذا المبدأ الى تدعيم فكرة الاستقرار للعمال بمؤسستهم وعدم خسارتهم بعد تكوينهم واكتسابهم للمعرفة والخبرة في اختصاصاتهم كما أن الاستقرار في المهنة وقلة تبديل العامل تعتبر بمثابة دليل على حسن القيادة وكسب مادي كبير وبالتالي تخفف النفقات تكوين الكوادر بأثمان باهضة.

#### ➤ مبدأ المبادرة:

يرى الكاتب الفرنسي من وراء هذا المبدأ أنّ تشجيع كل مبادرة تهدف إلى دعم الجهد الإنساني سواء على مستوى القيادة أو بالنسبة للمساعدين لأنّ مبادرات المدير ومكافئة كل من يجتهد في ميدان تخصصه تؤدي الى خلق الثقة بالنفس ودعم القوى للموظفين، كما أنّ المبادرة بالاقترحات من المساعدین تساهم بتقاسم المسؤولية والشعور بالرضا والارتياح النفسي على مختلف المستويات.



## ➤ مبدأ روح الجماعة:

يرى فايول من وراء هذا المبدأ إلى توحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد والاعتماد على مقاييس السياسة الجدارة دون اثاره الحقد وعلاقات الود لأن الانقسام في أية جماعة يؤدي إلى اضعاف المنظمة واثارة البلبلة في نفوس العمال وطيغان المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

### ج. وظائف الإدارة: يرى فايول أن وظائف الإدارة تشتمل على<sup>1</sup>:

- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه

التنسيق

- الرقابة

### ✓ أوجه القصور في المبادئ التنظيمية:

بعد أن تعرضنا للمبادئ التنظيمية وحددنا ماهيتها وأوجه القوة والضعف فيها لا بد أن نوضح أهم الانتقادات التي توجه لها:

- إن جميع المبادئ التنظيمية السابقة انطلقت من فرضيات وتعميمات كانت تتعلق حول طبيعة البشر وخصائصهم في ضوء بعض التجارب والممارسات العملية والعلمية التي ظهرت في الميادين العسكرية والصناعية والإدارية. وهي فرضيات معيارية لا يمكن اثباتها عمليا أو البرهنة على صحتها في جميع الظروف والأحوال فالأفراد ليسوا متشابهين أو متطابقين في أفكارهم وطباعهم ومشاعرهم؛ وبالتالي فإنما ما ينطبق على بعضهم من المبادئ قد لا ينطبق على بعضها الآخر، فالتخصص وتقسيم العمل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة بعض الأفراد قد يخلق الملل عند غيرهم ممن يميلون إلى التغيير وإلى التنوع وتوسيع خبرتهم ومهارتهم.

- إن هذه المبادئ التنظيمية اتسمت بالبساطة والعمومية ولم تكن دقيقة في مضامينها فحين نأخذ مبدأ نطاق الاشراف القائل كلما زاد عدد المرؤوسين ضعفت كفاءة الرئيس في الاشراف عليهم نلاحظ التعميم المطلق في المفهوم ونلمس البساطة في تحديد العلاقة بين المتغيرين وهما الرئيس والمرؤوسين. ولا نجد في المبدأ أية إشارة إلى الظروف والأجواء والميادين التي يطبق فيها هذا المبدأ كما تتجاهل دور الوسائل التقنية والالكترونية التي وفرتها الثورة التكنولوجية المعاصرة.

<sup>1</sup> - أغادير سالم العيدروس، المرجع السابق، ص 24.

- يلاحظ على بعض المبادئ التنظيمية تناقضها وتعارضها مع بعضها البعض أو يصعب الأخذ بها جميعا في وقت واحد.

- تتجاهل هذه المبادئ العوامل غير الرسمية والمتغيرات الكامنة والظروف الطارئة والحالات الاستثنائية وتفرض الاستمرارية في الأوضاع والرشد والعقلانية عند جميع البشر.

- إنّ المسائل الإدارية لا يمكن بسطها على الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.

- إنّ المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيها.

### 3- نظرية التنظيم البيروقراطي:

✓ ماكس فيبر 1864 - 1920 ونظريته:

يعتبر كارل إميل ماكسيميليان، المعروف باسم ماكس فيبر<sup>1</sup> (Max Weber)، من أهم الفلاسفة الألمان، ومن أهم علماء القانون والاجتماع والاقتصاد السياسي. ويعد أيضا من أهم رواد السوسيولوجيا المعاصرة، ومن الأوائل الذين انتقدوا الحداثة. وقد انشاق كثيرا وراء السياسة بالتحليل والتنظير. وكان من المحررين لدستور جمهورية فيمار سنة 1919.

عاش ماكس فيبر في وسط ثقافي منتعش، ومزدهر علميا وفكريا وأديبا وفنيا، كان يهيمن فيه فكر كارل ماكس (Karl Marx) وفكر نيتشه (F. Nietzsche). فقد كان فيبر رجل اقتصاد يدعو إلى تغيير العالم بدل تفسيره كما هو الشأن سابقا عند الفلاسفة، وكان يعطي الأولوية للعوامل المادية في هذا التغيير، وخاصة قوى الإنتاج. ومن ثم، فقد نعى الفلسفة الميتافيزيقية القديمة التي كانت تعنى بتفسير العالم دون الاهتمام بتغييره، مما دفع ماكس فيبر إلى حمل مشعل التغيير الجذري، وإعلان الثورة البروليتارية على أسياذ الملكية الخاصة، وقلب النظام الرأسمالي البرجوازي، والثورة كذلك على الأديان التي تسلب الإنسان وتخدره وتكلسه<sup>2</sup>.

وقد وفق فيبر بين ثلاث منهجيات: الفهم والتفسير، والتأويل، أي أنّ ماكس فيبر يأخذ بالتعددية المنهجية لدراسة الظواهر الاجتماعية. ومن هنا، فحسب لورن فلوري<sup>3</sup> استمر فيبر يتراجع عن تعدد المقاربات الممكنة للظاهرة

<sup>1</sup> - ولد ماكس فيبر بألمانيا سنة 1864، وتوفي سنة 1920، درس الفلسفة والتاريخ، والقانون والاقتصاد. ومن أهم كتبه: الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (1904/1905)، والاقتصاد والمجتمع (1922).

<sup>2</sup> - جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، ط1، مكتبة الألوكة، القاهرة، 2015، ص07.

الواحدة أو للنشاط الاجتماعي الواحد، فليست أية مقارنة أفضل من سواها من المقاربات، وهي لا تكون كذلك إلا في قدرتها على التأويل التفسيري لأكثر عدد ممكن من الوقائع. بأي حال، لا يمكن تعميمها لنجعل منها تفسيراً شمولياً، لأنها لا تصلح إلا في حدود افتراضاتها المسبقة وسياقها التاريخي<sup>1</sup>.

وقد انحاز ماكس فيبر إلى منهج العقلانية، ورفض المناهج القائمة على فكرة التطور أو الجدل أو التفسير المادي، واستبدل البنية التحتية بالبنية الفوقية، كما قال بتعدد الأسباب، "ومن حيث قصر كارل ماكس في السياسة جعل منها فيبر حقلاً للبحث العلمي، بحيث فيه قضايا السيطرة والهيمنة والطاعة والشرعية والمشروعية والكاريزما والسلطة والبيروقراطية والدولة والنفوذ والحق والقانون ومن أهم العوامل التي أثرت في مشروعه النظري والعلمي نذكر:

- نشاطه السياسي وانتسابه إلى الأحزاب التي كانت قائمة.
- الحركة العلمية الكبيرة التي تواجدت بفعل منظرون أمثال: نيتشه (دعا إلى تغيير القيم ومنظوماتها السائدة).
- الظروف المحيطة المتمثلة في تدخل العلماء في السياسة مما أدى إلى إيمانه بضرورة تقوية الدولة الرأسمالية واتجاه ألمانيا إلى الدخول في المجتمعات الرأسمالية الصناعية.

### ✓ أنواع السلطة عند ماكس فيبر:

#### ● معنى السلطة بصفة عامة

ثمة إشكالية حقيقية تواجه من يبحث في مسألة السلطة، إذ هناك خلافاً حولها من حيث تحديد المفهوم وضبطه، فهناك من قال: أنها (القوة)، أو إنها (قوة إرغام)، ومنهم من قال إن أساس القوة (العقل)، وهناك من عدّها التنسيق الضروري بين من يحكم ومن يُحكم. وتعني السلطة في أبسط معانيها: وجود علاقات غير متساوية (متكافئة) في المجتمع السياسي من بعد وجود الإدارة الهرمية التي من ضمنها بسطُ سلطة الحكام على المحكومين.

هذا وقد عرف ميشلز (Michels) السلطة بأنها: "المقدرة، ضمنية كانت أو مكتسبة، من أجل ممارسة السيطرة أو الهيمنة على مجموعة. وهي مظهر من مظاهر القوة، ثم جاء بعد ذلك كل من لاسويل وكابلان (Losswell & Kaplen, 1950)، فقالوا بأن السلطة هي "القوة الرسمية"، ويرى كارل فريدرش (Carl J. Fridich) أن "السلطة مستمدة من تبادل الآراء والأفكار، والمقدرة على تفسير هذه الأفكار بطريقة منطقية

- أنظر: لورن فلوري، ماكس فيبر (تر: محمد علي مقلد)، ط1، دار الكتاب الجديد، بيروت، 2008، ص35. 1

صحيحة، وما يجعل السلطة مقبولة من المحكومين هي كونها مبنية على المنطق. فالذي يطيع السلطة يفعل ذلك بملاءمة إرادته، لأنه يرى أن الأوامر التي تصدر عنها منطقية ونابعة عن تفكير عميق".<sup>1</sup>

ويعرف ماكس فيبر السلطة أو السيادة بأنها: "نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة أو ائتمار عند أشخاص معينين". وكذلك يعرف فيبر السلطة على أنها "ضرورة إلزامية في التنسيق بين فئتين، بمعنى أن هناك مصدرا معيناً يعطي أوامر محددة تفرض على مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها".<sup>2</sup>

ومن المعروف أن الدولة تمارس ضد مواطنيها العنف المشروع، لذا يخضع الناس لتلك الدولة وفق أسباب داخلية تبرر تلك السيطرة أو تلك الهيمنة السياسية التي تفرضها الدولة على مواطنيها<sup>3</sup>:

❖ السبب الأول هو **نفوذ الماضي** ويحيلنا هذا على العادات والتقاليد والأعراف والطقوس المقدسة التي

تجعل الشيخ أو السيد الإقطاعي يسيطر على السلطة، وهنا نتحدث عن السلطة التقليدية.

❖ السبب الثاني هو **السحر الشخصي والإلهام الخارق**، ويحيلنا على الزعيم البطل أو القائد الملهم أو

الزعيم النقابي الكبير أو القيادي الحزبي المتميز والمخنك. وهنا، نتحدث عن السلطة الكاريزمية.

❖ السبب الثالث هو **الاحتكام إلى الشرعية**، ويحيلنا هذا على السلطة الشرعية العقلانية التي تقوم

على الأسس التالية: الليبرالية، والانتخاب، والاستحقاق، والعقلانية، والشرعية، والبيروقراطية،

واحترام الأدوار والوظائف، كما يظهر ذلك في المجتمعات الحديثة.

الاحتكام إلى الماضي	الاحتكام إلى القدرات الشخصية الخارقة	الاحتكام إلى الشرعية
السلطة التقليدية	السلطة الكاريزمية	السلطة الشرعية العقلانية

<sup>1</sup> محمد عبد القادر رابعة، "مشروعية السلطة في الفكر الفلسفي المعاصر المفهوم، الأسس، والمقومات"، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 46، العدد 1، 2019، ص 106.

<sup>2</sup> حنان علي عواضة، "السلطة عند ماكس فيبر"، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 206، 2013، ص 268.

<sup>3</sup> جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، ط 1، شبكة الألوكة، 2015، ص 35-36 على الموقع الإلكتروني: [www.fiekr.com/2019/02/blog-post\\_10.htm](http://www.fiekr.com/2019/02/blog-post_10.htm) (التصفح بتاريخ: 2021/02/19 - 20 ساو 45د).

## ✓ السلطة البيروقراطية:

يقصد ماكس فيبر بالسلطة البيروقراطية سيطرة الإدارة، وقام فيبر بتحليل التنظيم البيروقراطي باعتباره شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي في نظام الدولة الرسمي وغير الرسمي، وهو نوع من الإدارة القائم على أساس التدرج التصاعدي، بمعنى أنّ المؤسسات الحكومية بالأخص تتصف بالتسلسل الهرمي.

وكان تحليل فيبر للبيروقراطية يعتمد على عمل الأجهزة الوظيفية أو الرسمية للدولة. وإنّ هذا الجهاز البيروقراطي مسيطر عليه بواسطة القوانين والتعليمات الإدارية. وأيضاً البيروقراطية في نظر فيبر هي التدرجية التي تحل محل السلطان الملهم أو السلطان التقليدي، وذلك عندما يصبح الاقتصاد أو الحكومة أو التربية والتعليم أو العسكرية، أو أية مؤسسة أخرى في المجتمع ذات بنية.<sup>1</sup>

وعليه، يعد ماكس فيبر رائد الأسلوب البيروقراطي، حيث ربطه بالسلطة العقلانية الشرعية المنظمة من جهة، والهيرارشية الهرمية من القمة إلى القاعدة من جهة أخرى، لما لها من فوائد علمية في رفع الإنتاج والمردودية الكمية والكيفية، وتحقيق الفاعلية، واحترام اللوائح القانونية والتنظيمية غير الخاضعة لمزاج الرئيس الإداري، علاوة على وحدة الأمر، ونطاق الاشراف، ومبدأ التدرج الهرمي...

ولتحديد البيروقراطية بشكل دقيق، التجأ ماكس فيبر إلى رسم نموذج، يحدد مواصفات البيروقراطية الأساسية والجوهرية، ويستجلي مكوناتها الشكلية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- توزيع السلطة في شكل تراتبية هرمية ومراتب واضحة: يعني هذا أنّ الإدارة عبارة عن شجرة بمجموعة من الفروع والمكاتب والرتب، ومن ثم، فهناك سلطة عليا تقوم بمهمة إصدار القرارات والأوامر من القمة العليا إلى القاعدة الدنيا. وتكون تلك الأوامر عبارة عن مهام وأداءات يسعى الى تنفيذها الذين يوجدون في الرتب الدنيا أو المكاتب الفرعية. وتعتبر آخر، هناك سلطة مركزية تصدر الأحكام والقرارات، وتوزع الأعمال والمهام على المرؤوسين لتنفيذها بشكل هرمي وتراتب.
- خضوع الإدارة البيروقراطية للقوانين المكتوبة والتعليمات على جميع المستويات والأصعدة: بمعنى أن الإدارة تلتزم وتتقيد بمجموعة من التشريعات والقوانين الداخلية أو الخارجية على مستوى التدبير

<sup>1</sup> حنان علي عواضة، المرجع السابق، ص 270.

<sup>2</sup> جميل حمداوي، المرجع السابق، ص 43.

والتسيير والقيادة والإشراف، مما يجعل هذه الإدارة تشتغل برتابة وروتين وبطء، ويستلزم هذا نوعا من المرونة في التسيير والقيادة وإصدار القرارات المناسبة.

➤ يعمل الموظفون في إطار البيروقراطية بدوام كامل، مع تقاض أجر وتعويضات عن العمل: ويعني هذا أنّ الموظف مرتبط بأوقات عمل محددة قانونا، م يحصل على أجر مقابل ذلك العمل. ويتحدد الأجر أو التعويضات حسب الأقدمية أو الكفاءة والاستحقاق.

➤ الفصل التام بين عمل المسؤول وحياته خارجيا: ويعني هذا أنّ المسؤول البيروقراطي يفصل بين العمل وحياته الشخصية، فلا ينبغي أن يخلط بينهما.

➤ إن الموظفين في التنظيمات البيروقراطية لا يملكون الموارد المادية والمالية المتاحة، بل يجدونها عند الدولة أو عند مالكي وسائل الإنتاج: ويعني هذا أنّ "نمو البيروقراطية، على ما يرى فيبر تفصل بين العاملين من جهة والسيطرة على وسائل الإنتاج. ففي المجتمعات التقليدية يسيطر المزارعون والصناع في العادة على عمليات الإنتاج ويمتلكون الأدوات التي يستخدمونها. أما في التنظيمات البيروقراطية، فإن الموظفين لا يمتلكون المكاتب التي يعملون فيها وما يستخدمونه من معدات وتجهيزات.

### ✓ مفهوم البيروقراطية:

جاءت فلسفة **ماكس فيبر** في مجال التنظيم من خلال اهتمامه بالكفاءة، والقدرة والمعرفة في التنظيم، فقدم نموذجا لدراسة البيروقراطية، وهو النموذج المثالي، الذي حاول من خلاله وضع نموذج تنظيمي ارتبط فيما بعد باسمه، لكن هناك مفكرين آخرين اهتموا بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي والاجتماعي، فقد سبقه إلى ذلك الكثير من المنظرين أو الفلاسفة أمثال: **فانسون دوجورناي Vincent Dejourney**.

ويرجع الاستخدام الأول لهذا المصطلح إلى عالم الاقتصاد **فانسون دوجورناي (1712-1759)**، ويتحدث **عاطف غيث** في قاموس علم الاجتماع<sup>1</sup> عن موضوع البيروقراطية ونشأته حيث يرى أن مصطلح البيروقراطية قد شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة الألمان منهم، ولك في القرن التاسع عشر حينما زاد تدخل الدولة وسيطر الموظفون على أجهزة الدولة. وفي إنجلترا ذاع استخدام هذا المصطلح منذ عام 1820، عندما كان على الدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة، ولقد كتب **جون ستوارت**

<sup>1</sup> أنظر: محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار الفرقة الجامعية، القاهرة، 2002، ص 42.

مل (1860) يقول: "إنّ مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية متخصصة وذلك جوهر البيروقراطية ومعناها". وقد وسع **Michels Robert** روبرت ميشلز مفهوم البيروقراطية لكي يشمل الدولة والأحزاب السياسية، وذهب إلى أنّ نشأة البيروقراطية ترجع إلى بعض المتطلبات الإدارية الخاصة بتنظيم وتدعيم قوة الاوليغاركية<sup>1</sup>.

تعود كلمة "البيروقراطية" في أصلها إلى اللغة اللاتينية، حيث أنّها تتألف من جزأين البيرو Bureau ومعناها المكتب، وقرطية أو قراسية Cratie، أي السلطة أو الحكم، وترجع إلى أصلها اليوناني القديم وهي مشابهة في تركيبها إلى الديمقراطية التي تعني حكم الشعب، والتكنوقراطية أي حكم طبقة الفنيين، أما البيروقراطية فهي حكم المكاتب، وللبيروقراطية استعمال سلبي حيث أنّها تشير إلى عدم القابلية وسوء ممارسة الأعمال التي يقوم بها الموظفون. وينظر إليها في الفكر الاشتراكي بأنها وسيلة برجوازية تعوق أو تعرقل التحول الاشتراكي، وأنّ بقاءها يهدد التحول الاشتراكي<sup>2</sup>.

برز الاستخدام العلمي لهذا المصطلح من خلال كتابات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي Ideal Type، وفقا لرؤية فيبر وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في المجتمعات الدينية والسياسية ضمن إطار الدولة الحديثة فقط وفي ظل الاقتصاد المعتمد على الملكية الفردية<sup>3</sup> ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدما مقارنة بالنظم الاقتصادية الأخرى<sup>4</sup>.

ومن هذا المنطلق، يمكننا أن نستخلص بأنّ نشأة البيروقراطية مرتبط بنشأة الإدارة، وكلاهما جاء نتيجة للتعقيدات والمشاكل التي لا يمكن التغلب عليها إلا بتقسيم العمل، والاعتماد على المتخصصين، والعمل وفق قوانين وقواعد مدروسة، تساهم في تجسيد روح التعاون وحل المشاكل بطرق موضوعية وإنسانية، وعليه فإنّ البيروقراطية ضرورة تاريخية، استوجبتها ظروف التطور الحضاري في المجتمعات الإنسانية، ولا يمكن تبعا للمنطق التاريخي الاستغناء

---

<sup>1</sup> علي عليوة، "محاولة في الاتجاهات السوسولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم" كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 13، 2019، ص 57.

<sup>2</sup> هجيرة أوبعيش، "بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، ص 31.

<sup>3</sup> Weber Max, Economy And Society, Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Los Angeles : The University of California Press, 1978, p956.

<sup>4</sup> هجيرة أوبعيش، المرجع السابق، ص 32.

عنها ولا العمل بدونها، لأنّ الوجود البيروقراطي نابع من أن بعض مهام ووظائف الدولة الحديثة لا يمكن إنجازها أو القيام بها إلا من خلال تنظيم بيروقراطي على درجة عالية من الكفاءة والرشد.

وهكذا اقتضت مصلحة الدولة الحديثة ومصلحة مواطنيها<sup>1</sup>:

- أن يتنوع النشاط الحكومي، وتتوسع الدولة المعاصرة في تقديم الخدمات الضرورية لمواطنيها.
- أن يتزايد عدد الموظفين أو البيروقراطيين، الذين يمكن الاعتماد عليهم في عمليات التنسيق بين الأعمال والاشراف على الخدمات والمصالح، التي أسندت اليها المسؤوليات الإدارية.
- أن يكون الولاء للمكتب وللوظيفة، وليس للشخص الذي يقف على قمة الجهاز الإداري.
- أن تصبح الوظيفة مهنة يكسب منها الموظف عيشه، ويتفرغ لأعماله التي أسندت إليه.
- أن تتحدد الوظيفة بمجموعة من القوانين والقواعد التي تبين مجالات التخصص وتقسيم العمل.
- أن يتم التنسيق بين مختلف المستويات في العمل، حسب نظام التسلسل الإداري أو الهيراركية التي تساعد على تنفيذ الواجبات، والاشراف على المساعدين في الوظائف العليا والمتوسطة والبسيطة في أية مؤسسة إدارية.
- أن تقوم الوظيفة على أساس القواعد والقرارات المكتوبة التي تبقى كمرجع لجميع المعاملات الإدارية، ويمكن الرجوع اليها عند اللزوم.
- أن تكون للإدارة صفة مؤسسة عامة، وليست ملكا لأي شخص لأنّ الموظفين لا يملكون وإنما يقدمون خدمات للمؤسسات، التي تستعين بهم على تنفيذ الأهداف العامة.
- أن تقوم العلاقة بين الموظفين وادارتهم على الموضوعية في دراسة الملفات وتقديم الخدمات للمواطنين، بحيث لا تتم المعاملات على أساس الاعتبارات الشخصية، وإنما تقوم على أساس الاعتبارات الرسمية والقانونية.
- أن يقسم العمل حسب قاعدة التخصص، والمستوى التعليمي لكل موظف، يسمح له بممارسة مهنته على المستوى الذي يتماشى ومؤهلاته العلمية.
- أن يحصل الموظف على مؤهلات علمية تسمح له بممارسة المهنة وتقديم أحسن الخدمات الممكنة للمتعاملين مع مؤسسته.

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، [د . س . ن]، ص 10.

■ أن يصحب توزيع المسؤوليات والواجبات توزيع للسلطة والصلاحيات الممنوحة لكل موظف

### الشكل رقم(10): الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية

#### عند هيجل

- البيروقراطية هي جسر يربط بين الشعب والحكومة.
- الجهاز البيروقراطي غير منحاز.
- الجهاز البيروقراطي هو أداة لتنمية وتطوير الولاء للدولة ولتأسيسها الوطنية.

#### عند ماركس

- البيروقراطية أداة في يد الطبقة الحاكمة.
- تعتمد الدولة على البيروقراطية لفرض سيادتها على المجتمع.
- لا تملك البيروقراطية روح المبادرة والكفاءة.

#### ماكس فيبر

- البيروقراطية أداة في ارساء حكم القانون.
- البيروقراطية تتقيد باجراءات قانونية ولوائح ملزمة لها.
- البيروقراطية قائمة على أسس وضوابط رسمية ومعايير موضوعية.

#### عند ميشيل كروزيبي

- البيروقراطية أداة لخدمة المصالح الذاتية.
- نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة هو امتداد لنفوذ البيروقراطية ومصالحها لا يمكن فصلها عن العمل الحكومي.
- البيروقراطية قائمة على أسس وضوابط رسمية ومعايير موضوعية .

#### عند روبرت ميشيل

- البيروقراطية تجسد ظاهرة الاستبداد.
- التعقيدات في التنظيم تتطلب الاعتماد على الخبراء ومتخصصين يتعاونون مع الجهاز البيروقراطي المتحضر.
- مهارات البيروقراطيين تستعملها الحكومة للتحكم في المجتمع وتحقيق الاستقرار والنفوذ للنخبة.

المصدر: عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة،

[ د . س . ن ]، ص 46.

تعتبر النظرية البيروقراطية من أهم مدارس الفكر الإداري لأنّ البيروقراطيون هم عبارة عن افراد يقومون بتنفيذ سياسات السلطة التنفيذية في كل دولة وسلوكهم الفردي والجماعي يؤثر في حياة المواطنين وخاصة أنّ عملهم يقوم على أساس الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية التي تحظى بموافقة القيادة، فالسؤال الذي يطرح هنا: كيف يمكن التحكم في سلوك هؤلاء الافراد الذي يسيرون المكاتب الإدارية في كل مؤسسة؟

إذا كان سلوك العاملين يختلف من شخص لآخر كيف يمكن توحيد طرق عمل البيروقراطيين وصرف طاقاتهم في عمل موحد وهادف بدون وجود مبادئ وقواعد تحكم سلوكهم؟

وإذا كان من السهل وضع القوانين التي تتسم بالعقلانية في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة بكل دقة وموضوعية فإن جوهر المشكل يكمن في تطبيق القوانين والسعي لتجسيدها في أرض الواقع حيث تبرز مشاكل سلوك الافراد وتصرفاتهم ويأخذ كل عامل احتياطاته، وعدم القيام بأي عمل لا يحظ بمساندة رؤسائه في العمل.

وكما هو معروف لدى كل موظف فان الحكم على مقاييس السلوك في العمل يتوقف على الطاعة والتفاني في خدمة رئيسه وإلا تعرض الى تجريده من مسؤولياته وتحطيم معنوياته عن طريق النقل أو التحويل الى وظيفة أخرى **ماكس فيبر** من العلماء الذين يعتقدون أنّ المجتمع الصناعي الإداري في حاجة ماسة إلى إدارة حديثة تقوم على القوانين ولهذا فإن من بين خصائص النظرية البيروقراطية القيام على القوانين والعلم، والمعرفة بدلا من الإدارة التقليدية التي كانت موجودة في عهد الاقطاع. وعلى هذا فإنّ ممارسة العمل الإداري في الإدارة الحديثة يتطلب وجود هياكل تنظيمية وقواعد عمل رشيدة بقصد تحقيق الفعالية في العمل وحسب فيبر فإنّ مشكل خلق الفعالية في الإدارة لا ينبع فقط من وجود قواعد عمل، ولكن ينبع من توعية الأفراد بهذه القواعد، فالإدارة في عهد الإقطاع كانت تعمل بالأساليب التنظيمية البدائية أو بمعنى آخر فان تلك الإدارة الاقطاعية لم تكن مبنية على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد بقدر ما كانت معتمدة على التقليد.

إنّ أهمية نظرية فيبر تنبع من حرصه الشديد على ارتباط التنمية في المجتمع الرأسمالي بتنمية المهارات والقدرات للأفراد والاعتماد على العمل التقني للقضاء على المحسوبة والمصالح الشخصية وهذا معناه: ضرورة وجود هياكل تنظيمية رسمية وقواعد عمل محددة لممارسة أي نشاط إداري يرتقي الى مستوى النتائج المتوقعة من التخصص في مجال عملهم. ويرى فيبر أن الإدارة العصرية تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله أية مؤسسة، وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت للموظف ودرجة عالية من الالتزام بأنماط موصوفة من العمل.

وبناء على هذا التحليل لدور البيروقراطية في تنمية الموارد ورفع مستوى الإنتاجية في المجتمعات المتطورة، جاءت نظرية فيبر المثالية التي تهدف الى خلق الانضباط في العمل واستعمال القوانين الهادفة الى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة، وتتمثل هذه المبادئ الأساسية فيما يلي:

### ✓ مبادئ البيروقراطية المثالية:

- التخصص وتقسيم العمل: بحيث أن كل فرد يتقن عمله.
  - تحديد مهام كل وظيفة بدقة: حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
  - تسلسل هرمي في مستويات السلطة: وكل واحد يتحمل مسؤوليته حسب توزيع المهام.
  - وحدة قواعد العمل: طبقاً للقوانين واللوائح سواء على مستوى اتخاذ القرارات أو حماية المرؤوسين من تعسف الرئيس.
  - نظام العمل من العلاقات غير الشخصية: يتم العمل بمقتضاه وفقاً لأصول العمل وقواعد التعامل مع الزبائن.
  - الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة بع
  - الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة تحفظ في وثائق يمكن الرجوع إليها عند الضرورة.
  - نظام الاختيار وترقية العاملين: وفقاً للكفاءة والأداء في العمل.
- وكما ذكرنا آنفاً فإن المشكل لا يكمن في استخدام هذه المبادئ التي تبدو منطقية وموضوعية، وإنما المشكل يكمن في سعي البيروقراطيين لتجسيد هذه الأفكار والمبادئ على أرض الواقع. فالسلوك الفردي لا يمكن ضبطه أو وضع إجراءات للتحكم فيه لأن كل فرد أو كل مسؤول له تصرفاته النابعة من ذهنيته وبيئته.

### ✓ خصائص التنظيم البيروقراطي وأهميته:

انطلق ماكس فيبر منذ البداية من قضية أساسية هي أنّ التنظيم البيروقراطي شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية وأهمية هذا التنظيم بوصفه أكفأ الوسائل لتحقيق الأهداف المجتمعية فالنمو التنظيمي أصبح يعني السيطرة الكاملة للتنظيم الرشيد على كل النظم الإدارية الحديثة، رغم الاختلاف الشديد بين وجهتي نظر ماركس

وفيرير إلا أننا نستطيع أن نلمس عنصرا مشتركا في اتجاههما هو دراسة مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور تاريخي فالمشكلات التي أثارها مشكلات تتعلق بالمجتمع الذي يعد وحدة أساسية في تحليلهما.

وقد أشار **D.Martindale** دون مارتندال إلى أنّ ماكس فيبر لم يكن يقارن الظواهر المثالية بالظواهر الواقعية لكي يكشف مدى الابتعاد والقرب بينها، ولكنه كان يستخدم النموذج المثالي بوصفه أداة للمقارنة التاريخية بين موقفين واقعيين أو أكثر. وهنا تكمن أهمية النموذج المثالي من حيث أنه يمكننا من عزل العوامل التي تصبح المقارنة على أساسها هامة وحاسمة. فإذا دققنا النظر فيما قدمه ماكس فيبر، فإننا لن نجد أي ضرب من المثالية فيما تضمنته كتاباته عن التنظيم البيروقراطي. لقد كان فيبر يعالج موضوعه على مستوى من التجريد لا يبعد كثيرا عن الواقع الذي يمكن ملاحظته<sup>1</sup>.

تمثل البيروقراطية أحد التطورات الرئيسية في نظرية التنظيم، وكانت هذه النظريات تستجيب لاحتياجات المنظمات الصناعية، وبرزت الحاجة للبيروقراطية وذلك من أجل تحقيق الكفاءة، والجدير بالذكر أن هيغل كان يعتبر أن البيروقراطية هي أرقى شكل للعقلانية وهو يتفق مع فيبر الذي يقر بأنها إحدى أكثر الأدوات عقلانية وشرعية للسلطة.

ولقد حدد فيبر خصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- التصرف غير الشخصي والرسمي، إذا العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد، ولهذا يجب التخلص من المحسوبة والمحابة لأنها تقوم على أسس لا تتصل بالأداء.
- التوظيف والترقي على أساس القدرة الفنية والأداء.
- التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات، فينبغي أن يقسم كل العمل اللازم لإنجاز المهام الخاصة بالمنظمة إلى مجالات اختصاص محددة.
- نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل.
- التدرج في الوظائف بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها، ويشغل الوظيفة العليا شخص له خبرة أطول.

<sup>1</sup> علي عليوة، المرجع السابق، ص 61-63.

<sup>2</sup> هجيرة أوبعيش، المرجع السابق، ص 32.

- الفصل الثام بين ممتلكات وشؤون المنظمة وبين الممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف، إذ يعمل هذا الفصل على منع المطالب والرغبات الشخصية من التدخل في الأداء العقلاي لأعمال المنظمة. حاول فيبر من خلال ما سبق وضع أنموذج مثالي يضمن السير الحسن للمنظمة وذلك بصفة موضوعية مع تعييب الشخصية في التعاملات، وما يلاحظ على النموذج البيروقراطي ارتباطه ارتباطا أساسيا ببيئة صاحبه، حيث أنّ النموذج البيروقراطي مقترن بتجارب ماكس فيبر واتمائته (بروتستانتية وهي ديانة تقدر العمل، وتؤكد على تطوير المجتمع، ألماني الجنسية حيث يعتبرون أنفسهم عرقا صافيا ويتميزون بحب العمل والدقة، ضابط في الجيش يتسم بالانضباط والصرامة في تنفيذ الأوامر). ما أدى إلى نجاحه في البيئة التي انبثق منها، وفشل النموذج وانحرف عن مساره في دول العالم الثالث عند تطبيقه في بيئة مغايرة، فتحوّلت البيروقراطية من معناها الإيجابي إلى معنى وسلوك سلبي.

#### ✓ الانتقادات الموجهة الى نظرية التنظيم البيروقراطي:

يعتبر البعض أنّ النموذج الذي صاغه ماكس فيبر أنه نموذج مثالي، وكثرا ما انتقد على هذا الأساس خاصة من قبل أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، لأنّ الجانب الوظيفي هو الذي كان أكثر استهدافا للنقد "فإذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم فإنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر".

وانتقد في فكرة صياغة نموذج يضمن قضاء المصالح وإنجاز المهام بصفة موضوعية غير ذاتية لتحقيق درجات عالية من الكفاءة في أداء الأعمال، من حيث اعتبار الوظيفيون أنه أهمل التنظيمات غير الرسمية التي رأت أنه لا يخدمها خاصة بتركيز فيبر على الرقابة المحكمة واجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الابداع، فيصاب التنظيم كليا بالجمود. إضافة الى هذا، تعرض نموذج فيبر إلى انتقادات مركزة خاصة من قبل بارسونز وغولدنر وايتزبوني، حيث أشاروا إلى أنّ فيبر أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل ومنها<sup>1</sup>:

➤ إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم.

➤ إهماله للعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية.

➤ إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل.

<sup>1</sup> علي عليوة، المرجع السابق، ص 60.

## ➤ إهماله لمشكلة المسؤولية.

وهناك عدة مشاكل تواجه البيروقراطيين، وتمنعهم من تقديم الخدمات إلى الجمهور، الذي ينظر إليهم كأفراد مسؤولين أمامه، وهذه المشاكل تشكل عوامل ضعف للبيروقراطية، فلا يخلو أي نظام متواجد في أي مؤسسة من العيوب فكل نظام إلى جانب توافر العديد من المميزات له فإن هذا لا يعني أنه لا توجد به العيوب بل هناك الكثير من العيوب إلا أن المنظمة الناجحة هي التي تقود تلك السلبيات وتتحكم فيها وتحاول ألا تغطي على إيجابيات النظام لأن هناك العديد من المنظمات التي يتوجب عليها أن تعمل بنظام معين والذي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب إلا أنه يحمل الكثير من العيوب وبالتالي فإنه يجب عليها التعامل معها بصورة لائقة تواءم مع أهداف المنظمة المرجو تحقيقها ومن أهم السلبيات التي يتصف بها النظام البيروقراطي ما يلي:

- الجمود وعدم مرونة القوانين والأنظمة المتعلقة بهذا الهيكل كما أنها لا تتسم بالتحديث المستجد على الساحة العملية بل باقية على القوانين والأنظمة القديمة هذا بجانب أن الجمود الكائن بهذا النظام يؤدي إلى موت روح الإبداع والتفكير لدى العاملين ومن ثم فهذا يشجعهم على البقاء على حالهم دون أن يكون هناك أي رغبة في التجديد أو مواكبة الحاضر كما أنه يساعد على الفشل وفقد القدرة على تحمل المسؤولية.
- كما إن أهم سلبيات هذا النظام أنه يقيد الموظفين بالقوانين واللوائح بشكل مبالغ فيه دون أن يكون هناك أي وعي بأهمية تلك القوانين وبالتالي تكون هدف في ذاتها وليس طريقة للعمل على تطوير شكل العمل وفي نهاية المطاف نقف مكتوفي الأيدي وليس هناك أي مظاهر في تحقيق أهداف المنشأة بل الكثير والكثير من السلبيات التي تؤثر على المنظمة بشكل رجعي.
- الشركات التي تعمل بالنظام البيروقراطي تسلط الضوء على أسلوب آلي والتي من خلاله تعمل على تحقيق وإنجاز الأهداف دون مراعاة مشاعر العمال بل إنه يتجاهل تمامًا أن الذي يتعامل معه إنسان بل يعتبره آلة وعليه أن تقوم بتحقيق الأهداف المطلوبة فقط.
- الإفراط في استخدام النظام البيروقراطي يجعل الموظف يشعر بأنه يمكن الاستغناء عنه في أي وقت كان وبالتالي لا يعمل بروح الحفاظ على مكان عمله ومن ثم لا يؤدي وظيفته بالشكل المطلوب بل إنه يؤدي واجب فقط دون أي اعتبارات أخرى وهذا أيضًا يقلل الانتماء للمنظمة بالإضافة إلى كون الأعمال روتينية جدًا.
- النظام البيروقراطي يعتمد بصورة كبيرة على الكتابة أثناء وضع القواعد والتعليمات وأيضًا القرارات التي يتم اتخاذها مما يؤدي إلى وجود إهدار كبير في الوقت وأيضًا الجهد والمال وغير ذلك في يفقد النظام مواكبة التطور الذي يحدث في الوقت الحاضر.

- كما أن تركز السلطة في مجموعة معينة قد يؤدي إلى سوء الاستخدام من قبلهم بالإضافة أن ذلك يتعارض كثيراً مع النظام المتواجد في تلك الأيام وهو النظام الديمقراطي واللامركزية في العمل.<sup>1</sup>

يقول فيبر إن أشكال السلطة أو الهيمنة هي "توليفات" خلطات، تكييفات أو تعديلات لثلاثة أنماط خالصة، هي الزعامة الملهمة (الكارزمية)، التقليدية، والقانونية. فالهيمنة التقليدية تركز على الاعتقاد في شرعية "ما قد وجد دائماً"، والهيمنة القانونية تؤسس على اعتقاد في شرعية القوانين الموضوعية. فالأفراد يطيعون المنصب لا شاغليه. أما هيمنة الزعامة الملهمة فتعتمد على اعتقاد في القدرات الخارقة للزعيم.

هذا اللاتساوق asymmetry في أنماط أبنية السلطة الثلاث عند فيبر يظهر في الاتجاهات المختلفة في حججه عن كل حالة، ففي مناقشته للسلطة التقليدية يركز فيبر على الاختلافات بين الأنماط الفرعية، وخصوصاً بين الأبوية والإقطاع. وعلى العكس من ذلك، تهتم مناقشته للكاريزمية بالتطورات اللاحقة، أي بميل الزعامة الملهمة لأن تصبح عادية وتتحول إلى أبنية تقليدية أو بيروقراطية. أما دراسته للسلطة القانونية فهي لا تركز على الأنماط الفرعية ولا على التحول، ولكن بدلا من ذلك تنتقل الدراسة إلى تساؤل مختلف تماما: كيف يتزايد تغلغل السلطة القانونية-العقلانية في كل المؤسسات. في حين أنّ السلطة القانونية-العقلانية هو مفهوم غير مرض، لأنه لا يسمح للمرء أن يميز البنية التدريجية للبيروقراطية عن البنية الفردية للسوق. فكل من البيروقراطية والرأسمالية عند فيبر أمثلة لعملية "العقلنة" التاريخية. كما يواجه فيبر بقصور يتمثل في عجزه عن مقارنة النظم الحديثة والتقدم الوحيد الذي أحرزه فيبر هو اقتحامه لظاهرة "الزعامة الملهمة" "الكاريزما"<sup>2</sup>.

---

1 - أمينة عزمي، بحث عن مميزات وسلبيات البيروقراطية، مقال، 30 سبتمبر 2020، على الرابط: <https://mqaall.com/pros-cons-bureaucracy> (تاريخ التصفح: 2022/05/15-18 سا).

2 ميشيل تومبسون، وآخرون، نظرية الثقافة (ترجمة: علي سيد الصاوي)، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990، ص250.

تذكير واسترجاع:

نقد التوجهات الكلاسيكية (التقليدية) !

1. نظرتها إلى الأفراد باعتبارهم آلات، ومما لا شك فيه أنّ الأفراد ليسوا آلات، وإنما كائنات إنسانية توجههم القيم الشخصية والأحاسيس والمشاعر.
  2. إن القواعد والمبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية. ما هي إلا تبريرات أيديولوجية لخدمة المصالح والقيم الرأسمالية.
  3. تجاهلت الاتجاهات الكلاسيكية الجماعات غير الرسمية. فالدراسات الحديثة تؤكد على أن كل تنظيم يخلق بناء غير رسمي، وأن عملية تعديل الأهداف التنظيمية تتأثر من خلال مثل هذه الأبنية.
  4. أن المبادئ التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية تؤدي إلى الجمود وافتقاد القدرة على الابتكار نتيجة للتمتد والتصلب في التنظيمات، والمبالغة في التنظيم وعدم المرونة في توزيع العمال والموظفين، ومنع تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية وتنظر هذه النظريات إلى المنظمة على أنها نظام مغلق.
  5. تتجاهل التوجهات الكلاسيكية إمكانية اتخاذ القرارات التنظيمية من طرف الأفراد العاملين لأنها تقوم على نموذج آلي، فهي تنكر هذا الحق على الأفراد، وبالتالي تتعرض المظاهر الفردية للابتكار إلى تجاهل المسؤولين في الجهات العليا، وربما هدمها وتخطيمها، وذلك خوفا من هدم الوضع الرشيد (حسبهم) وخوفا من الخروج على الشكل المألوف للأشياء.
- وعلى كل حال فقد ظهرت بدائل حديثة للاتجاهات الكلاسيكية في نظريات التنظيم الغربية، ومنها الاتجاهات السلوكية التي جاءت نتيجة للفهم العميق للجوانب الوجدانية والسيكولوجية والاجتماعية في تنظيمات العمل، الأمر الذي ساهم في فهم وتطوير سلوك الأفراد داخل التنظيمات، على اعتبار أن هذه التوجهات (السلوكية) ارتكزت على افتراض أنّ الانسان كائن اجتماعي وليس آلة لا بد من إيجاد

أجواء عمل له تحفزه على الأداء، ولا بد كذلك من تهيئة فرص التعاون بين الإدارة والعاملين بما يتيح للعامل اشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

## VI . مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نمطا سائدا لفترة زمنية، إلى أن تعرضت الإدارة لنتائج أبحاث علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة، فأصبحت العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور الذي تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها، حيث أنّ العلاقة بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالمتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد، كما تتسم هذه المرحلة بالتغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية، وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة.

### 1- المفهوم الإنساني للإدارة:

تعتبر العلاقات الإنسانية قديمة قدم الانسان، فهي تدل على حقيقة وجوده ككائن انساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى، ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الافراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل وتهدف العلاقات الإنسانية الى اشباع حاجات الافراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت.

لقد تجاهل المفهوم التقليدي للإدارة العنصر الأساسي الفعال والمتمثل في الجانب البشري، وأثره على فعالية التنظيمات حيث لا يمكن الاستغناء عن العمال ولا الحط من قيمتهم لأنهم جزء لا يتجزأ من (المؤسسة) التنظيم، بل يجب اعتبارهم واعطائهم حقهم من الأهمية.

هذا ما دافع عليه رواد الاتجاه الإنساني في الإدارة، الذين اعتبروا من الرواد الأوائل للنظرية السلوكية، نظرا لأن العنصر البشري هو محور اهتمام هذه الأخيرة، لأنها تقوم على افتراض "أن العنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج، ومن ثم فإنّ زيادة/ارتفاع الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد، وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم"<sup>1</sup>. ويمثل الاتجاه الإنساني للإدارة الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري ويعتبر كرد فعل للإدارة التقليدية وهو مكمل له، حيث يؤمن بان الدوافع والعوامل النفسية أثرا كبيرا في تحفيز العامل وتشجيعه على العمل الى جانب العوامل المادية، وأن نجاح أي منظمة يتوقف بدرجة كبيرة على العلاقات الإنسانية والمحيط الاجتماعي والبيئي للوظيفة. يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإداري الأمريكي ايلتون مايو الذي أجرى دراسات أظهرت أهمية الروح المعنوية للعاملين وأهمية الراحة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج، ثم جاءت الأمريكية فولبيت وقدمت بعض المفاهيم الإنسانية المختلفة عن المفاهيم العلمية، ومن أبرز المبادئ التي عُثيت بها هذه المرحلة<sup>2</sup>:

- اشراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعني أن لكل شخص دور.
- إنّ حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينها، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل.
- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد.
- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة.
- الاهتمام بتطوير مهارات وحسن تطبيقها في العمل.

## 2-تعريف ونشأة نظرية العلاقات الإنسانية

نظريات العلاقات الإنسانية هي احدى الاتجاهات الهامة في مجال الإدارة نظرا لما تحتويه هذه النظرية من خصائص ومميزات، ولذلك لا بد لنا من التطرق الى تعريف ونشأة هذه النظرية حتى نتمكن من دراستها والإحاطة بجوانبها وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

1 - حليلة قشيدون، المرجع السابق، ص 56.

2 - جودت عزت عطوي، المرجع السابق، ص 18.

النظرية عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والاقتراحات التي تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما، وذلك بهدف تفسير تلك الظاهرة والتنبؤ بها مستقبلاً.<sup>1</sup>

ونظرية العلاقات الإنسانية: هي تلك النظرية التي تنظر الى العلاقات الإنسانية على انها ذلك النوع من علاقات العمل التي تقوم على أساس النظر الى المنظمة او المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أهدافه وطموحاته، فالعلاقات الإنسانية الحديثة تقوم على تلبية احتياجات الأخرى النفسية والاجتماعية الى جانب الحاجات المادية.<sup>2</sup>

### نشأة نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أو ما يعرف بنظرية العلاقات الإنسانية سنة 1930 كرد فعل على النظريات الكلاسيكية الثلاث (النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري). والتي افترضت ان الحوافز المادية هي التي تهم العاملين، وبالتالي أهملوا العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور العمل والتي كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بتوفير الأساليب والطرق والهيكلة التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

ومن الاعتبارات التي ساعدت هي الأخرى على ظهور نظرية العلاقات الإنسانية ما يلي:

➤ الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى الى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الاداريون ان قوة الحركة التنافسية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب وحاولوا العمل عل تصحيح هذا الوضع.

➤ زيادة ثقافة العامل وبالتالي أصبح يطالب بقيادة إدارية أفضل، ويستحب الطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرار.

---

<sup>1</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، الجزائر دار القصبية للنشر، (د.ط)، 2006، ص 54.

<sup>2</sup> محمد فتحي دكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، الإسكندرية (مصر)، 1999، ص 65.

➤ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى الى ظهور الاتصالات والتنظيمات الغير رسمية.

➤ ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث مما افسح المجال امام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة انه قد تم اشباع الرغبات المادية.<sup>1</sup>

كما ذكرنا سابقا، في بداية الثلاثينات من القرن الماضي حدثت أزمات اقتصادية واجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نتيجتها الاعتماد على الباحثين والمفكرين في مجال الإنتاج الصناعي والبحث عن نماذج جديدة للعمل، وتبلورت أفكار حديثة للتنظيم الإداري في العمل بحيث أصبح رجال الأعمال يبحثون عن نظريات جديدة في السلوك التنظيمي ويسعون باستمرار لتوظيف نظريات علمية مناسبة للواقع التنظيمي. وهذا التوجه للجمع بين ما يجري في المجال العلمي ومجال الممارسة اليومية في مؤسسات الإنتاج نتج عنه أسلوب جديد للعمل والتركيز على العلاقات الإنسانية في العمل بدلا من الأسلوب التقليدي الذي يركز على المنهج العقلاني للإدارة، وانطلاقا من هذا تبين للدارسين الباحثين في "دراسة هوثورن" التي تم اجراؤها في مؤسسة وسترن الكترولنيك في 1924-1932<sup>2</sup> أنه خلافا للاعتقادات السابقة فان الزيادة في الإنتاج لا تأتي بالضرورة نتيجة لتطبيق الإجراءات الرسمية المدروسة من طرف المسؤولين وانما تأتي الزيادة في الإنتاج نتيجة للحوار وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعمالها.

لقد اتضح من خلال دراسات سنة 1949 أن:

➤ المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.

➤ أن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته لنجاحه في وظيفته لا ينبع فقط من الحوافز المادية، وانما ينبع من الحوافز المعنوية.

---

<sup>1</sup> - نظريات التنظيم والتسيير، مدرسة العلاقات الإنسانية، plate-forme pedagogique setif، مارس 2020، (اطلع عليه يوم 30 مارس -20 سا).

<sup>2</sup> - Schermerhorn، J، Management، 7th ed. John Wiley & Sons، Inc، 2002.

➤ أن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسته أكثر من تأثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه.

➤ أن الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك انساني لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.

➤ إن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل المعلومات والمشاركة في اخاذ القرارات هي من العناصر الأساسية لتحفيز العاملين لأداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية.

### 3- اسهامات التون مايو (1880-1949):

يعد العالم التون مايو أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ اهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حافز للإنتاج، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية كما أكد على أهمية اشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وادارته، لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج.

قام التون ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1924-1932) في شركة ويسترن الكترينك في مصانع هوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على إنتاجية العامل، وامتدت التجارب لخمس مراحل ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يلي<sup>1</sup>:

- المنظمة نظام اجتماعي وفي ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- يمكن اثاره دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (كالتقدير والاعتراف بالانجاز والقبول من الغير).
- تؤدي الجماعات غير الرسمية دورا مهما في تحديد اتجاهات الفرد وآدائه.
- توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة.
- يحتاج المدير لمهارات اجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

<sup>1</sup> - محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص 23.

#### 4- اسهامات ماري فوليت (1868-1933):

منذ عام 1933 أوضحت "فوليت" أنّ السلطة وحدها لا تكفي لإدارة العمل وإنما ينبغي ان يصاحبها التخصص والدراسة لتصبح السلطة مقنعة، وجاء آخرون لإعطاء اهتمام خاص للعنصر الأخلاقي باعتبار الإدارة مسؤولية اجتماعية أو بعبارة أخرى أن الإدارة مهنة كسائر المهن جاءت لخدمة الناس من خلال المعرفة والعلم، وركز "التون" مايو (1949) على أهمية الظروف وضرورة أخذها بنظر الاعتبار في العمل الإداري من خلال القيادة والاتصال والمشاركة وفق تسلسل إداري: تكوين فكرة... اتصال للتنفيذ فتتحقق المشاركة، وأن أي اخفاق في هذا التسلسل يعرض الشركة إلى الفشل<sup>1</sup>.

#### 5- اسهامات شيلستر برنارد:

المفكر شيلستر برنارد دعم نظرية العلاقات الإنسانية بتركيزه على انتقاد القادة الإداريين الذين يتقيدون بالنصوص القانونية ويفرضون تعليماتهم على العاملين بدون مراعاة لرد فعل العاملين وآرائهم في المواضيع المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، وفي كتابه "وظائف المديرين التنفيذيين" الذي نشره عام 1938 أشار إلى أن أوامر القادة الإداريين قد لا يتم تنفيذها بالشكل المطلوب اذا كان العمال لا يشعرون بأن رؤسائهم لا يتفهمون دورهم أو لا يأخذون بعين الاعتبار ملاحظاتهم وآرائهم التي ترفع لكبار المسؤولين، ولهذا طالب شيلستر برنارد بضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وإقامة نظام تشاوري بين العمال والإدارة بقصد الحصول على موافقة العاملين على السياسات المنتهجة في العمل، وكذلك إيجاد توازن بين ما يقدمه العامل في العمل في شكل عمل، وقت، وأداء... وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب، سمعة، وحوافز... الخ.

نستنتج أن الباحثين في السلوك التنظيمي اكتشفوا من خلال تجاربهم على العاملين في مؤسسات الإنتاج أن أحسن طريقة لتحفيز العاملين هي تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل في اطار جماعي يقوم على أساس التعاون بين الجماعات المتواجدة في المؤسسة.

وفي واقع الأمر أن المفكرين الذين ركزوا على نظرية العلاقات الإنسانية قد نجحوا الى حد بعيد في ابراز حقائق جديدة عن كيفية تحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق نتائج إيجابية، حيث اتضحت أهمية عوامل جديدة تتمثل فيما يلي:

- ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي نظرا لتأثيره القوي على التنظيم الرسمي.

<sup>1</sup> - محمود حسن الهواسي، المرجع السابق، ص 21.



- تأثير الجماعات في الأفراد وبرزت قيم مشتركة للجماعة لها أثر كبير على العمل في المؤسسة.
- النظر إلى المؤسسة كمنظمة اجتماعية تساهم في خلق قيم وتوجهات واحتكاكات بين الأفراد يربط بينهم.
- عنها خلق ذهنيات جديدة في العمل.
- وجود تراط قوي بين قيادة المجموعات والقائد الإداري وضرورة الاعتراف المتبادل بقوة الآخر.
- إذا كان للمؤسسة قوانينها واجراءاتها الخاصة في العمل فإن للأفراد العاملين أساليبهم الخاصة في التعامل مع بعضهم البعض وفي قضايا العمل.

#### 6- مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

- تقوم العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والتي تتلخص فيما يلي:
  - ان التنظيم هو عبارة من تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد المترابطين فيما بينهم.
  - ان السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك افراد التنظيم اللذين يتأثرون هم بدورهم بظغوط اجتماعية.
  - ان القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها لما يتناسب واهداف التنظيم.
  - تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.<sup>1</sup>

#### 7- العوامل والعناصر المحققة للعلاقات الإنسانية في الإدارة:

أ= العناصر المحققة لنظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة:

نظرية العلاقات الإنسانية هي إحدى النظريات التي تسعى إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل إلى جانب العوامل المادية، وذلك من خلال مجموعة من العناصر المشكلة لها والعوامل التي تنتهجها بغرض تحقيق أهدافها ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى العناصر المحققة للعلاقات الإنسانية. حيث تتضمن العلاقات الإنسانية العناصر التالية:

- **الحاجات:** يجب على المؤسسة إذا أرادت أن توفر جوا مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لاشباع الحاجات بصورة يمكن معها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة. وقد حاول ماسلو ابراهام تفسير السلوك البشري على أساس هرم من الحاجات قاعدته

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر 2007، ص 35.

تتكون من الحاجات الجسدية وقمته الحاجة الى تحقيق الذات: بحيث يسعى الانسان لاشباع حاجته الجسدية أولاً ثم يسعى للارتقاء الى قمة هرم الحاجات الإنسانية.

● **الادراك:** إن الانسان في ادراكه لما يحيط به لا يرى جوهر الواقع ولكنه يفسر ما يراه من وجهة نظره ثم يسميه واقعا أي ان الادراك هو عملية ينظم فيها الافراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم.

#### ب- العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية في الإدارة:

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق علاقات إنسانية سليمة، والتي سنذكر منها ما يلي:

➤ معرفة الدافعية الى العمل: تعتبر المدخل الرئيسي لمعرفة وفهم العلاقات الإنسانية وتقوم في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية والتي قسمها ماسلو الى:

1. الحاجات الفيزيولوجية
2. الحاجة الى الامن والطمأنينة
3. الحاجة الى الانتماء والمشاركة
4. الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية
5. الحاجة الى تحقيق الذات<sup>1</sup>.

➤ معرفة ديناميكية الجماعة: يقصد بها معرفة بناء الجماعة وتركيبها، فمعرفة ديناميكية الجماعة مهم جدا لتوجيه الافراد توجيهها سليما، وهناك بعض الاعتبارات الهامة التي يجب ان تضعها في الاعتبار:

- توفير الاتصال الفعال.
- المشاركة.
- التشاور.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية.

---

<sup>1</sup> احمد إبراهيم احمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 69.

➤ الروح المعنوية: والتي يقصد بها الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها فارتفاعها او انخفاضها يمكن ان تقيمه على جودة او سوء العلات الإنسانية. ومن اهم المظاهر التي يمكن ان نستدل لها على المستوى الروح المعنوية مما يلي:

- مستوى الأداء والإنتاج.
- مدى استمرار العاملين.
- مدى غياب العاملين وانقطاعهم عن العمل.
- مدى كثرة الشكوى والتظلمات.

➤ الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتنوع الحوافز الى سلبية وإيجابية:

- الحوافز الإيجابية: تقوم على أساس الترغيب والتجيب.
- الحوافز السلبية: فهي تقوم على أساس التخويف.<sup>1</sup>

---

1 - احمد إبراهيم احمد، المرجع السابق، ص 72-74.

## VII . الاتجاهات السلوكية:

### 1- مفهوم الاتجاه السلوكي:

تستخدم كلمة السلوك behavior للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية، فالانفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها الانسان خلال حياته كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير اليه بكلمة السلوك.

والسلوك الإنساني في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن الانسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه واشباع رغباته المتطورة والمتغيرة، كذلك هي الأفعال أو الاستجابات التي يعبر بها الانسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة اليه من عناصر المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية أم مادية. إنّ السلوك الإنساني هو مصدر كل القيم في حياتنا البشرية، وهو مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف الإنسانية، وتعمم آثار السلوك الإنساني مختلف مجالات الحياة<sup>1</sup>.

### 2- مجالات الدراسة العلمية للسلوك الإنساني: تتجه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني الى محاولات ثلاثة هي<sup>2</sup>:

- البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الإنسانية أمورا ملحوظة ومشاهدة والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية اثاره السلوك، فالعلم يريد استكشاف المثيرات التي تحرك الانسان لكي يتصرف أو يفعل أو يستجيب.
- أما المجال الثاني للبحث السلوكي فيتجه فيه الباحث للتعرف على كيف يتكوّن السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة. وعملية التكون هذه تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم عادة في الذهن الإنساني وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها، ومن ثم لا بد للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها. وتكمن خطورة هذه المرحلة من الدراسات السلوكية في أنها توفر الأساس الموضوعي للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون انتظار لتحقيقه فعلا. ويسمح التنبؤ بالسلوك بأن يتخذ من الإجراءات والأساليب ما يوفر القدرة على السيطرة عليه والتحكم في مساره اعتمادا على الفهم المسبق لأسبابه ودوافعه الذي تحقق من دراسة عوامل اثارته في المرحلة السابقة.

1 - علي السلمي، المرجع السابق، ص 85.

2 - المرجع نفسه، ص 86.

● ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أي عملية تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى. ويلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم، فالمجال الأول وهو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات في النظام السلوكي Behavioral Inputs أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعامل مع فكرة الأنشطة Activities في مفهوم النظام، ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهي عبارة عن مخرجات النظام السلوكي Behavioral Outputs.

### السلوك الإنساني باعتباره نظاما مفتوحا:

يمكن تصور السلوك الإنساني في هيئة نظام مفتوح تنطق عليه كل خصائص وصفات تلك النظم. وفي ضوء هذا التصور ينقسم النظام السلوكي إلى أجزاء رئيسية ثلاثة هي:

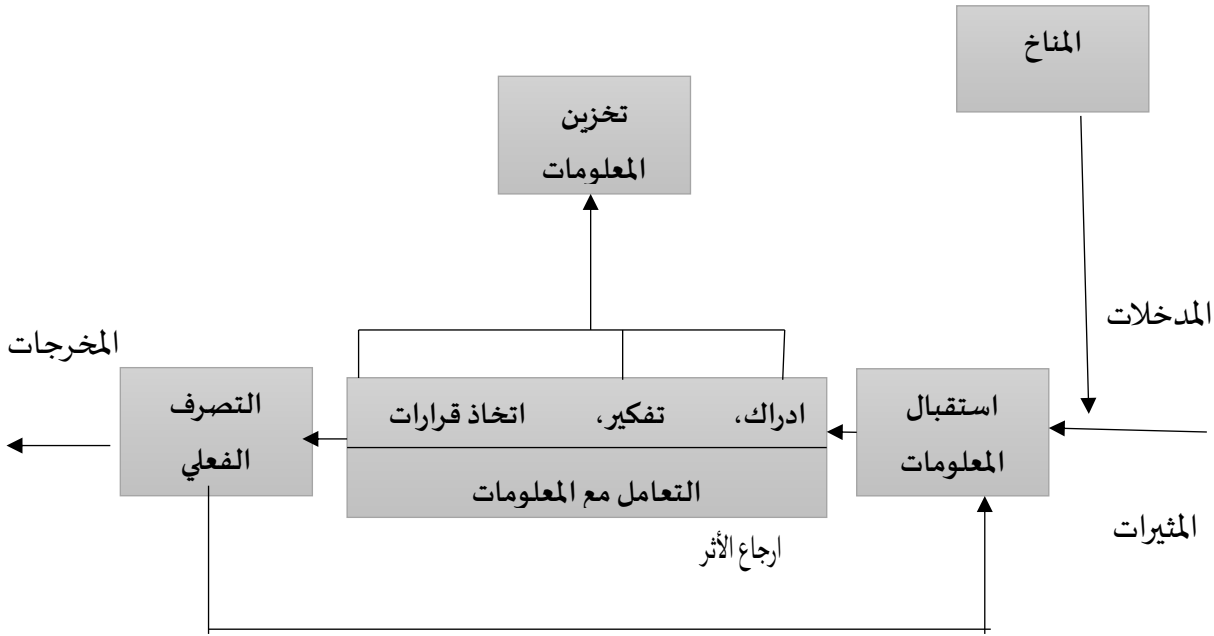
أ- المدخلات السلوكية: وهي المثيرات الأولية والاجتماعية والتنظيمية.

ب- العمليات السلوكية: وهي الأنشطة الذهنية التي تتعامل مع المثيرات وتهيئ النظام لاتخاذ قراراته السلوكية.

ت- المخرجات السلوكية: وهي الاستجابات التي تصدر عن النظام السلوكي في مواجهة المثيرات. كذلك يتضمن النظام السلوكي فكرة "ارجاع الأثر" Feed Back وهي عودة المعلومات مرة أخرى عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات السلوكية وتأثير تلك المعلومات في إعادة تشكيل المدخلات والعمليات السلوكية، ونستطيع تمثيل النظام السلوكي بصورة أوضح اذا تأملنا معا الشكل رقم (12) الذي يعرض نموذجا للنظام السلوكي بأجزائه المختلفة<sup>1</sup>.

1 - علي السلمي، المرجع السابق، ص ص 88-89.

شكل رقم (11): يوضح السلوك الإنساني كنظام مفتوح



ويرجع الرضا الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته، وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا الوظيفي، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضا على الأقل. وينبع الشعور بالرضا من مصدرين أساسيين، وهما:

أ/ أداء العمل بشكل صحيح - الفخر بالمهارة - مهما كانت بيئة العمل، وبالطبع هناك وظائف يصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها، خاصة حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب قدراتك، ولا توفيك حقلك ولكنك مضطر لها.

ب/ بيئة العمل، والتي تشمل على مكان العمل والأشخاص الذين تتعامل معهم.

وتنبع أهمية الرضا الوظيفي من<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - علي أحمد جابر حسنين، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص48.

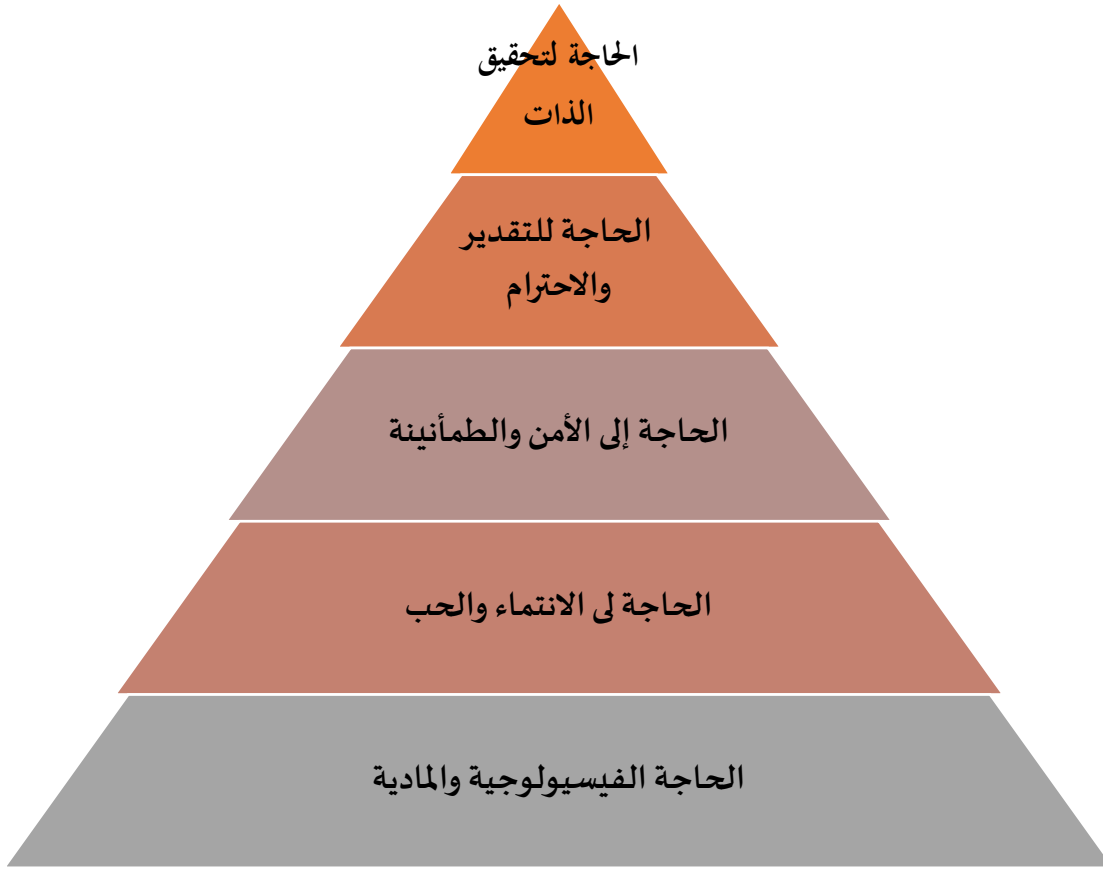
- ❖ أنك حين تشعر بالرضا تطلق العنان لحماسك وقدراتك الإبداعية.
  - ❖ كما أنك حين تشعر بالسعادة تكون أكثر جاذبية مما يجعل من حولك أيضا أكثر إيجابية.
  - ❖ أيضا الرضا الوظيفي يسعد الإدارة - إذن فأنت حين تسعد نفسك تسعد رؤساءك في العمل -
  - ❖ بالإضافة لأن الشعور القوي بالرضا الوظيفي يمكنك من بناء علاقات أفضل مع رؤسائك وزملائك، وأيضا عملائك، فالشعور بالرضا صفة معدية.
  - ❖ أيضا حين تكون الأمور على ما يرام في العمل، فإنك لا تبحث عن سبيل للتهرب من العمل، بل على العكس تبحث عن مهام ذات قيمة أكبر.
  - ❖ وحين تشعر بالرضا تكون أكثر تركيزا مما يجعلك ترتكب أخطاء أقل.
- 3- نظرية الحاجات والدافعية لأبراهام ماسلو:**

اذن نقصد بالسلوكية "كيفية تصرف الفرد" ويبدو أنّ هذا التصرف يأخذ واحدا أو أكثر من المسارات التالية:

- أثر الجماعة في الفرد/ أي درجة الولاء للجماعة (الشركة).
- تفاعل الفرد مع الجماعة (الشركة): هل هو تام أم جزئي؟
- الواقعية لدى الفرد أي مدى انسجام الشركة مع الفرد من خلال اشباع الحاجات التي حددها "ماسلو" في ما يسمى "بمجم الحاجات"<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عبد العاطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، د م ن، 2007، ص 23.

الشكل رقم (12): هرم الحاجات لابراهيم ماسلو



ومن هنا وحسب ماسلو<sup>1</sup> فإن اشباع هذه الحاجات يحقق الرضا وهو الهدف الأسمى للمجتمعات، غير أنّ الرضا لا يتحقق بسبب اختلاف الأفراد في فهم اثبات الحاجات أو تعذر تحقيقها مجتمعة، فالحاجات الفسيولوجية والمادية التي يرغب اشباعها اغلب الناس تختلف كما ونوعا من شخص إلى آخر بحيث أنّ اشباعها لدرجة الرضا أمر شبه مستحيل ويستمر الإنسان (سلوكيا) في زيادة الاشباع لدرجة احداث الخلل في المجتمع (الشركة)، لذا يرى آخرون أنّ الدافع للعمل يأتي من عنصرين هما: العوائد والمنافع المتوقعة لاحقا فيتعاظم الدافع للعمل اذا ازدادت العوائد والمنافع بينما على العكس من ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Maslow ،A ،**Motivation and Personality** ،2nd edition ،New York: Harper & Row، 1970.

<sup>2</sup> - عبد العاطي الخفاف، المرجع السابق، ص24.

### 3- نظرية القرارات (هربرت سايمون) Decisions Theory

#### • تعريف اتخاذ القرار:

اقترح "هربرت سايمون" أن يكون هناك سلوك إداري (علم الإدارة) حيث تمثل القرارات التنظيمية وحدات التحليل الأساسية في بناء إطار عمل مفاهيمي لتوجيه هذا العلم، إذ يعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ككل ، ويعتبرها القلب النابض للإدارة وهي عبارة عن سلوكيات منطقية تدل على الاختيار الإنساني في التنظيم ، ويعرفها أيضا في كتابه عملية اتخاذ القرار بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يستعملها<sup>1</sup>.

• **العناصر التي تقوم عليها نظرية اتخاذ القرار:** بالنسبة لهربرت سايمون، المدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر لردود الفعل الناتجة عنه، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:<sup>2</sup>

أ. **اتخاذ القرار:** إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

ب. **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

ت. **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

ث. **التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

<sup>1</sup> - سعيد زيوش، "نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هربرت سايمون ومجالات تطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيوولوجية"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 01، 2022، ص 503.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 89.

ج. التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارسها التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها.

ح. التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحص عليها.

إنّ نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

الحقيقة الأولى: الجانب النظري لاتخاذ القرارات.

الحقيقة الثانية: الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي.

ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات، أما في الجانب العملي فإن التحليل الدقيق يشكل الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة، والمشكلة الأساسية هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعتور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما تقوم أيضا على اعتبارات سياسية<sup>1</sup>.

#### • العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

قد تتأثر القرارات التنظيمية بعوامل تعيق صدورها بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى الغائها أو معارضتها، ومن بين هذه المؤثرات نذكر ما يلي:

- البنية الخارجية: وذلك باعتبار المنظمة خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الطرق التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى، كالتعامل التنظيمي أو التنافس إذا كان كل قرار يتخذ في المنظمة لا بد له أن يؤثر ويتأثر بالاتجاهات الأخرى.
- البنية الداخلية: اذ تعتبر المنظمة مؤثر هام في عملية اتخاذ القرار وذلك عبر حجم المنظمة، ومدى نموها، ويظهر هذا التأثير أيضا بالظروف الداخلية المحيطة بالموارد المالية والبشرية والتقنية (ونقصد هنا طبيعة العلاقات الإنسانية، الإمكانيات الفنية للأفراد وقدراتهم، المستلزمات والوسائل... الخ).

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، المرجع السابق، ص 90.

- تأثير متخذ القرار: حيث تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بالصفات التقنية للفرد، ومستوى ذكائه وكذلك الخبرة والمهارات التي تؤدي إلى حدوث أربع أنواع من السلوك عنده وهي: المجازفة والحذر والتسرع والتهور.
- تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد التنظيم أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار نفسه، ويقصد بالموقف هنا هي تلك العوامل والظروف المحيطة بالمؤثرة على اتخاذ القرار وكذلك مدى نجاح ودقة المعلومات المتوفرة عليها<sup>1</sup>.

## 5-نظرية X ونظرية Y (دوغلاس ماكريجر): Mc Gregor, D

أ/نبذة عن دوغلاس ماكريجر:

ماك ماكريجر من بين الباحثين الذين ظهوروا في فترة الستينات التي طغت فيها البحوث في المجال التسييري من خلال كتابه الذي ظهر عام 1960 والمعنون بـ Side of the enterprise وهذا بعد أن مهدت دراسات ايلتون مايو لنظرية ماك قريقر ( X و y) التي تمثل الافتراضات عن طبيعة الانسان وعلاقته بطريقة التحضير، وقدم ماك قريقر 1960 تفسيراً للسلوك، فرأى أنه يرجع الى عوامل تدعيم خارجية بالإضافة الى تأثير الحاجات والرغبات الداخلية.

فهو يرجع تحديد النمط السلوكي الى نظم الحوافز والبواعث التي تطبقها المنظمات امتداداً لفلسفتها الإدارية ونظرتها الى جوهر التركيبة النفسية، وأن هناك عوامل خارجية لها أثرها في الأسس والطرق التي يتم التعامل مع هؤلاء العاملين تبعاً لهذه الخلفيات التي تتمثل في نظريتي ( X و y).

انتقد ماك قريقر الفكر التقليدي للتنظيم كونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنائسية الكاثوليكية، وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة، كما أنّ تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما والأهم من ذلك نقده للفكر التقليدي والذي يعتمد في تعامله مع الانسان الفرد فروضا غير واقعية، ولا تقرها نظريات علم النفس المعاصر.

<sup>1</sup> - سعيد زيوش، المرجع السابق، ص504.



## ب/ منطلقات نظرية X:

وبالتالي فقد سُمي النظرية التقليدية بـ X لكونها تفترض أنّ الانسان العادي يكره العمل بطبيعته وحين يجبر عليه

على العمل لا بد من اخضاعهم للرقابة وتهديدهم بالعقاب، وأنّ جل ما يطمح له هو الأمان، حيث تمثل نظرية

X أسلوب الإدارة التقليدية وهو أسلوب يقوم على أربعة مبادئ وهي:

- أن الانسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد السبيل الى ذلك
- يجب دفع واجبار أغلب الافراد على العمل ومراقبتهم مراقبة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم الى بذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف.
- انه يقاوم التغيير أساسا وان أي تغيير يعتبر عبئا عليه.
- ان الانسان العادي يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين

وهذا ما تؤمن به المنظمات التقليدية وتطبقه في أعرافها والبدائل الذي يطرحه هو نظرية Y المعاصرة التي

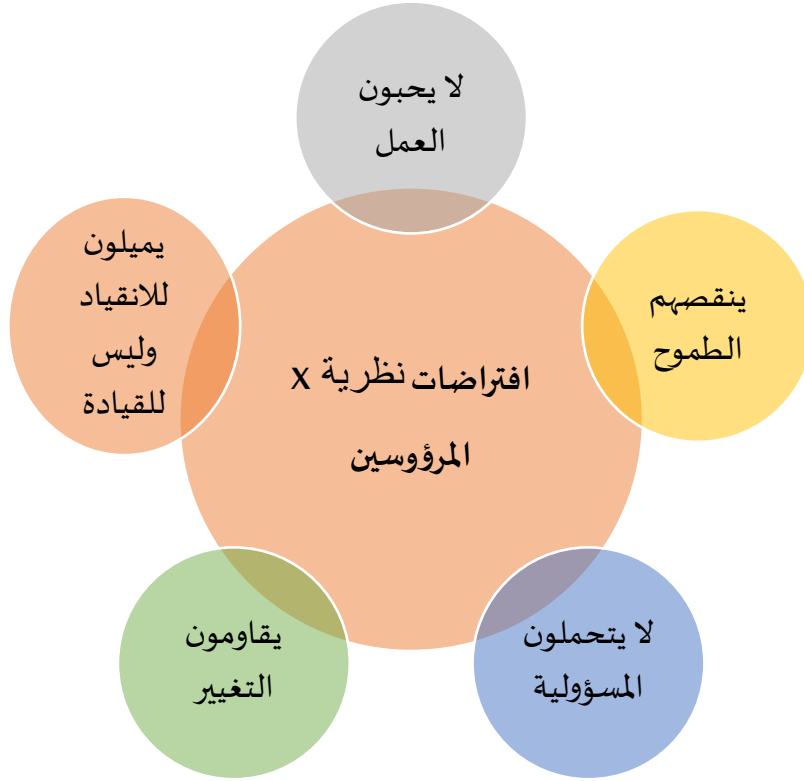
تفترض أن الإنسان له قدرة ورغبة في العمل، وأنه يمكن أن يبحث عنه كمصدر لاشباع طموحاته وتحقيق رضاه،

ولذلك فإنه لا يحتاج إلى رقيب طالما أن عمله سيحقق له أهدافه ويشعره بأهميته. ويرى ماك قرينفور أنّ الصفات

الثلاثة السلبية التي تفرضها نظرية X هي ليست خصائص للإنسان بل هي اتجاهات قد يكتسبها بعضهم من

تجاربهم وخبراتهم وليست فطرة لديهم.

### الشكل رقم(13): مميزات المرؤوسين حسب نظرية X



فالمدرء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، إنّ هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم حسب المتطلبات<sup>1</sup>.

### ج/ المنطلقات التنظيمية التي تطرحها نظرية Y:

- إنّ بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل إنما هو شيء طبيعي مثل الراحة واللعب.
- ان الفرد يمارس التوجيه والرقابة الذاتية من اجل خدمة الأهداف التي التزم بها ويعمل على تحقيقها.
- ان الثواب الناتج عن الإنجاز سيؤدي الى تعزيز الالتزام بالاهداف.
- ان الانسان العادي في ظل المتابعة يتعلم كيف يتحمل المسؤولية.
- ان القدرة على الابتكار والتصوير والذكاء في حل المشكلات التنظيمية تتوزع بين الافراد ولكن على نطاق واسع.

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، المرجع السابق، ص116.

- المشاركة والرقابة الذاتية والمناخ التنظيمي والإدارة بالأهداف مما يستلزم تكامل بين هذه المتغيرات وتعد منطلقات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته وبين الجماعة المحيطة به وحركاتها مع المنظمة وأجوائها ومناخها وبيئتها.
- كلما أحسن الظن بالفرد وبقدراته في العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على الابداع والتطور، وحل المشكلات التي يواجهها ووعيه للرقابة الذاتية، وكلما سعت المنظمة الى توفير قدراته وتوفير الفرص لمشاركته تكون قد أحسنت في أدائها ووطورت فاعليتها وكفاءتها.
- وينتقد ماك قريقر المديرين الذين لا يحسنون فهم العاملين ثم يلومونهم حين يقصرون في عملهم فيقول: "اذا بنى المديرون قنوات متجهة للأعلى فلا يلومون الماء إن لم يصعد إليها، ولا يلوموا أنفسهم بدلا من ذلك".
- وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل، وتقوم نظرية X على مجموعة من الافتراضات السلبية حيث أنّ المدير الذي يتبع نظرية X يرى أنّ مرؤوسيه بطبعهم يتميزون ما يوضحه الشكل التالي:
- تقوم نظرية Y على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أنّ المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أنّ مرؤوسيه بطبعهم يتميزون بما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، المرجع السابق، ص 117.

الشكل رقم (14): مميزات طباع المرؤوسين حسب نظرية Y

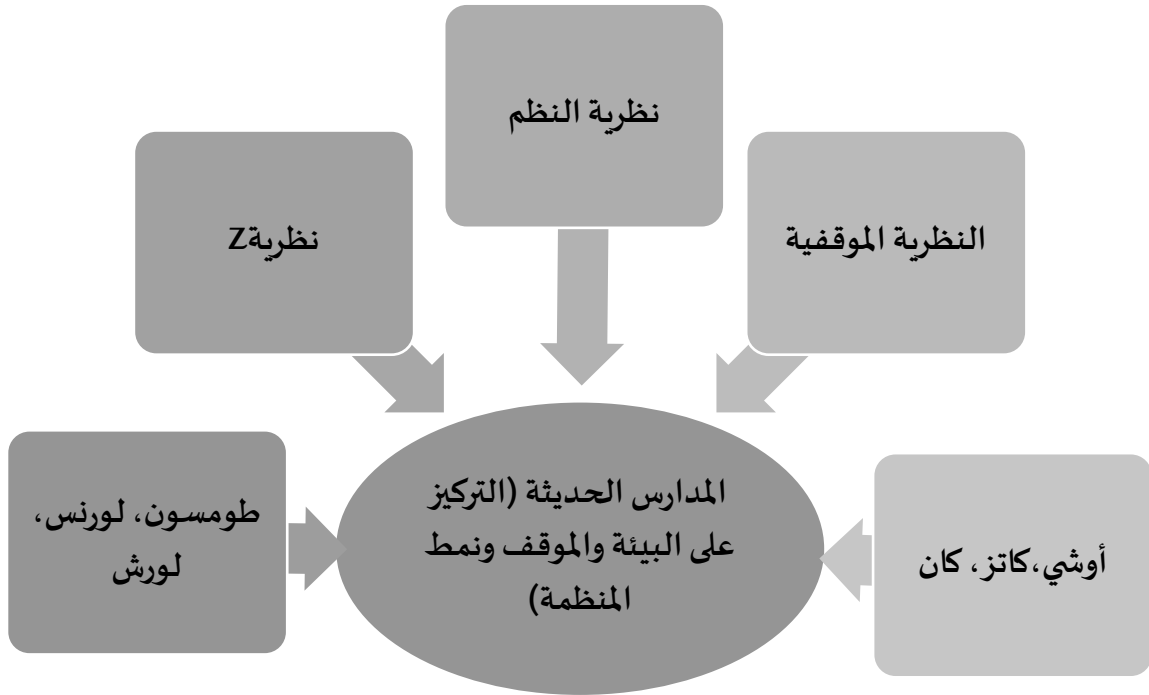


فالمدرء في إطار نظرية نظرية Y يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوًا من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخًا مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات. وبالتالي يمكن القول بأن أهم ما جاءت به أفكار ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أنّ المدرء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدرءوهم منهم.

## VIII. الاتجاهات النظرية وتطور الفكر الإداري - المدارس الحديثة\*

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حص في الدول الغربية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخرًا وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية أو الشرطية، ونظرية Z، ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة للإدارة كل من: أوشي، كاتز، كان، طومسون ولورنس، لورش والشكل رقم ( ) يبين المداخل الحديثة للإدارة مع افتراضاتها الرئيسية وأهم روادها<sup>1</sup>:

الشكل رقم(15): المدرسة الحديثة ومداخلها وروادها



\* - سنتطرق في هذا المحور من البرنامج إلى مجموعة من النظريات الحديثة المذكورة آنفا في الشكل، مع وجود نظريات أخرى لم يسعنا السداسي للطرق إليها كنظرية النظام التعاوني لشيبستر برنارد، والنظرية التجميعية لجيمس تومبسون، والنظرية الكمية وبحوث العمليات.  
1 - عمر محمد دره، المرجع السابق، ص 125.

## أولاً - نظرية النظم: System Theory

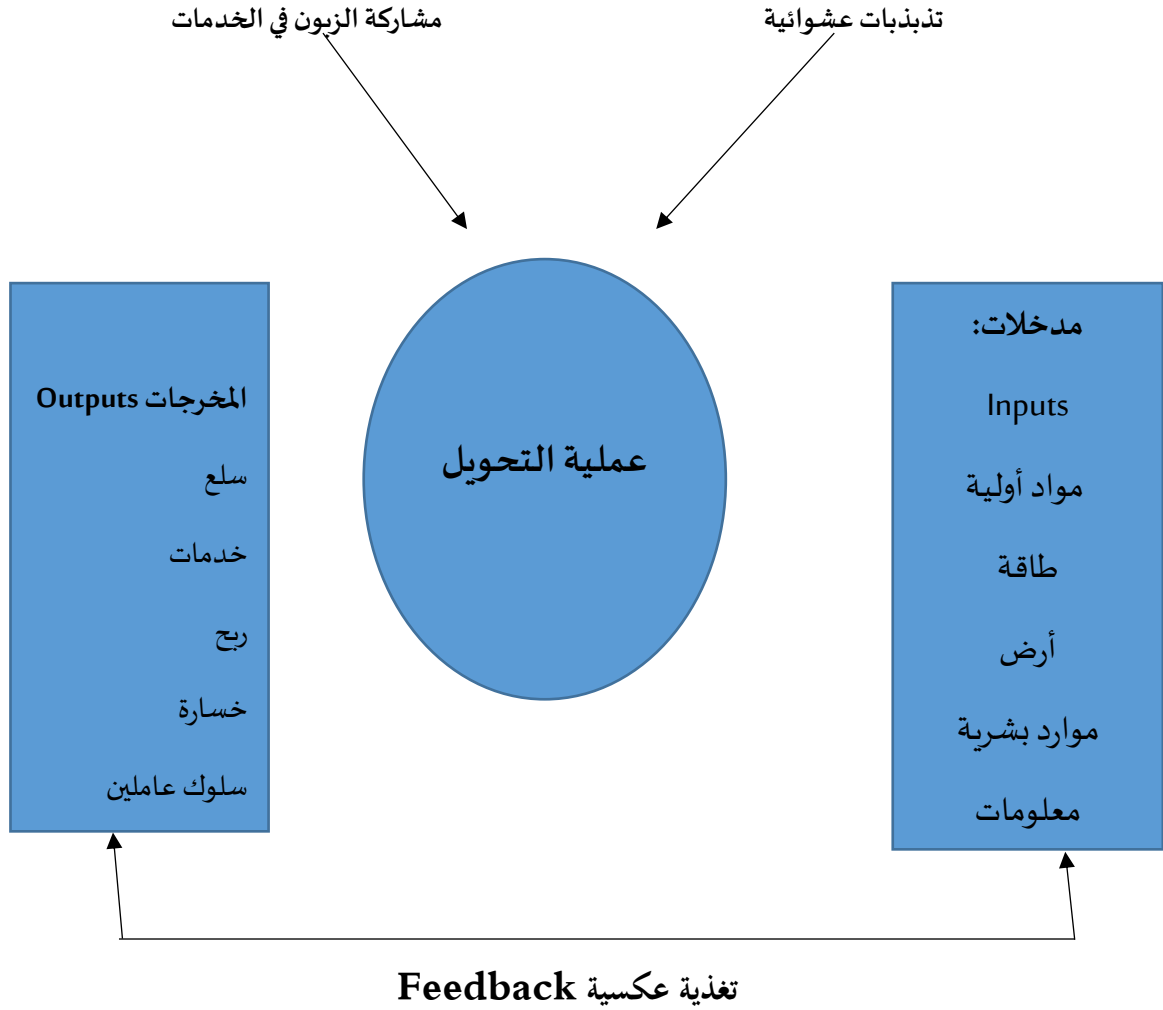
### 1- تعريف النظام ومكوناته:

يعرف النظام على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات

أساسية للنظام يوضحها الشكل رقم (18) <sup>1</sup>وهي:

- المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
- المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
- تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.

### • الشكل رقم (16): مكونات النظام



<sup>1</sup> - عمر محمد دره، المرجع السابق، ص 126.

## 2-نشأة نظرية النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي" **Luduing von Bertanlaffy** "لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م. "ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.<sup>1</sup>

## 3-أنواع النظام ومكوناته:

- **النظام المغلق:** هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة به وتكون التغذية المرتدة له ذاتية داخل حدود النظام فقط.
- **النظام المفتوح:** هو الذي يتصف بوجود علاقة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة به يؤثر ويتأثر بها.
- **فكرة النظام المفتوح ومكوناته:**  
تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

<sup>1</sup> - محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 1984م.

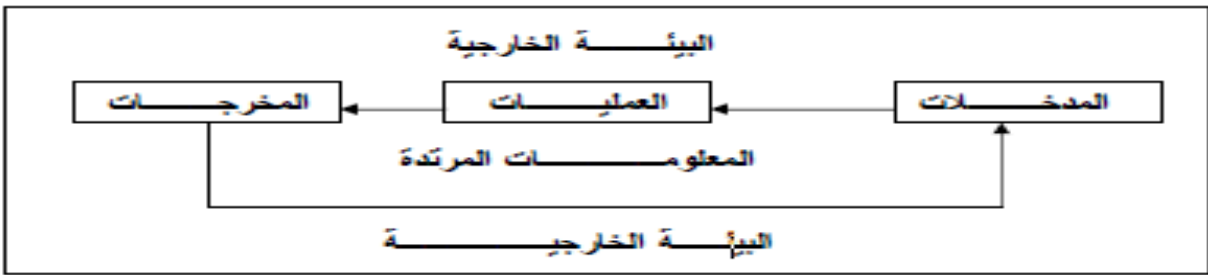
أ- المدخلات Inputs:

ب/ الأنشطة Activites

ج/ المخرجات Out puts

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (17): يبين النظام المفتوح



● المدخلات: وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية:

- موارد مادية.
- موارد بشرية.

● العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.

● المخرجات: وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية. وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة.

<sup>1</sup> - نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري-قسنطينة-الجزائر، 2006/2005، ص 50.

- **البيئة:** تمثل في المنظمات والهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها.
  - **التغذية العكسية:** عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، أو بين البيئة والمنظمة. فلكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحققه من أهدافها ونتائج أداؤها ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها لابد من توفر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.<sup>1</sup>
- وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي<sup>2</sup>:

#### أ. النظم المفتوحة والنظم المغلقة **Open – Closed Systems**

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في اطار قدرتها على فهم وادراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة، أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظرا لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

#### ب. النظم الفرعية **Subsystems**

هناك افتراضا أساسيا في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاما كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج-التسويق-المالية-الموارد البشرية، ونظرا لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

#### ج. الأثر التكاملي (التداؤب) **Synergy**

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحا في حالة أداء العمل المطلوب معا (متعاونة) وبدلا من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

#### د. الفناء أو التلاشي **Entropy**

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 14-15.

<sup>2</sup> - عمر محمد دره، المرجع السابق، ص 127.

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

#### 4- اسهامات مدرسة النظم:

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الادارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand Theory) تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية. الخ
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر الى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.
- لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولاتزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري واساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت الى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية اوالموقفية (The Contingency Theory)والتي ترى انه لا يوجد اسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز

وإن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.<sup>1</sup>

## ثانيا- النظرية الموقفية:

### 1- التعريف بالنظرية الظرفية/الموقفية

عرفها بعض الباحثين بأنها المدخل الإداري الذي يؤكد أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف، وعليه فإنها تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وكذلك العلاقات بين الأنظمة ككل وبين البيئة، محاولة من خلال ذلك الوصول الى تنظيم وتصميم ممارسات إدارية ملائمة للظروف والمواقف. تعد المدرسة الموقفية أو الظرفية اتجاهها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس على أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار، وفي مختلف الظروف وعلى كل أنواع التنظيمات وإنما يجب استخدام هذه المدارس انتقائيا بحيث تتلاءم بحيث تتلاءم مع الظروف والأحوال الداخلية والخارجية التي تمر بها التنظيم. وأكدت هذه المدرسة أيضا على أهمية المتغيرات البيئية، والتكنولوجية، والبشرية، وطبيعة المهام، والقيم الاجتماعية على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في التنظيم، وأشارت إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى مع الظروف والأحوال التي يمر بها التنظيم، ويعني هذا، أنه ليس هناك نمط اداري واحد يصلح لكل التنظيمات أو حتى لنفس التنظيم في مراحل تطوره المختلفة، وإنما يجب أن يختار النمط أو الأسلوب الذي يتماشى مع طبيعة المرحلة التي يمر بها التنظيم والظروف والأحوال السائدة فيها<sup>2</sup>.

تدعمت النظرية الموقفية بفكر اداري جديد يقوم على أساس أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وأنّ النظريات الإدارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة، وحسب المنظرين في هذا الموضوع فإنّ المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل وتلبية الاحتياجات.

<sup>1</sup> - عمر حسين، نظرية النظم في الإدارة، المعرفة ، في 13 ماي 2021، تم الاطلاع عليه في 28/04/2022 على 09:10

على الرابط الالكتروني التالي: <http://www.almaerifaa.com/2021/03/Systems-theory.html?m=1>

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص76.

فالإداري الناجح هو الذي يدرك منذ البداية أنّ الواقعية تفرض عليه أن يتعامل مع المشاكل التي توجد على مستواه، وعليه أن يختار الأسلوب الذي يتلاءم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة بمؤسسته.

## 2-مرتكزات النظرية الموقفية:

وتقوم النظرية الموقفية على عدة أسس تتمثل في النقاط التالية:

✓ إنّ نمط العمل في القرن الواحد والعشرين يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في هذا القرن والتوجهات الجديدة في السلوك التنظيمي.

✓ إنّ الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل، وإنما هناك شيء اسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.

✓ لقد أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل إذا أردنا تحقيق الفعالية في الأداء.

✓ أنّ المدير الماهر هو الذي يكون قادراً على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بارادته، وبذلك يكون في إمكانه أن ينتقي الأسلوب الملائم لبيئته وظروف العمل لمؤسسته.

✓ أنّ المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية توظيفها والاستفادة منها في تحسين مستوى الأداء.

وبعبارة أخرى فإنّ ميزة الإدارة الظرفية أو الموقفية تكمن في أنّ بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في نتائج العمل وأكثر من ذلك فإنها تؤثر في إدارة التنمية التي لا بد أن تقوم على أسس واقعية تتمثل في نوعية التكنولوجيا المستعملة والنظام الاجتماعي الموجود بكل منطقة أو بلد. والهياكل التنظيمية والتشريعات القانونية المطبقة في كل نظام محلي أو وطني، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الموجودة في بيئة العمل. وفي الحقيقة أنّ النظرية الظرفية قد اشتهرت بارتباطها الكبير بأسلوب ونوعية القيادة في الإدارة وحسب العالم فرويد فريدلر فإنّ أساليب القيادة في الديمقراطية، وتلك المجددة للمشاركة في اتخاذ القرارات يمكن اعتبارها دائماً نموذجية وناجحة، لأنّ القيادة الناجحة والممتازة هي التي تعرف معرفة جيدة الظروف المناسبة التي تتطلب اتخاذ القرار الذي يلائم كل حالة وكل موقف وبعبارة أخرى فإنّ هذه النظرية تقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس، وفي مختلف الأوقات والأوضاع.

- إنَّ النظرية الظرفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغييرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة.

- إنَّ التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة في عملها حيث توجد عناصر قوة خارجية تتمثل في الضغوط القادمة من منظمات حكومية وتشريعية تخدم جماعات معينة وهذه العناصر تؤثر تأثيراً قويا على مصير المنظمة وبقائها.

- لا يمكن خلق توازن بين سرعة التغيير في البيئة والتغيير المطلوب في الهياكل.

### ثالثاً- نظرية الإدارة بالأهداف:

#### 1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر Peter F. Drucker في عام 1954 حيث يقول: « إنَّ كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف، وعلى الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج «كل» كامل شامل، ولا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود»<sup>1</sup>.

هناك تعريفات كثيرة للإدارة بالأهداف، بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم، ومن زوايا متعددة، فوجد "دركر"<sup>2</sup> - وهو أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد- ينبه إلى أن المنظمات تحتاج إلى نظام إداري يعطي الفرصة والاهتمام الواجب، وبشكل متوازن، لأهداف الأفراد وطاقتهم والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها، وأهداف المنظمة وصالحها العام. ويقترح أن السبيل لذلك هي الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية.

ويؤكد "دركر" أن هذا الأسلوب يعبر عن: « فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني -دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم- وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة، ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية». كذلك فإنَّ "مجريجور"<sup>3</sup> عندما فكر في الإدارة بالأهداف ليعالج أصلاً مشكلة تقويم الأداء يشير إلى:

---

<sup>1</sup> - أنظر : بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، (ترجمة: محمد عبد الكريم)، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ج2، ط1، 1996، ص67.

<sup>2</sup>- P .Drucker, **Management : Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper, New York, 1973, p.443.

<sup>3</sup>- D. McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", **Harvard Business Review**, Vol. 35, No.3, May-June1957, p.90.

«الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تحسين الأداء المستقبل للأفراد، وتنمية قدراتهم على تحديد الأهداف ومعايير قياس الإنجازات واكتشاف الفرص والمجالات التي تطور الأداء»<sup>1</sup>.

وبالنسبة للكاتب جون هامبل (Jon Humble) فالإدارة بالأهداف تعني وجود نظام ديناميكي يجمع بين احتياجات المؤسسة المتمثلة في تحقيق فائدتها وتطور أهدافها، واحتياجات المدير التي تتلخص في المساهمة وتطوير نفسه ذاتيا. وفي تصوره أن هذا النظام يقوم على أسس دقيقة يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- اعداد استراتيجية دقيقة وخطة للعمل.
- مناقشة الخطة مع المساعدين والاتفاق معهم على مقاييس الأداء.
- اثناء خطة العمل وتحسينها بالتشاور مع الموظفين المسؤولين في كل المستويات.
- توفير الظروف الموضوعية للعاملين وتحفيزهم للعمل، وإظهار الاستعداد لتغيير الهياكل بالمؤسسة، اذا اقتضى الأمر وذلك لاعطائهم حرية العمل والتصرف حسبما تتطلب الظروف.
- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين ومراجعة الخطط الموجودة وتحسينها
- تكوين وتدريب العناصر البشرية التي يمكن الاعتماد عليها بعد تنمية قدراتها وتدعيمها لكي تتحمل المسؤولية وتطور نفسها.
- تقديم التشجيعات المالية وجميع الحوافز التي تدفع بالعاملين الى بذل أقصى جهوداتهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها معهم.

أما "أوديون" فيعرف الإدارة بالأهداف بأنها: «عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف، ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة»، ويرى معه "همبل" أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لـ "كارل البريخت" فالإدارة بالأهداف عبارة عن أنماط وسلوك أي اتباع نمط معين والقيام بتصرفات سلوكية من طرف المدير الإداري الذي يتميز عن غيره بدراسة النتائج المتوقعة في المستقبل، ثم يقوم بتهيئة

1 - علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، 1984، ص 17.

2 - عمار بوحوش، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، مجلة جولييات جامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 1، جانفي 1986، ص 102.

3 - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 18.

الظروف المناسبة لمواجهة التطورات المستقبلية وذلك عن طريق حسن تجنيد وتوجيه العناصر البشرية العاملة بالمؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالفائدة عليه وعلى العاملين في مؤسسته<sup>1</sup>.

نرى أن هذه التعاريف -وان اختلفت في صياغتها- تؤكد على أهمية الأهداف وضرورة دمج أهداف الأفراد والمنظمات، واشراك أعضاء الإدارة في تحديد الأهداف وتعريفها، والتعاون مع العاملين لتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

## 2- نظام الإدارة بالأهداف: يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف كنظام يتكون من<sup>2</sup> :

❖ مجموعة من المدخلات، تتمثل في:

- الأفكار والمجهودات التي تبذل في تحديد الهدف.
- مجموعة من المعايير التي تستخدم في القياس، المعلومات المتوفرة عن مختلف العوامل المؤثرة مثل أفراد وقدرة وميولهم والأساليب التكنولوجية المتاحة في العمل.
- المعرفة النظرية المتوفرة لدى كل من الرئيس والمرؤوس والمتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف.

❖ العمليات: وتتمثل في الخطوات التي تتكون من وضع تصور مبدئي بين مجالات النتائج والأهداف التي يطلب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك بناء على المناقشات التي تمت بين الرئيس ومرؤوسيه.

❖ المخرجات: ورقة عمل تكون هي المنهاج الذي يسير عليه الرئيس والمرؤوس ويسترشده به.

❖ التغذية المرتدة للمعلومات: وهذا المكوّن من شأنه أن يمد صاحب القرار وبصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات يستلزمها قراره، الذي يزيد من فاعلية تلك القرارات ويمكنه من تغيير الخطة إذا وجد أن ذلك ضروريا.

<sup>1</sup> -عمار بوحوش، المرجع السابق، ص103.

<sup>2</sup> - خالد بوخميلة، "نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر"، منشور بتاريخ: 02 ماي 2021، على الموقع الإلكتروني: fr.scribd.com  
<https://www.https://www.> (تم التصفح بتاريخ: 21-2022/4/4 سا).

### الشكل رقم (18): نظام الإدارة بالأهداف



### 3- المقومات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف:

وتتضمن عناصر نجاح الإدارة بالأهداف التالية<sup>1</sup>:

- إيقاف التجميد
- التأكيد على التغيير
- قبول الجانب الإنساني
- تعظيم قيمة المعلومات
- التأكيد الجماعي
- التأكيد على الفاعلية
- التأكيد على المواقف المناسبة
- اختيار نقطة بداية مناسبة
- تحديد المعدل المناسب للتغيير
- اختيار الوسائل الملائمة

<sup>1</sup>-Reddin, W.J, **Effective Management by Objectives : The 3-D Method of MBO**, TATA Mc Graw-Hill Publishing Co.LTD,Bombay, 1971, p.123.

#### 4- الفوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمنظمة هي:

- اعتبار الفاعلية الإدارية كقيمة مركزية.
- تركيز الجهود الإدارية
- تسهيل جهود التنسيق
- الحصول على الأرباح المحتملة (المتوقعة)
- الحصول على معيار لمكافآت الهدف
- تحديد مجالات التقدم
- تحديد الحاجة للتنمية والتطوير
- تسهيل عمليات التغيير<sup>1</sup>.

#### 5- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

إنّ الطريق الذي تبدأ به الإدارة بالأهداف تحدد النهاية التي تنتهي إليها، فإن أمكن الحصول على الدعم القلبي والفكري للمديرين على كافة المستويات، فإن معنى ذلك أن مشكلات التطبيق يمكن التغلب عليها، هذا الدعم للنظام يجب أن يكتسب بذكاء وأمانة، ويتم تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية<sup>2</sup>:

أ/ **تحديد أهداف المنظمة:** تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين، وقد يكون ذلك من خلال سلسلة من المقابلات بحيث تأخذ موافقة كل مدير عن الهدف أو الأهداف الموضوعه.

ب/ **توزيع السلطات والمسؤوليات:** توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك، حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

ج/ **تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من أهداف المنظمة:** بعد تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتم وضع مؤشرات للأداء والتي يمكن الاستناد عليها عند قياس الأهداف مثل: جودة الإنتاج، عدد الشكاوى، درجة رضا العاملين، رضا العملاء، معدل دوران العمالة.

د/ **تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء:** القوى المعوقة عبارة عن مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، مثل القيود الناتجة عن التشريعات والقوانين، والنظام التعليمي، وتعيين الأفراد

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، دمشق، 2021، ص96.

<sup>2</sup> - خالد بوخميلة، المرجع السابق.

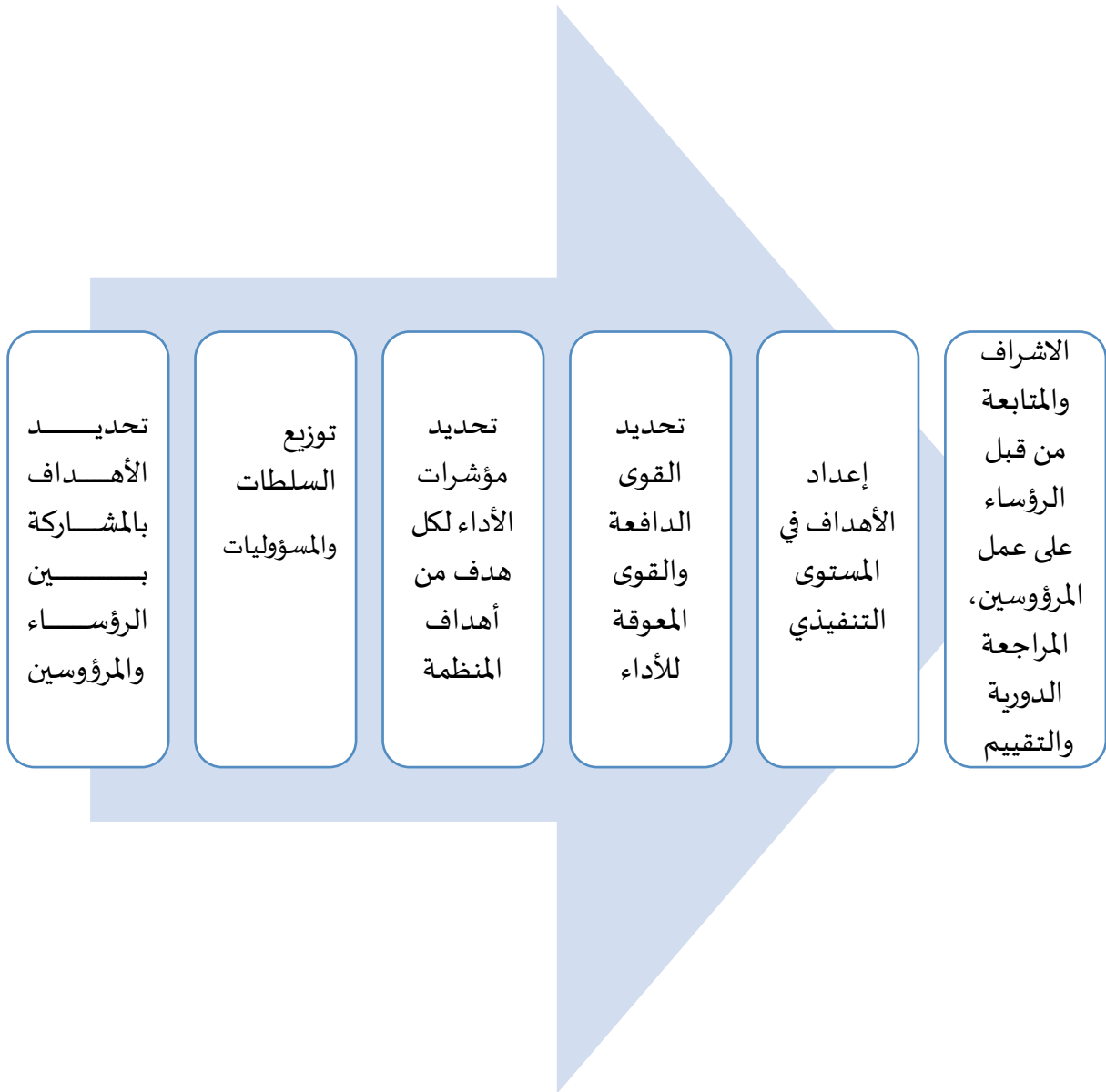
غير القادرين عن العمل.. أما القوى الدافعة فهي مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة.

و/إعداد الأهداف على المستوى التنفيذي: يكلف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها، بعد ذلك يتم تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية، ثم تحديد هدف كل موظف مرؤوس.

ه/الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين: في هذه الخطوة يكون دور الرؤساء دور إشرافي توجيهي على المرؤوسين من أجل متابعة حسن سير تنفيذ الأهداف وتفادي الوقوع في الأخطاء.

ي/ المراجعة الدورية للأداء وتقييمك النتائج: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط يتم إنشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح، وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

شكل رقم (19): مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف



## رابعاً- نظرية Z:

### 1-منطلقات نظرية Z:

إنّ النجاح الاقتصادي الضخم الذي نعمت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباه عالمي لممارساتها الإدارية، فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية، وحدود الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، ففي التعابير العامة شجع المديرون اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في اتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالوجود الشخصي للعمال، ووضع تأكيد كبير على جودة سلعهم وخدماتهم. وقد سهلت الإدارة العليا لاتخاذ القرار أكثر من كونها مُصدرة للأوامر وتم تأكيد تدفق المعلومات والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى، وقد وصفت المنظمات اليابانية من خلال استخدام زمن الحياة والمسارات الوظيفية غير المتخصصة للعمال. وفي الواقع هناك الكثير من الدروس التي يمكن تعلمها ما اليابانيين، فقد طوّر **William Ouchi**<sup>1</sup> النظرية المسماة **نظرية Z** في الإدارة عام 1981، حيث تحاول هذه النظرية البحث في تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية. وهذه النظرية تُوحّد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمال، وعوامل أخرى ينصح بها وليام أوشي كمثل: طول مدة الاستخدام وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل التسوية والعمل الوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية.

### 2- سمات تنظيم نظرية Z:

أطلق أوتشي المختصر A على نمط الإدارة الأمريكية (American) وأطلق مختصر J على نمط الإدارة اليابانية (Japanese)، وقال أن الشركات الأمريكية التي استفادت من الصفات الحسنة لكل من النمطين السابقين في أسلوب إدارتها قد ارتفع معدل إنتاجها ارتفاعاً ملحوظاً، هذا النمط المزيج من الإدارة أطلق عليه أوتشي نمط Z، ومن أهم سمات نظرية Z، ما يلي<sup>2</sup>:

✓ وضع الأهداف التنظيمية بكل وضوح ونقلها الى جميع العاملين.

✓ التوظيف مدى الحياة.

<sup>1</sup>- أنظر: وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، (ترجمة: حسن محمد ياسين)، معهد الإدارة العامة، الرياض،

1995، ص81.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، المرجع السابق، ص84.

- ✓ بطء التقييم والترقية.
  - ✓ نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري.
  - ✓ وجود عدد قليل من المستويات الإدارية.
  - ✓ مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار.
  - ✓ الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم.
  - ✓ التنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.
  - ✓ هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
  - ✓ التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.
  - ✓ تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.
- يلخص الشكل رقم (20) مقارنة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.



الشكل رقم (19): مقارنة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z

نظرية Z:

1. الاستخدام الطويل الأجل
2. اتخاذ القرار بالمشاركة والارجاع
- المسؤولية الفردية
- الترقية والتقييم البطيء
- رقابة مريحة غير رسمية
- مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل
- الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة

التنظيم الياباني:

1. استخدام زمن الحياة (طوال الحياة)
2. اتخاذ القرار الجماعي
3. المسؤولية الجماعية
4. الترقية والتقييم البطيء
5. آليات الرقابة الواضحة
6. المسار الوظيفي غير المتخصص
7. الاهتمام بالعمال كأفراد

التنظيم الأمريكي:

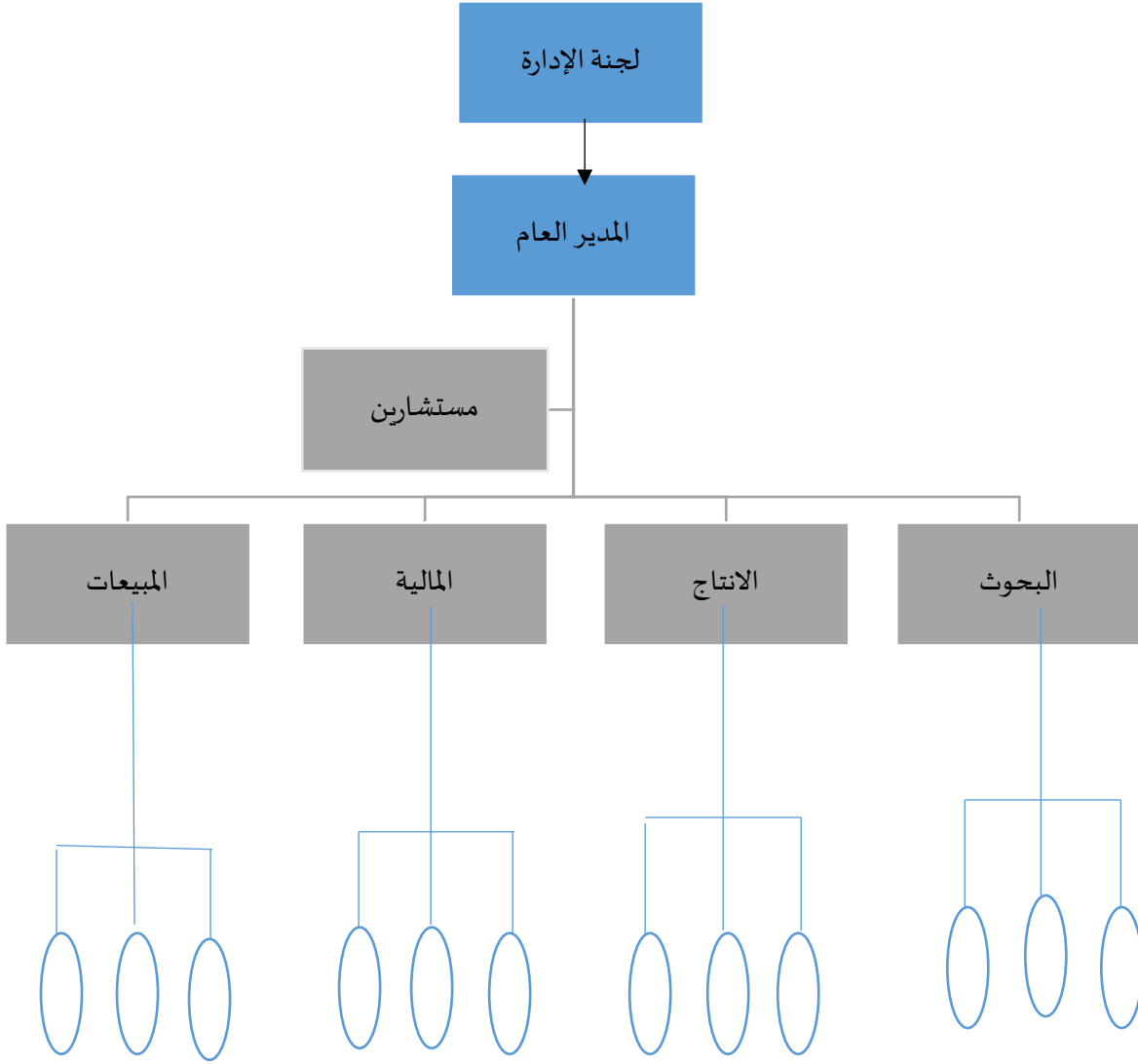
1. الاستخدام القصير الأجل
2. اتخاذ القرار الفردي
3. المسؤولية الفردية
4. الترقية والتقييم السريع
5. آليات رقابة ضمنية
6. المسار الوظيفي المتخصص
7. الاهتمام الجزئي بالعمال كأفراد

المصدر: رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 99.

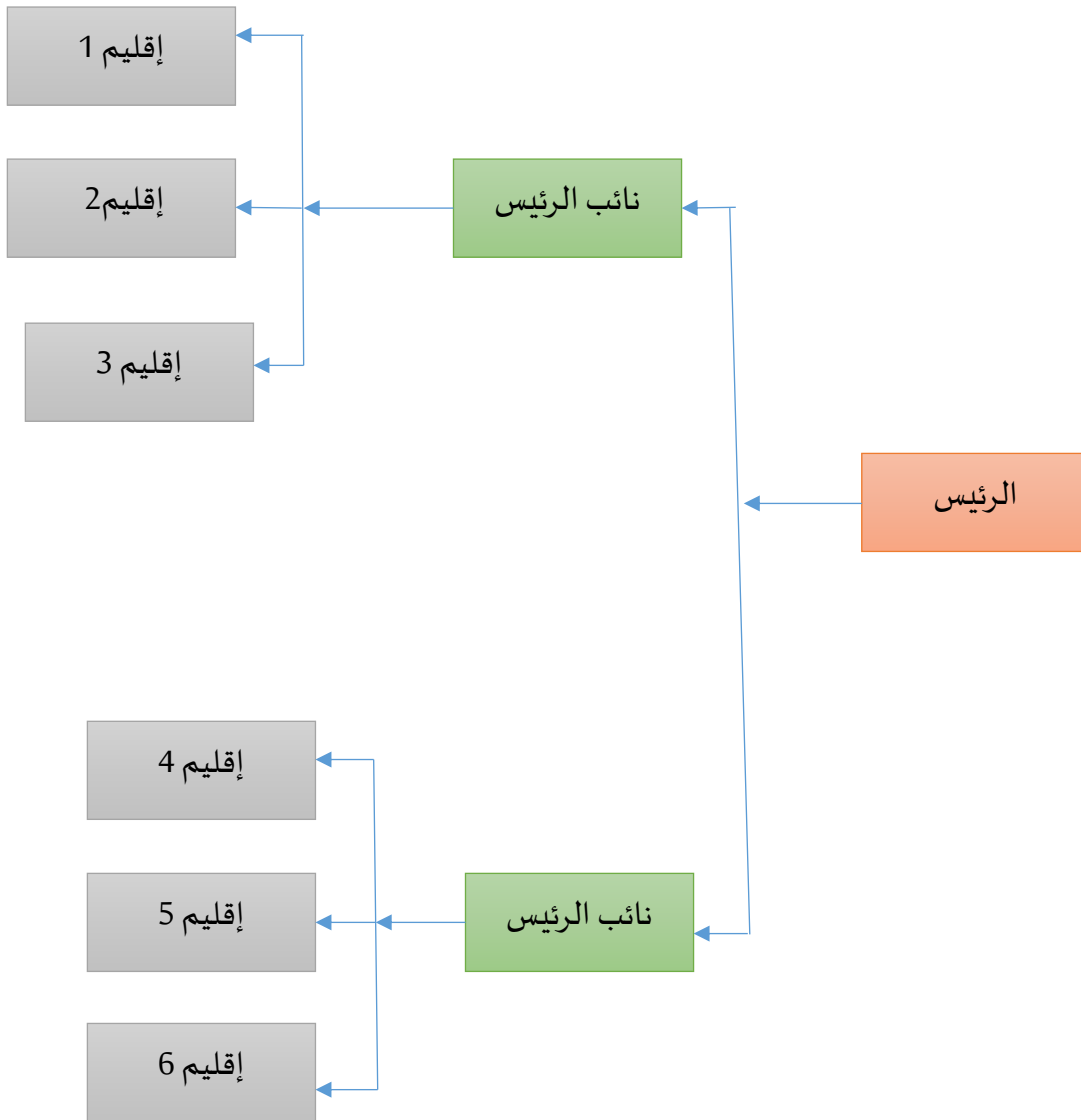
## الملاحق

الملحق رقم (01): أنواع خرائط التنظيم

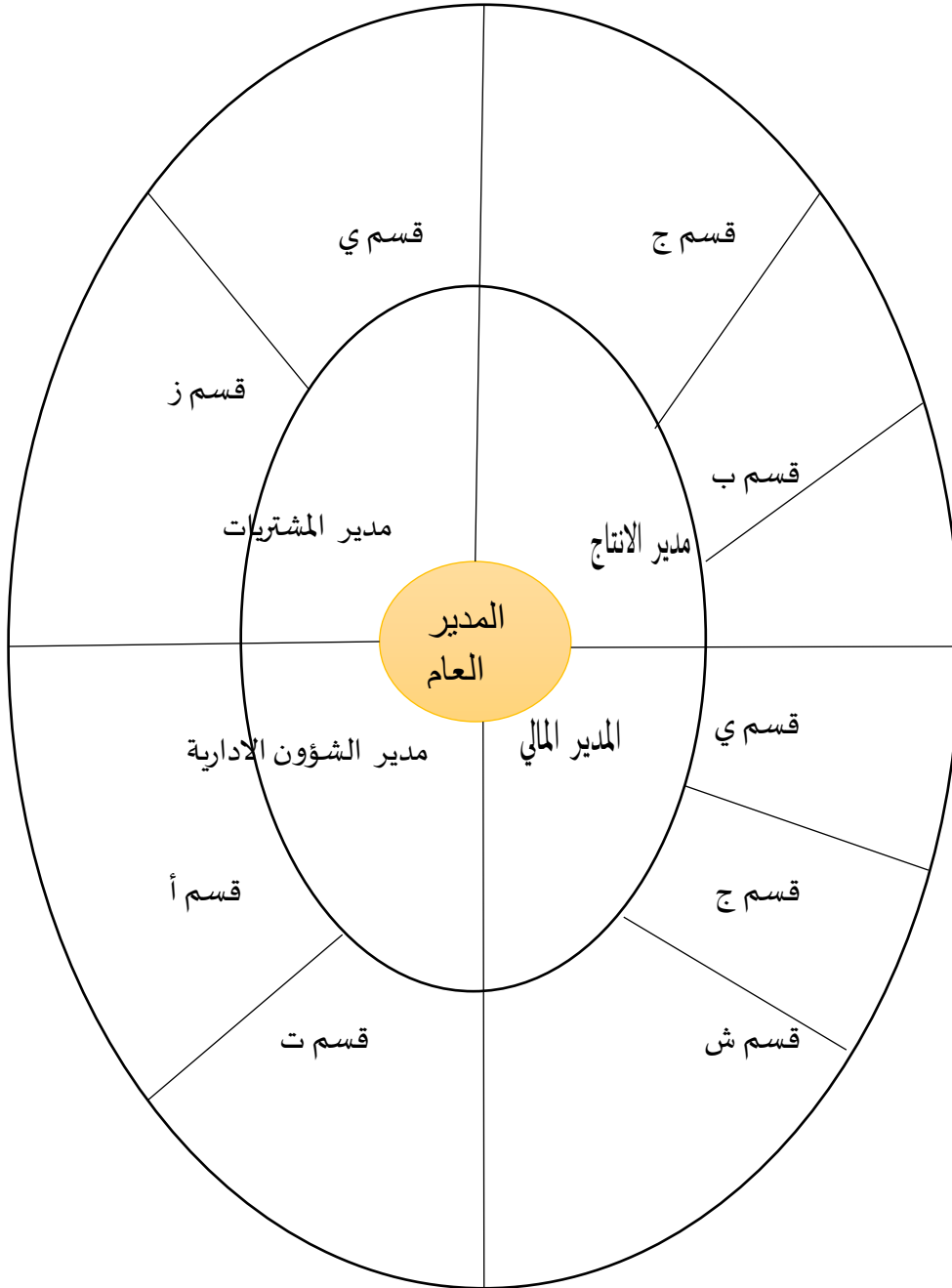
### 1- خريطة التنظيم الرأسية



## 2- خريطة التنظيم الأفقية



### 3- خريطة التنظيم الدائرية



الملحق رقم (02): أسئلة وأجوبة

(1) أسئلة صح / خطأ

رقم السؤال	السؤال	صح	خطأ
1	المدير هو الشخص الذي يمارس وظائف الإدارة الأربع	صح	
2	مديرو العموم مسؤولون عن أنشطة المنظمة بالكامل	صح	
3	يكون المدير الوظيفي مسؤولاً عن أكثر من نشاط داخل المنظمة		خطأ
4	مديرو الإدارة العليا هم مديرون تنفيذيون		خطأ
5	مديرو الإدارة الوسطى ميدانيون	صح	
6	مديرو المستوى الأول إشرافيون	صح	
7	دور المدير عندما يكون ممثل المنظمة هو من الأدوار القرارية		خطأ
8	من الأدوار المعلوماتية للمدير دور المتابع	صح	
9	يمارس المدير دور ريادي كأحد الأدوار المعلوماتية		خطأ
10	المهارات الفنية هي القدرة على أداء المهام المتخصصة باحترافية	صح	
11	ترتبط المهارات السلوكية بمهارات الاتصال	صح	
12	المهارات الإدراكية هي مهارات حل المشكلات	صح	
13	ترتبط الجدارة الإدارية بامتلاك المعرفة فقط		خطأ
14	تعد مهارة الاستماع للأفكار ضمن مهارات القيادة		خطأ
15	إدارة الوقت هي العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة	صح	

(2) أسئلة خيارات متعددة:

<p>2. يتم اتخاذ القرارات المهيكلة في مستوى الإدارة:</p> <p>أ- الاستراتيجية</p> <p>ب- التكتيكية</p> <p>ت- التشغيلية</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>1. في أي مستوى من المستويات الإدارية يتم وضع السياسات:</p> <p>أ- الإدارة العليا</p> <p>ب- الإدارة الوسطى</p> <p>ت- الإدارة الدنيا</p> <p>ث- كل ما سبق</p>
<p>4. عندما يريد المدير إبلاغ موظفيه أمراً هاماً بشكل شفوي فإنه يمارس دور:</p> <p>أ- موزع معلومات</p> <p>ب- مخصص موارد</p> <p>ت- متابع</p> <p>ث- حلقة الاتصال</p>	<p>3. أي نوع من المهارات يحتاج إلى خبرات احترافية:</p> <p>أ- المهارات السلوكية</p> <p>ب- المهارات الفنية</p> <p>ت- المهارات الإدراكية</p> <p>ث- المهارات الانسانية</p>
<p>6. في أي مستوى إداري تظهر أهمية مهارات التفاعل الشخصي:</p> <p>أ- الإدارة العليا</p> <p>ب- الإدارة الوسطى</p> <p>ت- الإدارة الدنيا</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>5. إن عدد الأدوار القرارية التي يقوم بها المدير هو:</p> <p>أ- أربعة</p> <p>ب- خمسة</p> <p>ت- ثلاثة</p> <p>ث- ستة</p>
<p>8. المهارات الإدراكية هي:</p> <p>أ- القدرة على فهم وإدراك المشكلات</p>	<p>7. في أي مستوى إداري يتم اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التنفيذية:</p> <p>أ- الإدارة العليا</p>

<p>ب- القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة</p> <p>ت- القدرة على التفكير الصحيح والسليم</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>ب- الادارة الوسطى</p> <p>ت- الإدارة الدنيا</p> <p>ث- كل ما سبق</p>
<p>10. في أي مستوى إداري لا يتمتع الأفراد بصلاحيات إدارية:</p> <p>أ- الإدارة العليا</p> <p>ب- الإدارة الوسطى</p> <p>ت- الإدارة الدنيا</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>9. عندما يتحدث المدير باسم المنظمة فانه يمارس دور:</p> <p>أ- التفاعل الشخصي</p> <p>ب- القراري</p> <p>ت- المعلوماتي</p> <p>ث- كل ما سبق</p>
<p>12. تكتسب المهارات نتيجة:</p> <p>أ- التعليم</p> <p>ب- التدريب</p> <p>ت- التقليد</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>11. تدل القدرة على التأثير في الآخرين لانجاز أهداف المنظمة على مهارة:</p> <p>أ- الموضوعية</p> <p>ب- المرونة السلوكية</p> <p>ت- التأثير الشخصي</p> <p>ث- القيادة</p>
<p>14. أي من التعاريف التالية تدل عل إدارة الوقت:</p> <p>أ- العلاقة المنطقية لارتباط نشاط بنشاط آخر</p> <p>ب- عملية الاستفادة من الوقت المتاح</p> <p>ت- الفترة التي تستغرق في أداء عملية ما</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>13. أي من النقاط التالية ترتبط بتعريف إدارة الوقت على أنها إدارة الذات:</p> <p>أ- توجيه القدرات الشخصية للأفراد</p> <p>ب- إعادة صياغة القدرات الشخصية في ضوء القواعد المعمول بها.</p> <p>ت- توجيه إدارة الفرد الداخلية اتجاه الأداء المطلوب وفقا للوقت المحدد</p> <p>ث- كل ما سبق</p>

### 3) أسئلة مقالية:

السؤال (1): عرف المدير، وتحدث عن طبيعة عمله داخل المنظمة؟

السؤال (2): اشرح كيف يمكن تصنيف المديرين في المنظمة وفقا لنوع النشاط والمستويات الإدارية؟

السؤال (3) : تحدث عن الأدوار الأساسية للمدير في المنظمة؟

السؤال (4): اشرح المهارات الفنية للمدير؟

السؤال (5) : ناقش المهارات الإنسانية للمدير؟

السؤال (6) :تحدث عن المهارات الإدراكية للمدير؟

السؤال (7) : عرّف الجدارة الإدارية وتحدث عن أنواعها، وعلاقتها بالمهارات الإدارية؟

السؤال (8): تحدث عن إدارة وقت المديرية؟

### 4) قضايا إضافية للمناقشة أو العمل عليها ذاتيا من قبل الطالب:

اختر إحدى أنواع المنظمات الإنتاجية أو الخدمية وادرس أدوار المديرين فيها والمهارات التي يمتلكونها.

المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، دمشق، 2021، ص63.

الملحق رقم (03): أسئلة واختبارات خاصة بمحاضرة الإدارة العلمية

1) أسئلة صح/خطأ

رقم السؤال	السؤال	صح	خطأ
1	يعد فريديك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية	صح	
2	إن من أطلق الطريقة الوحيدة الأحسن هو هنري فايول		خطأ
3	تعني البيروقراطية حكم المكاتب	صح	
4	قسم فايول الأنشطة في المنظمة إلى سبعة		خطأ
5	مبادئ الإدارة عند فايول هي أربعة عشر	صح	
6	ساهمت تجارب هاوثورن في انطلاق حركة العلاقات الإنسانية	صح	
7	يرتبط مبدأ التوازن التنظيمي بفكر هربرت سايمون		خطأ
8	ترتبط نظرية القرارات بفكر سايمون في السلوك الإداري	صح	
9	من أهم الأفكار التي بنيت عليها النظرية الكمية بحوث العمليات	صح	
10	تقوم نظرية السلوك التنظيمي على مبدأ أن فاعلية الفرد تتحقق من خلال التفاعل بينه وبين نفسه	صح	
11	تقوم نظرية النظم على مبدأ أن المنظمة معزولة عن البيئة المحيطة بها		خطأ
12	من أشهر رواد النظرية الموقفية جوان وودورد	صح	

	صح	ساهم بيتر دراكر في بلورة نموذج الإدارة بالأهداف	13
	صح	تقوم نظرية Z على المقارنة بين الممارسات الأمريكية واليابانية في الإدارة	14
	خطأ	تركز النظرية البيئية على نظام القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة	15

## (2) أسئلة خيارات متعددة:

<p>1. أي من النقاط التالية توضح معنى الإدارة العلمية:</p> <p>أ- اختلافها عن النموذج التقليدي الذي يعتمد على الخبرة السابقة</p> <p>ب- الهدف الرئيسي هو تحقيق أعلى رفاهية لأطراف العمل</p> <p>ت- تقوم على جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص العلاقات فيما بينها</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>2. أي من الانتقادات التالية التي وجهت للنظرية البيروقراطية:</p> <p>أ- إهمال الفرد ومعاملته كآلة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان</p> <p>ب- الاعتماد على دراسة الحركة والوقت</p> <p>ت- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الإنسانية</p> <p>ث- تحديد المقاييس الدقيقة للعمل</p>
<p>3. من وجهة نظر ف، إن أهم نشاط في المنظمة هو:</p> <p>أ- الفني</p> <p>ب- الإداري</p> <p>ت- المحاسبي</p> <p>ث- الأمني</p>	<p>4. أي من التالي لا يعد من مبادئ الإدارة عند فايول:</p> <p>أ- السلطة</p> <p>ب- وحدة الأمر</p> <p>ت- التحفيز</p> <p>ث- المركزية</p>
<p>5. من أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:</p> <p>أ- القيادة الإدارية</p>	<p>6. برأ برنارد، أي من التالي يدل على أن التنظيم هو نظام مفتوح:</p> <p>أ- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء</p>

<p>ب- وجود نظام اتصالات كفؤ بين الأعضاء</p> <p>ت- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>ب- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي</p> <p>ت- الإدارة الديمقراطية</p> <p>ث- كل ما سبق</p>
<p>8. يرتبط بناء النماذج بالنظرية:</p> <p>أ- الكمية</p> <p>ب- الموقفية</p> <p>ت- الثقافية</p> <p>ث- البيئية</p>	<p>7. تعتمد نظرية القرارات على:</p> <p>أ- الجانب النظري لاتخاذ القرارات</p> <p>ب- الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي</p> <p>ت- الجانب النظري والعملي</p> <p>ث- لا شيء مما سبق</p>
<p>10. إن النظرية التي اعتبرت أن المنظمة هي نظام فرعي من نظام أكبر هي:</p> <p>أ- النظم</p> <p>ب- الموقفية</p> <p>ت- السلوك التنظيمي</p> <p>ث- القرارات</p>	<p>9. ترتبط فكرة تحقيق فاعلية الفرد بينه وبين المجموعة التي ينتمي إليها بالنظرية:</p> <p>أ- الثقافية</p> <p>ب- السلوك التنظيمي</p> <p>ت- الموقفية</p> <p>ث- النظم</p>
<p>12. من فوائد نظرية الإدارة بالأهداف:</p> <p>أ- اعتبار الفاعلية الإدارية كقيمة رمزية</p> <p>ب- تركيز الجهود الإدارية</p> <p>ت- الحصول على معيار لمكافآت الهدف</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>11. النظرية التي تحمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل هي:</p> <p>أ- النظم</p> <p>ب- الموقفية</p> <p>ت- السلوك التنظيمي</p> <p>ث- القرارات</p>

13. النظرية التي تقوم على فكرة المقارنة بين الممارسات الأمريكية واليابانية للإدارة هي:	14. أي من المداخل التالية تعد من المداخل الحالية والمستقبلية للإدارة:
أ- الموقفية	أ- حركة الجودة الشاملة
ب- الثقافية	ب- التركيز على التميز
ت- نظرية Z	ت- المنظمة المتعلمة
ث- النظام التعاوني	ث- كل ما سبق

### 3 أسئلة مقالية:

السؤال (1): تحدث عن الأفكار الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية؟

السؤال (2): اشرح مضمون النظرية البيروقراطية؟

السؤال (3): ناقش نظرية التقسيم الإداري؟

السؤال (4): تحدث عن نظرية العلاقات الإنسانية؟

السؤال (5): قارن بين نظرية النظام التعاوني ونظرية القرارات؟

السؤال (6): اشرح مفهوم النظرية الكمية للإدارة وجوانبها المختلفة؟

السؤال (8): تحدث عن مضمون نظرية السلوك التنظيمي؟

السؤال (9): فسّر الجوانب الأساسية لنظرية النظم؟

السؤال (10): فسّر الجوانب المختلفة للنظرية الموقفية؟

السؤال (11): اشرح مضمون نظرية الإدارة بالأهداف؟

السؤال (12): ناقش مفهوم نظرية Z في الإدارة؟

### 4 قضايا إضافية للمناقشة أو للعمل عليها ذاتيا من قبل الطالب:

اختر شركة جزائرية أو في بلد عربي صناعية أو خدمية، وحلّل واقعها، واقترح النظرية الإدارية المناسبة للتطبيق فيها.

المصدر: رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 101-103.

الملحق رقم(04): أسئلة واختبارات خاصة بموضوع القيادة عند المدارس

النظرية

1) أسئلة صح/خطأ:

رقم السؤال	السؤال	صح	خطأ
1	القيادة هي علاقة تأثير بين القادة وأتباعهم	صح	
2	القيادة هي نشاط يشبه النشاط الورقي والتخطيط		خطأ
3	يركز القادة على الرؤية والرسالة والأهداف	صح	
4	يهتم القادة بتحديد اتجاه المنظمة في الأجل القصير		خطأ
5	لا فرق بين السلطة والقيادة		خطأ
6	تدل قوة المكافأة على التأثير في السلوك من خلال الموقف الرسمي للقائد		خطأ
7	القوة المرجعية هي التأثير على السلوك بسبب الشخصية	صح	
8	من نظريات سلوكيات القيادة دراسات ولاية أوهايو	صح	
9	الشبكة الإدارية هي هيكل ذو بعدين	صح	
10	من النظريات الموقفية في القيادة نموذج فيدلر	صح	
11	تسمى نظرية التبادل بين الرئيس والمرؤوس بنظرية دورة الحياة		خطأ
12	تعد نظرية المسار –الهدف تحسين لنظرية السمات والنظريات السلوكية	صح	

13	القيادة الكاريزمية هي ذات الرؤية	صح
14	القيادة الأصلية أتوقراطية وغير أخلاقية	صح
15	القيادة الخادمة مدخل شمولي للقيادة يشترك فيه القادة والاتباع	صح
16	ترتبط الثقة بشكل دقيق بين الثقافات	خطأ
17	لا تتنوع أنماط القيادة بين الثقافات	خطأ
18	لا وجود لفروق بين القيادة من النساء والقيادة من الرجال	خطأ

## (2) أسئلة خيارات متعددة:

1. أي من التالي يعد من العناصر الأساسية للقيادة:	2. يرتبط بمفهوم القائد التالي باستثناء:
أ- التغيير	أ- فعل الأشياء الصحيحة
ب- الاتباع	ب- النتائج
ت- التأثير	ت- حل المشكلات
ث- كل ما سبق	ث- كل ما سبق
3. يدل التأثير على السلوك من خلال التهديد بالعقوبة أو فرضها على:	4. أي من التالي يعد من عيوب نظرية السمات القيادية:
أ- القوة القسرية	أ- لم تحدد الأهمية النسبية للسمات القيادية
ب- قوة المكافأة	ب- تتجاهل تأثير وأهمية المرؤوسين
ت- قوة الخبرة	ت- تفر بتأثير العامل البيئية
ث- القوة الرجعية	ث- كل ما سبق

<p>6. من أبعاد سلوك القائد وفقا لدراسة ولاية أوهايو:</p> <p>أ- التركيز على العامل</p> <p>ب- الاعتبار</p> <p>ت- التركيز على الإنتاج</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>5. من أنماط سلوكيات القائد وفقا لدراسة جامعة أيوا التالي باستثناء:</p> <p>أ- المتسلط</p> <p>ب- الديمقراطي</p> <p>ت- المشارك</p> <p>ث- المتساهل</p>
<p>8. من عوامل نظرية فيدلر:</p> <p>أ- علاقة القائد بالمرؤوسين</p> <p>ب- هيكل المهمة</p> <p>ت- قوة المركز</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>7. يقع في وسط الشبكة الإدارية:</p> <p>أ- إدارة رجل التنظيم</p> <p>ب- إطاعة السلطة</p> <p>ت- إدارة الفريق</p> <p>ث- إدارة النادي العائلي</p>
<p>10. أي من الأنماط القيادية التالية تقوم عليها نظرية مسار الهدف:</p> <p>أ- القيادة الموجهة</p> <p>ب- القيادة المدعمة</p> <p>ت- القيادة بالمشاركة</p> <p>ث- كل ما سبق</p>	<p>9. أي نمط قيادي يفضل في حالة الاستعداد المنخفض للمرؤوسين:</p> <p>أ- المشارك</p> <p>ب- المخبر</p> <p>ت- المقنع</p> <p>ث- المفوض</p>
<p>12. من خصائص القادة التحويليون التالي باستثناء:</p> <p>أ- الإلهام</p> <p>ب- الإدارة بالاستثناء</p> <p>ت- التحفيز والتشجيع الفكري</p> <p>ث- الاعتبار الشخصي</p>	<p>11. أي نظرية من نظريات القيادة التالية يطور فيها القادة علاقات زوجية:</p> <p>أ- الأصيلة</p> <p>ب- التبادل</p> <p>ت- كل ما سبق</p>

<p>14. أي نظرية قيادية تتسم بطابع أخلاقي رفيع المستوى:</p> <p>أ- الأصيلة</p> <p>ب- الخادمة</p> <p>ت- التحويلية</p> <p>ث- التبادلية</p>	<p>13. أي من التالي يعد من خصائص القائد الكارزماتي:</p> <p>أ- امتلاك رؤية مستقبلية</p> <p>ب- اتقان مهارات وفنون الاتصال</p> <p>ت- المصداقية والموثوقية</p> <p>ث- كل ما سبق</p>
<p>16. من الأبعاد الخمسة للثقة التالي باستثناء:</p> <p>أ- الخزم</p> <p>ب- النزاهة</p> <p>ت- الولاء</p> <p>ث- الانفتاح</p>	<p>15. من سمات القائد الخادم:</p> <p>أ- الإصغاء الجيد</p> <p>ب- الإقناع</p> <p>ت- التعاطف</p> <p>ث- كل ما سبق</p>
<p>18. أي نوع من المديرين يجمعون بين فلسفة التوجه طويل وقصير الأجل:</p> <p>أ- المديرون الأمريكيون</p> <p>ب- المديرون اليابانيون</p> <p>ت- المديرون الأوروبيون</p> <p>ث- المديرون العرب</p>	<p>17. من أسباب مساعدة التمكين في تحقيق القيادة الفعالة:</p> <p>أ- زيادة قدرة القائد على انجاز المهام</p> <p>ب- زيادة مشاركة المرؤوسين وتحفيزهم</p> <p>ت- اتاحة المزيد من الوقت</p> <p>ث- كل ما سبق</p>

### (3) أسئلة مقالية:

السؤال (1): عرّف القيادة وقارن بين القادة والمديرون؟

السؤال (2): اشرح مصادر قوة القائد؟

السؤال (3): تحدث عن نظرية السمات القيادية؟

السؤال (4): اشرح نظريات سلوكيات القيادة؟

السؤال (5): تحدث عن النظريات الموقفية للقيادة؟

السؤال (6): ابحث في النظريات المعاصرة للقيادة؟

السؤال (7): ناقش المسائل القيادية في القرن الحادي والعشرين؟

السؤال (8): ناقش فكرة النساء كقيادات إدارية؟

#### 4) قضايا إضافية للمناقشة أو للعمل عليها ذاتيا من قبل الطالب:

اختر احدى أنواع المنظمات الإنتاجية أو الخدمية وادرس الأنماط القيادية المتبعة فيها؟

**المصدر:** رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره ، ص 239-242.

الملحق رقم (05): أسئلة واختبارات خاصة بمحاضرات المنظمة وبيئتها

(1) أسئلة صح/خطأ

رقم السؤال	السؤال	صح	خطأ
1	تشمل البيئة كل شيء يقع خارج حدود المنظمة	صح	
2	بيئة المنظمة هي القطاعات التي لا تتفاعل معها المنظمة بصورة مباشرة		خطأ
3	تضم البيئة الداخلية جميع الفعاليات الواقعة داخل المنظمة	صح	
4	تدل رموز العمل والبيئة المادية على القيم والمعتقدات المشتركة		خطأ
5	أصبحت الافتراضات الثقافية بمثابة مسلمات بديهية لا يقبل التشكيك فيها	صح	
6	من القضايا الحالية في الثقافة التنظيمية نشر فكرة الشراكات التنظيمية		خطأ
7	من خصائص الثقافة الابتكارية التحدي والمشاركة	صح	
8	من خصائص الثقافة المتجاوبة مع العملاء نوع المهمة		خطأ
9	ارتبطت ثقافة الاستدامة بالثقافة التنظيمية	صح	
10	يدل عدم التأكد البيئي على درجة التغيير والتعقيد في بيئة المنظمة	صح	
11	من آليات التكيف مع البيئة الأدوار الممتدة عبر الحدود	صح	
12	يحدث الاندماج عندما تجتمع منطمتين أو أكثر لتصبح واحدة	صح	



## (2) أسئلة خيارات متعددة

1. يحدد النطاق:

2. أي من التالي يعد من عناصر البيئة

الخارجية:

أ- مجال العمل البيئي المختار

ب- الإقليم الذي تستمد منه المنظمة

ج- نفسها

د- مكانة المنظمة والقطاعات الخارجية

هـ- التي تتفاعل معها

و- كل ما سبق

4. أي من التالي يعد من عناصر البيئة التنظيمية

الخارجية:

أ- الشراكات بين المنظمات

ب- الاندماج والمشروعات المشتركة

ج- ثقافة الاستدامة

د- الأدوار الممتدة عبر الحدود

3. من مهام التكيف الخارجي التالي باستثناء:

أ- معايير قياس النتائج

ب- معايير الجماعة وحدودها

ج- الاستراتيجيات العلاجية

د- وسائل تحقيق الأهداف

6. أي من التالي يعد من خصائص الثقافة الابتكارية:

أ- التحدي والمشاركة

ب- الحرية

ج- وقت الفكرة

د- كل ما سبق

5. أي من التالي يعد من المستويات الثلاثة للثقافة

التنظيمية وفقا لأدجار شاين:

أ- الماديات أو ما يصنعه الإنسان

ب- القيم والمعتقدات المشتركة

ج- الافتراضات الأساسية

د- كل ما سبق

8. يرتبط مصطلح الذكاء التنافسي بـ:

أ- الأدوار الممتدة عبر الحدود

ب- الاندماج

7. من خصائص الثقافة المتجاوبة التالي باستثناء:

أ- المجازفة (تحمل المخاطر)

ب- نوع بيئة العمل

ب- نوع بيئة العمل	ب- الاندماج
ت- التمكين	ت- المشروعات المشتركة
ث- وضوح الدور	ث- الشراكات بين المنظمات

### 3) أسئلة مقالية:

- السؤال (1): اشرح مفهوم البيئة التنظيمية وعناصرها المختلفة؟
- السؤال (2): تحدث عن العناصر المختلفة للبيئة الداخلية للمنظمة؟
- السؤال (3): فسر العلاقة بين البيئة التنظيمية والثقافة؟
- السؤال (4): ناقش القضايا الحالية في الثقافة التنظيمية؟
- السؤال (5): اشرح مفهوم الثقافة الابتكارية وخصائصها؟
- السؤال (6): تحدث عن الثقافة المتجاوبة مع العملاء وخصائصها؟
- السؤال (7): ما المقصود بثقافة الاستدامة؟
- السؤال (8): اشرح آليات التكيف مع البيئة؟
- السؤال (9): تحدث عن الشراكات بين المنظمات؟
- السؤال (10): ناقش مفهوم الاندماج؟

### 4) قضايا إضافية للمناقشة أو للعمل عليها ذاتيا من قبل الطالب:

اختر إحدى أنواع المنظمات، وحلل بيئتها التنظيمية الداخلية والخارجية، وثقافتها التنظيمية وحالة عدم التأكد البيئية فيها، والآليات المعتمدة للتكيف مع البيئة.

**المصدر:** رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

## الملحق رقم(06): أسئلة للمناقشة

### أولا-ناقش الأسئلة التالية:

1. هناك مقولة تنص على أنه هناك دولا متقدمة اقتصاديا ودول متخلفة اقتصاديا، بل توجد دول متقدمة إداريا ودول متخلفة إداريا، ناقش هذه المقولة.
2. ناقش باختصار أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر.
3. ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري المعاصر مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية في المنظمات، ما رأيك بهذه الفكرة؟
4. عرف الإدارة، وعدد الوظائف الأساسية للإدارة.
5. عرف المنظمة، وعدد العناصر التي تتكون منها.
6. ناقش العلاقة بين المنظمة والإدارة
7. اذكر الموارد الأربعة التي يمكن أن تتوفر للمنظمة.
8. ناقش الفرق بين الكفاءة والفعالية.

### ثانيا- علّل مدى صحة العبارات التالية:

1. الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح.
2. إنّ التقدم الاقتصادي والاجتماعي يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير رؤوس الأموال وزيادة في القوى العاملة.
3. الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
4. الإدارة وسيلة وليست غاية.
5. التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لانجازها.
6. تهتم وظيفة صنع واتخاذ القرارات بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث.
7. تخصص العمل، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، نطاق الاشراف، هذه العناصر تعتبر من وظيفة الرقابة.

8. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ، هي إحدى الخطوات الأساسية في عملية الرقابة.

9. الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة.

10. الموارد المالية هي ما تملكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل انتاج ومباني ومواد وغيرها.

ثالثا- أعطي رأيك فيما يلي:

1. كيف كانت فكرتك عن الإدارة قبل دراستك للمقياس؟

2. هل يمكنك القيام بعملية الإدارة إن لم تكن مديرا؟

3. هل برأيك الإدارة هي مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري؟

4. ما هي برأيك أهم وظيفة من وظائف الإدارة؟ ولماذا؟

5. عادل شخص تتوفر فيه الكفاءة ولكن لا تتوفر فيه الفعالية، فكيف ذلك؟ وهل تتوقع لعادل النجاح

المستقبلي في عمله؟

رابعا- أجب عن الأسئلة التالية:

1. متى ظهر علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم؟

2. ما المقصود بالمدرسة أو المدخل؟

3. اشرح أهمية المدرسة وأسباب تعددها؟

4. عدد المدارس التي تناولت شرح نظريات الإدارة.

5. ما هو الافتراض الرئيسي الذي تقوم عليه المدرسة الكلاسيكية؟

6. عدد اتجاهات المدرسة الكلاسيكية، واذكر أهم روادها.

7. استعرض أهم الأفكار التي أضافها كل اتجاه من اتجاهات المدرسة الكلاسيكية.

8. ما هي أهم أفكار الإدارة العلمية؟

9. ما هي أبرز الدراسات التي قام بها تايلور؟

10. عدد اسهامات تايلور في الإدارة العلمية.

11. ما هي الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية؟

12. عدد المبادئ الإدارية عند فايول؟

13. هل برأيك الشركات الوطنية المعاصرة تطبق مبادئ فايول الأربعة عشر؟
14. ناقش باختصار أهم الانتقادات الموجهة لمرسمة المبادئ الإدارية.
15. حدد مضمون اتجاه الفكر البيروقراطي، وما هي أهم المبادئ التي يستند إليها؟
16. اذكر المبادئ التي قدمها ويبر في التنظيم البيروقراطي.
17. عدد إيجابيات وسلبيات البيروقراطية.
18. اشرح باختصار الأسس التي يعتمد عليها فكر ماكس فيبر.
19. عدد أنواع البيروقراطيين.
20. ما هو وجه الاختلاف الرئيسي بين الاتجاهات في المدرسة الكلاسيكية.
21. ما هو تقييمك للمدرسة الكلاسيكية بشكل عام.

المصدر: عمر محمد درّه، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	أنواع خرائط التنظيم	01
114	أسئلة وأجوبة	02
118	أسئلة واختبارات خاصة بمحاضرة الإدارة العلمية	03
122	أسئلة واختبارات خاصة بموضوع القيادة عند المدارس النظرية	04
127	أسئلة واختبارات خاصة بمحاضرات المنظمة وبيئتها	05
130	أسئلة للمناقشة	06

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	وظائف الإدارة	01
17	تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف	02
18	تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف	03
25	أنواع التنظيم الإداري	04
28	إيجابيات وسلبيات التنظيمين الرسمي وغير الرسمي	05
35	التقسيم الوظيفي	06
36	التقسيم حسب الخدمة	07
38	التنظيم الدائري	08
42	المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها	09
63	الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية	10
82	السلوك الإنساني كنظام مفتوح	11
84	هرم الحاجات لابراهام ماسلو	12
89	مميزات المرؤوسين حسب نظرية X	13
91	مميزات طباع المرؤوسين حسب نظرية Y	14
92	المدرسة الحديثة ومدخلها وروادها	15
93	مكونات النظام	16
95	النظام المفتوح	17
104	نظام الإدارة بالأهداف	18
107	مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف	19
110	مقارنة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z	20

## قائمة المراجع

### 1- الكتب:

أ/باللغة العربية:

- إبراهيم احمد، احمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- إبراهيم لطفي، طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1993.
- أحمد جابر حسنين، علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- الباجوري، أيمن، أحمد عبد الجليل عبده عبد الله، فريديريك تايلور (أبو الإدارة العلمية) 1856-1915، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2020.
- الخفاف، عبد العاطي، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، د م ن، 2007.
- السلمي، علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1988.
- الشرقاوي، أحمد، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- الصرن، حسن رعد، ، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
- الصرن، حسن رعد، تطور نظرية المنظمة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.
- الصرن، حسن رعد، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، دمشق، 2021.
- الطيب، محمد رفيق، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- العيدروس سالم، أغادير، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، إدارة تربوية والتخطيط، مكة، المملكة العربية السعودية، [د ت].

- النجار عدنان، محمد، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980.
- الهواسي حسن، محمود، حيدر شاعر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014.
- انجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر دار القصبه للنشر، (د.ط)، 2006.
- أوشي، وليم، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، (ترجمة: حسن محمد ياسين)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- بوحوش، عمار، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، [د . س . ن].
- توفيق جميل، أحمد، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- تومبسون، ميشيل وآخرون، نظرية الثقافة (ترجمة: علي سيد الصاوي)، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1990.
- دراكر، بيتر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، (ترجمة: محمد عبد الكريم)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ج2، ط1، 1996.
- دة، عمر محمد، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- عاطف غيث، محمد، قاموس علم الاجتماع، دار الفرقة الجامعية، القاهرة، 2002.
- عصفور، محمد شاعر، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، ط7، 1987.
- عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2014.
- علاونة، محمد، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
- علي حمدي، فؤاد، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- غربي، علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر 2007.

- محمد عبد المحسن، توفيق، إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، 2006.
  - محمد عبد الوهاب، علي، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، [د س ن].
  - محمد عبد الوهاب، علي، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، [د.م.ن]، 1986.
  - همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
  - دكاشة، محمد فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، الإسكندرية (مصر)، 1999.
  - لورن، فلوري، ماكس فيبر (تر: محمد علي مقلد)، ط1، دار الكتاب الجديد، بيروت، 2008.
- ب/ باللغة الأجنبية:

- Drucker. P, **Management : Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper, New York, 1973,.
- McGregor. D, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", **Harvard Business Review**, Vol. 35, No.3, May-June 1957..
- Pfifner John and S.Lane. A Manual for Admin. Analysis, University of Southern California. School of pub. Adm.
- Schermerhorn ،J, **Management** ،7th ed. John Wiley & Sons ،Inc, 2002.
- Milward G. E, Organisation and Methods, London, Macmillan & Co. Ltd, 1959.
- Lazzaro- Victor, **Systems and Procedures**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965.
- Maslow ،A ،**Motivation and Personality** ،2nd edition ،New York: Harper & Row, 1970.
- Reddin, W.J, **Effective Management by Objectives : The 3-D Method of MBO**, TATA Mc Graw-Hill Publishing Co.LTD, Bombay, 1971.
- Weber Max, Economy And Society, Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Los -Angeles : The University of California Press, 1978.

## 2- المقالات:

- الحراحشة، محمد عبود، محمد قاسم مقابلة، "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 25، العدد (3 و4)، 2009.
- أوبعيش، هجيرة، "بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق"، *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية*، المجلد 06، العدد 01.
- بن نجمة، سالم مفتاح، التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، *مجلة كلية الآداب*، العدد 25/ج2، 2011.
- بوحوش، عمار، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، *مجلة جولييات جامعة الجزائر*، المجلد 1، العدد 1، جانفي 1986.
- بوحوش، عمار، "الإدارة والتنمية المحلية"، *المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية*، العدد الثامن، جوان 2017.
- ربابعة، محمد عبد القادر، "مشروعية السلطة في الفكر الفلسفي المعاصر المفهوم، الأسس، والمقومات"، *دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 46 العدد 1، 2019.
- زيوش، سعيد، "نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هيريت سايمون ومجالات تطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية"، *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، المجلد 5، العدد 01، 2022.
- علي عواضة، حنان، "السلطة عند ماكس فيبر"، *مجلة الأستاذ*، المجلد الأول، العدد 206، 2013.
- عليوة، علي، "محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم" كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز"، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد 01، عدد 13، 2019.

## 3- الرسائل والمذكرات:

- حليلة قشيدون، الإدارة العلمي (المناجنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية. "جامعة السانيا نموذجاً"، مذكرة ماجستير، تخصص مناجنت أنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة السانيا، وهران، الجزائر، 2009.
- نور الدين تاويريت، *قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري-قسنطينة-(الجزائر)، 2006/2005.

#### 4- المحاضرات والمطبوعات:

- حماني، سماعيل، "محاضرات في مقياس نظريات التنظيم"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، جامعة آكلي محمد أولحا-ج، البويرة، [د.ت].

- شيبوتي، راضية، "محاضرات في المناجنت العمومي"، محاضرات أقيت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة1-، السنة الجامعية2020-2021.

#### 5-المواقع الإلكترونية:

-جمداوي، جميل، جهود ماكس فيبر في مجال السوسولوجيا، ط1، شبكة الألوكة، 2015، على الموقع الإلكتروني:  
[www.fiekr.com/2019/02/blog-post\\_10.htm](http://www.fiekr.com/2019/02/blog-post_10.htm)

- محمد علي الهبول، ياسر، "الوظائف الأساسية للإدارة"،  
<https://sites.google.com/site/yasserhabboul/it-1/life>

- عزمي، أمينة، "بحث عن مميزات وسلبيات البيروقراطية"، مقال، 30 سبتمبر 2020، على الرابط:  
[/https://mqaall.com/pros-cons-bureaucracy](https://mqaall.com/pros-cons-bureaucracy)

- حسين، عمر، "نظرية النظم في الإدارة"، المعرفة، في 13 ماي 2021، تم الاطلاع عليه في 2022/04/28 على  
09:10 على الرابط الإلكتروني التالي: [http://www.almaerifaa.com/2021/03/Systems-](http://www.almaerifaa.com/2021/03/Systems-theory.html?m=1)  
[theory.html?m=1](http://www.almaerifaa.com/2021/03/Systems-theory.html?m=1)

- بوخميلة، خالد، "نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر"، منشور بتاريخ: 02 ماي 2021، على الموقع الإلكتروني:  
[https://www fr.scribd.com](https://www.fr.scribd.com)



## فهرس المحتويات

01 ص	تمهيد+ الأهداف التعليمية للمقياس
<b>I. مدخل الى الإدارة</b>	
02 ص	1- نشأة الإدارة.....
03 ص	2- مفهوم الإدارة وأركانها.....
04 ص	3- أركان الإدارة.....
06 ص	4- أهمية الإدارة.....
07 ص	5- مرتكبات الإدارة الأساسية.....
08 ص	6- وظائف الإدارة.....
<b>II. المنظمة وبينتها</b>	
14 ص	1- تعريف المنظمة.....
15 ص	2- أهمية دراسة المنظمة.....
15 ص	3- بيئة المنظمة.....
18 ص	4- موارد المنظمة.....
<b>III. -التنظيم الإداري: مدخل مفاهيمي</b>	
19 ص	1- تعريف التنظيم الإداري.....
22 ص	2- أهمية التنظيم.....
23 ص	3- أهداف التنظيم.....
25 ص	4- أنواع التنظيم الإداري.....
29 ص	5- خصائص التنظيم الإداري.....
29 ص	6- مبادئ التنظيم الإداري.....



31ص	7- هيكل التنظيم الإداري.....
32ص	8- اختصاصات وحدات التنظيم.....
34ص	9- طرق التنظيم.....
38ص	10- عناصر التنظيم الناجح.....
<b>IV. ماهية التسيير الإداري</b>	
39ص	1- تعريفه.....
39ص	2- أنواع التسيير الإداري.....
40ص	3- وظائف التسيير الإداري.....
40ص	4- أهمية التسيير الإداري.....
<b>V. الاتجاهات النظرية وتطور الفكر الإداري</b>	
<b>أولا- المدرسة الكلاسيكية</b>	
43ص	1- حركة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)..... ✓ فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية) ✓ نبذة عن فريدريك تايلور (1856-1915) ✓ أهم اسهامات فريدريك تايلور ✓ الانتقادات الموجهة لفكر تايلور
48ص	2- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول)..... ✓ هنري فايول (1841-1925) ✓ مبادئ وأسس الإدارة عند هنري فايول ✓ . وظائف الإدارة ✓ أوجه القصور في المبادئ التنظيمية
56ص	3- نظرية التنظيم البيروقراطي (ماكس فيبر)..... ✓ ماكس فيبر 1864 - 1920 ونظريته



	<p>✓ أنواع السلطة عند ماكس فيبر</p> <p>✓ مفهوم البيروقراطية</p> <p>✓ مبادئ البيروقراطية المثالية</p> <p>✓ خصائص التنظيم البيروقراطي وأهميته</p> <p>✓ الانتقادات الموجهة الى نظرية التنظيم البيروقراطي</p>
<b>ثانيا- مدرسة العلاقات الإنسانية:</b>	
ص 71	1- المفهوم الإنساني للإدارة.....
ص 72	2- تعريف ونشأة نظرية العلاقات الإنسانية.....
ص 75	3- اسهامات التون مايو (1880-1949).....
ص 76	4- اسهامات ماري فوليت (1868-1933).....
ص 76	5- اسهامات شيلستر برنارد.....
ص 77	6- مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.....
ص 77	7- العناصر والعوامل المحفزة لنظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة.....
<b>ثالثا- الاتجاهات السلوكية:</b>	
ص 80	1- مفهوم الاتجاه السلوكي.....
ص 80	2- مجالات الدراسة العلمية للسلوك الإنساني.....
ص 83	3- نظرية الحاجات والدافعية لأبراهام ماسلو.....
ص 85	4- نظرية القرارات (هربرت سايمون) Decisions Theory.....
ص 87	5- نظرية X ونظرية Y (دوغلاس ماكريجر): Mc Gregor, D.....
<b>VI. الاتجاهات النظرية وتطور الفكر الإداري - المدارس الحديثة</b>	
<b>أولاً- نظرية النظم: System Theory</b>	
ص 93	2- تعريف النظام ومكوناته.....
ص 94	2 - نشأة نظرية النظم.....



ص 94	3- أنواع النظام ومكوناته.....
ص 97	4- اسهامات مدرسة النظم.....
<b>ثانيا- النظرية الموقفية</b>	
ص 98	1- تعريف بالنظرية الظرفية/الموقفية.....
ص 99	2- مميزات النظرية الموقفية.....
ص 100	3- خصائص التنظيم عند النظرية الظرفية.....
<b>ثالثا- نظرية الإدارة بالأهداف</b>	
ص 101	1- مفهوم الإدارة بالأهداف.....
ص 103	2- نظام الإدارة بالأهداف.....
ص 104	3- المقومات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف.....
ص 105	4- الفوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمنظمة.....
ص 105	5- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.....
<b>ثانيا- نظرية Z:</b>	
ص 108	1- منطلقات نظرية Z:.....
ص 108	2- سمات تنظيم نظرية Z.....
ص 111	الملاحق.....
ص 133	قائمة الملاحق.....
ص 134	قائمة الأشكال.....
ص 135	قائمة المراجع.....
ص 140	فهرس المحتويات.....