

## أسس النظرية للإدارة و التنظيم

الأستاذ. مناولي محمد. جامعة المديرة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لتوضيح أهمية الإدارة في التنظيم، حيث عملية التسيير الإداري التي يختص بها الإنسان فقط من خلال علاقات اجتماعية رسمية تفرضها قوانين المنظمة كما سنحاول أيضا الكشف عن العلاقة المتداخلة بين الإدارة و التنظيم كما أن كل ما يدور ما حولنا و نعيش معه في حياتنا اليومية، يؤكد أهمية الإدارة و الدور الهام الذي تقوم به، فنحن نعيش في عصر التقدم العلمي و التكنولوجي و عصر العولمة و التقدم الهائل الحاصل في قطاع الاتصالات و المعلوماتية و الأقمار الصناعية، الأمر الذي فرض علينا الدقة في التخصص و التخصص الدقيق في العمل، كما تلمس البشرية تقدما متزايدا في كثير من الميادين الأخرى العلمية و التكنولوجية الهندسية و الطبية و الكيميائية و الإلكترونية وغيرها، كل هذا ما كان ليتحقق بدون إدارة و فعالية التنظيم.

### Abstract

this study aims to clarify the importance of administration management, where only human is concerned by the process of administrative management, through formal social relations imposed by the laws of the organization, hence we will also try to reveal the interrelationship between management and administration and everything that revolves around us and live with it in our daily lives, improving the importance of management and the important role it plays. We live in the era of scientific and technological progress, the era of globalization and the tremendous progress achieved in the telecommunications, informatics and satellite sectors. Humanity is also experiencing increasing progress in many other scientific, technological, engineering, medical, chemical, electronic and other fields, none of that would have been achieved without administration and effectiveness of the management.

### 1- مقدمة:

بعد ظهور الثورة الصناعية و ما ترتب عنها من ظهور تغيرات جذرية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي ، و كل هذه العوامل قد ساهمت في التركيبة المرفولوجية للمجتمع ، مما ساهم في تنامي ظهور المجتمعات الصناعية على حساب المجتمعات الزراعية ، و مع ظهور المدن بجوار المصانع ، أصبحت تعرف هذه التجمعات بالمجتمعات الحديثة لاحقا ، بعض التعقيدات في العلاقات الاجتماعية و بالتالي انتقلت هذه التعقيدات إلى داخل المصانع ، و بالتالي ظهور بعض المشاكل داخل المصانع و التي أصبح يشتكى منها أصحاب العمل ، الأمر الذي شجع العلماء و المختصين في الإدارة و التنظيم دخول العالم الصناعة و البحث عن مسببات هذه المشاكل ، و بالتالي ظهور أول المدارس العلمية في الإدارة و التنظيم ، و للأهمية الإدارة و التنظيم داخل المصانع ، ومع كبر حجم المصانع من حيث عدد العمال و الآلات ، مما أصبح يستحيل على ملاك هذه المصانع الإشراف المباشر عليها ، مما عجل في ظهور فكرة الإدارة و التنظيم من أجل تسيير هذه المنظمات ، لضمان التسيير الجيد و فعاليتها و خصوصا مع زيادة التنافس هذه المنظمات. و تعبر النظريات التي سوف نقدمها في الدراسة عبارة التيار الفكري السوسولوجي المنظر للمنظمات الحديثة.

و في وقتنا الحالي أصبح جليا الفرق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة ، كما أن هناك عوامل كثيرة تتحكم في تقدم الأمم و الدول ، لكن التحكم الجيد في الإدارة يعطي دفعا قويا للمنظمات و بالتالي تحقيق فعاليتها ، وهناك

نماذج إدارية رائجة و ناجحة في إدارة التنظيم و قد ساهمت بشكل مباشر في تطور هذه الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان ، و كورية الجنوبية و الدول الأوروبية .

و سنحاول في هذه الدراسة عرض أهم النظريات التنظيم و الإدارة و ربطها بنجاح هذا التراث النظري من مرافقة معظم المنظمات إلى تحقيق أهدافه و بالتالي تحقيق التطور و التقدم

## 2- المدرسة الكلاسيكية في التنظيم:

تتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي : مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية و المدرسة البيروقراطية . و تسمى كذلك المدرسة الكلاسيكية بالمدرسة التقليدية .

### أولا : II- الاقتربات النظرية لدراسة التنظيم الرسمي في المنظمات ::

#### 1- فريديريك تايلور (1915-1956):

تعتبر من المدارس التي سيطرت على الفكر التنظيمي لكونها أحدثت ثورة في عملية التنظيمات، يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبتكرة لفريديريك تايلور الذي أصبحت تعرف بحركة الإدارة العلمية نسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها، كما تعرف التايلورية باسم "الحركة و الزمن" نسبة إلى المبدأ الذي قامت عليه، وتسمى إلى تحقيقه.

وظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين سنتي 1915 - 1920، وأدى إلى ظهورها عدة عوامل موضوعية منها: تطور الاقتصاد الأمريكي وحركة التصنيع وهبوط عدد المشتغلين بالزراعة، وقد ساعد على تطور الصناعة وكفاءة العاملين فيها، وأدى التركيز على مشاكل الإنتاج إلى ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في شؤون الإدارة والتنظيم..... وكان من بينهم "فريديريك تايلور"، وقد جاءت هذه الحركة في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية و سياسية و اقتصادية نوجزها في النقاط التالية:

- قلة الخبرة التنظيمية للمنظمات الصناعية.
- تزايد التنظيمات الصناعية و تزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.
- قلة الخبرة المهنية العمالة الصناعية، لانحدار اغلبها من أصول ريفية غير متعلمة.
- المنافسة الاقتصادية الشديدة بين المنظمات التي كانت تتميز بها تلك المرحلة، وبعد الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمنظمات و ضعف العمل النقابي بصفة عامة.<sup>(1)</sup>

كما جاءت جهود هذه الحركة لتركز على ترشيد العمل الإنساني الإنتاجي و قد توصلت إلى وضع مجموعة من المبادئ من اجل التنظيم العلمي للعمل تتمثل في:

1. التوصيف الدقيق للحركة و حذف الحركات غير اللازمة.
2. التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.

<sup>1</sup> - محمد بو مخلوف- التنظيم الصناعي و البيئة- الطبعة 1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2001، ص 57

3. الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط كمية الأجور بكمية الإنتاج
4. إن انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية في كافة الأعمال سيترتب عنه خسائر فادحة في المنظمة.
5. إن الكفاءة الإنتاجية تكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة الأساسية لرفع معدلات الإنتاج.
6. فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و تنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.
7. تحقيق التعاون بين العمال و الإدارة لانجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و السليمة.
8. استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث و التحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتبائية للقيام بذلك.

الاختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتفاهم للنشاط و تنمية قدراتهم.<sup>(2)</sup>

## 2-هنري فايول:

حاول فايول إيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن إن تحكم و توجه العمل الداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها،وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات.

" كما ركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسم العمل ، ووحدة السلطة ، و الانضباط و خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة ، و تعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية و افتقاد القدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارم و و الإشراف الدقيق...و يري فايول بأن تقسم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة و تنسيق خطوات و مراحل التنفيذ."<sup>3</sup>

كما وضع فايول أربعة عشر مبدأ اسمها مبادئ الإدارة،وهي ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين التصرف الإداري والأثر الناتج عن هذا التصرف مما جعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إداري معين،وهذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه.
- **السلطة:** ينبغي تزويد المديرين بحق إصدار الأوامر للعاملين كي يصبحوا قادرين على انجاز المطلوب منهم.
- **الانضباط:** ينبغي على جميع العاملين بالمنظمة احترام القواعد و التعليمات التي تحكم أعمال المنظمة.
- **وحدة الرئاسة:** يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمل ما من رئيس واحد(كان فايول يعتقد أن أكثر من رئيس واحد يؤدي إلى نوع من التضارب و التعارض).
- **وحدة التوجيه:** ينبغي أن توجه مجهودات العاملين و التنسيق بينها بواسطة مدير واحد لتفادي ازدواجية السياسات والإجراءات.
- **الأولوية لمصلحة المنظمة:** من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين بالمصلحة العامة للمنظمة ككل.

2- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح-إدارة الموارد البشرية-عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع-الأردن-2002م- ص 7.

3- فاروق عبده فليح ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص 54

- **المركزية:** إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية و زيادة هذا الدور يعني اللامركزية.
- **تدرج السلطة:** يمثل خط السلطة في المنظمة تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- **الترتيب:** إنالأفراد و مواد العمل ينبغي تواجدها في الزمان و المكان المناسبين، وبصفة خاصة يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **المساواة:** ينبغي إن يتعامل المديرون مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة وان تسود روح الصداقة بينهم.
- **الاستقرار:** إن ارتفاع معدل دورات العمل يؤثر سلبا على كفاءة المنظمة.
- **المبادأة:** ينبغي تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.
- **التعاون:** إن تنمية روح التعاون يحقق وحدة المنظمة<sup>4</sup>

## 2- الاقترابات النظرية الكلاسيكية:

### 1-- كارل ماركس:

بنى ماركس اتجاهه و فهمه وتصوره لسلوك الأفراد و تصرفاتهم في نطاق التنظيمات على مقولة: الصراع، ويستمد هذا الاتجاه مبادئه و مقوماته على فكرة

الصراع الطبقي المادي و الاقتصادي، حيث ان التنظيمات تتوفر على فرص كثيرة

لنشوء الصراع بين اطرافه المختلفة و المتعددة. ومن ثم فان العلاقات التنظيمية ليست دائما منسجمة و هذا انطلاقا من طبيعة الاشياء المتمثلة في اختلاف و تضارب مصالح الفاعلين الاجتماعيين في نطاق التنظيمات، و يتجلى الصراع على المصالح في ابرز صورة بين المالك لقوة العمل (العملية العقلية) إلى جانب هذين الطرفين توجد اطراف فئات اخرى عديدة متصارعة متمثلة في الاقسام و المستويات و الفئات و الجماعات والفرد بسبب سعي كل منهما للحصول على أكبر قدر من المنفعة و قد تتوفر التنظيمات على عوامل أخرى مساعدة على الصراع:

- ظروف التخلف الثقافي الاقتصادي التي عاشتها بلاد شرق أوروبا.
- التأكد من خطأ الاعتقاد في الاعتماد على المناهج العسكرية لحل المشكلات الاقتصادية.
- الحاجة الى اعادة تنظيم ادارة الاقتصاد القومي على اسس جديدة.
- ضرورة تجاوز اساليب الحماس و مسيرات النصر و الجهود التطوعية التي حققت نجاحا في مواقف مغايرة سابقة.
- ضرورة التفكير في اساليب جديدة تنظم الحياة الاجتماعية في جملتها طبقا لمبادئ جديدة.<sup>(5)</sup>

### 2- تالكوت بارسونز:

قدم بارسونز تالكوت نموذجاً آخر لحالة التوازن في المجتمعات، و نظر إليها باعتبارها انساقا اجتماعية طبيعية، وهو نموذج يخالف النموذج المعقول عند ماكس فيبر ونموذج سان سيمون الذي اهتم بالفرد.

<sup>4</sup> Jean-François souterain et Philippe Farcet , organisation et gestion de l'Enterprise éditions berti, alger 2007

ونظر بارسونز إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق الأكبر و المنظمة في نظره هي نسق اجتماعي منظم يتألف من انساق فرعية مختلفة: كالجماعات، الأقسام، الإدارات، وهو يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و اشمل كالمجتمع. وهو يسعى إلى تحقيق نمط معين من الانساق، ونظر بارسونز إلى المجتمعات على أنها انساق إلا انه لا يذهب إلى حد المطابقة بينهما، فالتنظيمات تتمتع بأهداف واضحة نسبيا وتحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، وللمنظمات لوحة تنظيمية توضح التسلسل. فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنح للتنظيم طابعا يميزه إلى حد كبير عن المجتمع.

و تقوم التنظيمات الرسمية بأوجه نشاط نحو هدف محدد و يتوفر فيها وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقبلها من ناحية، وأن تحصل من بيئتها في الوقت ذاته على كل ما يحتاجه بقاؤها واستمرارها من تدعيم و تأييد من ناحية أخرى.

و عرف بارسونز نمط العلاقات بالدور، وبذلك أتاح للفرد أن يضع توقعات مستقرة عند سلوك الآخرين، كما تساعدهم على مواجهة هذه التوقعات والقيام بالتزامات الدور مقابل الحقوق المرتبطة بأدوارهم، وبذلك يكونوا قادرين على توقع السلوك، ويستمر المجتمع في الوجود.<sup>(6)</sup>

### 3- الاقترابات النظرية الحديثة:

#### 1- الان توران:

قسم "توران" المراحل التي مر بها العمل في التنظيمات الصناعية المعاصرة إلى ثلاث مراحل إل نأن وصل إلى تشخيص التنظيم الرسمي، فلاحظ أن اللغة المستخدمة لهذا المفهوم تعني ثلاث حقائق مختلفة هي:

- انه نمط من التنظيم المحدد باعتباره نسقا محددًا و متدرجا بالنسبة للوظائف و ليس بالنسبة للأشخاص.
- يمثل التنظيم الرسمي نمطا من سير التنظيمات و يتميز بتمسكه الشديد بالنظام و الروتين الذي يصمد لكل تحول يصيب النظام.

- التنظيم الرسمي هو عبارة عن سلطة مارسها القادة الموجودون على رأس التنظيمات الكبرى.<sup>(7)</sup>

غير انه لا يمكننا التحدث عن البيروقراطية إلا بتوفر ثلاث شروط:

1. المكافآت و الأدوار والحقوق و الواجبات التي هي شروط الدخول في المنصب، والمراقبة و الجزاءات يجب تحديدها بدقة و ثبات وان تكون غير شخصية.

2. كل منصب يجب أن يكون محددًا فعلاقته بالوظائف و المناصب المتضمنة داخل التنظيم الرسمي، و عكس ذلك إذا كانت الوظيفة محددة مقابل موضوع أو أشخاص أجنب عن التنظيم، فهذه الوظيفة يمكن اعتبارها وظيفة بيروقراطية، فالتقنية التي تحدد هذه الوظيفة هي الحد الأساسي للبيروقراطية و ذلك بالاستقلال عن التنظيم.

<sup>6</sup>- حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة و المجتمع، مؤسسة دار شباب الجامعة-الاسكندرية، ص 151، 152

<sup>7</sup>- jean Claude scheid :les grandes auteurs en organisation-dunod, 2eme édition ,paris,2005-p 14.

3. يجب أن تتخذ القرارات الأساسية خارج التنظيم الرسمي، لأن هذا الأخير ما هو إلا نسق يقوم بنقل المعلومات من مصدرها الأساسي، وبالتالي يقوم بعملية التنفيذ و بهذا يمكن اعتبار وزارة معينة تنظما رسميا، بينما لا يمكن لا يمكن اعتبار مؤسسة صناعية كذلك، باعتبار أن التنظيم الرسمي هو مركز لاتخاذ القرار.

و حسب رأي "ألان" فإن الشرط الأول متوفر بينما الشرطان الأخران غير موجودين.

- ان هذه الفكرة التي يطرحها "توران" من خلال الشروط المختلفة تبين مدى ارتباط التنظيم بالبيئة الخارجية و أيضا مدى اعتبارها للتقنية كبعد أساسي في التنظيم الرسمي، و لكنه من جهة أخرى و في مقالات كثيرة يلح على الدور اللابروقرراطي للتقنية ذلك لان التقني المحترف في وجهة نظره يهدف غالبا أن يكون مستقلا عن هذا التنظيم الرسمي ويذهب في إلحاحه مرة أخرى إلى النصح بعدم تحليل المؤسسات الكبرى باعتبارها تنظيمات رسمية و إنما تتحلل باعتبارها مؤسسات سياسية.<sup>(8)</sup>

وعليه فان المؤسسة كتنظيم هي عبارة عن مجموعة وسائل توضع لتحقيق الأهداف و تمثل كذلك مركزا أو عاملا اقتصاديا. إذن فالمؤسسة تراقب و في اغلب الأحيان من طرف النسق السياسي العام، فكل نشاطها يتم في اطار القوانين و المراسيم و النظام.

و من هنا يرى "توران" انه لا يمكننا التكلم عن المؤسسة كتنظيم رسمي ما دامت أهداف هذا التنظيم محددة من خارج المؤسسة والمتمثلة في الهيئات السياسية، ففيها لايعتبر رب المؤسسة حاكما و لا ممثلا للأقلية بل هو مسؤول عن مصالح الطبقة الحاكمة

## 2- ميشال كروزيه:

يرى كروزيه أن التنظيم الرسمي هو: نسق تنظيمي غير قادر على تصحيح نفسه في ضوء أخطائه حيث أصبحت المعوقات الوظيفية عنصرا هاما من عناصر التوازن.

بمعنا آخر أن التنظيم الرسمي كنسق تنظيمي لا يتسع و كبره و كثرة المعوقات الوظيفية اخذ بعدا آخر للتوازن تمثل في تلك المعوقات وهي في الأصل بعد وظيفي.

غير أن هذا التعريف للتنظيم الرسمي يرتبط بمدى وجوده كتنظيم في بلد آخر، بمعنى أنها تختلف عنها في فرنسا و تختلف عنها في بريطانيا..... وهذا الاختلاف ترتب عنه وجود صفة خاصة للتنظيم الرسمي وهو ما دفع كروزيه إلى القول بان وضعية فرنسا من خلال مؤسساتها اتضحت في وجود نظام رسمي له نمط خاص مصدره أسباب خاصة افرزها الواقع الثقافي، و يضيف أن هناك سببين حاسمين هما:

\* الخوف من علاقات الند للند و التي يمكن أن تجر إلى الصراعات ا والى أوضاع التبعية و الخضوع.

\* النظرة المطلقة للسلطة والتي بدونها لا يمكن أن ينجح أي فعل جماعي و هذان السببان ناتجان عن عوامل ثقافية مختلفة من بينها النسق التربوي الذي يلعب دورا هاما، و الوسيلة الوحيدة في اعتقاده لضبط ظاهرة التنظيم الرسمي تتمثل في الأزمة و هذا حسب الوضعية السائدة في فرنسا لأنه ليس هناك تكيف تدريجي ممكن للتنظيم الرسمي.

<sup>8</sup> - ibid. -p.p 59-60

— إن كروزيه" من خلال تحليله لتنظيمات الرسمية و معرفته لسياساتها و استراتيجياتها و طبيعة العمل فيها والتحويلات التي طرأت عليها، يرى بأنها تحولات عميقة و زيادة على أنها وسيلة في يد الدولة، كذلك هي عبارة عن نوع من الضمان الاجتماعي للأفراد المنتمين إلى المنظمة<sup>9</sup>

كما يضيف Michel Crozier " إن الإشكالية المطروحة للفرد لفرض وجوده يجب أن يتدخل كفاعل في عمله، ويعمل مع المتعاونين الآخرين ، و هذا التعاون ضروري لحصوله على السلطة ، كما أن السلطة تساهم في كل العلاقات الإنسانية في العمل"<sup>10</sup>

### الاقترابات النظرية الإدارية

### 01- : المدرسة البيروقراطية

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبير ( M.Weber )، الذي عاش خلال الفترة (1864-1920) ، و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. و قد انبثق من تحليله مفهوم " البيروقراطية " ( حكم المكتب ) ، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة . "وقد إهتم فيبر بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية علر وجود الفرد و حرته .

فذهب إلى أن زيادة حدة تقسيم العمل قد أدت إلى انهيار شخصية العامل ، بالإضافة إلى ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات المختلفة التي أصبحت تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية ."<sup>11</sup>

كما يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :

-تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛

-سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

-اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛

-اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً؛

-تدوين الأفعال، و القواعد و القرارات الإدارية؛

-الفصل بين ملكية المؤسسة و إدارتها؛

-خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أداءهم لمهامهم.

<sup>9</sup> Jean-Michel Saussois , les organisations, édition science humaines , Belgique,2012 ,p333

<sup>10</sup> ibid ,p332

<sup>11</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، ط02 ، القاهرة، 2006، ص 146

و لم يكن هدف فيبر صياغة مؤسسة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تتمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين . فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة ) قانونية ، لأنه حصل على موقعه و صلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار أو الترقية ، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء . و إذا كانت "البيروقراطية" تعني في يومنا الإجراءات الطويلة و الروتينية ( الرتابة ) و البطء في مسار العمل الإداري ، و تعقيداته غير المبررة و عدم الكفاءة ، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى . فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية ، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم و تأهيلهم بشكل سليم ، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة ، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية ، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

لقد انصب اهتمام فيبر على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد ، و كان مولعا بدراسة تنظيم الجيش البروسي و الدولة البروسية ، و بشخصية بسمارك و وليام الثاني ، و استنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش و الدولة

" و لقد عالج ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي ، و لقد أثبت بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية و هي كالتالي

- 01- التخصص و تقسم العمل أساس الأداء الناجح الأعمال و الوظائف
- 02- التسلسل الهرمي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيهم
- 03- سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم
- 04- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة
- 05- اختيار العاملين و ترقيةهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل .<sup>12</sup>

## 02- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة الكلاسيكية

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، و نشوء كل منهما بمعزل عن الأخرى ، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها و تعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية و هي :

-تصرف الإنسان بشكل رشيد؛

-حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل؛

-تتضمن الإدارة أساسا الفعاليات الرسمية للأفراد ، و لا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم و سماتهم الشخصية؛

-ضعف رغبة الأفراد في العمل ، و بالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة؛

<sup>12</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص 43

-جدوى الحوافز الاقتصادية و الظروف المادية في رفع مستوى الأداء؛

-تقسيم العمل؛

-السلطة الرسمية.

لقد تعرضت مدرسة الإدارة الكلاسيكية لنقد شديد خلال السنوات الماضية، حمل لواء جيل جديد من الدارسين. و وجهة نظر هؤلاء أن النظرية التقليدية محدودة الجدوى في دراسة المؤسسة و فهمها و التعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها . فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصل به من تنسيق و تعاون و اتصالات و سلطة ، و قيم و اتجاهات و عادات و معتقدات و سلوك منطقي و غير منطقي... كل هذه هي التي تجعل للنظرية قيمة حقيقية، لأنها تأخذ في حساباتها الجوانب الاجتماعية و الإنسانية ، و الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في عمل و حياة المؤسسة .

و هكذا تعرضت الافتراضات الأساسية للنظرية الكلاسيكية في الإدارة للنقد و المراجعة من جانب دراستها، مؤكداً أن الافتراضات يجب أن تعزز أو تستبعد لتحل محلها النظريات الحديثة

المؤسسة على الافتراضات الاجتماعية و السلوكية . و الأفكار الجديدة في هذا المضمار تنادي بضرورة اتجاه النظرية الحديثة في الإدارة للتركيز على العنصر البشري أكثر منه على المهام و الأعمال فيمنح المزيد لحركية (ديناميكية ) عمل المؤسسات ، و اتخاذ القرارات ، و سلوك البشر ، بديلاً لاهتمامات النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل التنظيمية ، و المستويات و خطوات العمل و الضوابط و الأهداف الاقتصادية للإنتاج .

### 3- المدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية) في الإدارة

على الرغم من إهمال العديد من الكتاب و المنظرين الأوائل أو على الأقل إغفالهم لأهمية العنصر البشري في الإدارة، إلا أن بعض الأصوات نادى بأهمية هذا العنصر، على سبيل المثال فإن ماري باركر فوليت اعترفت بأهمية العنصر البشري، كذلك فإن هوجو مونستربرج ( H.MUNSTERBERG ) نشر كتاباً في سنة 1913 أصبح فيما بعد مصدراً رئيسياً لعلم النفس الصناعي بمفهومه المعاصر. رغم هذه المحاولات ، إلا أن البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية تتمثل في سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع " هاوثورن " (HAWTHORNE) بشركة " ويسترن إلكترونيك " خلال السنوات (1923-1932) و التي تعرف باسم دراسات أو تجارب هاوثورن .

" و تمثلت أعمال إلتون مايو مع الباحثين في فرقته في الثلاثينات من القرن الماضي بتقديم شروحات على التمرد عن العمل المحدد، و تمثلت الملاحظات في أن العمل الاجتماعي للمؤسسات... يسمح للأفراد في العمل يبحثون عن الرضا النفسي لأسباب مختلفة أكثر من التحفيز المادي كما يعتقد النموذج العقلاني...."<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Michel Foudriat , sociologie des organisations , édition Pearson éducation , 2eme éd, paris 2002, p09

## أولا: تجارب هاوثورن

" تتكون دراسات " هاوثورن" من عدة تجارب عملية و لكن أشهرها تجربتين، في التجربة الأولى "تجربة الإضاءة" قام الباحثون بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين، مجموعة التجربة و مجموعة المراقبة، و قد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة، و الهدف من ذلك هو تحديد أثر درجة الإضاءة على الإنتاجية، و كما هو متوقع، فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، و لكن الشيء غير المتوقع، و الذي سبب دهشة للدارسين، هو زيادة إنتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم عدم تغيير الإضاءة، و عندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدلات الإضاءة، فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة، و حدث نفس الشيء لمجموعة المراقبة. و أخيرا بدأت إنتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر."

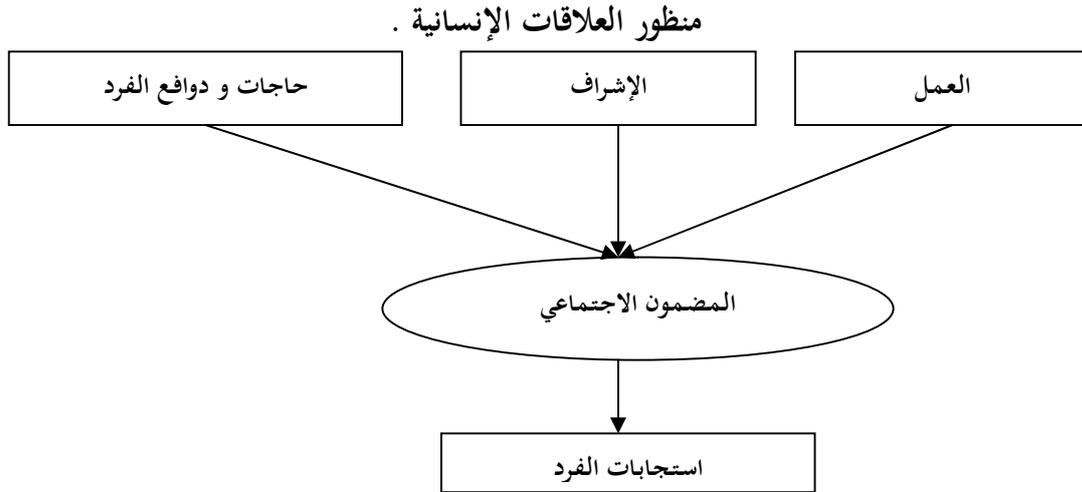
في التجربة الرئيسية الثانية، قام الباحثون بتصميم نظام لدفع الأجر على أساس معدل الإنتاج، "الدفع بالقطعة" و تم عزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم، و كانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، و كما حدث في التجربة الأولى، كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج، و من يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط و مساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى، فإنهم يسخرون منه و يطلقون عليه اسم " المخرات"، بما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى و لو كان قادرا على تجاوزه.

إن النتائج غير المتوقعة للتجربتين أوصلت الباحثين إلى نتيجة مؤداها أن هناك قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين، على سبيل المثال فقد أرجع الباحثون السبب في ارتفاع إنتاجية العاملات في التجربة الأولى إلى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات، و التي كانت جديدة عليهم تماما. أما بالنسبة للتجربة الثانية، فإن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

## ثانيا: العلاقات الإنسانية

لقد كانت دراسات "هاوثورن" إيذانا بمولد فكر جديد تجاه العمال، هذا الفكر كما يتضح من الشكل رقم [1]، يركز على أهمية الفرد، فبينما أغفلت الأفكار السابقة دوره، نجد أن نموذج العلاقات الإنسانية يقول بأن الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة و دوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، و في أثناء قيام الفرد بالعمل، فإن متطلبات هذا العمل، و طريقة معاملة المشرف له، و عضوية الفرد في جماعته، و مستوى إشباعه لحاجته الاجتماعية مثل الحاجة إلى التواجد مع الآخرين و درجة قبولهم وحبهم له، كل ذلك يمثل في مجموعه مضمونا اجتماعيا يؤثر على استجابات الفرد و مستوى رضاه عن العمل، و من ثم مستوى أدائه.

## الشكل رقم [1]



المصدر : علي الشريف ، " الإدارة المعاصرة " ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000) ، ص : 46.

و يعتبر إبراهيم ماسلو (A.MASLOW) من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية ورتبها على شكل تسلسل هرمي ، و قد لاقى اهتماما واستحسانا من علماء النفس و خاصة في أوساط علماء النفس الإداري، و تقسم هذه النظرية حاجات الإنسان إلى :

-الحاجات الفسيولوجية (البدنية، الجسمانية)؛

-حاجات الأمن و السلامة ؛

-الحاجات الاجتماعية؛

-حاجات التقدير و الاحترام؛

-حاجات إرضاء الذات.

و "نظرية إبراهيم ماسلو هذه و التي تهدف لرفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية و البشرية و ذلك من خلال تحفيز العاملين المادي و المعنوي أصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الإدارية الحديثة، لأن الفرد لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تأمين حاجاته غير المشبعة لأن الحاجات المشبعة للفرد لا تشكل حافزا أبدا، و بما أن حاجات الفرد متتابعة و متسلسلة فإشباع حاجة يعني بروز أخرى بعدها لا بد من إشباعها.

كما أسهم في هذا الصدد أيضا دوجلاس ماكرويجور (D.MCGREGOR) بتقديم ما يسمى بنظرية (X) و نظرية (Y) ، نظرية (X) تشير إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا و إلى مجموعة

الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرون في ممارسة نشاطاتهم و أعمالهم. أما نظرية (Y) الهدف منها هو التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها.<sup>14</sup>

### ثالثا: الاتجاه السلوكي المعاصر

على الرغم من وجهة نظر العلاقات الإنسانية في صورتها المبكرة تبدو منطقية، إلا أنها تبدو ساذجة، علاوة على تبسيطها للمشكلة أكثر من اللازم، على سبيل المثال، فإن الزعم بأن الإدارة التي تستطيع جعل عاملها سعداء تحصل على أعلى إنتاجية منهم، هذا الزعم لا يمكن قبوله على إطلاقه، لذلك فإن الاتجاه السلوكي في صورته المعاصرة يأخذ وجهة نظر أكثر تطورا، حيث يرى أن المظاهر الفردية و الاجتماعية يمكن أن تكون محددات لسلوك العاملين، كما يمكن أن تكون نتيجة له، على سبيل المثال فإن سلوك الأداء هو محصلة للعديد من المتغيرات مثل الدافعية و القدرة، و العوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة للأداء المرتفع، تؤثر سلبا أو إيجابا في دافعتهم المستقبلية، و من ثم أدائهم المستقبلي للعمل، و عليه فبدلا من الإغراق في التبسيط و تقديم مبدأ " العامل السعيد" كحل ساذج للمشكلة، فإن الاتجاه السلوكي المعاصر يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيدا. و في الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق معدل عال من الفعالية في استخدام الموارد البشرية.

" و لا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع و القيادة و سلوك الجماعات و الاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين و تساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني و سلوك الجماعات، إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى و التي تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المؤسسة. كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية و ذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.<sup>15</sup>

### 4- : المدارس الحديثة في الإدارة

" و هي مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا و هي : مدرسة علم الإدارة، و مدرسة النظم، و المدرسة الظرفية للإدارة و الإدارة بالأهداف، و الإدارة على الطريقة اليابانية.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> علي إبراهيم الخضراء، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997، ص: 117، 121.

<sup>15</sup> فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، 1992، ص: 53.

<sup>16</sup> فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص: 54.

## أولاً. مدرسة علم الإدارة:

و يمثل هذا المدخل أحد المجالات الحديثة و المتصورة للعلوم الإدارية و هي نتاج محاولات تحليل المشكلات الإدارية تحليلاً شاملاً و الرغبة في التوصل إلى قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، و يستند هذا المدخل إلى الطرق العلمية والوسائل الرياضية و التحليل المنطقي، فبحوث العمليات أسلوب حديث يساعد الإدارة في وضع أساس علمي لاتخاذ قراراتها و رسم سياساتها

" و هذا المدخل يتعامل في العادة مع المشاكل المعقدة التي تتفاعل فيها مجموعة كبيرة من المتغيرات، و هو يختص بتعميم النماذج العلمية و وضع المقاييس اللازمة لمقارنة البدائل المختلفة، و يغطي هذا المدخل مجالات مختلفة في المؤسسة كالإنتاج و الشراء و الرقابة على المخزون... الخ".<sup>17</sup>

و تختلف مدرسة علم الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج و كفاءة الأفراد و الآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم. و بذلك يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج و الكفاءة و عملية التخطيط، و قد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة بصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين و المؤسسات . و على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين و النقل، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية. و يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى و لكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجرى معالجتها بصورة وصفية و مهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

## ثانياً. مدرسة النظم:

و هي تعتمد على نتائج و أبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.

و الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام ( System ) الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

<sup>17</sup> سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري - مدخل كمي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص45.

و بموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية و هي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها و تقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع و الخدمات، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات و المخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة و تتأثر ببعضها كما أنها في المؤسسة ككل.

" و يمكن اجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة بما يلي : أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة فالباحث ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية العناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود السياسة و اجتماعية و فنية و بشرية ، و مدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها ، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه و يؤثر فيه و يتأثر به بشكل مستمر " .<sup>18</sup>

و بالتالي فإن نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، و تعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، و يوضح الشكل رقم [2] الإطار العام لمفهوم النظام أي أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة.

### ثالثا. المدرسة الظرفية في الإدارة:

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري و الذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف و على كل أنواع المؤسسات و إنما يجب استخدام هذه المدارس و النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

لقد تبين من خلال الدراسة و التطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك كل الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف و الأوضاع التي تمر بها المؤسسة ،فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة و فشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم و مبادئ المدرسة السلوكية و المدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاء الأسلوب الكمي لم

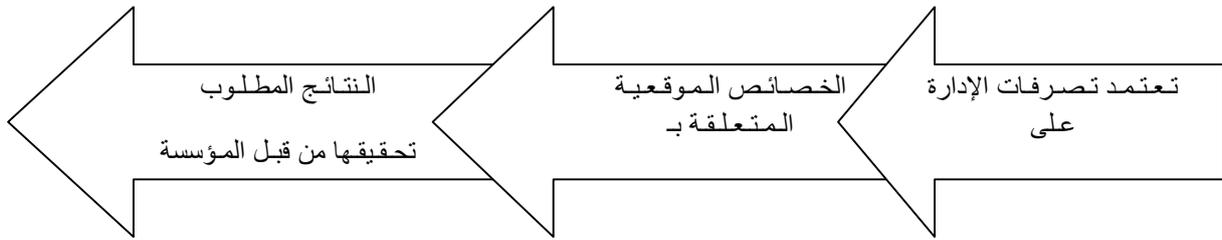
<sup>18</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مرجع سابق، ص51

يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج و العمليات.

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، و قد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية،... الخ، على طبيعة التنظيم الإداري و أسلوب العمل المتبع في المؤسسة، و دعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة و إنما يجب أن تختار المنهج و الأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المؤسسة، كما يعكس ذلك الشكل رقم [2].

### الشكل رقم [2]

#### الإدارة الظرفية



المصدر : خليل محمد حسن الشماع ، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " ، ( دار المسيرة ، عمان ، 1999 ) ، ص : 43.

و لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات و الأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات و الأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في المؤسسات.

#### رابعاً. الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوباً حديثاً من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي (الإدارة بالقوانين و اللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين و اللوائح الموضوعية و التي غالباً ما تحد من حريات العاملين و مبادراتهم.

و يقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة و العاملين الذين قاموا بذلك، كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية و الفنية يعتمد (بناءً على ذلك) على مجموعة الأهداف الموضوعية من ناحية و على الأهداف و النتائج المتحققة من ناحية أخرى.

و أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين و الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر.

وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر (Peter Drucker) في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد و الاهتمام.

وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية :

-يبدأ الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية معا بمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛

-يشترك الرؤساء و المرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها و هذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية و يسهل قياسها؛

-يجتمع الرؤساء و المرؤوسون في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز و مقدار ما تحقق من الأهداف لتدارك ما قد يتعرض العمل من عقبات و تصحيح ما يتبين من انحرافات و تعزيز ما يظهر من إيجابيات، و تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم حتى يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق أهداف وحدتهم الإدارية و أهداف المؤسسة بشكل عام.

إن وضع الأهداف و طرق تقييمها تختلف بين مؤسسة و أخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المؤسسة نفسها لكن النتائج التي يمكن أن تترتب على اتباع هذا الأسلوب يمكن تلخيصها بما يلي:

-تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة؛

-تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة؛

-التقليل من نسبة القلق و التوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه منه.

و عموما يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسيا و علميا قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، و توطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة، و دعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب .

خامسا: الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في الإدارة)

" و تتلخص في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات و بأنها تنقل نظام القيم السائد في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام و التقدير إلى الأسرة و ترابطها و إلى رب هذه الأسرة و اهتمامه بأعضائها، العاملون كلهم أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون و المحبة و الرؤساء هم بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحتها أولا و بمصلحة

كل فرد من أفرادها الذين يفترض بكل واحد منهم أن يبذل أقصى جهوده لمصلحة الأسرة، هذه القيم تؤدي إلى سيادة روح المودة و التعاون و الانتماء للعمل و هي أمور مرغوب فيها وتسعى الإدارة إلى تنميتها في جميع أشكال المؤسسات وقد عزا كثير من علماء الإدارة نجاح اليابانيين في الصناعة إلى عوامل كثيرة من أهمها أسلوب الإدارة هذا .

لكن لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخا ملائما لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات منها:<sup>19</sup>

-توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين و رغبتهم في المشاركة؛

-إعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير و المناقشة مع تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لصنع القرار.

و تتخذ المشاركة عدة أساليب لكل منها مزاياها و عيوبها، و على الإدارة اختيار الأنسب منها وفق طبيعة القرار و ظروف المشاركين، من أهمها : نظم الاقتراحات، الاجتماعات، اللجان المجالس الاتصال الهاتفي المذكرات،...إلخ.

وكخلاصة لما تقدم من استعراض لأهم المدارس و النظريات التي درست الإدارة من جوانبها المختلفة، يمكن القول بأنها قد اختلفت فيما بينها في كثير من الأمور و يأتي في مقدمة هذه الاختلافات طبيعة المداخل التي اعتمدها كل مدرسة أو نظرية، و إن كنا نرى أن رواد هذه المدارس قد اختلفوا أيضا في فهم و تفسير و تحديد مضمون الإدارة ومبادئها و معناها، و نرى أيضا أن كل مدرسة قد تجاهلت نتائج المدرسة السابقة و إن كان المنطق يستدعي أن تبدأ كل مدرسة وفقا لمراحل التاريخ من حيث انتهت المدرسة التي سبقتها، و في هذا السياق قد نعتقد أن نظرية ما للإدارة تكون قد ولدت، و نمارس مهامنا كمديرين في إطارها، ولكن نحتاج في الوقت الحاضر إلى دراسات أكثر تقدما للبحث في جذور القضايا الأساسية و الجوهرية للإدارة، مستنديين على ما هو متفق عليه وصالح للتطبيق في المدارس السابقة كمقدمة للدراسات و الأبحاث الجادة لتكوين نظرية ما في الإدارة، تشكل إطارا صالحا للممارسة الإدارية تتناسب مع واقعنا و بيئتنا و نظمنا علما بأنه لا يمكننا إنكار المسلمات التالية :

-أنه لا يمكن تطبيق دستور ما لدولة ما على دولة أخرى؛

-أنه لا يمكن تطبيق قانون ما لدولة ما على دولة أخرى؛

-أنه لا يمكن تطبيق تنظيم ما لمؤسسة ما على تنظيم مؤسسة أخرى.

<sup>19</sup> إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات: الإدارة العامة، دار البشير، عمان، دت، ص، 36، 33.

## الخاتمة:

إذا كانت الإدارة تعني كما سبق القول توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مخطط مسبقا ومحدد، فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف عدة عوامل نذكر منها قوة الإدارة على التحكم الجيد في المورد البشري، و معرفة متطلباته و القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المحدد ، و توجيه العمال إلى تحقيق أهداف المنظمة ،من خلال وضع مجموعة من القوانين و القرارات القابلة لتجسيد وجعل كل ما موجود في المنظمة يساعد على مرونة العمل.

ون خلال ما سبق يمكننا أن نعتبر الإدارة في التنظيم ،هي المكسب الحقيقي للمنظمات و المؤسسات فإذا استطاعت هذه الأخيرة أن تنمي عناصر كافية في الإدارة فإنها تكون قد نجحت في تكوين الأساس الذي تعتمد عليه بعد ذلك في الانطلاق في تجسيد أهدافها ، أما إذا لم تتوفر العناصر الإدارية الصحيحة فإن أي مجهود يبذل أو مال يستثمر أو وقت يخصص لن يحقق أي هدفا،و هذا يكون سببا مباشرا في إخفاق المنظمة ، لسيما أننا نعيش في زمن المنافسة المبنية على الجودة و تخفيض التكاليف و هذا ما يفسر اهتمام الدول المتقدمة بالإدارة و التنظيم والعلاقات الإنسانية ، و احسن دليل على ذلك استغلال الولايات المتحدة الأمريكية في كل المناسبات ، و حتى في وسائل الإعلام إظهار قوتها الاقتصادية و الثقافية و الصناعية و العسكرية وربطها بقوة الإدارة الأمريكية.

## الهوامش والمراجع:

- 01- محمد بو مخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة، الطبعة 1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2001، ص 57
- 02- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الاردن-2002 ص 7.
- 03- فاروق عبده فليه ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، ط 1 ، عمان ، 2005 ، ص 54
- 04- Jean-François souterain et Philippe Farcet , organisation et gestion de l'Enterprise , éditions Berti, Alger 2007 P36
- 05- م حمد بو مخلوف، مرجع سابق، ص 78-79
- 06- حسين عبد الحميد احمد رشوان، الادارة و المجتمع، مؤسسة دار شباب الجامعة، الاسكندرية، ص 151، 152
- 07- Jean Claude scheid : les grandes auteurs en organisation, dunod, 2eme édition , paris, 2005-p 14.
- 08- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، ط 02 ، القاهرة ، 2006 ، ص 146
- 09- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2004، ص 43
- 10- Michel Foudriat , sociologie des organisations , édition Pearson éducation , 2eme éd, paris 2002, p09
- 11- علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ، 46.
- 12- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 ، ص 43.
- 13- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997، ص، 117 ، 121.
- 14- فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، 1992، ص، 53.
- 15- فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق، ص 54.

16- سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري مدخل كمي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص45.

17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص51.

18- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات: الإدارة العامة، دار البشير، عمان، ص33، 36.