

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية

كلية الشريعة والاقتصاد  
قسم الاقتصاد و الادارة

مقرر مقياس علم اجتماع المنظمات لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية

مدخل لعلم اجتماع المنظمات

المحور الاول: المدرسة الكلاسيكية.

1: نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية

2: اهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية.

3: الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية.

المحور الثاني: مدرسة العلاقات الانسانية.

1: مفهوم وظروف بروز حركة العلاقات الانسانية.

2: أهم نظريات وعلماء المدرسة الانسانية.

3: الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية

المحور الثالث: المدرسة السلوكية

1: ظروف بروز المدرسة السلوكية.

2: أهم علماء ونظريات المدرسة السلوكية.

3: الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية.

المحور الرابع: المدارس الحديثة.

1: نظرية النظم.

2: مدرسة علم الادارة.

3: الادارة اليابانية..

4: الادارة بالأهداف..

ارتبطت نشأة علم اجتماع المنظمات بعلم الاجتماع الصناعي و اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث و الطي يمكن تسميته بعصر التنظيمات أو عصر المنظمات، وبالرغم من وجود التنظيمات منذ آلاف السنين خاصة بمصر و الصين إلا أن هناك تنظيمات يتزايد وجودها في العصر الحديث لتصبح أكبر حجما وأكثر تعقيدا. ازداد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة بعد أن أصبح له دورا بارزا و واضحا في الحياة الاجتماعية اذ نجد الكثير من التغيرات تحدث داخل المنظمات و تؤدي الى وجود مشكلات تنظيمية متعددة مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي و المشكلات التنظيمية الناجمة عن ذلك و قد أدرك علماء الاجتماع أنه دون فهم تلك التنظيمات و ما يحدث داخلها و النتائج المترتبة عن الحياة فيها لا يمكن فهم الحياة الاجتماعية المعاصرة و حل مشكلاتها. و نتيجة لتراكم كم من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة و اتساع نطاق النمو و فاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية ظهرت الحاجة الى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع يختص بدراسة التنظيمات و المنظمات و كل ما يتعلق بهذا المجال ومن هنا ظهرت عدة مدارس تناولت من خلال علمائها مجموعة من النظريات اهتمت بدراسة المنظمات و لكل مدرسة أفكارها و معتقداتها التي تظن بأنها أعطت التفسير الأدق لطبيعة الصورة التي يجب أن يكون عليها أي تنظيم وسنتناول في هذا المقياس أهم المدارس التي ساهمت بشكل كبير في دراسة التنظيمات.

## المحور الأول: المدرسة الكلاسيكية.

### 1: نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتمتد التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

\*كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

\*كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

### 2: أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية.

#### أولا: نظرية الإدارة العلمية Scientific Management

1/ تعريف العالم: فريدريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلادلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. توفي في 21 مارس 1915 بفيلادلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة.

عرف بأنه ابو الادارة العلمية بسبب حركة الكفاءة واسم زوجته لويز سبونر واسم اولاده روبر، اليزابيث، كمبتون وكلهم ايتام أي متبنون من طرف تايلور. واسم والداه فراكلن تايلور واميلي امالت. وهو من عائلة غنية، وعرف تايلور بأنه مجتهد مثابر ومنظم. كان تايلور يعاني من الضعف الشديد في البصر، مما منعه من اكمال دراسته العليا رغم انه كان مؤهل لذلك.

كان مهندسا ميكانيكيا يسعى الى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحدا من اوائل استشاريي الادارة وكان من القادة المفكرين وأفكاره متممة بالاتساع والعمومية وبالغة التأثير وقد كان كذلك لاعب تنس بارز وقد فاز باول ببطولة ثنائي في عام 1881.

اهم مؤلفاته:

\*في 1893 اصدر مذكرة حول كيفية انتاج الاشرطة المطاطية.

\*في 1895 اصدر مذكرة حول الاجور بالقطعة.

\*في 1903 اصدر كتاب حول الادارة للورشة.

\*في 1906 اصدر مذكرة حول كيفية تقطيع الصفائح المعدنية.

\*في 1911 اصدر ونشر كتاب عنوانه مبادئ الإدارة العلمية

## 2/ مفهوم نظرية تايلور ومبادئها

### \*نظرية تايلور <<فكرة الإدارة العلمية>>

ان فكرة الادارة العلمية والتي اخذت ضجة كبيرة في اذهان مسيري اعمال المصانع ،حيث يقول تايلور في جوهر نظام الادارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في اذهان العمال.ثورة كاملة بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع .حسب تايلور فان فكرة تنظيم الانتاج تهده حسبه الى التوضيح ان مصلحة المستخدمين والعمال يمكن ان تكون متقاربة عوض ان تكون متنافرة.

حيث يقول انه عوض ان يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة يقومون بالإتحاد فيما بينهم من اجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى انه بإمكانه ان يجمع بين طموح المستخدمين والعمال في ان واحد مما من شأنه ان يحقق رفاهية واستقرار اجتماعي دائم .

كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج،وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة. وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور اجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي ان تصل الى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور ان مصالح العمال والمستخدمين يمكن ان تكون متقاربة وليست متنافرة.ويمكن ان نقول ان الإدارة العلمية هي:

- 1-إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.
- 2-استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- 3-العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والإدارة.
- 4-التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
- 5-تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الاشراف.

### \*المبادئ التي جاء بها تايلور:

1-التقسيم الأفقي للعمل:يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل الى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذا من أجل التوصل الى احسن الطرق للعمل.

## -2-التقسيم العلمي:

يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل.

وهو المبدأ الذي اعتمده تاييلور من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

## -3-نظام الاجرة والمردودية:

تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

## -4-مبدأ المراقبة في العمل:

انطلاقا من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في ايطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما ادى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

## 13/ اهم الانتقادات الموجهة للعالم تاييلور.

من بين الاشياء الايجابية التي جاء بها تاييلور كونه اعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة من تبذير في المواد والوقت والجهد وغيرها.  
وكذلك نجد أجابياته هو في محاولته من رفع الإنتاجية للعامل عن طريق محاولة في تحسين التسيير. كذلك جاء بفكرة التخصص في العمل وتقسيمه.

هناك انتقادات للنظرية التاييلورية نتجت عنها سلبيات نذكر منها:

\*استغلال العامل واعتباره كآلة.

\*عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان.

\*عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.

\*انعدام الجودة في الإنتاج و قلة المهارة

\*انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج

\*إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة.

\*إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي

\*عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.

\*تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الدارة والعمال يحدث بدون تدخل النقابات.

## ثانيا: نظرية الإدارة العلمية Administrative THEORY

### 1/ تعريف العالم HENRY FAYOL: هنري فايول 1841-1925

هو احد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي كان يعمل كمهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا  
يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، قام بنشر  
مؤلفه عام 1916 بعنوان ( الإدارة الصناعية والعمومية. )  
وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل  
والتامين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر  
والتنسيق والمراقبة.

### 2/ من اهم النشاطات التي قام بها هنري فايول:

تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام  
في الإدارة الحديثة وهي كالتالي:

1. تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج  
بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

2. السلطة والمسئولية : ويوجد فايول ان السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تبع السلطة  
وتتبع منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير  
والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخيرة والقيمة الخلقية.

3. النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

4. وحدة الأمر : اي ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

5. وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ،  
ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل  
في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

6. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.

7. تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.

8. المركزية : ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل  
مشروع.

9. تدرج السلطة او التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا  
التدرج الرئاسي لجميع مستويات الادارة.

10. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

11. الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .

12. ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة

13. المبادرة : أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار .

14. روح الجماعة : يتمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي .

3/ وقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . لهذا وضع قائمة تضم الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي وهي ستة:

-الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، إشراف، توظيف، توجيه، استقطاب...

-الأنشطة الفنية: إنتاج، تصنيع، تعديل...

-الأنشطة المالية: رأس المال و الاستخدام الحسن له.

-الأنشطة المحاسبية: الجرد، المكسب و الخسارة، التكاليف...

-الأنشطة الأمنية: حماية الأفراد و الممتلكات.

-الأنشطة التجارية: شراء، بيع، مقايضة، مبادلة.

الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي كما يراها فايول

#### 4/الصفات الادارية الواجب توافرها في الاداريين حسب رأي فايول:

-الذهنية و العقلية: القدرة على الفهم، الدراسة و التعمق، الحكم و التقرير...

-الجسمانية: الفتوة، الصحة، القوة...

-الخبرية و التجريبية: صفات مكتسبة من واقع الخبرة و التجربة.

-الخلقية: الحيوية و الحزم، الولاء التنظيمي وحب العمل، تحمل المسؤولية.

-الثقافية: الإلمام و الإحاطة بالأمر التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة.

-الفنية: الصفات المتعلقة بالوظيفة التي سيمارسها العامل..

#### 5/وظائف الادارة حسب تصنيف فايول

كما قام بتصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: تنبؤ، تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر (القيادة)، تنسيق و رقابة.

التنبؤ والتخطيط: أي تحضير المستقبل بصورة عقلانية.

التنظيم: بمعنى تخصيص مختلف المواد الضرورية من اجل أداء مهام المؤسسة وبالتحديد من

اجل الحصول على المواد،الأدوات،الأموال،اليد العاملة.  
القيادة:التمكن من الحصول على أكبر مرد ودية ممكنة من طرف أعضاء المنظمة.  
التنسيق:أي تزامن مختلف المهام داخل المؤسسة من اجل ضمان اكبر انسجام وفعالية.  
الرقابة:تتمحور أساسا في مراقبة مدى احترام البرامج المسطرة مسبقا لقواعد العمل المتفق عليها داخل المنظمة.

### 6/الانتقادات الموجهة للعالم هنري فايول:

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الاهمية هي المبادئ الاساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من ابسط الاعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات او الشركات اذ انها تدعو جميعها الى افضل سبل التعاون المشترك كما انها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة.

إلا ان نظريات فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

-ان تعارض بعض المبادئ الادارية مع البعض الاخر لأنها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الاشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.

-النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.

-أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.

-عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد.

-يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

### ثالثا:النظرية البيروقراطية

1/تعريف العالم ماكسيميليان كارل إميل ويبر Maximilian Carl Emil Weber 21 ابريل 1864-14 يونيو 1920

كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الادارة العامة في مؤسسات الدولة،وهو من اتى بتعريف البيروقراطية،وعمله الاكثر شهرة هو كتاب الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية و كتاب "السياسة كمهنة."

\*يرى ماكس ويبر ان الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لا بد أن تتمثل في



نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.  
**2/حسب ماكس وبير النظام البيروقراطي** يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

- 1- تقسيم العمل
- 2- الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة
- 3- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح
- 4- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة
- 5- الترقية على أساس الاقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
- 6- أداء الموظف يجب أن يراقب.
- 7- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

### **3/سلبات النظرية البيروقراطية على الأفراد:**

- \*الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.
- \*عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- \*فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- \*وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- \*قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

## **المحور الثاني:مدرسة العلاقات الإنسانية**

### **1:مفهوم وظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.**

#### **1/مفهوم العلاقات الإنسانية**

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

#### **2/ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية**

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو

انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً انسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

### 3/أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

ظهور الحركات النقابية

زيادة ثقافة العامل

تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية

كبر حجم المنظمات

التخصص وتقسيم العمل

زيادة تكلفة العمل والإنتاج

ارتفاع المستوى المعيشي

### 2:أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية

#### اولا:تجارب الهوثورن

#### 1تعريف العالم:

ألتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان. وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

#### 2مجموعة تجارب قام بها التون مايو هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية

وإنتاجية العمال:

\*/الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل

\*/ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل

\*/الصدقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية

\*/الحافز المادي وأثره على الإنتاجية

\*/مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

#### 3نتائج التجارب:

1/العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت

2/تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

3/ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.  
4/ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

### ثانياً: نظريتي X.Y لدوجلاس ماكريجور

قام دوجلاس ماكريجور بتقديم نظريتي ( y - x ) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه **ب الإنسان في العمل ، حيث** **وضح أن نظريتي y - x أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية ( X ) القيادة المتسلطة** **المتهمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته.**

#### 1/ مبادئ إدارة التحكم والسيطرة ( مفهوم نظرية x )

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- يهيمن على سير العمل.
- لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز.
- لا يقبل النقد من الآخرين.

#### 2/ مبادئ إدارة تفويض العاملين ( مفهوم نظرية y ):

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- يدرّب ويوجه العاملين.
- يكون مثلاً يحتذى به.
- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.
- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
- يشجع العمل الجماعي.

#### 3/ محتوى نظريتي ( y - x ) بالنسبة للإنسان :

- 1/ الإنسان كسول بطبيعته، وبكره العمل، وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.
- 2/ الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية، الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.
- 3/ الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.

4 الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.

5 يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.

6 النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل المسؤولية ويحاول التفلت منها وليس له إنماء لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين.

#### 4/نظرة ( x . y ) للعمل من حيث التشاؤم والتفاؤل:

عناصر الاختلاف نظرية ( x ) الاتجاه التشاؤمي نظرية ( y ) الاتجاه التفاؤلي.  
النظرة إلى العمل العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم ( العمل لا بد منه ) . العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.

المقدرة على الابتكار. معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار ، ويميلون إلى الحلول التقليدية في موجهتها . القدرة الإبتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.

حجم العمل . معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازه الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز . معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.

الطموح وتحمل المسؤولية معظم الأفراد غير طموحين ، وليسوا على مستوى المسؤولية ، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة . معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة.

مستويات التحفيز يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية ، والأمان ( التحفيز المادي ) . يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة ، التقدير ، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).

التوجيه . لا بد من الإشراف المباشر والدقيق ، والضغط بالقوة ؛ لتحقيق الهدف . يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم ، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب

### 3: الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

### المحور الثالث: مدرسة العلوم السلوكية

#### 1:ظروف بروز المدرسة السلوكية

1/ظروف بروز المدرسة السلوكية: جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه. المدرسة السلوكية ( behaviorai school ) لا تماثل المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية, وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

#### 2/خصائص وسمات المدرسة السلوكية

- المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها و هي كالتالي:
- 1- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
  - 2- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية ( Normative Value Centred ) تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي بالجانب الوصفي, بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
  - 3- هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاوض وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته

على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان.

4-تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

5-تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية

والجزئية مثل الأحوال الطبيعية ( كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل ( كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.

6-تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة.

7-تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.

8-تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، وتمنح عناية خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية: أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمراً ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك " مبدأ التعارض البناء".

9-اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

10-تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

وتعتبر ماري فوليت (Mary Follet) أول من أهتم بدراسة النواحي السيكولوجية في الإدارة ، ومن الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت الفكر الإداري ومنها " مبدأ التعارض البناء".

كما أسهم كيرت لوين (Kurt Lewin) أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراساته مساهمة كبيرة في إثراء الدراسات السلوكية وفهم

وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل, وأطلق على هذه الدراسات : ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة. وتقوم الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية, فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة. وتعتبر مساهمات أبراهام ماسلو ( A . Maslow ) من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية, بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

## 2:المفكرين ونظرياتهم في المدرسة السلوكية

### اولا:نظرية الدافعية الإنسانية

#### تعريف العالم:

**Abraham Maslow** أبراهام ماسلو (1908 - 1970) (يعتبر من أشهر علماء النفس الذين

أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم. حصل ماسلو على بكالوريا في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراه عام 1343 من جامعة وسكونسن . وعمل في عام 1951 كرئيس قسم علم النفس الإنساني في برانديس لفترة 10سنوات حيث قابل كورت جولستين الذي قدم فكرة التحقيق الذاتي وماسلو بدأ عمله النظري الخاص , وبدأ حملته العنيفة لعلم النفس الإنساني الذي كان مهم له أكثر من نظرياته وأمضى السنوات الأخيرة في حياته كشبه متقاعد في كاليفورنيا . وفي 8 يونيو 1970 مات اثر نوبة قلبية بعد صراع مع المرض..

#### 2/مفهوم النظرية:

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

## 1- الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

مثل الجوع.. والعطش.. وتجنب الألم.. والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

## 2- حاجات الأمان Safety needs

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام.. والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يتبدى في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول.. من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة.

وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات.. وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

## 3- حاجات الحب والانتماء Love & Belonging needs

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

أ) المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص Deficit or D-love وفيه يبحث الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان والجنس..... الخ.

ب) المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة Being or B-love وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

## 4- حاجات التقدير Esteem needs

هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

أ) جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

ب) والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... الخ.

وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان



من الجانب الثاني.

### 5-حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العلياneeds\*\*\*\*

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير.

-هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

### 3/نقد نظرية ماسلو:

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

\*إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف مافيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

\*لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه

للعمل غيرها.  
ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

## ثانياً: نظرية العاملين Herzberg's 2-factor theory

### 1/ تعريف العالم:

Herzberg Frederik (1923 - 2000) عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في الإثراء الوظيفي للعمل (نظرية العاملين والنظريات الاحتياجيات والدوافع).

### 2/ مفهوم النظرية:

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

• الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل

• عدالة نظم المؤسسة

• المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

• الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل

العلاج و الاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

• الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

• العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

• ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

\*حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر

إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيةها

ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

• العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته

• التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء

• فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل

\*تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

\*الإجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً. هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

#### 4/مقارنة بين نظرتي ماسلو و هزربرغ:

من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال ماسلو وأعمال هزربرغ فالعوامل الوقائية في نظرية هزربرغ هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

### 3:الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

\*تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.

\*لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.

\*بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

### المحور الرابع:المدارس الحديثة

#### 1: نظرية النظم

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءاً من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر.

فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً.

لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

## 2:مدرسة علم الادارة

### 1/ مفهوم مدرسة علم الادارة:

نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع. مدرسة الادارة العلمية انت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية والكفاءة وعملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة. علماء الادارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة.

### 2/تقييم مدرسة علم الإدارة

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كميها تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

## 3:الإدارة اليابانية

### 1/مفهوم الإدارة اليابانية:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

### 2/أهم عناصر الإدارة اليابانية:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.
- اسلوب عمل الفريق.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

#### **4:الإدارة بالأهداف(MBO))**

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشارا كبيرا في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم " lodione الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق ؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

#### **1/ مفهوم الإدارة بالأهداف:**

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دركر " في كتابه "The pracrice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذ هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها

#### **2./ أهداف الإدارة بالأهداف:**

1/الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك. 2. /إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3/وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

### 3// خصائص الإدارة بالأهداف:

و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

### 4// الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب:

- 1- /تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
- 2- /تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين
- 3- /إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
- 4- /يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- 5- /تتعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف
- 6- /تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:
  - \*يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - \*يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
  - \*يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية
  - \*يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس
  - \*يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
- 7- / يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محددة بوضوح وان يمكن قياسها

وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

/-18 الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.

/-9 يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.

/-10 يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

تعددت المدارس الاقتصادية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية. حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة حاولت بدورها تكميل النقص والسلبات التي تواجدت في النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات داخل المنظمة.