

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة في مقياس نظريات التنظيم والتسيير

(محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك)

من إعداد الدكتور العلمي بن عطاء الله

تخصص : تنظيم سياسي وإداري

السنة الجامعية

2021/2020

الفهرس

الصفحات	المحاور
	المقدمة
	المحور الأول : النظريات الكلاسيكية
	1/ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
	2/ نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول
	3/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر
	المحور الثاني : النظريات السلوكية
	1/ نظرية العلاقات الإنسانية "ألتون مايو"
	2/ نظرية X و Y لماكس غريغور
	3/ نظرية التوازن التنظيمي
	4/ نظرية الإدراك
	المحور الثالث : النظريات البيئية
	1/ نظرية النظم
	2/ النظرية الموقفية
	3/ نظرية Z اليابانية
	المحور الرابع : المداخل الحديثة في دراسة الإدارة
	1/ أسلوب الإدارة بالأهداف
	2/ إدارة الجودة الشاملة
	3/ الإدارة الإستراتيجية
	4/ إدارة التغيير
	5/ التنمية الإدارية وإدارة التنمية
	6/ الإدارة التشاركية
	قائمة المراجع

مقدمة :

عرفت أدبيات الإدارة منذ مطلع القرن العشرين الكثير من نظريات التنظيم والتسيير، بدءاً بالنظرية العلمية لفريدريك تيلور وانتهاءً بنظرية إعادة هندسة عمليات الأعمال لمايكل هامر، مروراً بالنظريات السلوكية منتصف القرن العشرين، محاولةً من علماء الإدارة خلال هذا المسار الطويل، بلورة نظرية إدارية متكاملة تكون قادرة على حل إشكالية معادلة صعوبة طرفها الأول يتمثل في رفع أداء المنظمات وزيادة الإنتاجية، وطرفها الثاني يتمثل في تكلفة أقل وبالسريعة والجودة المطلوبتين، وبأقل جهد.

نحاول في هذه المطبوعة البيداغوجية الموجهة أساساً لطلبة العلوم السياسية - جذع مشترك - الإلمام بأهم نظريات التنظيم والتسيير التي عرفت أدبيات الإدارة خلال القرن الأخير، مركزين على أهم التيارات الفكرية التي حاولت إيجاد نظرية إدارية متكاملة تشبع رغبات أصحاب المصانع والمؤسسات والعاملين على حد سواء، وذلك من خلال التطرق إلى أهم النظريات التي عرفت مختلف مدارس الإدارة، كالمدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، والمدارس الحديثة في الإدارة.

## المحور الأول : النظريات الكلاسيكية

ويقصد بالمدرسة الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي حاولت تفسير السلوك الإنساني، والتي افترضت - وعلى اختلاف نماذجها - أن العاملين كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلانيين إضافة لتمييزهم بالانفعالية، ولذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلاني وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمات.

وتشمل المدرسة الكلاسيكية ثلاث نظريات إدارية وهي (1) :

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية المبادئ الإدارية (التقسيم الإداري).

- نظرية البيروقراطية.

### 1. النظرية العلمية لفردريك تيلور (Fredrick Taylor) (1856-1915) :

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور الذي كان يعمل مهندس بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ " تيلور " أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان (2) :

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.

- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في أن هناك دائماً طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن : دار وائل للنشر، ط1، 2001، ص37.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، نظرية الإدارة العلمية، تاريخ الاطلاع : 2019/11/29، على الموقع التالي :

<http://dr-ama.com/?p=2410>

فقد لاحظ تيلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتقادي الحركات غير الضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم " دراسة الوقت والحركة ".<sup>(3)</sup>

وتتلخص مفاهيم " تيلور " عن الإدارة العلمية والتي ضمنها في كتابه ( The Principles of Scientific Management ) فيما يلي<sup>(4)</sup> :

1. التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.
2. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
3. البحث عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء.
4. إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمال.
5. التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، أي يجب أن يكون هناك تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ.
6. مشاركة العمال مالياً في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح ( نظام الحوافز التشجيعية للعمال ).
7. تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام إلى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لمدى تطبيق أوامر التشغيل، وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر.

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصةً من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية،

<sup>3</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص22.

<sup>4</sup> حسان الجليلي، التنظيم والجماعات، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص19.

وأعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

وأخيراً اعتبر تيلور أن الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع أنه من المعروف أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

## 2. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (Henry Fayol) (1841-1925)

هنري فايول مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم من عام 1888 حتى عام 1918، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحاً كبيراً، وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة، أياً كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوماً واحداً يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات، وفي عام 1916 نشر كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامية (Administration industrielle et générale) والذي ترجم إلى الإنكليزية في العام 1929.<sup>(5)</sup>

### 1.2. الخصائص الواجب توافرها في المديرين من وجهة نظر " فايول " :

حدد "فايول" الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي<sup>(6)</sup>:

- خصائص جسمية أي الصحة والقوة.
- خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
- خصائص خلقية أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة.
- خصائص ثقافية، وتتمثل في وجود رصيد معرفي عالي وإلمام بقضايا العمل.
- خصائص فنية، وتتمثل في إتقان عمله وتمتعه بمهارات في تخصصه.

<sup>5</sup> عقيلي عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، عمان : دار زهران، 1997، ص94.

<sup>6</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، لبنان : دار الغرب الإسلامي، ط1، 2006، ص13.

- خصائص مهنية، تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري، ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية، لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب.

## 2.2. مبادئ الإدارة من وجهة نظر " فايول " :

وقد حدد "فايول" أربعة عشر مبدأً للإدارة هي<sup>(7)</sup>:

- تقسيم العمل : يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.
- السلطة والمسؤولية : السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- الانضباط والنظام : ويعني الإلتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين على فرض النظام.
- وحدة الأمر : ويتعلق هذا المبدأ بالأفراد العاملين، يعني أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد تقادياً للإزدواجية في إصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه : ويتعلق هذا المبدأ بالتنظيم الإداري، ويعني أن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : حينما تتعارض الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية، فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.
- التعويض والمكافأة : يجب أن تكون مكافآت العاملين وأجورهم عادلة، بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم.
- المركزية : وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء بهدف الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين.

<sup>7</sup> عبد الرحيم محمد، نظرية التقسيم الإداري - هنري فايول، تاريخ الاطلاع : 2019/11/29، على الموقع التالي :

<http://dr-ama.com/?p=2434>

- تدرج السلطة : وتعني تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- الترتيب : ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادياً أو بشرياً، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- المساواة في المعاملة : ويعني توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة، لضمان الولاء التنظيمي منهم.
- الاستقرار الوظيفي : أي المحافظة على العاملين الأكفاء في المنظمة، والحد من ظاهرة دوران العمل وتسرب العمالة.
- المبادرة والمبادأة : يعني تشجيع العاملين في المنظمة على الإبتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- روح الفريق والتعاون : وتعني أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف المنشودة.

### 3.2. وظائف الإدارة عند " فايول " :

- حيث أقر " فايول " في كتابه السالف الذكر " الإدارة الصناعية والعامة " بالنشاطات الواجب التركيز عليها في العملية الإدارية وهي<sup>(8)</sup> :
- التخطيط : ويتمثل في تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة.
  - التنظيم : ويقصد به توفير الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة.
  - إصدار الأوامر : ويقصد بذلك متابعة نشاطات العاملين والتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه.

<sup>8</sup> علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، القاهرة : مكتبة غريب للطباعة، ص9.

- التنسيق : ويعني التنسيق بين وحدات الإنتاج وخلق الانسجام بين مختلف الإدارات، بحيث يسود التعاون والانسجام بين العاملين ولا يحدث أي خلل في عمل أي إدارة في أي وحدة من وحدات الإنتاج.

- الرقابة : وتتمثل وظيفة الرقابة في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح وقوانين العمل الرسمية التي أقرتها القيادة.

### 3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (max weber)(1864-1920) :

يعتبر (max weber) و(Herbert Simon) من بين أشهر مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة ويعتبر " فيبر " وهو عالم اجتماع من أشهر رواد الإدارة في بلورة مفهوم النظرية البيروقراطية.

#### 1.3. المعنى اللفظي للبيروقراطية :

كلمه بيروقراطية (Bureaucracy) مكونة من مقطعين الأول (Bureau) ويعني مكتب، والثاني(Cracy) وهو مشتق من الأصل الإغريقي (Kratia) ومعناه (The Strong) أي القوة، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.<sup>(9)</sup>

#### 2.3. مفهوم النظرية البيروقراطية :

يأتي أصل كلمة بيروقراطية من الفرنسية من كلمة "بيرو" (Bureau) أي مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي كانت في القرن الثامن عشر، والتي كانت تغطي بقطعة من القماش المخملي الداكن اللون، ومن اليونانية من كلمة(Kratos) ، أي القوة، (السلطة، والسيادة)، وقد استخدمت كلمة البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات غير الحكومية، كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها.<sup>(10)</sup>

وكان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، ويجمع العلماء والباحثون في مجال الإدارة على أنه يرجع الفضل إلى "فيبر"(Weber) ، عالم الاجتماع الألماني (1864-1920)، في وضع نموذج يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة بعد الثورة الصناعية، فكان لا بد من وجود نظام

<sup>9</sup> سهير دويكات، البيروقراطية، تاريخ الاطلاع : 2019/12/2، على الموقع التالي :

<http://midad.com/article/209948/>

<sup>10</sup> فيصل فخري مرار، البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، مصر : مطبعة دار التأليف، 1978، ص5.

إداري يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي، وما نجم عنه من تضخيم في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، وما رافق ذلك من تعقد في الحياة البشرية، وتبين أنه من الصعوبة بمكان أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة ومعقدة في آن واحد، وهذا كان من المبررات التي دفعت بـ "فيبر" إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبة المهمات الصناعية المختلفة، فقام بتحديد المهام والأدوار والصلاحيات لكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا التنظيم تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعة من المرؤوسين، وحدد "فيبر" مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط مقننة جامدة .

وكانت وجهة نظر "فيبر" إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين، وتقدم وترقية تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق .

ونظراً لعدم قدرة الرئيس في الدوائر الحكومية على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون بأعمال مختلفة، (فقد ظهرت الحاجة إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة، بحيث لا يسمح للموظف بالاتصال بغير من يليه مباشرة) وهذا ما يسمى بالتسلسل الوظيفي وعدم تجاوز هذا التسلسل .

والتنظيم البيروقراطي قد يكون تنظيمياً يتميز بمستويات هرمية عديدة، من القمة إلى القاعدة وهذا ما يسمى بالبنية الطويلة، أو قد تكون المستويات الهرمية بين قمة هرم التنظيم وقاعدته محدودة، وهذا ما يسمى بالبنية السطحية، كما قد يكون التنظيم البيروقراطي مركزياً أو لا مركزياً، وفي البنية المركزية تتركز معظم الخدمات الإدارية والإشرافية في مكتب مركزي بينما في بنية التنظيم البيروقراطي اللامركزي فإن المهام والخدمات الإدارية والإشرافية تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة، وقد ذكر "فيبر" أن التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدة من الشرعية وتحدها الكفاية والعقلانية وذكر أن العقلانية تقوم على المبادئ الأساسية التالية<sup>11</sup> :

1. مبدأ العقلانية : ويشير هذا المبدأ إلى التوجهات الغائية أو الهدفية للنظام، فكل نشاط يقوم به النظام يرتبط بوضوح بأهدافه المحددة وهذا التوجه الغائي أو الهدفي يشكل المسوغ والسبب القانوني لأي نمط أدائي يمارسه النظام .

<sup>11</sup> سهير دويكات، البيروقراطية، تاريخ الاطلاع : 2019/12/02، على الموقع التالي :

<http://midad.com/article/209948/>

2. مبدأ الكفاية : ويشير هذا المبدأ إلى فاعلية النظام والتكلفة، حيث أن التكلفة هي تحقيق النظام لأهدافه فالاختيار المقبول هو الذي يتصف بأفضل نسبة في العلاقة بين التكلفة والمردود، والتكلفة هنا لا تعني فقط المردود المادي، بل تشمل الوقت والجهد .

### 3.3. مبادئ النظرية البيروقراطية :

لقد خصص "فيبر" سبع خصائص بيروقراطية تزيد من عقلانية وفاعلية المؤسسات وهذه الخصائص هي<sup>(12)</sup> :

#### 1. هرمية المكتب :

إن لكل وظيفة مكتب مخصص عليه مجموعه من الحقوق والمسؤوليات ويتم تنظيم الوظائف على شكل هرمي، حيث يكون لكل مكتب درجة محدودة من المسؤولية، وإن أي شخص يشغل مكتباً معيناً يخضع للحقوق والواجبات المتعلقة بذلك المركز، وغالباً ما يتم التعبير عن هذا التنظيم الهرمي من خلال لوحات وخرائط تنظيم هرمية .

#### 2. التفاعل عبر قوانين وأنظمة :

هناك سلوكيات معيارية ولجميع المشتركين في النظام ويتم طبع القوانين وال انظمه في كتيبات أو نشرات تتصف بالوضوح والاختصار بحيث يفهما جميع الأعضاء .

#### 3. تخصيص المهام :

حيث يتخصص كل مكتب بنوع من العمل المحدد مما يمكن العاملين من تطوير درجة عالية من الحذف والمهارة في تأدية مهامهم وتعتمد البيروقراطية على عملية التميز بدقة بين الوظائف المختلفة التي تقوم بها لتقادي الازدواجية، وهذا التخصص بدوره يولد وينمي الخبرة بين الأفراد، (وكذلك تقوم البيروقراطية على تدعيم كفاءة الموظفين من خلال إتباع أساليب التوعية والتدريب المناسبة، بحيث تدعم الاختصاص بالكفاءة والخبرة العملية).

#### 4. الموضوعية واللاشخصية :

فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة موضوعية غير شخصية حيث يطبق البعد القانوني للنظام بكل ما يشتمل عليه من قوانين وانظمه وتعليمات على جميع الأفراد دون تمييز ولا دخل للاعتبارات

<sup>12</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص20.

الشخصية، ولا يعترف هذا التنظيم بعلاقات الألفة والصداقة والمودة وكذلك الممارسات الانفعالية أو العاطفية فإنها غير مرغوب فيها في التنظيم البيروقراطي.

#### 5. توافر سجلات موثقة :

حيث يقوم النظام بالاحتفاظ بجميع الوثائق في ملفات يستفاد منها في إعداد التقارير أو صنع قرارات أو في عملية التقييم .

#### 6. الاستخدام المأجور :

حيث يتقاضى جميع العاملين أجرا مقابل عملهم وتقرغ العاملين الكامل للعمل في النظام على الرغم من انه قد توجد أحيانا قلة من العاملين غير المتفرغين .

#### 7. ضبط المصادر :

بمجرد حصول النظام على أدواته وتجهيزاته التي يحتاج إليها لتحقيق أهدافه يتم التصرف بها من قبل النظام نفسه ولا يحق لمن هم خارج النظام أن يتدخلوا في كيفية استخدام هذه المصادر .

#### 4.3. نقد البيروقراطية :

تعرض نموذج "قيبر" لكثير من النقد وذلك لاهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي وإصراره على تمسك البيروقراطية بالرشد والقواعد والطرق الرسمية والنواحي الإجرائية البحتة، فبدا نموذج كآلة صماء تعمل بانتظام ونسق وميكانيكية دقيقة مهملًا النواحي الإنسانية كحاجة البشر إلى الأمن والقوة والمكانة والمال والارتقاء .

ويتركز النقد الرئيسي للنظرية في الآتي<sup>(13)</sup> :

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال طبيعته الإنسانية والاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض الكفاءة.

- بعض المبادئ البيروقراطية قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.

- إن التركيز في تطبيق الرقابة والإشراف يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والمعايير، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الرقابة والإشراف وبالتالي إلى المزيد من النتائج غير

<sup>13</sup> السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات، 1975، ص37.

المتوقعة وفي النهاية يصل التنظيم إلى موقف غريب يتصف بانخفاض الكفاءة والمزيد من الرقابة والإرباك.

- البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظاماً مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

وقد تأثر "فيبر" بعوامل ثلاث كان لها آثارها في فكره وفي نظريته، وهذه العوامل هي (14) :

1. بما أن "فيبر" مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية .

2. تأثر "فيبر" بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية .

3. لكون "فيبر" عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية .

### 5.3. مساوئ النموذج البيروقراطي :

من المفروض أن المعايير التي وضعها "فيبر" يجب أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية إلا إذا أسئ تطبيقها فقد تزيد التعقيدات وتؤدي إلى أعاقه الأداء بالسرعة المطلوبة، ومن هذه المساوئ (15) :

#### 1. الاستخدام السيئ لمعيار التخصص :

يجب أن يؤدي التخصص إلى إنجاز الأعمال بأقل جهد وبأقل تكلفة إلا أن زيادة التخصص تؤدي إلى أضرار كان يهتم المتخصصون بمجال تخصصهم فقط فيقومون بواجبات محدودة، كما أن الموظف يتهرب من المسؤولية بداعي أن هذا العمل ليس من اختصاصه، فمعيار التخصص في الإدارة البيروقراطية إذا لم يستخدم بحكمه يصبح خطراً يهدد التنظيم .

<sup>14</sup> رضا (موقع قضايا الساعة)، البيروقراطية، تاريخ الاطلاع : 2019/12/10، على الموقع التالي :

[https://kanz-redha.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_1397.html#.XeTNq4NKjcc](https://kanz-redha.blogspot.com/2011/05/blog-post_1397.html#.XeTNq4NKjcc)

<sup>15</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص (213-219).

## 2. الاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية :

إن زيادة الخطوات التي يجب أن يمر بها الإجراء على عدد كبير من الموظفين وضرورة مرور الإجراء على عدد كبير من المستويات الإدارية وفقاً للتسلسل الإداري يحتاج وقتاً طويلاً لإنجاز العمل، كما يزيد من الشكاوي حيث يهدد مصالح الأفراد .

## 3. الاستخدام الخاطئ للتسلسل الرئاسي :

- التسلسل الإداري يحدث تماسكاً في التنظيم إلا إذا أسيء استخدام هذا التسلسل فيصبح خطر على التنظيم حيث تتركز السلطة في يد المسويات الإدارية العليا .
- اعتماد الإداريين في المستوى الأدنى على رؤسائهم والرجوع إليهم في كل صغيرة وكبيرة .
- ضرورة عرض الموضوعات على الرؤساء قبل التصرف بها مما يخلق نوعاً من الجمود العقلي .
- اعتقاد الرؤساء بضرورة تنفيذ أوامره حتى لو كانت خاطئة .

## 4. الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح :

تطبيق القوانين والالتزام باللوائح يضمن العدالة لجميع أفراد التنظيم إلا أن تطبيق القوانين بحرفيتها يؤدي إلى الجمود في حل بعض المشكلات.

## 5. التطبيق الخاطئ لمعيار ثابت المرتب ودوام الوظيفة :

- الوظيفة الثابتة والمرتب الثابت تدخل الأمن والطمأنينة للموظف فيقبل على عمله دون خوف، إلا أن حصوله على مرتب ثابت وإدراكه بأن رئيسته ليس له الحق في فصله يؤدي إلى :
- الخمول والكسل .
  - اللامبالاة في تنفيذ الأوامر والخطأ المتعمد أحياناً لأنه مدرك أن رئيسته ليس من السهل أن يفصله .
  - استغلال أوقات العمل لقضاء بعض المصالح الشخصية .

## المحور الثاني : النظريات السلوكية

بالرغم من وجهات النظر حول تفسير الظاهرة التنظيمية إلا أن ظهور الأفكار و الاتجاهات العلمية الحديثة منذ الستينيات، والتي اعتمدت على الشمولية في دراسة العناصر والمبادئ التنظيمية، ووضعها تحت الدراسة والتجربة العملية، ساعد على دفع الفكر التنظيمي وتطوره إلى مراحل جديدة فتحت الآفاق والتفكير في وضع نظريات وممارسات متطورة التي بدأت المدارس والجامعات في تدريسها وكذلك معاهد التدريب والتطوير التي أدخلتها في مناهجها المكرسة لتغيير واقع الإدارة في المجتمعات الصناعية بصورة خاصة، وفي ما يلي سنتطرق لأهم النظريات السلوكية :

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية "ألتون مايو" (Elton Mayo)(1880-1949):

"ألتون مايو" (Elton Mayo)(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، وقد أكد "مايو" وزميله "روثلز برجر" أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه، وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك، وكلما كانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

#### 1.1 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 إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".<sup>(16)</sup>

<sup>16</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية، 1976، ص497.

## 2.1. تجارب هوثورن (1924 - 1932) :

تعتبر محاولة إلتون مايو ( Elton Mayo ) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة "وسترن إلكتروك" (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو" أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين، وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.<sup>(17)</sup>

## 3.1. نتائج تجارب هوثورن :

1. ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
2. تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
3. أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
4. إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

<sup>17</sup> أسعد محمد عبد الله وليلى ابراهيم العليان، العلاقات الانسانية، الكويت : وزارة التربية، 1980/1979، ص (15-16).

5. دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم. (18)

#### 4.1. إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية :

أسهمت تجارب "هوثورن" في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي (19):

1. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

2. بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

3. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم .

4. بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

#### 5.1. الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية :

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة، فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا، وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها (20) :

<sup>18</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وسان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، عمان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2001، ص 65.

<sup>19</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، لبنان : دار المنهل اللبناني، 2008، ص 39.

<sup>20</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، سوريا: دار الرضا للنشر، ط1، 2004، ص 73.

1. تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
2. تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
3. محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.
4. لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

## 2. نظرية x و y :

انتقد "مكريجور" الفكر التقليدي للتنظيم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية ، وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة، كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما.

وبالتالي فقد سُمي النظرية التقليدية بـ "X" لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته، وحين يجبرونه على العمل لا بد من إخضاعهم للرقابة وتهديدهم بالعقاب، وإن جل ما يطمح له هو الأمان، وهذا ما تؤمن به المنظمات التقليدية وتطبقه في أعرفها.<sup>(21)</sup>

والبديل الذي طرحه هو نظرية "Y" المعاصرة التي تفترض أن للإنسان قدرة و رغبة في العمل، وأنه يمكن أن يبحث عنه كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه، ولذلك فإنه لا يحتاج إلى رقيب طالما أن عمله سيقوم له أهدافه ويشعره بأهميته.<sup>(22)</sup>

أما المنطلقات التنظيمية التي تطرحها نظرية "Y" فهي : المشاركة ، والرقابة الذاتية والمناخ التنظيمي والإدارة بالأهداف مما يستلزم التكامل بين المتغيرات.

وتعد منطلقات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته، وبين الجماعة المحيطة به وحركتها مع المنظمة وأجوائها ومناخها وبيئتها.

<sup>21</sup> علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>22</sup> نفس المرجع، ص12.

### 3. نظرية التوازن التنظيمي :

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (لسايمون) على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، أي أن يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد، فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن هذه، وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي (23) :

- **عملية اتخاذ القرارات** : 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.
- **البيئة المحيطة** : عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.
- **الجماعة** : إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.
- **التخصص** : يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيبتولون التنفيذ.
- **التأثير (تنفيذ القرارات)** : لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة وغيرها.
- **التوازن والمحافظة عليه** : إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.
- **التعاون** : التعاون ما بين العاملين والإدارة من جهة وما بين العاملين فيما بينهم من جهة ثانية.

<sup>23</sup> جمال عبد الله محمد، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، عمان : دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص124.

#### 4. نظرية الإدراك :

##### 1.4. مفهوم الإدراك :

يعتبر الإدراك أحد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، وأحد أهم ما يميز الشخصية الإنسانية، إذ يتعرض الفرد إلى الكثير من المنبهات ودرجات متفاوتة، حيث توجد منبهات ومثيرات لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي للإنسان، ويعود السبب في ذلك إلى أنها ليست مهمة له، بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات والمنبهات الأخرى مما أدى إلى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان.

ويعتبر الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس أولاً ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتماداً على الخبرات السابقة، حتى يصل الفرد إلى التفسير المناسب للمثير.

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإدراك وفيما يلي عرض لبعضها<sup>(24)</sup> :

- يعرف الإدراك بأنه " استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها".
- وهناك من يعرف الإدراك بأنه " تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى، ويعطي صورة كاملة للعالم".
- فيما يعرفه آخرون بأنه " عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا، ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى نكائه، لذلك يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم".

##### 2.4. ديناميكية عملية الإدراك :

تحدث عملية الإدراك كما يلي<sup>(25)</sup> :

- وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان من خلال حواسه.
- يقوم الفرد بعملية تخزين للمعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له معرفتها.

<sup>24</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>25</sup> نفس المرجع، ص ص (73-74).

- بعد عملية تخزين المعلومات يقوم الفرد بعملية تحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها ودلالاتها، وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية ودوافعه واتجاهاته.
- يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها، حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدها، وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم هذه المنبهات وتفسيرها على شكل أنماط سلوكية.
- إن عملية الإدراك قد تكون ناتجة عن نوعين مختلفين من المدخلات الحسية التي تتفاعل معاً لتكوّن الشخصية التي يشعر بها الفرد تجاه ما يتعرض إليه من منبهات ومثيرات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، وهذان النوعان هما :
- المنبه المادي ومن المعروف أن هذا المنبه يكون صادراً من البيئة الخارجية على شكل رسومات وكلام...ألخ.
- التوقعات والدوافع والتعلم الذي يعتمد على الخبرات والتجارب السابقة للفرد.
- إن عملية دمج هذين النوعين من المدخلات تساعد الفرد على تكوين صورة عن البيئة المحيطة به، وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات والحاجات والرغبات والتوقعات.

## المحور الثالث : النظريات البيئية

### 1. نظرية النظم :

تعتبر نظرية النظم من أهم المداخل التي تركز على عدد من الأسس العلمية ، في دراسة و تحليل العناصر التنظيمية ، حيث تفسر هذه النظرية التنظيم باعتباره مجموعة أجزاء متداخلة و مترابطة تتحرك ضمن كيان واحد و تربطهما علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة .<sup>(26)</sup>

وتتمثل أهمية هذه النظرية في كونها وفرت الإطار العام الذي يربط بين كافة النظريات و الأفكار التي تناولت موضوع التنظيم .

تفسر هذه النظرية النظام باعتباره أجزاء مترابطة و تعتبر أيضا هذه الأجزاء كنظم فرعية ، حيث يتكون كل جزء منها من عناصر و أجزاء تربطها أيضا علاقات مترابطة و متداخلة، فلو أخذنا نظام الإنتاج مثلا كنظام فرعي ، نجد أن له علاقات مترابطة و متداخلة مع نظام التسويق حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط و الرقابة و التنسيق و التعاون فيما بينهما من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المنظمة .

إضافة إلى أن هذه النظم الفرعية تشكل الوحدة الأساسية للنظام الكلي المشار إليه ، فإنها تمثل في نفس الوقت وسيلة الاتصال بين هذا النظام و العالم الخارجي الذي يعيش فيه حسب طبيعة النشاطات التي تقوم بها هذه الأنظمة .

وقد شارك في بلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الاجتماع و السياسة و الإدارة و نذكر منهم : تالكوت بارسون و دايفد ايستن و كاتز و كان وشين .

وتتضمن المنظمة وفقاً لهذه النظرية على الأتي<sup>(27)</sup> :

- المدخلات : هي الموارد التي تتحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية و تتمثل بالطاقات البشرية و المادية و الدعم المادي و المعنوي ، و ما تقدمه النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية من مناخ و ظروف و متغيرات تؤثر على المنظمة .

<sup>26</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>27</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- العملية : و نقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى المخرجات ، فالإنتاج و التمويل و الصيانة و التدريب و التوظيف و التركيب كلها أنشطة تكمل العملية .

- المخرجات : هي حصيلة العملية و الناتج الذي تفرزه المنظمة للبيئة و المتمثل في السلع و الخدمات و الناتج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي و غيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.

- التغذية العكسية : و تعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المقدمة، وهي معلومات تمكن من التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج والأهداف التي حددها النظام مسبقاً.

وعموماً فإن التغذية العكسية، أو كما يسمى بالمعلومات المرتدة تهيئ للنظام الاستقرار و التكيف مع البيئات المتغيرة والاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية أو الخارجية .

وبالوقت الذي عُدت المنظمة نظاماً مغلقاً في الفكر التقليدي، فإن الفكر المعاصر يؤكد انفتاحها ويلخص "كاتزروكان" صفات النظام المفتوح بتسع خصائص وهي<sup>(28)</sup> :

1. استقبال الطاقة .
2. إخضاعها للعمليات .
3. تحويلها إلى مخرجات .
4. تناغم الأحداث و تداورها .
5. التعرض للتقادم و الاندثار .
6. المدخلات المعلوماتية و التغذية الداخلية .
7. الاستقرار و الدينامكية .
8. الانتشار و الامتداد .
9. ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن .

<sup>28</sup> حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، ص 36.

واستقرار المنظمة يتوقف على نوعين من التوازن<sup>(29)</sup> :

أ- التوازن الداخلي بين أجزاء النظام و عناصره لتخفيف الصراع و التناقض للحد الذي يسمح بالتوافق و التفاعل الايجابي و الإبداعي .

ب- التوازن الخارجي مع القوى و المتغيرات المجتمعية و تحقيق التناسق مع الأهداف الكلية و ربط النظام بالمرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات

كما تطرح مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة لتصحيح الانحرافات وربط الخطط بالتنفيذ والمتابعة، والتي تبلورت فيما بعد بما يسمى بحوث العمليات.

ومن المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر ما يلي<sup>(30)</sup> :

1. إن أي تغير ندخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ويجب عدم إغفال الروابط بين الفروع والكل .

2. إن الانفتاح بين الأجزاء و بين بيئتها يسهل انسيابية المعلومات و يحقق التغذية العكسية ، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التكامل، ويساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب.

3. إن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط و متغيراته البيئية و ان مجرد فهم الانسان الفرد و الجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها و نظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية و موضوعية.

وقد أوجز "كاست روزنويك" "kast rosenwig" خصائص النظام العام و هو كالاتي<sup>(31)</sup> :

1. النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية التي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة و عناصر متداخلة .

2. النظم قد تكون مفتوحة أو آلية :

- النظم المفتوحة : هي التي تتبادل فيها المعلومات والطاقة والأشياء المادية مع بيئتها المحيطة وتعد النظم الاجتماعية والبيولوجية مفتوحة بطبيعتها.

<sup>29</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، الأردن : عالم الكتب الحديث، 2011، ص 93.

<sup>30</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن : دار المسيرة للنشر، ط3، 2007، ص

84.

<sup>31</sup> نفس المرجع، ص ص (86-87).

- النظم الآلية : فقد تكون مفتوحة أو مغلقة ويعد نسبياً وليس مطلقاً، وقد يكون الانغلاق مناسباً لبعض النظم.

3. إن النظم المفتوحة تحويلية لكونها تحول المدخلات إلى مخرجات ويحتاج إلى تغذية راجعة من البيئة التي يعيش فيها حتى يتأكد من حالة التوازن التي يحتاج إليها.

4. لكل نظام حدوده التي تفصله عن بيئته، ومصطلح الحدود يساعدنا في التمييز بين النظم المغلقة والمفتوحة، والحدود قد تكون مادية أو عضوية، وفي النظم الاجتماعية فهي إما أن تكون جامدة أو مرنة.

5. وتتعرض النظم المغلقة عادة للانذار واستنزاف الطاقة وهو ما يسمى بالانذار أو الاستنزاف السلبي وينتهي النظام عادة بالموت، وفي النظم المغلقة يعد التغيير في الانذار ايجابياً على الدوام ، أما في النظم البيولوجية والاجتماعية فإن الانذار يمكن الحد منه وربما تحويله، وهو عملية تكامل وتحويل مواردها إلى النظام يستورد موارده من البيئة .

6. يحقق النظام المفتوح أهدافه غالباً بطرق متعددة نظراً لتمتعه بالنظرة الشاملة في معالجة و تنفيذ النشاطات ، أما النظام المغلق فإنه يحقق أهدافه بطرق محددة عادة.

أما "جيمس تومبسون" فإنه ينظر للنظم المفتوحة كما يلي<sup>(32)</sup> :

طرح فكرة التمييز بين المنظمة المغلقة والمفتوحة وهو يقارن بين السلوك التنظيمي لعدد من المنظمات العامة مستثنياً المنظمات الدينية والطوعية، وللمفاضلة بين الانفتاح والانغلاق يرى أن هناك ثلاثة أبعاد داخل المنظمة وهي :

- البعد التقني والفني .

- البعد الإداري والبعد المؤسسي .

وقد تعتمد المنظمة الانفتاح في البعد الأول ، و تلجأ للإنغلاق في البعدين الآخرين تبعاً لظروفها.

والهيكل التنظيمي المفضل عند "تومبسون" هو الذي يستجيب لمطالب و مستلزمات البيئة الداخلية والخارجية، ووفقاً لذلك فإنه يربط بين الإستراتيجية المفتوحة و المغلقة و بين الهيكل الذي يناسب التفاعل مع البيئة المحيطة .

<sup>32</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وقد أضاف "جيمس تومبسون" مصطلح التحالف بين منظمات لها نمطاً تنظيمياً تستخدمه المنظمات الحكومية و المحلية كالمبديات و إدارة الخدمات الخاصة بالماء و الكهرباء و الطرق التي تخضع لضغوط بيئية خارجية فتضطر إلى التوافق في أهدافها الفرعية و المرحلية للتضامن، وتتعرض للمحاسبة الشعبية التي توجه لها من السلطة الشرعية أو المنظمات الشعبية، وهذا ما يميز المنظمات الخاصة عن المنظمات الحكومية التي تتسم العلاقات بينها عادة بالتنافس والمساومات. (33)

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحدًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، وتمتد متخذي القرار في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذاً بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم.

إن نظرية النظم تنظر إلى المنظمات والتفاعل فيما بينها ليس على أساس الكليات فقط، بل على أساس الجزئيات أيضاً، ضمن نظام عام متكامل متفاعل، حيث أن أي قرار إداري لابد أن يؤثر ويتأثر بكافة القرارات المتخذة ضمنه، وبالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به.

## 2. النظرية الموقفية :

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

بحلول عام "1960" بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي "المدرسة الموقفية"، غير أن "ميري باركار فوليت" ( Mary Barker Follett ) قد سبقت هذا التاريخ، إذ طورت عام "1920" "قانون الموقف" حيث

<sup>33</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.<sup>(34)</sup>

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به، لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر قدراً من الإلتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثراً لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

## 1.2. أهم دراسات النظرية الموقفية :

### 1.1.2. دراسة " برن و ستولكار " (Burn and Stalker) البيئية:

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة (20 عشرون ) منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، فوجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الإختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهراركية ( الهرمية ) والتقيد بالقواعد والإرشادات، بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكر" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح، وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح.<sup>(35)</sup>

<sup>34</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص(88-89).

<sup>35</sup> اكرم سالم، بيئة المنظمة والخيارات الاستراتيجية، موقع الحوار المتمدن، تاريخ التصفح: 2020/02/24، على الموقع

التالي : [www.m.ahewar.org/s.asp?aid=108358&t=0](http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=108358&t=0)

## 2.1.2. دراسة " جي لورش و بول لورنس " ( paul Laurence and jay Lorsch ) :

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة ( البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب ) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

ويمكن تلخيص جهود "لورنس و لورش" و النتائج التي توصلوا إليها في النقاط الآتية<sup>(36)</sup> :

- المنظمات تعمل على وضع و تطوير هياكل تنظيمية أكثر رسمية كلما توفرت لديها درجة من الوضوح للعوامل البيئية المحيطة بها، و أن الوضوح يساعد على الاستقرار في تصميم العلاقات التنظيمية و غيرها من الأسس المحددة للتنظيم .
- هناك اختلافات واضحة في نشاطات الشركة من حيث رسمية الهيكل و البنية التنظيمية و الوقت و الأهداف و العلاقات الفردية فإن هذه النشاطات تحتاج إلى تعاون و عمل مشترك من أجل التنسيق فيما بينها لكي يتم تحقيق الأهداف المشتركة، و لهذا فإن الشركات قد أنشأت رسمياً وحدات لتسهيل عملية التكامل للأقسام و للنشاطات .
- بسبب اختلاف بيئات العمل في الشركات و تنوع الأساليب فإن النزاعات بين الأنشطة داخل الشركة الواحدة يتم القضاء عليها بطرق مختلفة و حسب ظروف كل واحد منها .
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل ضروري بشرط أن تكون هناك ممارسات مختلفة لكل تخصص حسب طبيعة أجزاء البيئة التي يتعامل معها .
- لقد كانت أهم النتائج التي توصلوا إليها هي أن المؤسسات الناجحة أو العالية الأداء تتصف بالتنوع و المرونة في تصميم الهياكل و العلاقات التنظيمية و البنية الرسمية للأنشطة الرئيسية فيها، كالمبيعات و الإنتاج و البحث و التطوير .

<sup>36</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن : دار وائل للنشر، ط4، 2010، ص 223.

أي أن التصميم التنظيمي لكل نشاط يختلف عن التصميم في الأنشطة الأخرى و حسب طبيعة الظروف البيئية التي تحكم ذلك النشاط .

كذلك وجدا (لورنس و لورش) أن سلوكيات المدراء في المؤسسة الكفوة تختلف بشكل واضح من حيث الأهداف و التوجهات و العلاقات الفردية و حسب ما تتطلبه النشاطات التي يمارسونها، و أن الشيء الذي يوحد جهودهم و أفكارهم هو التكامل و الأهداف المشتركة للمؤسسة التي يعملون فيها.

### 3.1.2. دراسة " جين وودوارد " (Joan Woodward) :

التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

"جين وودوارد" (Joan Woodward) أخصائية انكليزية في علم الاجتماع الصناعي، ترأست فريقاً للبحث في كلية التكنولوجيا جنوب أسكس في إنجلترا، خلال الخمسينيات لإجراء تقييم عام لإختبار مدى فاعلية الأفكار والمبادئ التنظيمية التقليدية مثل وحدة الأمر ونطاق الإشراف والرقابة والتسلسل الهرمي وغيرها من النظريات التقليدية التي ظهرت، وقد سميت البحوث التي قامت بها بإسم " دراسات جنوب أسكس " التي تضمنت النتائج التي توصلت إليها .

لقد تضمنت الدراسات في مرحلتها الأولى القيام بمسح 200 مصنع من مختلف الأحجام والأنواع للإنتاج، بهدف قياس درجة نجاح تلك المؤسسات، وذلك عن طريق استخدام مؤشرات ومعايير متنوعة، وفي ضوء ذلك تم تقسيم المؤسسات إلى ثلاثة أقسام وهي<sup>(37)</sup> :

- مصانع دون المتوسط في الأداء .
- مصانع متوسطة الأداء .
- مصانع فوق متوسطة الأداء .

<sup>37</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2009، ص 130.

وقد تم إجراء تحليل للبيانات لمعرفة مدى ممارسة المؤسسات فوق المتوسط في الأداء للمبادئ التقليدية، إلا أن النتائج لم تكن مشجعة لأنها لم تكن ذات مغزى علمي واضح.

في المرحلة الثانية قامت بدراسة العلاقات بين التكنولوجيا المستخدمة والمبادئ التنظيمية التي تمارس فيها.

كانت النتائج المستخلصة ذات مغزى علمي كبير حيث وجدت أن درجة التكنولوجيا في المؤسسات تؤثر على نوعية التنظيم و العلاقات و الصراعات داخل المنظمة، و بالتالي فإن نجاح أو فشل المنظمات يتأثر بطبيعة التكنولوجيا السائدة من ناحية درجة استخدامها و تعقيدها.

وقد تنبعت إلى ظهور الأفكار الموقفية التي تؤكد على أن ليس هناك مدخل أو اتجاه واحد مناسب للتنظيم يمكن الإعتماد عليه في كل الأوقات و الظروف .

ومن أهم الملاحظات التي ظهرت في دراسات "وودوارد" هي (38) :

- يتزايد عدد المستويات التنظيمية عند تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .
- يتباين نطاق الإشراف في ضوء حجم الصناعة ودرجة تقدم وتعقيد التكنولوجيا، حيث يتبين أن متوسط نطاق الإشراف في الصناعات الصغيرة كان (4) أشخاص، وفي الصناعات الكثيفة الأكثر تعقيداً (7) أشخاص، أما في الصناعات المعقدة جداً من ناحية التكنولوجيا فقد كان نطاق الإشراف (10) أشخاص.
- يستخدم أسلوب اللجان في الإدارة داخل المؤسسات الأكثر تعقيداً في التكنولوجيا و أن النمط الديمقراطي في القيادة و الإشراف يأخذ مكانه في هذا النوع من الصناعة عموماً .
- أن المؤسسات الناجحة في كل فئة تكنولوجيا كانت لها خواصها التنظيمية التي تختلف عن غيرها .
- إن النجاح في مختلف الفئات التكنولوجية لا يتحدد بالممارسات أو البنية التنظيمية الثابتة و المحددة و إنما تحتاج المنظمة إلى نظرة شاملة للعناصر و المكونات الداخلة فيها و المؤثرة على نشاطها، و

<sup>38</sup> عيسى حيرش، نظرية المنظمة، المملكة العربية السعودية : جامعة الملك فيصل الافتراضية، تاريخ التصفح :

2020/03/15، على الرابط التالي : [www.kfu.edu.sar.pages.gat](http://www.kfu.edu.sar.pages.gat)

على المنظمة أن تستخدم أساليبها و أدواتها الخاصة بها للوصول إلى حل لمشاكلها و تحقيق أهدافها في ضوء ظروفها و إمكانياتها.

- الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

### 3. نظرية z اليابانية :

#### 1.3. التعريف بالنظرية :

وقد طرحها "وليم أوتشي" " Wiliam ouchi" سنة 1981، الأمريكي من أصل ياباني الذي أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والإيجابيات التي تعكس تجارب المنظمات اليابانية مستبعداً سلبيات النموذجين، في محاولة لبلورة نموذج اسماه "Z" يعقب الحرفين اللذين أطلقهما "مكريجور" على نظريته "Y.X"، يرى أنه لا بد من مزج النموذجين الأمريكي و الياباني لخلق منظمة تراعي التغيرات الاجتماعية والمادية معاً.

وقد إقترح " أوتشي" نموذجاً جديداً في كتابه " نظرية Z " يوضح من خلالها كيفية نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى المؤسسات الغربية والأمريكية، فقال " إن منظمات الأعمال الغربية، وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية " American Way of Management"، في حين تطبق المؤسسات اليابانية أسلوب الإدارة "J" أي الطريقة اليابانية " Japonaise Way of Management"، وتوصل إلى أنه هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى "Z" سنة 1981، تعالج تدني الإنتاجية خاصة في المؤسسات اليابانية العاملة خارج اليابان وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>(39)</sup>

وفي ما يلي نعرض أهم أسس النظرية " Z " :

- يأخذ التوظيف مدى الحياة و الاهتمام الشمولي في شؤون العاملين ، و الجماعية في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية .

- يأخذ المسؤولية الفردية و المسار الوظيفي المتخصص و تقويم الأداء بمقاييس محددة المطبقة في المنظمة الأمريكية .

<sup>39</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 146.

- تعمل المنظمات على توفير أجواء أسرية بين العاملين و تتبنى أسلوب الرقابة الذاتية و الجماعية، و توسع دائرة المشاركة .
- الاهتمام بنوعية الإنتاج و الخدمات و لديها نظم متطورة للسيطرة النوعية .
- المنظمات توزع أرباحها على العاملين مثلما توزع المنظمات الغربية أرباحها على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال .
- تتيح للنساء فرص العمل بعقود مرنة على حسب ظروفهن .
- بطؤ التقييم والترقية ( الترقية كل عشر سنوات مثلاً)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- الرقابة غير المباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
- الاهتمام الشامل بالعاملين في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني .

### 2.3. السمات العامة للمنظمة اليابانية :

تتمتع منظمات الأعمال اليابانية بالصفات التالية التي تستمدها من سمات الحياة الاجتماعية اليابانية وأهمها<sup>(40)</sup> :

- **الصفة العشائرية** : بمعنى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، فوجد من خلال دراسته للمنظمة "ل" أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمعاً بشرياً متآلفاً يمارس نشاطاً اقتصادياً معيناً،

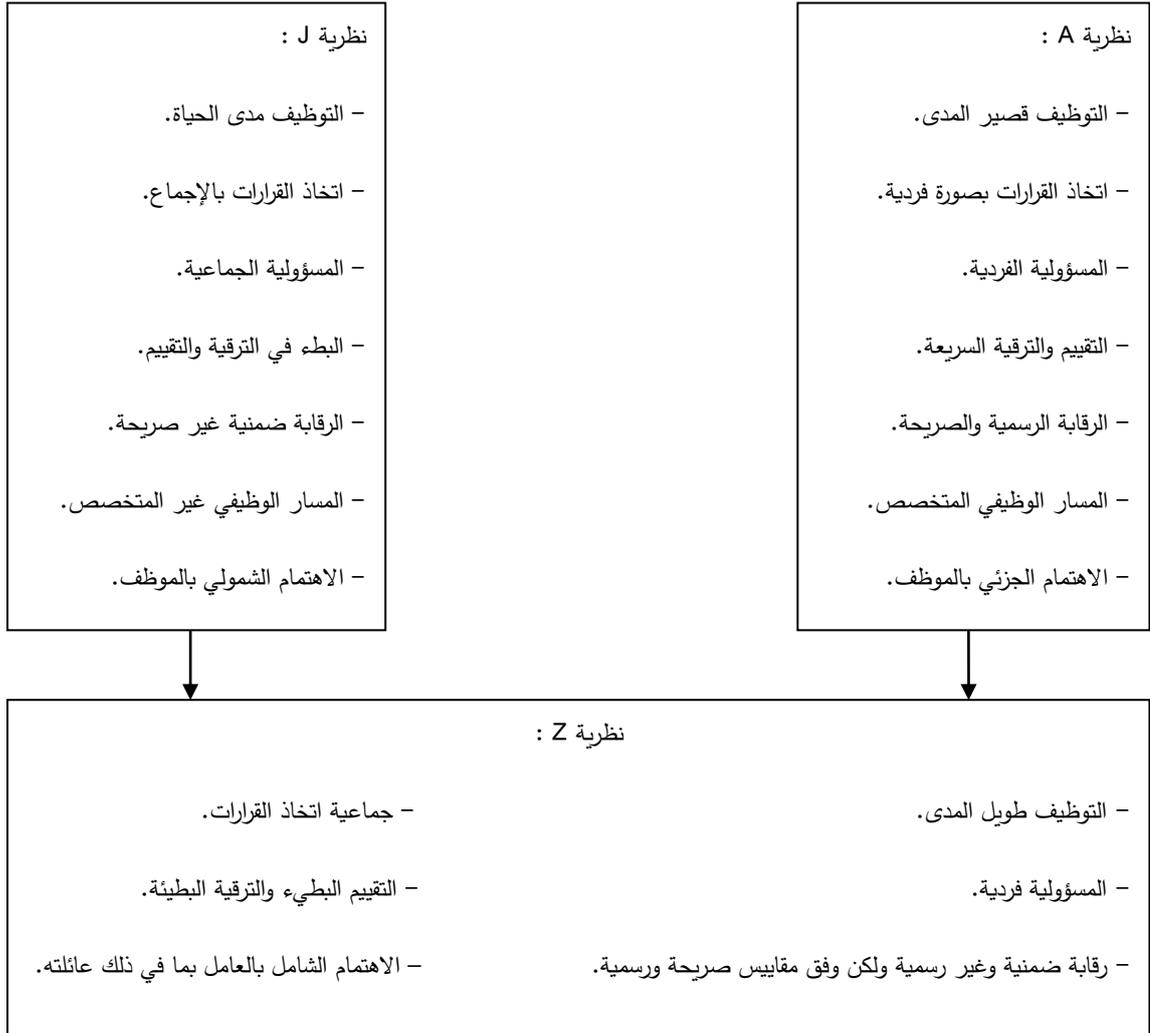
<sup>40</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص ص (97-98).

ويربط بين أفراد هذه العشيرة العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لها والخوف عليها وعلى سمعتها.

- الألفة والمودة : يعامل صاحب المنظمة العمال على أنهم أعضاء من أسرة يعيشون في كنفه ولا يتقاضون أجورا بل مصروف جيب ويعتبرون أنفسهم متدربين عنده ويسمح لهم بعد تلك الفترة بأن ينشئوا مشاريع خاصة بهم بعد حصولهم على دعم مالي منه وتصبح أعمالهم عبارة عن فروع للمنشأة الأم، فتنمو وتترعرع مشاعر الثقة المتبادلة التي تعزز أواصر الألفة والمودة بتعزيزها سلوكيات الانضباط والتعاون.

### 3.3. نظرية Z بين النموذج " A " و النموذج " J " :

قارن (وليام أوتشي) بين النموذجين الأمريكي والياباني في الإدارة آخذاً بنقاط القوة التي يمتاز بها كلا الأسلوبين ومتخلياً عن نقاط الضعف فيهما، لكي يعطي نظرية حديثة هي " Z " تتماشى مع خصوصية البيئة الأمريكية وتستمد إيجابياتها من نجاح المنظمة اليابانية وفق التحليل التالي (41) :



41 محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

### 4.3. خطوات التحول للعمل بنظرية " z " :

- لنجاح تطبيق هذه النظرية في المنظمات الأمريكية يجب إتباع الخطوات التالية<sup>(42)</sup> :
- تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية.
  - تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية.
  - تحليل وتوضيح الفلسفة الجديدة (النظرية Z).
  - مقارنة الفلسفة القديمة مع الفلسفة الجديدة.
  - إعادة تنظيم وتصميم العمل.
  - تشجيع مجالات المشاركة.
  - التركيز على الحوافز المعنوية.
  - تنمية العلاقات الشمولية.
  - بدء التنفيذ في المستويات الإدارية الأعلى.

<sup>42</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص (105-109).

## المحور الرابع : المداخل الحديثة في دراسة الإدارة

### 1. أسلوب الإدارة بالأهداف :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري " بيتر دراكر<sup>(43)</sup> (1909-2005) ( Peter Ferdinand Drucker) في عام 1954م حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.<sup>(44)</sup>

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال التوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة.

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجاً واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها من قبل كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - القيادة ) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة .

<sup>43</sup> بيتر فارديناند دراكر (بالإنجليزية: Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (1919 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة ، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م .

<sup>44</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 119.

## 1.1. مفهوم الإدارة بالأهداف :

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه: "أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها".<sup>(45)</sup>

ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفاءات، والرقابة، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.<sup>(46)</sup>

وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة، إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج، إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية.<sup>(47)</sup>

والإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد، وترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتقابلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

<sup>45</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 22.

<sup>46</sup> نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، الأردن: دار مجدلاوي، 2002، ص 80.

<sup>47</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين، مصر: مجموعة النيل العربية، 1998، ص 95.

ومن خلال هذه المفاهيم نستطيع أن نلاحظ عدداً من النقاط التي تشكل مجموعها مضمون هذا الأسلوب في الإدارة وأهمها<sup>(48)</sup> :

- وضع هدف لكل منصب إداري، فالمنصب الإداري الذي ليس له أهداف محددة يعني أن ذلك المنصب غير مهم وبالتالي ليس ضرورياً.
- ارتكاز النظام على الاقتناع الشخصي وأيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.
- إن ذلك النظام يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والإعتبارات الأخرى.
- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

## 2.1. عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف :

إن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي<sup>(49)</sup> :

### - وضع الأهداف :

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

<sup>48</sup> Jacques Orsohi, Pierre Helfer; **Management Stratégique**, France : Vuibert, 2<sup>eme</sup> ed, , 1994, P 110.

<sup>49</sup> أحمد محمد غنيم، **أساسيات الإدارة في عصر العولمة**، الأردن : دار الجيوشي، 2001، ص ص (295-296).

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

#### - تطوير خطة عملية :

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

وهنا يحدد الموظف - في ضوء هذه المسؤوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.<sup>(50)</sup>

#### - القيام بالمراجعة الدورية :

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

#### - تقييم الإنجاز السنوي :

الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازهم، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عن

<sup>50</sup> حمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، الإعداد و الصياغة، مصر : دار الثقافة العربية، 1999، ص 182.

سوء الأشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب، ومتى عرفت الإنحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

حيث يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضاه عن تقييم رئيسه له، بجانب إقترحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية.

### 3.1. مبادئ الإدارة بالأهداف :

يمكن عرض أهم مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال العناصر التالية<sup>(51)</sup> :

#### - مبدأ المشاركة :

وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

#### - مبدأ الإلتزام :

وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.

#### - مبدأ تحمل المسؤولية :

بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

#### - مبدأ رفع الروح المعنوية :

حيث أنه عند مشاركة الجميع في إتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية.

<sup>51</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 51.

#### 4.1. الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح :

- وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط<sup>(52)</sup> :
- يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة.
  - يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها.
  - دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطًا جوهريًا لنجاحها.
  - يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز.
  - عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري.
  - التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه.
  - التدريب.
  - مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة.
  - أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها.
  - يجب أن يكون المدير راغبًا في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية.

<sup>52</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، الأردن : دار وائل، عمان، 2004، ص 183.

## 2. إدارة الجودة الشاملة :

### 1.2. مدخل حول مصطلح الجودة الشاملة :

في ظلّ التطوُّر، والانتِشاع الحاصل على مُستوى العالم، بات العالم قريّةً صغيرة، وباتت المعلومة، والمعرفة سلعاً تُشترى، وتُباع، ممّا أدّى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة، وبشكل تنافسيّ، بهدف إرضاء العملاء، فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة، والآليات، والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة، وبالتالي الحاجة إلى ما يُسمّى بـ : (الجودة الشاملة).

وبالنظر إلى ما سبق، فإنّه لا بُدّ من توضيح ماهيّة الجودة، والجودة الشاملة، وصولاً إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة؛ حيث وردت كلمة (الجودة) في المعجم على أنّها مصدر الفعل (جاد)، يُقال: عُرِفَ بِجَوْدَةِ صِنَاعَتِهِ؛ أي بِإِتْقَانِهَا، وَطَبِيعَتِهَا الْجَيِّدَةِ، وهي تعني في اللغة: مُجَمِّلُ السِّمَاتِ، والخصائص لمُنْتَجِ، أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة، أو المُضْمَنَّة. (53)

أما اصطلاحاً، فقد عرّف (المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا) والذي يُعرف اختصاراً بـ The National Economic Development Office (NEDO) الجودة الشاملة على أنّها: " الوفاء بمُتطلّبات السوق، من حيث التصميم، والأداء الجيّد، وخدمات ما بعد البيع "، وعرّفها (المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس) والذي يُعرف اختصاراً بـ The American National Standards Institute (ANSI) على أنّها: " مجموعة من الخصائص، والصفات التي تتعلّق بالخدمة، أو المُنتَج؛ للوفاء باحتياجات مُعيّنة ". (54)

### 2.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعدّدت تعريفات إدارة الجودة الشاملة؛ تبعاً لاختلافات العلماء في تعريفها، ومن هذه التعريفات: عرّفتها (المنظمة الدولية للتوحيد والقياس) على أنّها: " تكامل الخصائص، والمعالِم المرتبطة بمنتج، أو خدمة ما، بما يُؤدّي إلى تلبية احتياجات، ومُتطلّبات مُحدّدة من قبل بدقّة ". (55)

<sup>53</sup> تعريف ومعنى كلمة "جودة" في معجم المعاني الجامع، تاريخ الاطلاع : 2019/11/27، متوفر على الموقع التالي : <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9/>

<sup>54</sup> محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، جوان - نوفمبر 2011، ص 2.

<sup>55</sup> نفس المرجع ، ص3.

كما عرّفها (معهد المقاييس البريطاني) على أنّها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مستمرٍ للتطوير".<sup>(56)</sup>

عرّفها (جوزيف جوران) على أنّها: " عملية إدارية تُؤدّيها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلّ من الإدارة، والعاملين، لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمرّ، عن طريق فرق العمل، وبالإشراف بالمعلومات الدقيقة، للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة".<sup>(57)</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة تعني: مجموع الجهود التي يبذلها العاملون، والمدراء، بهدف ضمان رضا العملاء على المدى الطويل.

### 3.2. فوائد إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الفوائد لإدارة الجودة الشاملة، وفي ما يأتي بعضٌ من هذه الفوائد<sup>(58)</sup>:

- الوصول إلى تحقيق رضا العميل.
- الحفاظ على نشاط المنظمة، وتجديد العمليات الإنتاجية، بما يضمن البقاء للمنظمة، وحصولها على الاعتراف الدولي، والمحلي، والتحسين المستمرّ في العمل.
- تعزيز القدرة التنافسية، وزيادة الربحية.
- تشجيع العمل الجماعي، وتحسين التواصل بين العاملين جميعهم، ممّا يساهم في حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.
- تحسين جودة الخدمات، والمنتجات، وفتح المجال أمام إنشاء الأسواق الجديدة.
- أداء الأعمال، والمهامّ بطريقة صحيحة، مع ضمان السرعة في الاستجابة للمتغيرات.

<sup>56</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان، الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2010/2011، ص 17.

<sup>57</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>58</sup> نفس المرجع، ص 20.

- تطوير مهارات، وقدرات العاملين.

#### 4.2. تقنيات إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها<sup>(59)</sup>:

- تفويض السُّلطة: حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السُّلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكل جيد، وفعال، علماً بأن هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام.

- الإدارة بالنتائج: حيث يكون قياس الأداء بشكل دوري، مما يُحسِّنه، ويرفع منه.

- تطوير المدراء: حيث تُعدُّ هذه التقنية مهمة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنَّ عدم تطويرهم قد يؤدي إلى تنميتهم لعادات غير بناءة، مما قد يُهدِّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يؤثر في أداء العاملين بشكل سلبي.

- الابتكار: ويعني التفرد، والإبداع في اقتراح الأفكار المُمَيِّزة؛ بهدف حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومُبتكرة، واحترام الأفكار التي يتم طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل.

- بناء فرق عمل: حيث إنَّه عندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإنَّ هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتِّخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم، ومن الجدير بالذكر أنَّه لا بُدَّ لكلِّ قائد من أن يتَّصف بالشخصية القيادية، مثل: احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، والتقيُّظ، والالتزام.

<sup>59</sup> محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص13.

## 5.2. مُعَوِّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من المُعَوِّقات التي تُعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه المُعَوِّقات ما يأتي<sup>(60)</sup>:

- انخفاض الميزانيّة المُخصّصة للبحوث، والقيود القانونيّة، والإداريّة التي تُفرض على البحوث، حيث إنّ من شأنها أن تتعكس سلباً على الاهتمام بالبحث، والتطوير، وابتكار المُنتجات الجديدة.
- المواقف السلبية التي يتبنّاها بعض العاملين في المُنظّات الاقتصاديّة.
- الحرص على تحقيق الجوانب الكميّة، وإهمال غيرها من النواحي، كالنوعيّة، والتدريب، وأنشطة التطوير، وغيرها من الأمور.
- ضعف النظام المعرفي، والمادي، وخاصة في القطاع الحكومي.
- ضعف الإدراك لدى بعض المدراء حول أهميّة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفوائدها التي تتعكس إيجاباً على أدي المُنظّمة، ممّا يُحسّنُه.
- إهمال الأهداف طويلة المدى، والحرص على الأهداف قصيرة المدى.
- وجود القوانين، والتعليمات المُعقّدة التي تودّي إلى ضياع الجهد، والوقت، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.
- قصور مقدرة بعض المدراء في ما يتعلّق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 3. الإدارة الإستراتيجية :

### 1.3. نشأة وتطور علم الإدارة الإستراتيجية :

تعود نشأة الإدارة الإستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين، حيث بدأ رجال الأعمال والباحثون بإيلاء هذا المفهوم إهتماماً متزايداً، وكان من أهم من كتب في هذا المجال في تلك

---

<sup>60</sup> قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية) بالوادي، الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، 2015/2014، ص ص(15-16).

الأيام ( ألفرد شاندر Alfred D. Chandler و فيليب سيلزنيك Philip Selznick وإيجور أنسوف Igor Ansoff و بيتر دركر Peter Drucker )، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وقد كان يطلق عليه اسم " سياسات الأعمال Business Policies "، حيث اتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمنظمة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.<sup>(61)</sup>

فقد تنبه " ألفرد شاندر " إلى أهمية تنسيق مختلف جوانب الإدارة في إطار إستراتيجية واحدة شاملة، حيث كانت الوظائف الإدارية - حتى تلك الأيام - تتسم بعدم التنسيق فيما بينها وتفتقر للإستراتيجية الموحدة للمنظمة ككل، كما شدد " شاندر " على ضرورة الإعتماد على الرؤية البعيدة المعتمدة على التخطيط طويل الأجل وذلك عند النظر إلى المستقبل، كما أكد " شاندر " في كتابه (الإستراتيجية والهيكل Strategy and Structure ) والذي صدر عام 1962 أن الإستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها، حيث كان يقول: " الهيكل يتبع الإستراتيجية ".<sup>(62)</sup>

فيما قام " وإيجور أنسوف " بمتابعة ما بدء به " شاندر "، فقام بإضافة مجموعة من المفاهيم الإستراتيجية، بالإضافة إلى إختراعه لمفردات جديدة في هذا المجال، كما قام بتطوير شبكة إستراتيجية يتم من خلالها مقارنة إستراتيجيات السوق وإستراتيجيات تطوير المنتجات وإستراتيجيات التكامل العمودي والأفقي، وقال أنه يمكن للإدارة إستخدام هذه الإستراتيجيات لإعداد منهجية لمواجهة فرص وتحديات المستقبل، وفي كتابه ( إستراتيجيات المؤسسات ) الذي صدر عام 1965، طوّر مفهوم " تحليل الفجوة Gap Analysis " والذي مازال يستخدم حتى يومنا هذا، حيث يوضح هذا التحليل الفجوة ما بين " أين نحن الآن " و " أين نرغب أن نكون "، ومن ثم وضع ما أسماه " إجراءات الحد من الفجوة Gap reducing actions ".<sup>(63)</sup>

ومن ثم جاء " تشستر برنارد Chester Barnard " وهو موظف كبير في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية، الذي إستطاع أن يكمل دائرة الأبحاث التي قدمها " شاندر "، فالتجربة العملية التي إستقاها " برنارد " من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأكاديمي " تشاندر "، وبالتالي كانت إنطلاقة

<sup>61</sup> سعيد قضيمني، نشأة وتطور علم الإدارة الإستراتيجية، تاريخ الاطلاع : 2019/11/28، على الموقع التالي : <https://edaraestratijia.blogspot.com/2011/01/development-of-strategic-management.html>

<sup>62</sup> نفس المرجع.

<sup>63</sup> نفس المرجع.

الإدارة الإستراتيجية، واتفقا على نقطة البدء التي جعلت تلك الانطلاقة ممكنة، فقالا : " إن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الناجحة"، وقد ركز " برنارد " في أعماله على أهمية رسالة المنظمة، حيث قال : " إذا عجز المدراء في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا منظماتهم قائمة؟ وما هي رسالتها؟ فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخلياً وخارجياً"، ويضيف أن الفشل في تقديم فكرة واضحة عن سبب وجود المنظمة وعن دورها في المجتمع سيؤدي إلى عجز عن تقديم إجابة على السؤال الهام الذي يطرحه العاملون فيها وهو: إلى ماذا ستقضي جهودهم؟ وماذا بالتحديد سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل؟<sup>(64)</sup>

ومن ثم تتالت وتتبع الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية، ففي عام 1957 قدم " فيليب سيلزنيك " فكرة مطابقة العوامل الداخلية للمنظمة مع ظروف البيئة الخارجية، وقد تطورت هذه الفكرة لتصبح فيما بعد ما يعرف " بتحليل سوت Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis"، حيث يتم تقييم نقاط **القوة والضعف** لدى المنظمة من خلال **الفرص والتحديات** من بيئتها التجارية.<sup>(65)</sup>

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في " مجموعة مكنزي " الأستاذ " أومايا " بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، حيث كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة، وفي عام 1991، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة مكنزي " لينشي أوهامي " مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي " بالإستراتيجية المعاصرة " التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب المنظمة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز إستراتيجية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.<sup>(66)</sup>

64 نفس المرجع.

65 نفس المرجع.

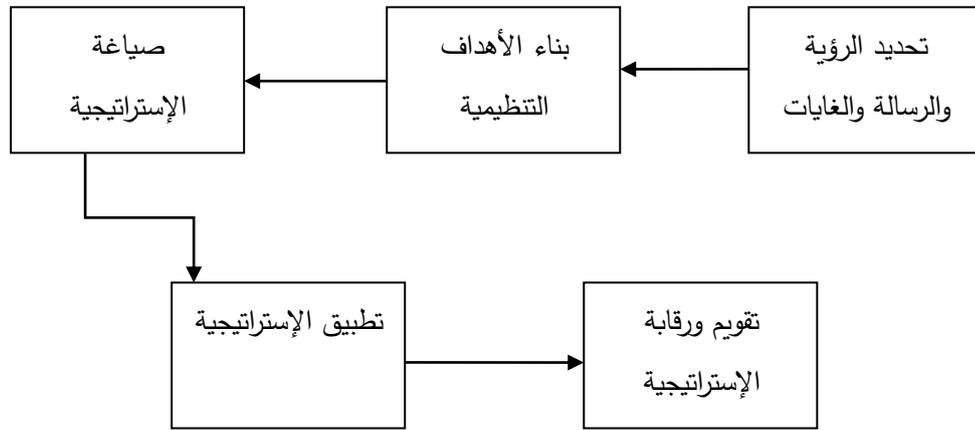
66 نفس المرجع.

### 2.3. تعريف الإدارة الإستراتيجية :

هناك الكثير من التعريفات لمصطلح الإدارة الإستراتيجية، من بعض الكتاب والمتخصصين في الفكر الإداري، نطرح بعضاً منها فيما يلي :

يعرفها هيغنز وفنسر (Higgins & vincze) بأنها : " العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.(67)

ولعل الشكل التالي يوضح عملية ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الإستراتيجية :



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ص219.

ويشير توماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها : " الأنشطة والخطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت.(68)

ويرى غليوك (Glueck) أن الإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها منه.(69)

<sup>67</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة : المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 2004، ص218.

<sup>68</sup> نفس المرجع، ص 219.

<sup>69</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

أما تومبسون و ستركلاند (Thompson&Stricland) فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها، على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم، لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجياً، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.<sup>(70)</sup>

ومن وجهة نظر روبرت (Robert) نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها، والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة ".<sup>(71)</sup>

في حين يعرف شاندر (Chandler) الإستراتيجية على أنها : " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية، وغاياتها، على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة، لتحقيق هذه الأغراض والغايات ".<sup>(72)</sup>

أما أنسوف (Ansoff) الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري، وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية، فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها ".<sup>(73)</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية يمكن القول أنها " تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ".

### 3.3. مستويات الإدارة الإستراتيجية :

تتضمن الإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات، انطلاقاً من مبدأ الترابط بين جدية ومثانة السياسات العامة، وكفاءة رسم الخطط لتنفيذها، وبين جودة وحسن التنفيذ على أرض الواقع، وفي فيما يلي نفضل في مستويات الإدارة الإستراتيجية<sup>(74)</sup> :

<sup>70</sup> نفس المرجع، ص 219.

<sup>71</sup> نفس المرجع، ص 220.

<sup>72</sup> نفس المرجع، ص 220.

<sup>73</sup> نفس المرجع، ص 220.

<sup>74</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- **المستوى الأول :** هو الإدارة العليا، أي القادة الإداريين الذين تنصب اهتماماتهم على وضع الاستراتيجيات وصياغة الخطط ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح، حيث أن الإستراتيجية الجيدة هي التي تأتي بالنتائج الجيدة، أما إذا كانت الإستراتيجية الإدارية ضعيفة فإنها تتحول إلى إدارة بالأزمات على مستوى التنفيذ ولا تحقق أية نتيجة إيجابية.
- **المستوى الثاني :** هو مستوى الإدارة الوسطى، التي تتكون من المنفذين للسياسات المرسومة، حيث يتم في هذا المستوى ترجمة الخطط المرسومة إلى نتائج ملموسة، بمعنى أن الإدارة الوسطى هي المسؤولة على تحويل الأفكار والخطط إلى أفعال على أرض الواقع.
- **المستوى الثالث :** وهو الإدارة الدنيا، والتي نقصد بها رؤساء الأقسام ووحدات الإنتاج والذين يقومون بالعمليات التقنية والفنية لتحقيق ما هو مطلوب.

#### 4. إدارة التغيير :

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

#### 1.4. تعريف إدارة التغيير :

التغيير الإداري هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المنظمة.<sup>(75)</sup>

ويرى ( وندل فرنش Wendell French ) أن إدارة التغيير تتمثل في الجهودات المنظمة التي تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.<sup>(76)</sup>

فيما يرى ( وارن بينس Warren Bennis ) أن إدارة التغيير بأنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة

<sup>75</sup> سيد سالم عرفة، **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، د.م، 2012، ص15.

<sup>76</sup> عبد الله آل منصور و سامي عمر المانسي، **مقرر : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، المملكة العربية السعودية : جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، برنامج البكالوريوس، 1436 هـ - 1437 هـ، ص4.

وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.<sup>(77)</sup>

#### 2.4. أنواع التغيير :

يمكننا تقسيم أنواع التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي<sup>(78)</sup> :

- **تغيير تكنولوجي** : وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلاً من الملفات والأوراق.
- **تغيير في المنتجات أو الخدمات** : من فترة لأخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة، مثال ذلك بالنسبة لشركات السيارات إضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها مثل النقل الأوتوماتيكي أو استحداث سيارة جديدة تماماً.
- **تغيير في الهيكل التنظيمي** : نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي، ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئياً أو كلياً من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.
- **تغيير في الثقافة التنظيمية** : تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.
- **تغيير في الإستراتيجية** : الإستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، إن هذه الإستراتيجية قد تتغير أحياناً وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.

<sup>77</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>78</sup> سيد سالم عرفة، **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، مرجع سبق ذكره، ص17.

#### 3.4. خصائص إدارة التغيير :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة (79):

##### - الاستهدافية :

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

##### - الواقعية :

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

##### - التوافقية :

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

##### - الفاعلية :

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

##### - المشاركة :

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

<sup>79</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص(345-347).

- الشرعية :

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

- الإصلاح :

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

- الرشيد :

والرشيد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

- القدرة على التطوير والإبتكار :

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :

إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

4.4. أنواع استراتيجيات إدارة التغيير :

توجد عدة استراتيجيات لإعادة بناء إدارة التغيير وهي التي تتولى القوى المسؤولة عن التغيير تنفيذها من خلال ثلاثة مراحل وهي<sup>(80)</sup> :

- مرحلة الهدم والإزالة للقديم.

<sup>80</sup> سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص (17-18).

- مرحلة التهيئة والاستعداد.

- مرحلة إقامة البنيان الرئيسي.

ومن أهم استراتيجيات إدارة التغيير نذكر ما يلي :

- **إستراتيجية الاتقاء والنمو** : وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف اقامة المزيد من البنيان والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتوالية من الإصلاح.

- **إستراتيجية الهيمنة** : وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مرحله السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة المنافسين في نفس المجال.

- **إستراتيجية الإقناع والإغراء** : وتقوم على أساس الإقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز إثابة لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.

- **إستراتيجية السلطة** : وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.

- **إستراتيجية التجديد التنظيمي** : وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً انطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس.

5. التنمية الإدارية وإدارة التنمية :

1.5. مفهوم التنمية الإدارية :

يفرض الخوض في التعريف بمصطلح التنمية الإدارية، ضرورة التعرض لمفهوم كل من التنمية والإدارة كلاً على حدى، وعليه سوف نتعرض بشيء من التفصيل في البداية لمفهوم التنمية ومن ثمة العودة لمفهوم الإدارة لنستطيع في الأخير الخروج بمفهوم واضح لمصطلح التنمية الإدارية.

1.1.5. مفهوم التنمية :

يمكن تعريف التنمية في مفهومها العام بأنها : " عمليات مخططة وموجهة تحدث تغييراً في المجتمع، لتحسين ظروفه وظروف أفراد من خلال مواجهة مشكلاته وإزالة العقبات وتحقيق الإستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات، بما يحقق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد.<sup>(81)</sup>

ويعرفها الأستاذ (أرثر دنهام Arther Denham) على أنها : " نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع، وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الإجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني، والمساعدات الذاتية للمواطنين، وتصحب ذلك مساعدات فنية في المؤسسات الحكومية والأهلية".<sup>(82)</sup>

في حين يعرفها الأستاذ (عامر الكبيسي) بأنها " حالة عقلية وعقلانية محددة الأبعاد ومعروفة المعالم، تطرح من قبل المؤسسات والمجتمعات كبديل للواقع القائم، وكهدف يمكن تحقيقه في المستقبل المنظور".<sup>(83)</sup>

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم التنمية يمكن استخلاص أهم العناصر التي تتركز عليها عملية التنمية والمتمثلة في النقاط التالية :

- إن التنمية عملية تغيير مخطط وشامل في كافة قطاعات المجتمع لتحقيق النماء والتطور فيه.

<sup>81</sup> محمد شفيق، التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1993، ص19.

<sup>82</sup> مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، الاسكندرية : منشأة المعارف، ط1، 1987، ص13.

<sup>83</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2002، ص26.

- تتطلب عملية التنمية ضرورة تعاون ومشاركة جميع الجهود لدى الأفراد والحكومات في تنفيذ مشروعات التنمية، ومدى اقناع الأفراد بتلك المشاريع التي تنتج من واقع الاحتياجات المجتمعية لدى هؤلاء الأفراد ومشكلاتهم التي تتطلب المواجهة والعلاج.
- تتضح جهود الحكومة في كافة مستويات التخطيط والتنفيذ، من خلال المساعدات المالية وتوفير الخدمات والمعونات الفنية اللازمة للعمل، ومن خلال هذه الجهود المشتركة يمكن تحقيق أغراض التنمية.<sup>(84)</sup>
- استخدام الأساليب العلمية في التعرف على الاحتياجات والمتطلبات المجتمعية، من أجل تحديد الأولويات للمشاكل الفعلية القائمة وتحديد كيفية مواجهتها علمياً.
- إن التنمية عملية شاملة تستهدف زيادة الإنتاج واتساع مجال الخدمات، وكذا أنماط السلوك الاجتماعي والقيم والأوضاع السائدة التي لها تأثيرها لا سيما في تحديد أولويات التنمية.
- تتطلب التنمية وجود إستراتيجية لها تتضمن تحديد الأهداف الكلية التي تحقق التطور الحضاري الشامل للمجتمع، مصحوباً بالوسائل الأساسية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف.<sup>(85)</sup>
- ترتبط عملية التنمية بتوجيه الموارد والطاقات المتاحة لتحقيق الاستغلال الأقصى والأمثل لها، وهي تسعى من وراء ذلك إلى تحقيق التطور والرفاهية لعموم المجتمع وإدامته واستمراره.
- إن التنمية يجب أن تتماشى وإيديولوجية المجتمع وظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية السائدة من أجل ضمان تطبيقها والقضاء على معوقاتها.
- ومما سبق يمكن القول أن التنمية تعني ذلك التغيير الشامل في أطر وبنى المجتمع، من خلال أهداف ومؤشرات تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء الفكري والمادي، وتزويد في مسارات النمو لتحقيق الرفاهية في المجتمع.

<sup>84</sup> خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1998، ص15.

<sup>85</sup> حربي محمد موسى عريقات، التنمية والتخطيط الاقتصادي، عمان: دار الكرمل، ط1، 1993، صص(56-57).

## 2.1.5. مفهوم الإدارة :

تعتبر الإدارة الوظيفة الأساسية الأكثر أهمية في المجتمع المعاصر، إذ تلعب الدور الرئيسي في توجيه موارد المجتمع وتوظيفها لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس والمؤسسات في المجتمع، وبذلك فهي مصدر كل القيم التي تسهم في بناء المجتمعات الحديثة وتكوين ثرواتها الحقيقية.

والإدارة بمعناها العام تعني ذلك النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين مختلف المهارات والجهود الفردية والجماعية العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة بأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن.<sup>(86)</sup>

ولقد عرّف (تايلور) الإدارة بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".<sup>(87)</sup>

أما (فايول) فقد عرّفها بقوله " معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".<sup>(88)</sup>

على ضوء ما تقدم من تعريفات لمصطلح الإدارة يمكن تحديد العناصر الأساسية للإدارة في النقاط التالية :

- العمل على تحديد الأهداف تحديداً واضحاً في مختلف المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية بما يؤدي إلى خدمة المجتمع، فالعملية الإدارية لا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة بل إنها تستمد مقومات وجودها واستمرارها من الواقع المجتمعي المحيط بها، مما يضمن لها ارتباطاتها بمختلف المجالات.

- إن الإدارة لها تأثيرها الواضح من خلال قدرتها على تغيير الأوضاع في المجتمع وتحريك اتجاهاته، بما يخدم الأهداف ويحقق الرفاهية الاجتماعية ويمكنها من حل مشكلات المجتمع وتطويره.

<sup>86</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص32.

<sup>87</sup> نفس المرجع، ص33.

<sup>88</sup> محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة : دار الكتب، ط1، 1998، ص11.

- تهتم الإدارة بعملية توجيه جهود الأفراد والطاقات المادية من خلال عملية تعاونية تشارك فيها جميع الجهود لتحقيق الأهداف المبتغاة. (89)
- تتضمن الإدارة الناجحة بدرجة عالية من الرشد في نمط التعاون البشري أثناء ممارسة العملية الإدارية، كما أنها تصل إلى تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الإتقان وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن.
- تركز العملية الإدارية على طرفان لهما أهميتهما في الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات أساس العملية الإدارية في تحقيق تلك الأهداف، ويتمثلان هذان الطرفان :  
أ. في الإداري بما يقوم به نحو تنسيق جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود والإشراف عليها ودفعتها نحو تحقيق الأهداف.  
ب. مجموع الأفراد الذين يضمهم التنظيم ويعملون من أجل تحقيق هدف واحد.
- إن الإدارة بمعناها الحديث تتسم بالشمولية حيث تجمع بين العلم والفن، فهي فن استخدام العلم من خلال ما يقدمه العلم من معلومات ومعارف ونظريات علمية، وبين ما يمتلكه الفن من إمكانية الأداء والتطبيق والممارسة العملية. (90)
- إن الركيزة الأساسية للإدارة هو الإنسان أو العنصر البشري، وأن إنجاز الأعمال أو الأهداف لا يمكن أن تتم أو تتحقق إلا من خلال العنصر البشري.
- تعتبر الإدارة نشاط متكامل تتكون من مجموعة الوظائف الإدارية والتي تبدأ بتحديد هدف متفق عليه وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة، وهذه الوظائف لها صفة العمومية بمعنى قابليتها للممارسة في مختلف منظمات الأعمال مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. (91)
- تقوم الإدارة على أساس اختلاف مستويات المناصب الإدارية فيها وفقاً لتدرج إداري منطقي يعتمد على التنسيق الدائم بين المسؤولين الإداريين، وهي تعتمد أساساً في أداء وظائفها على المعلومات المتجمعة لديها عن طبيعة العمل المسند إليها القيام به.

<sup>89</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1998، ص22.

<sup>90</sup> نفس المرجع، ص ص (22-23).

<sup>91</sup> كامل بربر، الإدارة : عملية ونظام، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص15.

- الإدارة مكملة للسياسة لما يوجد من ارتباط وثيق بين وظائف كل منهما، فالقادة السياسيون هم الذين يتولون مهمة تخطيط وتحديد الأهداف العامة للدولة بينما يقوم رجال الإدارة المتخصصون بعمليات تنفيذ تلك الخطط والقرارات.<sup>(92)</sup>

- الإدارة عملية متميزة تتكون من مجموعة الوظائف المتناسقة والمكملة لبعضها البعض والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

وعلى هذا الأساس نستطيع وصف الإدارة بأنها ظاهرة حضارية تتشكل طبقاً لخصائص وصفات ومعتقدات المجتمع وتتأثر بها، وبالتالي فإن المنطق العام للإدارة هو أنها وظيفة اجتماعية تتولى مهمة تحقيق الأهداف من خلال أساليب وإجراءات منظمة ومرتبطة، لكن المفاهيم والفلسفات والمبادئ التي يستند إليها المديرون في أداء وظائفهم الإدارية تختلف وتتباين باختلاف البيئة الحضارية التي يعيشون فيها، فالإدارة إذن هي نتاج الحضارة التي توجد فيها ووجود إختلافات حضارية تنعكس على مفاهيم الإدارة وسياساتها، ومن ثم تؤثر تأثيراً مباشراً على أساليبها في الأداء ونتائجها.<sup>(93)</sup>

### 3.1.5. مفهوم التنمية الإدارية :

يعتبر مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة، حيث نشأت مع تطور وظيفة الدولة وتعاضم دور الإدارة العامة وتداخل وارتباط الإدارة الخاصة بها في مختلف المجتمعات، حيث ترجع جذور التنمية الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين، داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والاقتصاد في الانفاق، غير أن التنمية الإدارية لم تظهر كحركة فكرية وفلسفية إلا في مطلع الستينات، ويعود الفضل في ذلك إلى رواد الإدارة العامة المقارنة على رأسهم "فريد ريجز" (F.RIGGS)، و"هيدي" (HEADY)، و"لابا لومبارد" (LAPALOMPARD)، وغيرهم.<sup>(94)</sup>

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح التنمية الإدارية وتنوعت وفقاً لإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي نظروا من خلالها لعملية التنمية الإدارية، بحيث عرفت التنمية الإدارية في بداياتها بكونها عملية تدريب الإداريين، لكن هذا المفهوم لم يدم طويلاً إذ تخطت التنمية الإدارية هذا

<sup>92</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص15.

<sup>93</sup> علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دت، ص48.

<sup>94</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص424.

النطاق لتدل على الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة، بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط أنظمتها وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين اتجاه أجهزتهم، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف.<sup>(95)</sup>

وقد ورد تعريف لمصطلح التنمية الإدارية في معجم مصطلحات القوى العاملة والذي يتضمن العناصر التالية<sup>(96)</sup>:

- تعني التنمية الإدارية تحسين وتطوير المهارات القيادية في الإدارة ورفع مستوى أدائها تحقيقاً للفعالية في مجال التنمية الاقتصادية.
- تشمل التنمية الإدارية عدة موضوعات منها، التدريب، البحوث، الاستشارة.
- يشترط في عملية التنمية الإدارية أن تكون مستمرة وتشمل كل مستويات الإدارة باعتبار أن الأجهزة الإدارية مكمل بعضها البعض.
- التنمية الإدارية هي عملية تحسين أداء الموظفين استعداداً لمواجهة متطلبات المستقبل ضمن ما يسمى بالإدارة بالأهداف.

وتعتبر التنمية الإدارية عن الجهود التي تبذلها الدول في معالجة المشكلات الإدارية حتى تصل إلى التقدم المنشود، كما تعني القيام بعملية تحسين وتنمية الجهاز الإداري لرفع قدرته على التطوير والتغيير، وهي جميع الجهود الهادفة لترقية مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة من حيث إعداد القوى البشرية وكذا حجم الهياكل الإدارية.<sup>(97)</sup>

وقد عرفها الأستاذ (عبد الباري درة) بأنها " الجهود المخططة والمنظمة التي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم الثالث تحقيقاً لأهداف التنمية الشاملة".<sup>(98)</sup>

<sup>95</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1993، ص 09.

<sup>96</sup> أحمد زكي بدوي، كمال محمد مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة (التخطيط، التنمية، الاستخدام)، انجليزي، فرنسي، عربي، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984، ص 215.

<sup>97</sup> محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان : دار وائل للنشر، 2001، ص 13.

<sup>98</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

في حين عرف (علي السلمي) التنمية الإدارية بأنها " عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم مفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، من أجل ذلك لا بد لإنجاز هذه التنمية الإعتماد على مفاهيم متطورة وأن تركز على منطلقات فكرية وأن تستخدم وسائل غير تقليدية".(99)

وهناك من يرى أن التنمية الإدارية تتبلور أساساً في المحاور التالية(100) :

- رفع مستوى ممارسة المهام التقليدية كالأشؤون القانونية والتمويل والأبحاث والأرشيف وغيرها من المهام الأخرى.
- رفع مستوى أداء الوظائف العامة للإدارة بما يشمل ذلك رفع كفاءة العاملين وممارسة هذه الوظائف، ومن حيث توفير الهياكل التنظيمية والأدوات المادية والأساليب الحديثة التي تحتاجها.
- العناية بالمرتكزات الأساسية للإدارة وتطويرها باستمرار، مع العناية بشكل خاص بالعنصر البشري باعتباره غاية الإدارة وعمادها، بحيث تتمثل المرتكزات الأساسية للإدارة بالإضافة إلى العنصر البشري، هناك أيضاً القوانين والأنظمة وتعليمات العمل للهيكلة التنظيمي والأدوات الإدارية.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم التنمية الإدارية يمكن تحديد العناصر الأساسية المكونة لمفهوم التنمية الإدارية والمتمثلة في ما يلي :

- تحتاج عمليات إحداث التنمية الإدارية في مختلف المجالات، إلى كفاءات وقيادات إدارية قادرة على تحقيق الأهداف التنموية، ومن ثم القيام بعمليات الإشراف والتوجيه والقيادة للمديرين وتقويم أدائهم على أسس ومعايير علمية سليمة.
- تستدعي عملية التنمية الإدارية كذلك إكتساب المعرفة العلمية وزيادة المهارة وتطوير القدرة الإدارية عن طريق التدريب النظري والعلمي، وكذلك اكتساب الخبرة والممارسة عن طريق التطوير الإداري، والعمل على اختيار القيادات وفقاً للمؤهلات والكفاءات التي يملكونها ثم إيجاد الشكل المناسب للأجهزة المسؤولة عن التنمية الإدارية.(101)

99 خيربي خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

100 أحمد عبد السلام دباس، الإدارة أم التنميات، مجلة الإدارة، الصادرة ببيروت، العدد الخامس، المجلد الثالث عشر، ماي 2006، ص 47.

101 محمد حسن عبد الهادي البياع، التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، بغداد : الدار العربية، ط1، 1986، ص 12.

- تتطلب التنمية الإدارية أن تكون مدعمة بجهاز إداري يعتمد على أساليب الإدارة العلمية، لقياس الأداء وتحديد مدى كفاءة وفعالية الإنجازات التي يحققها العاملون وكذا الاستفادة من التقدم العلمي باستخدام التكنولوجيا التي تساهم في تحقيق النمو والتقدم في مختلف المؤسسات والمنظمات، من خلال مواكبة أنشطة ومعطيات البحث العلمي والمنجزات التكنولوجية، بالإضافة إلى ذلك القيام بعملية التخطيط الشامل لمختلف برامج التنمية الإدارية، والعمل على ربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى تحقيقاً للتنمية الشاملة.
- إنجاز الدراسات والأبحاث الإدارية الميدانية والمكتبية بهدف تطوير الإدارة، والإعداد الجيد للمديرين الأكفاء القادرين على تحقيق النمو الاقتصادي، وزيادة المعرفة بميدان الإدارة وأصولها، والارتقاء بقدراتها في مواجهة المواقف الجديدة وتحقيق التغييرات الإيجابية.
- العمل على تغيير أساليب العمل الإداري والنظم الإدارية، واستخدامها بما يتلاءم والتطورات الحاصلة في مختلف الميادين، من أجل تحقيق التكامل بين تنمية الموارد البشرية وتنمية النظم الإدارية، وكذلك العمل على تنمية المعلومات الإدارية لدى الأفراد العاملين وإحاطتهم بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة. (102)
- الإعتماد على التنمية الإدارية الداخلية وذلك بغية توفير وسائل التقييم الذاتي لمعرفة مدى فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة بصورة أسرع، هذا ما يقتضي بالضرورة إعتقاد المنظمة والهيكل الإدارية فيها على أساليب البحث العلمي والخبرات الكافية لإنجاز التنمية المنشودة.
- بناء وتنمية الهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين الكيانات الجزئية الداخلية وتنسيق وتوجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف الكلية.
- التخطيط للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة في مختلف فئاتها، والعمل على تنمية مهارات القوى البشرية العاملة، هذا الذي يستوجب بالضرورة العمل على إيجاد التنسيق المتكامل بين المؤسسات التعليمية وأجهزة التنمية الإدارية، وبالتالي توفير الاحتياجات المستحقة في قطاعات التنمية المختلفة ومجالاتها، إلى جانب وضع السياسات والخطط اللازمة للاختيار والتعيين بما يمكن من انتقاء العناصر المتميزة وفق الاحتياجات والتخصصات المطلوبة، وهذا ما يستدعي أيضا وضع

102 عمار عوابدي، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية، مجلة الإدارة، تصدرها المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، العدد 2، 1996، ص 05.

وتنفيذ البرامج التدريبية التي تحقق إثراء المعرفة وتنمي مهارات القوى العاملة من أجل الوصول إلى التنمية الشاملة.<sup>(103)</sup>

- تبسيط نظم العمل وأساليبه والعمل على تكييفها وتعديلها على ضوء المتغيرات الوظيفية، وكذلك الحد من هدر وتضييع للإمكانات المتوفرة واستنباط نظم ووسائل أكثر فاعلية في التنفيذ والمراجعة والمتابعة.

- العمل على التأقلم مع المتغيرات البيئية ذلك لأن التنظيم الإداري لا يكون منعزلاً عن بيئته بل له علاقات متصلة ومتفاعلة مع مكوناتها المختلفة، وبما أن هذه العناصر البيئية متغيرة فإن مواكبة التنظيم الإداري لكل هذه المتغيرات والتعديلات ضرورة لازمة لخلق التوازن معها من أجل التكيف والتأقلم مع الجوانب الإيجابية فيها.

ومما سبق التطرق إليه حول مفهوم التنمية الإدارية يمكن القول بأنها ابتكار للهياكل التنظيمية الملائمة وتكييفها على ضوء المتغيرات الوظيفية والبيئية وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة واستحداث النظم والأساليب الإدارية المتجددة وفتح مجالات واسعة، بما ينمي ويزيد من مهارات القوى العاملة سعياً وراء تحقيق فعالية المؤسسات والكيانات الإدارية، من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية المطلوبة.

## 2.5. مفهوم إدارة التنمية :

لقد بدأ استخدام مصطلح " إدارة التنمية " في الخمسينيات من القرن العشرين، لتدل على جميع المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج الهادفة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية من جوانب الإدارة العامة وما يطرح عليها من تغييرات، فبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت الدول المستعمرة تحصل على استقلالها الواحدة تلو الأخرى، فكان لزاماً على هذه الدول أن تعمل على تحقيق النمو والتقدم والقضاء على مخلفات الاستعمار والتخلف السائد، مما يفرض عليها إحداث تغييرات جذرية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وخاصة المجالات الإدارية، وأن تنشئ جهازاً إدارياً جديداً مؤهل لتسيير سياسات وبرامج التنمية وكفيل بتنفيذ خططها وأهدافها.<sup>(104)</sup>

<sup>103</sup> حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية، بيروت : دار الجبل للنشر والتوزيع، ط1، 1982، ص 119.

<sup>104</sup> جورج.ف. جانت، (ترجمة : منير لبيب موسى)، إدارة التنمية : مفهومها، أهدافها، وسائلها، القاهرة : دار المعاليف، ط1، 1979، ص 63.

تعرف إدارة التنمية على أنها " الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري في الدول النامية ولمواجهة مشكلاته، بما يحقق الإنماء الاقتصادي الفعّال ويحافظ على موارد الدولة ".<sup>(105)</sup>

ويعرفها الأستاذ(أحمد رشيد) بأنها " تعبر عن الأسلوب والنمط الإداري المتبع، وبالتالي فهي مجموعة الأساليب الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري في الدول النامية ومواجهة مشكلاته بما يحقق الإنماء الاقتصادي الفعّال ويحافظ على موارد الدولة ".<sup>(106)</sup>

وهناك من يرى أن إدارة التنمية تشمل مفهومين أساسيين هما<sup>(107)</sup> :

- **المفهوم الأول** : أن إدارة التنمية تعمل على دراسة الإجراءات المستعملة من قبل المنظمات والحكومات لتنفيذ السياسات والخطط بغية تلبية متطلبات التطور والتقدم المطلوبين.

- **المفهوم الثاني** : تعني إدارة التنمية الدراسات التي تهدف إلى تدعيم وتقوية القدرات الإدارية في الشعوب النامية لكي تصبح قادرة على تلبية متطلبات التنمية بصورة فعّالة وجيدة.

مما سبق يتضح أن مفهوم إدارة التنمية قد جمع بين مفاهيم اقتصادية ومفاهيم إدارية حديثة ومفاهيم السياسات العامة، ذلك أن الكفاءات الإدارية والأفراد العاملين في مجال إدارة التنمية يجب أن تكون لهم المهارات الكافية والقدرة على إعداد الخطط والبرامج والمشروعات، والعمل على تنفيذها بما في ذلك التنظيم الإداري والقوى العاملة والتدريب والبحث العلمي وتحليل السياسات العامة، وعلى ضوء المفاهيم الخاصة بإدارة التنمية يمكن القول أنها تنطلق أساساً من قدرة وقيام الجهاز الإداري بدور أساسي في عملية التنمية.

### 3.5. التمييز بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية :

إن موجة التطور السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات العالمية قد صاحبه تطوير للإدارة العامة باعتبارها أساس إحداث أي تقدم، من خلال قيامها بإدارة سياسات وخطط وبرامج أي تنمية، لذلك كانت الإدارة العامة محل إهتمام ودراسة لدى العديد من الباحثين ومن ثم ظهر مفهومي التنمية الإدارية وإدارة التنمية.

<sup>105</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة : السياسة العامة والإدارة، القاهرة : دار النهضة العربية، ط1، 1993، ص 406.

<sup>106</sup> أحمد رشيد، إدارة التنمية : تحارب عربية، القاهرة : مكتبة مدبولي، 1992، ص 16.

<sup>107</sup> عبد اللطيف القصير، دور البحث في التنمية الإدارية، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، الصادرة ببغداد، العدد الأول، حزيران 1973، ص 109.

إن إدارة التنمية ليست في الحقيقة التنمية الإدارية بالرغم من وجود عدة عناصر مشتركة بينهما، فبينما تركز التنمية الإدارية على تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية وتحديثها وفق التغييرات، نجد أن تركيز إدارة التنمية ينصب على وضع أهداف واستراتيجيات التنمية وكذا القيام بعملية تخطيط مسار التنمية ومستقبلها وكيفية تحديد نماذجها وأنماطها.

فالتنمية الإدارية تسعى من خلال سياساتها إلى محاربة تطوير وتحسين الأداء الإداري عن طريق تطوير وتحديث الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تحسين الأداء داخل المنظمة، وكذلك تنمية المهارات والقدرات الإدارية في المجتمع، في حين تعمل إدارة التنمية على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى قيامها بعملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات التنموية وإلى تخطيط برامج التنمية ووضعها موضع التنفيذ.<sup>(108)</sup>

كما أن محور اهتمام التنمية الإدارية هو القيام بمعالجة وحل المشاكل داخل التنظيم الخاصة بأساليب وإجراءات العمل وطرق تنفيذها، ودراسة الوقت والتكلفة الخاصة بتطبيق البرامج والاتجاهات السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وتهتم إدارة التنمية بتسيير وإدارة السياسات والبرامج والمشروعات التي تتعلق بالتنمية وفلسفتها ومحتواها، وتصميم الإطار العام للتنمية بجوانبها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذلك تحديد الأهداف التي تسعى التنمية إلى تحقيقها.

وإذا كانت التنمية الإدارية تعمل على تطوير الأساليب والأجهزة التي تتولى تنفيذ عمليات التنمية وتحديد الكيفية التي تؤدي إلى تطوير الجهاز الإداري لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة، فإن إدارة التنمية هي بحد ذاتها تمثل الجهاز المنفذ لعمليات التنفيذ في المجتمع حيث تعمل على تحديد الأساليب والوسائل الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري للتنمية وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق سير عمليات التنمية.

وتشمل التنمية الإدارية عمليات متخصصة تغطي مجالات معينة ومن بين هذه العمليات نجد التدريب والتطوير وتغيير الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير وتحسين أساليب الإنتاج وتحقيق الفعالية فيها، بينما تشمل إدارة التنمية عمليات واسعة وشاملة تغطي مجمل قطاعات المجتمع والتي تتمثل في :

- بناء الفلسفة التنموية وإتجاهاتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

- بناء وتجديد الأجهزة والمؤسسات التنموية.

<sup>108</sup> قيس المؤمن وآخرون، **التنمية في الوطن العربي**، عمان : دار الكندي للنشر والتوزيع، 1998، ص 27.

- إدارة وتشغيل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ عمليات وبرامج التنمية.

وبناءً على ذلك نستطيع القول بأن الفرق الموجود بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية، هو أن مفهوم إدارة التنمية يشير إلى " تنمية الأجهزة الإدارية لتحمل مسؤولياتها بكفاءة، أما التنمية الإدارية فهي تشير إلى تطوير الإنسان ليتحمل مسؤولياته التنموية بكفاءة.

إن إدارة التنمية تمثل نقطة الانتقال من الاهتمام بالوسائل والأساليب والتي هي من صميم مواضع التنمية الإدارية، إلى إختيار الأهداف والإستراتيجيات وتناول البعد الإنساني للتنمية وتعمل على تحديد أهدافها لتحقيق الرفاهية والتقدم في المجتمع.<sup>(109)</sup>

بالرغم من تفاوت درجة الفوارق والاختلافات الموجودة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية، فإن هذا لا ينفي وجود علاقة تكامل وترابط بين كلا المفهومين، ذلك أن تحقيق الأهداف يتطلب إيجاد الوسائل والأساليب التي تضمن تحقيق تلك الأهداف، لأن عملية وصنع أية إستراتيجية لإدارة التنمية في ظل الإستراتيجية الشاملة لا يمكن أن تتم بشكل كامل إذا لم يوازيها وجود إستراتيجية مماثلة للتنمية الإدارية.

## 6. الإدارة التشاركية :

### 1.6. تعريف الإدارة التشاركية

المشاركة هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها، بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.<sup>(110)</sup>

وهناك من يعرف الإدارة بالمشاركة على أنها " إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي بذلك تمثل علاقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، بهدف زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما".<sup>(111)</sup>

<sup>109</sup> جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، الجزائر : مذكرة ماجستير، كلية العلوم

السياسية والإعلام، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة بن يوسف بن خدة، 2007/2008، ص 69.

<sup>110</sup> Keith, Davis, Human Relation at Work, New York:Mc Grow-Hill, 2<sup>nd</sup>, 1962, p427.

<sup>111</sup> عمر وصفي عقيلي، فلسفة الإدارة، 1981، ص2.

وتعرف الإدارة التشاركية بأنها " التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة لمناقشة المشكلات الإدارية، وذلك بهدف وضع حلول ملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة".<sup>(112)</sup>

فيما يرى آخرون أن النمط التشاركي في الإدارة على أنه ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها.<sup>(113)</sup>

تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم<sup>(114)</sup>، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات ونقل المعلومات من قبل الرئيس لمرؤوسيه وقيام المرؤوسين بعملية تحديد الاحتياجات.

يمكن القول أن عملية المشاركة والإدارة التشاركية تتركز بالأساس على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها بشكل تعاوني بين الرؤساء والمرؤوسين، في سبيل الوصول إلى مؤسسات فاعلة قادرة على بناء مجتمع تنموي معاصر.

## 2.6. أهمية الإدارة التشاركية :

هناك مجموعة من فوائد النمط التشاركي في الإدارة والتي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل نعرض أهمها في ما يلي<sup>(115)</sup> :

### - وضوح الرؤية :

إن النمط التشاركي يوفر مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة، وبالتالي يمنح المنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج.

<sup>112</sup> شمس محمد عبد العظيم وأبو المعاصي محمد طلعت، رؤية مقترحة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات الرياضية، مجلة بحوث التربية الوطنية، كلية التربية الرياضية للبنين، مصر : جامعة الزقازيق، المجلد 43، العدد 81، 2009، ص 241.

<sup>113</sup> Keith & Girling, **Educational Management and Participation**, USA : Allyn & Baccon, 1991, p27.

<sup>114</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر : دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص 233.

<sup>115</sup> محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بريطانيا : رسالة دكتوراه، النسخة العربية، جامعة سانت كليمانس العالمية، 2009، ص ص (99-101).

- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها بالمنظمة :

إن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي تحمل في طياتها قدراً كبيراً من آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركاتهم وتصوراتهم.

- حل الخلاف بشكل فعال :

في ضوء النمط التشاركي يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج.

- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة :

تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعاً لهذا العصر، فالمنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع أن تستجيب لتلك المتطلبات.

- القدرة على التجديد :

يقصد بالقدرة على التجديد بأنها إعادة تركيب البنية الإدارية ( طبيعة الأدوار، العلاقات، قواعد الاتصال )، ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة في البحث عن ماهية التغيير والنقاش الهادف والناقد.

3.6. أنماط المشاركة في الإدارة :

1.3.6. المشاركة في عملية صنع القرار :

لقد وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعوامل معينة<sup>(116)</sup> :

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الاحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

<sup>116</sup> نفس المرجع، ص 23.

- ما لمس الخبير ووضحه من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة.

وتتمثل أهمية المشاركة في صنع القرارات في النقاط التالية<sup>(117)</sup> :

- تساعد عملية المشاركة في صنع القرار على التعرف إلى المشكلة محل البحث بشكل أدق وأسرع مما يحسن من نوعية القرارات، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين حتى يعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- تساعد عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات على إفراح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم وخبراتهم وتجاربهم مما يساهم في تعدد الحلول والبدائل المطروحة كما تساعد على اختيار البديل المناسب.

- تعمل المشاركة في صنع القرار على توفير المناخ الملائم للتغيير في إطار مصلحة المنظمة، كما تساهم في قبول نتائج القرارات التي شارك بها العاملون وما تحدثه من تغييرات في بيئة العمل.

- تساعد المشاركة في القرارات على تعزيز التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس وتساهم في إشاعة الجو الديمقراطي وتعزيز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

### 2.3.6. المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع :

إن هذا الشكل من المشاركة يترك الحرية كاملة في إبداء الرأي لأي فرد في التنظيم وفي مجال عمله، لا شك أن هذا الشكل سهل وبسيط وغير مكلف، ولا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة.

ويمكن أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات مثلاً :

- تخصيص موقع معين أو بريد إلكتروني معين يضع عن طريقه العاملون آرائهم ومقترحاتهم.

- الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري.

وبعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي وتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين.

<sup>117</sup> فادي أحمد سعيد حماد، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، فلسطين : رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، 2016، ص ص (13-14).

### 3.3.6. المشاركة في الاستشارات :

يعني هذا النوع من التشاركية في الإدارة إتاحة الفرصة الكاملة للإستفادة من معلومات الآخرين، وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثاً عن الحلول البديلة، ويتم تطبيقه في القطاعات الانتاجية والخدمية مترافقاً مع اتجاه العلاقات الانسانية.

فهذا النوع يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية بعد شعورهم بأن القرار قد أتخذ باستشارتهم.

### 4.3.6. المشاركة بالاجتماعات :

وهي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، كأن نعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بأرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير.

قائمة المراجع :

أولاً. الكتب باللغة العربية

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن : دار وائل للنشر، ط1، 2001.
2. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
3. حسان الجليلي، التنظيم والجماعات، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
4. عقيلي عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، عمان : دار زهران، 1997.
5. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، لبنان : دار الغرب الإسلامي، ط1، 2006.
6. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة : مكتبة غريب للطباعة.
7. فيصل فخري مرار، البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، مصر : مطبعة دار التأليف، 1978.
8. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات، 1975.
9. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
10. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية، 1976.
11. أسعد محمد عبد الله وليلى ابراهيم العليان، العلاقات الانسانية، الكويت : وزارة التربية، 1980/1979.
12. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسانان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، عمان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2001.
13. كامل بربير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، لبنان : دار المنهل اللبناني، 2008.
14. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، سوريا: دار الرضا للنشر، ط1، 2004.

15. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان : دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
16. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998.
17. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، الأردن : عالم الكتب الحديث، 2011.
18. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن : دار المسيرة للنشر، ط3، 2007.
19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن : دار وائل للنشر، ط4، 2010.
20. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2009.
21. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
22. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
23. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
24. سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999.
25. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، الأردن : دار مجدلاوي، 2002.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين، مصر : مجموعة النيل العربية، 1998.
27. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، الأردن : دار الجيوشي، 2001.
28. حمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، الإعداد و الصياغة، مصر : دار الثقافة العربية، 1999.
29. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

30. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، الأردن : دار وائل، عمان، 2004.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة : المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 2004.
32. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دم، 2012.
33. محمد شفيق، التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1993.
34. مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، الاسكندرية : منشأة المعارف، ط1، 1987.
35. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2002.
36. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1998.
37. حربي محمد موسى عريقات، التنمية والتخطيط الاقتصادي، عمان: دار الكرمل، ط1، 1993.
38. عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
39. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة : دار الكتب، ط1، 1998.
40. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1998.
41. كامل بربر، الإدارة : عملية ونظام، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1996.
42. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
43. علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دت.
44. مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1993.

45. أحمد زكي بدوي، كمال محمد مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة(التخطيط، التنمية، الإستخدام)، انجليزي، فرنسي، عربي، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984.

46. محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان : دار وائل للنشر، 2001.

47. محمد حسن عبد الهادي البياع، التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، بغداد : الدار العربية، ط1، 1986.

48. حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية، بيروت : دار الجيل للنشر والتوزيع، ط1، 1982.

49. جورج.ف. جانت، (ترجمة : منير لبيب موسى)، إدارة التنمية : مفهوماها، أهدافها، وسائلها، القاهرة : دار المعاليف، ط1، 1979.

50. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة : السياسة العامة والإدارة، القاهرة : دار النهضة العربية، ط1، 1993.

51. أحمد رشيد، إدارة التنمية : تجارب عربية، القاهرة : مكتبة مدبولي، 1992.

52. قيس المؤمن وآخرون، التنمية في الوطن العربي، عمان : دار الكندي للنشر والتوزيع، 1998.

53. عمر وصفي عقيلي، فلسفة الإدارة، 1981.

54. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر : دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.

ثانياً. الكتب باللغة الأجنبية :

55. Jacques Orsohi, Pierre Helfer; Management Stratégique, France : Vuibert, 2eme ed, , 1994.

56. Keith, Davis, Human Relation at Work, New York:Mc Grow-Hill, 2nd, 1962.

57. Keith & Girling, Educational Management and Participation, USA : Allyn & Baccon, 1991.

ثالثاً. الأنترنت :

58. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، نظرية الإدارة العلمية، تاريخ الاطلاع : 2019/11/29، على الموقع التالي : <http://dr-ama.com/?p=2410>

59. عبد الرحيم محمد، نظرية التقسيم الإداري - هنري فايول، تاريخ الاطلاع : 2019/11/29، على الموقع التالي : <http://dr-ama.com/?p=2434>

60. سهير دويكات، البيروقراطية، تاريخ الاطلاع : 2019/12/2، على الموقع التالي:  
<http://midad.com/article/209948/>

61. رضا(موقع قضايا الساعة)، البيروقراطية، تاريخ الاطلاع : 2019/12/10، على الموقع التالي:  
[https://kanz-redha.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_1397.html#.XeTNq4NKjcc](https://kanz-redha.blogspot.com/2011/05/blog-post_1397.html#.XeTNq4NKjcc)

62. اكرم سالم، بيئة المنظمة والخيارات الاستراتيجية، موقع الحوار المتمدن، تاريخ التصفح : 2020/02/24، على الموقع التالي : [www.m.ahewar.org/s.asp?aid=108358&r=0](http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=108358&r=0)

63. عيسى حيرش، نظرية المنظمة، المملكة العربية السعودية : جامعة الملك فيصل الافتراضية، تاريخ التصفح : 2020/03/15، على الرابط التالي : [www.kfu.edu.sar.pages.gat](http://www.kfu.edu.sar.pages.gat)

64. تعريف ومعنى كلمة "جودة" في معجم المعاني الجامع، تاريخ الاطلاع : 2019/11/27، متوفر على الموقع التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9/>

65. سعيد قضيماني، نشأة وتطور علم الإدارة الإستراتيجية، تاريخ الاطلاع : 2019/11/28، على الموقع التالي:

<https://edaraestratijia.blogspot.com/2011/01/development-of-strategic-management.html>

رابعاً. المجلات :

66. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، جوان - نوفمبر 2011.

67. أحمد عبد السلام دباس، الإدارة أم التتميات، مجلة الإدارة، الصادرة ببيروت، العدد الخامس، المجلد الثالث عشر، ماي 2006.

68. عمار عوابدي، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية، مجلة الإدارة، تصدرها المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، العدد2، 1996.

69. عبد اللطيف القصير، دور البحث في التنمية الإدارية، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، الصادرة ببغداد، العدد الأول، حزيران 1973.

70. شمس محمد عبد العظيم وأبو المعاصي محمد طلعت، رؤية مقترحة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات الرياضية، مجلة بحوث التربية الوطنية، كلية التربية الرياضية للبنين، مصر : جامعة الزقازيق، المجلد 43، العدد 81، 2009.

#### خامساً. المحاضرات :

71. عبد الله آل منصور و سامي عمر المانسي، مقرر : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، المملكة العربية السعودية : جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، برنامج البكالوريوس، 1436 هـ - 1437 هـ.

#### سادساً. الرسائل والمذكرات الأكاديمية :

72. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان، الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2011/2010.

73. قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر(القباضة الرئيسية) بالوادي، الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، 2015/2014.

74. جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، الجزائر : مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة بن يوسف بن خدة، 2008/2007.

75. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بريطانيا : رسالة دكتوراه، النسخة العربية، جامعة سانت كليمانس العالمية، 2009.
76. فادي أحمد سعيد حماد، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، فلسطين : رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، 2016.