

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

نظريات التنظيم والتسيير

مستوى السنة الثانية ليسانس (ل م و)

تخصص: علوم سياسية

د. يحيى باي نخاح

المحور الأول: مدخل مفاهيمي

يعتبر علم الإدارة علم حديث نسبياً، إذا اقترن مصطلح العلم بمصطلح الإدارة في خضم التحولات التي حدثت في أعقاب الثورة الصناعية بأوروبا في القرن السابع عشر، وفق توجه يسعى لإضفاء صفة علمية على جميع المجالات بغية الاستفادة من طرق وأساليب العلم في مجالات متعددة كالإدارة وأساليب التسيير في كل المنظمات مهما كان نوعها أو نوع النشاط الذي تمارسه.

1/- مفهوم الإدارة:

إن الإدارة نشأت في البداية في ظل القطاع الخاص في عصر الرأسمالية الصناعية في أوروبا ورغبتها في زيادة الإنتاج، وتحقيق أكبر قدر من الربح وفق آليات تنظيمية تضمن الأداء الجيد وتجنب الفوضى والمزيد من الدقة والتنظيم، بغية الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأطراف، فالإدارة كعلم إنساني يختلف تعريفه من تخصص لآخر، حيث يعرفه القانونيون بناءً على الجوانب القانونية والدستورية: كالفصل بين السلطات والاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمات وكذا علاقة الأجهزة المركزية بالوحدات المحلية في حين يميل أساتذة إدارة الأعمال إلى ربط الإدارة بالأهداف العامة المقررة لكل تنظيم مع تحديد المسؤوليات والواجبات. أما الدارسين في مجال العلوم السياسية فيركزون في تعريفهم للإدارة على التسيير الإداري في إطار اللامركزية ومدى فلاتمتها لخدمة السياسة العامة للدولة بصفة عامة، باعتبارها الإدارة الأكثر فعالية في تطبيق وتنفيذ السياسة العامة بطريقة تلبي الطموحات العامة، كما يضيف أساتذة الاقتصاد عنصر الترشيد عند تعريفهم لعلم الإدارة على اعتبار أن الإدارة الجيدة هي الإدارة التي تهتم بالكفاءة والأداء الجيد والسرعة في الإنجاز.

1/-1- تعريف الإدارة: إن الإدارة في اللغة العربية هي ترجمة لكلمة (management)، أو كلمة (administration) والأصل اللاتيني لهذه الكلمة هو (ad=to. Ministrare=)

(serve) أي أن ما يقابل هذه الكلمة بالعربية هي خدمة الآخر، كما يعرفها معجم الإدارة على أنها نشاط متخصص يدور بين العلم والفن، يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية، لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا ويقسم هذا النشاط إلى مجالين رئيسيين متمايزين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ويقصد بالإدارة العامة الإدارة الحكومية التي تهدف إلى تقديم الخدمات وتحقيق التنمية الشاملة التي تحقق الرفاهية، أما إدارة الأعمال فتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تستهدف تحقيق الربح عن طريق إضافة القيمة في مجالات إنتاجية وخدمات ومعاملات. فالإدارة العامة تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه بالإضافة إلى مراقبة عدد من العمليات المتداخلة والخدمات. المساعدة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، فهي نظام يتطلب استخدام عدد من المهارات الإدارية أكثر من التقنيات نفسها رغم أن استخدام التقنيات الإدارية ضروري لتحقيق النتائج الأفضل. وقد عرف العلماء الإدارة تعريفات متعددة حيث عرفها البعض على أنها علم استخدام الأفراد والأدوات الضرورية في الانجاز الاقتصادي الفعال للمهمة وهي أحد العناصر المكونة للقيادة، على اعتبار العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام وهي بهذا المعنى تعني عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية...الخ) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل والإنتاج الصناعي أو غيرها. في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع الأساليب الموضوعة سابقا لتحقيق الأهداف المرجوة. وعلى ذلك تكون الإدارة أهم م القيادة، بل إن القيادة هي واحدة من مهام أو وظائف الإدارة.

كما تعرف الإدارة أيضا على أنها "فن وعلم تدبير شؤون الدولة".

وقد عرف الإدارة فريدريك تايلور (F.W. Tylor) وأسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، على أنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكمل الطرق".

كما يعرفها أرنست ديل (Ernest Dale) على أنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه ذلك، من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من الوظائف".

وقد وصف (Weihrich & Koontz) الإدارة بأنها "العملية الخاصة بتصميم وصيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معاً كفريقٍ - بكفاءة - وذلك لإنجاز أهداف مختارة".

أما (Holt) فيعرف الإدارة بناءً على وظائفها ويؤكد على أن الإدارة هي العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة.

يعرفها فايول على أنها: "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

عرفتها الموسوعة الاجتماعية على أنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

عرفها القريوتي وزويلف على أنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، أو أياً كان المجال الذي تمارس فيه".

كما يعرف البعض الإدارة كوسيلة لتحقيق أهداف السياسة العامة فيعتبرون أن الإدارة ما هي إلا: "تنفيذ للأعمال بوسيلة فعالة، وذات كفاءة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة سواء على المستويات العليا كالحكومة والوزارة والمؤسسات العامة أو على المستويات الدنيا كالوحدات المحلية وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتي تتضمنها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والتنظيم والقيادة".

وتعرف الإدارة من الزاوية الاقتصادية على أنها تعظيم للمساهمات البشرية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة.

وإجمالاً فإن الإدارة وعلى اختلاف التعاريف المقدمة لها إلا أنها تتفق على عناصر أساسية مكونة لها هي: الأهداف، الموارد، المنهج، البيئة، فهي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة.

فالإدارة بهذا المعنى قديمة قدم وجود الإنسان على وجه الأرض إلا أن علم الإدارة وفق الأساليب والآليات المبتكرة لم يظهر ولم تتبلور معالمه إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وما كان فيه من تطورات انعكست على كل مجالات حياة الإنسان بما فيها الإدارة وطرق وأساليب التسيير.

1/2- أهداف الإدارة: بما أن الكثير من الدارسين يعرفون الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة المتميزة التي تستهدف من خلال التعاون والتنسيق بين كافة الجهود البشرية، والاستخدام الأمثل للموارد، وذلك من أجل تحقيق حدث ما، أو مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في:

- توفير الجهد والوقت والتكلفة في انجاز الأهداف المسطرة.
- ترشيد الموارد والاستخدام الأمثل للقدرات.
- تجميع الجهود وتنسيقها خدمة للأهداف المشتركة.

وقد ارتبط مصطلح "الإدارة" بالعديد من المصطلحات المتعددة بناءً على الأهداف المحددة ك:

الإدارة الإستراتيجية: إن كلمة أو مصطلح إستراتيجية يرجع أصله إلى الأصل اليوناني استراتيجيوس (Trategos) ويعني العام (General) مثلما أن التكتيك يرجع في أصله إلى اليونانية تاسو (Tasso) ويعني يعالج أو يدير (Arrange). وإذا كان استخدام مصطلح "إستراتيجية" قد استخدم في القديم قد اقتصر في ميدان الحرب، فإنها أخذت

يستخدمان في منتصف القرن التاسع عشر والقرن العشرون في ميادين أخرى، كالإدارة والسياسة، والتسيير العمومي...الخ.

وأصبحت بهذا المعنى الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) هي الجهود الإدارية التي تتضمن تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة، وتطوير الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف على المدى الطويل، وما يستلزمه ذلك من حشد كافة الإمكانيات وتنسيق النشاطات الفنية والإدارية. فهي تهدف إلى المتابعة الدورية للأداء والسعي المتواصل لتطويره والوقوف عند الإختلالات ومعالجتها في حينها بغية تحقيق أفضل ظروف بيئية للعمل الإداري فلا إدارة إستراتيجية بصفة عامة هي: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة، وتتضمن مجموعة القرارات والنشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، فالمدبرون الذين يفكرون ويعملون بطريقة إستراتيجية يتطلعون مباشرة ويحددون الاتجاه الذين الاتجاه الذين يودون التوجه إليه على المدى المتوسط والبعيد وفق رؤية تصورية تتعلق بخلق ووضع أفكار لمفهوم الطريق الذي يسلكه التنظيم.

الإدارة الإلكترونية: إن ارتباط الإدارة بمصطلح الالكترونية يجعلها تهتم بمخرجات الثورة التقنية في تطوير الأداء ورفع كفاءة التسيير داخل المنظمة بما يضمن تعزيز فعالية الجهاز الإداري، من خلال تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.

ويعرفها البنك الدولي على أنها "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بتغير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات الإدارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وطرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز دور المجتمع المدني"، فالهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو التقليل من إهدار الوقت، السرعة في أداء المهام الإدارية، ناهيك عن الاستفادة من

مشاركة أكبر قدر من الفواعل من خلال تسهيل إبداء الرأي وإعطاء الاقتراح وكذا الانتفاء حول ترتيب الأولويات من خلال امتلاك فقط جهاز حاسوب لتصبح المشاركة أمراً يسيراً وفق الاستفتاء الإلكتروني والاستشارة الإلكترونية وترتيب الأولويات إلكترونياً....

إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تعنى بالوظائف والأنشطة الأساسية في المنظمة والتي يتمحور عملها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية". كما يعرفها (Myres.c & Pigros.p) على أنها: "عبارة عن القانون والنظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم من الاستخدام الأمثل لقدراتهم لتحقيق أعلى إنتاجية. وهي بهذا المعنى تكتسي أهمية كبيرة من خلال ما توفره للمنظمة من طاقات مؤهلة وكذا تدريب غير المؤهلة منها وتوجيهها نحو تطوير الأداء ورفع المستوى الإنتاجية بالمنظمة".

فهي بذلك تهدف إلى العمل على تزويد المنظمة بكل ما تحتاجه من عمالة مدربة وكفوءة لمواكبة كل التطورات الحاصلة بدقة وانتقاء الموظفين بمعايير علمية وموضوعية يضمن التميز والإبداع والابتكار وفق المؤهلات والقدرات.

ويمكن إجمال أبرز أهداف الإدارة في:

- **تقسيم العمل:** وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
- تعمل الإدارة على تقوية العلاقات بين العاملين مما يعزز الروح المعنوية، ويعتد المواطن التنظيمية بداخلهم وهو ما ينعكس على الأداء والإنتاجية.
- توضح الإدارة الاتصالات الرسمية بين مختلف المصالح مما يسهل عملية تبادل المعلومات عند اتخاذ القرار.
- توفر الإدارة أساليب للتدريب والتأهيل مما يساعد في تنمية المواهب عند شغل المناصب في المستويات الأعلى.

- تهدف الإدارة أيضا إلى رفع الإنتاجية باستخدام كل الأساليب التحفيزية المادية والمعنوية مما يحقق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين.
 - تحاول الإدارة تمتين العلاقات الأفقية والعمودية بين المسؤولين وبين باقي العمال، مما يصب في مصلحة العمل كفريق.
 - تهدف الإدارة إلى إشراك جميع الفواعل في العملية الإدارية بدءا من التخطيط وانتهاءا بالتقييم. مما يساعد على تظافر الجهود خدمة لتنفيذ الأهداف المسطرة.
- وقد حاول أوديون تقسيم الأهداف العامة للإدارة وإجمالها في أربعة أنواع هي:

- ✓ الأهداف الوظيفية العادية.
- ✓ الأهداف الابتكارية.
- ✓ الأهداف الشخصية.
- ✓ أهداف حل الأزمات والمشاكل.

2/- الإدارة علم أم فن:

يؤكد فريق من الدارسين على أن الإدارة علم كونها تعتمد على نظريات متعددة، تم التوصل إليها وفق تجارب علمية بناء على ملاحظات وتفسيرات نتائج استخدام المنهج العلمي في تفسير بعض السلوكيات الإدارية ومن ثم تعميمها وعليه فإن الإدارة هي تميل إلى المنهج العلمي في تسير شؤون موظفيها بناء على: الموضوعية، القابلية للتعميم، المرونة، وإمكانية التنبؤ، ناهيك عن استخدام المنهج الإحصائي والقياس الرياضي في بعض نواحي التسير الإداري والعملية الإدارية وهو ما يؤكد على صفة العلمية على الإدارة. ويمكن إجمال عناصر العلم في الإدارة في:

- **المفاهيم:** حيث أن للإدارة مفاهيم واضحة ودقيقة وثابتة.

- الأساليب والمبادئ: كون الإدارة تعتمد على خطوات واضحة وترتكز على مبادئ مسطرة ومدونة ومحفوظة.

- النظريات: يؤثر العمل الإداري نظريات عديدة لها تأثيرها البالغ الأهمية على العملية الإدارية منذ القرن التاسع عشر.

- المعرفة المنظمة: حيث تعتمد الإدارة في تسييرها على معارف وبيانات تبني من خلالها استراتيجية التنفيذ للمنظمة مهما كان نوع نشاطها.

- الممارسة: تمارس الإدارة وظائفها بدقة وتراتبية وفق سلم هيراركي يترأسه المدير العام.

لكن الكثيرين يعيرون على هذا الطرح تجاهله لعجز الإدارة بمفهومها كعلم في تفسير بعض السلوكيات التي لا تتوافق مع النظريات في علم الإدارة. من منطق صعوبة التنبؤ بردة فعل الموظف إزاء إجراء معين أو أن يحدث تغيير ما بالضرورة في تغيير السلوك لدى الموظفين.

بالمقابل يرى فريق آخر من الدارسين أن الإدارة فن أكثر من كونها علم تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان وغير قابلة حتى للقياس، ناهيك عن كونها تختلف من إنسان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، فهي بذلك أقرب للفن منها إلى العلم.

ويعتمد أنصار هذا التوجه في كون الإدارة فن وليست علم على اعتبار أنها تختلف عن العلوم التجريبية والفيزيائية التي تعتبر فيها السببية والحتمية أمر مطلق في حين أن في الإدارة يمكن لنفس الأسباب أن لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج وذلك باختلاف القيم السائدة واختلاف شخصية المدير واختلاف تفضيلات الأفراد أنفسهم، حيث أن الإدارة تحتاج إلى الخبرة والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات. لأنه ليس كل من درس علم الإدارة قادر فعلا على تطبيق ما درسه على أرض الواقع في غياب المهارة، والحنكة والخبرة. في حين نجح الكثير من المديرين في أداء مهامهم بكل جدارة دون أن تكون لديهم المعرفة العلمية الأكاديمية، وعليه يمكن إجمال عناصر الفن في الإدارة في:

- المعرفة العملية: وهي الإحاطة بالواقع بكل جزئياته.
- المهارة الشخصية: (الصفات الشخصية للمدير كالذكاء، سرعة التدخل، الابتكار، الإصرار، الإرادة القوية، والرغبة في الإنجاز...).
- الإبداع.
- الكمال: من خلال الممارسة واكتساب الخبرة في إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب.
- تجميع الجهود نحو الهدف المسطر.

والمؤكد أن الإدارة هي علم وفن في الآن نفسه، فهي علم لأن المدير الذي يحمل مؤهلات علمية تفيدته بلا شك في إدارة التفاوض والمحاسبة وغيرها التي لا يمكن تعويضها بالخبرة كما أن المعارف العلمية وحدها غير كافية في غياب الخبرة والمهارات والإبداع المتأتى من الممارسة.

3/- علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

3/-1- علاقة علم الإدارة بالقانون:

يرتبط علم الإدارة بالعلوم القانونية، من خلال ما يقدمه من قواعد قانونية تنظيمية تحكم العلاقات الرسمية للأفراد وتبنى على أساسها مشروعية الأفعال وتبعاتها من مسؤولية وجزاء، كما يسعى كلا من الإدارة وعلم القانون إلى إيجاد السبيل الأفضل لقيام المنظمات بأدوارها على أكمل وجه فتسعى الإدارة إلى تبيان الأبنية التنظيمية للأجهزة المركزية واللامركزية، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية للعاملين والمتعاملين معها. بينما يهتم القانون الإداري بالظاهرة الإدارية نفسها، حيث النصوص والقواعد القضائية التي تحكم العلاقة القانونية التي تنشأ فيما بين أجهزة الإدارة نفسها أو فيما بينها وبين الأفراد والجماعات. فالقانون

الإداري يتضمن إجمالاً القواعد القانونية التي تحكم العلاقات داخل المنظمة، كما يبحث في المتغيرات التي يجب إدخالها لتفادي الضرر أو تحقيق الهدف المطلوب. وعليه فإن الإدارة تختص بالنواحي الواقعية للنشاط الإداري يختص القانون الإداري بالنواحي المثالية أو المعيارية؛ كما تختص الإدارة بتحليل الدافعية والرغبة في الإنجاز بينما يقوم القانون الإداري على الجوانب القانونية والدستورية كالفصل بين السلطات والاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمات، وعلاقة الأجهزة المركزية بالوحدات المحلية.

3/-2- علاقة علم الإدارة بالاقتصاد:

تتقاطع أهداف الإدارة مع أهداف علم الاقتصاد في ما يتعلق برفع الإنتاجية، حيث تستعين الإدارة بأساليب علم الاقتصاد في تحليلها للمؤشرات وقياس المردودية، والأداء الوظيفي، والرضى العام،... وغيرها وخاصة المنهج الإحصائي كما تأخذ الإدارة بالأساليب علم الاقتصاد في الترشيح ورفع الكفاءة والأداء، كما تتجلى مظاهر الصلة بين الإدارة وعلم الاقتصاد في:

1. الخطط المالية.
2. السياسات المالية.
3. القروض العامة.
4. إدارة الدين العام.

فالخطط المالية السنوية هي عملية التنبؤ بأداء العمل لإعطاء مقياس عام عن مدى كفاءة أدائه، ولتقديم الأساس لصنع القرار لمتطلبات المستقبل للموارد المالية، ومعدلات النمو، والربح المطلوبة لتلبية توقعات المساهمين والديانة، ويشتمل التخطيط المالي على أنشطة: التنبؤ بالأرباح، التنبؤ بالتدفقات النقدية، تخطيط الضرائب، زيادة الموارد المالية، التخطيط للأرباح وحصة الربح والتخطيط الإستراتيجي.

أما السياسة المالية فهي الأطر التي تعتمد عليها الإدارة في تنفيذ السياسة العامة في حين يقصد بإدارة الدين العام طبيعة القروض وأنواعها وتوقيتها وحدود الاقتراض وكيفية الاستهلاك وأوجه الإنفاق.

3-3- علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

تحدد العلاقة بين الإدارة وعلم النفس من خلال الأبعاد النفسية والسلوكية للأداء الوظيفي كون الإدارة تتعامل مع البشر، مما يصعب من مهمة المديرين في الاستفادة الكاملة من الطاقات الموفرة لديه بالتطبيق الصارم للقواعد التنظيمية داخل المنظمة لوحدها، مما يجعل الاستعانة بأدوات "علم النفس" في تفسير السلوك ومن ثم استثاره بعض المشاعر الداعمة للأداء الجيد من خلال بحث "الدافعية" والرغبة في الإنجاز والتأثير القيمي على التطوير الإداري و قد أشار ماكلياند (McClelland) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في حفز الأفراد على العلم والإنتاج وهي:

- الحاجة للسلطة (Need for power): فهو يرى أن الأفراد الذين لديهم رغبة قوية في السلطة يميلون دائماً للتأثير والرقابة القوية على الآخرين وأهم ما يميز هؤلاء: القدرة البلاغية، الصلابة في الرأي، والإلحاح في المطالب.
- الحاجة للالتقاء (Need for affiliation): وهو الأفراد الذين يملكون حاجة للالتقاء حيث يسعى هؤلاء لإرضاء من حولهم بتقديم العون وتجنب ما ينفرهم.
- الحاجة للإنجاز (Need for achievement): وتعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية في الإنجاز يكون عندهم رغبة قوية في النجاح وخوف شديد من الفشل، وعليه فإن ماكلياند قد يرى أن فهم الإدارة لدور هذه الحاجات الثلاث في تحفيز الأفراد على الأداء الجيد ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة بالطرق الأنسب.

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

نظريات التنظيم والتسيير

مستوى السنة الثانية ليسانس (ل م د)

تخصص: علوم سياسية

د. يحيى باي نجاح

المحور الثاني: المدارس الإدارية

قبل التطرق لموضوع المدارس الإدارية لابد من التعرّيج على مفهوم "المدرسة" بصفة عامة، فالمدرسة لغة هي مشتقة من الفعل "درس" بمعنى جزءاً، درس الكتاب أي حرر قراءته، وقد تعني طحن درس القمح أي طحنه، ويقال أيضاً فلان من مدرسة فلان أي من رأيه ومذهبه، أما الأصلي اللاتيني للكلمة فيعود إلى مصطلح Schol الذي يعني تربية الأطفال والمراهقين بما يتماشى مع القيم المجتمعية السائدة في مجتمعاتهم، أما في علم الاجتماع والأدبيات التربوية فالمدرسة تعني النظام التربوي بصفة عامة.

أما اصطلاحاً فالمدرسة تشير تحديداً إلى المكان الذي يتعلّم فيه الأطفال ويقضون الوقت فيه للتعلّم وممارسة الأنشطة المختلفة، فهي مؤسسة عامة ينشؤها المجتمع لتولّي تربية النشئ على القيم المجتمعية، وقد يمتدّ دورها إلى صياغة الأفكار وترسيخها في الأجيال القادمة كما أنها قد تكون أداة للصراع الإيديولوجي حسب رأي دور كايم، كما تلعب المدرسة دوراً محورياً في التغيير الاجتماعي وفق ما تتميز به من خصائص ومرتكزات، إذ يعتبرها الكثيرون اللبنة الأساسية لأيّ تغيير اجتماعي مرجو، كما يؤكد على ذلك جون ديوي "الذي يرى أن المدرسة بإمكانها تغيير النظام الاجتماعي إلى حدّ معين، وهو ما تعجز عنه سائر المؤسسات".

في حين تعني المدرسة في مجال الإدارة مجموعة من العلماء يتقاطعون في تفسيرهم لظاهرة ما وحدودها وطرق دراستها، بغض النظر عن الزمان والمكان الذي يتواجدون به.

نظرية الإدارة العلمية :Scientific Management

هي توجه عام يسعى إلى الإستفادة من مخرجات الثورة الصناعية والتوجه نحو تطبيق المنهج التجريبي على العلوم الإنسانية بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة، وقد كان

"فريدريك تايلور" رائد ومؤسس هذا التوجه بناء على اعتقاد منه بأن الأسلوب العلمي هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاجية وحلّ مشاكل الصناعة، واستبدال الأساليب القديمة بأساليب حديثة أكثر رشادة وعقلانية، وذلك من خلال دراسة حركات الموظفين واحتساب الزمن بغية إيجاد الطرق المثلى لتحقيق أفضل أداء وفي أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة بناء على استثارة الدافعية بالحوافز الاقتصادية التي اعتبرها الوحيدة القادرة على تطوير الأداء داخل المنظمة، وقد اعتمد تايلور في صياغة نظريته على أربعة مفاهيم هي:

– السرعة.

– الطاقة.

– التحمل.

– التكلفة.

كما اهتم تايلور بالقيادة ودور المدير في حلّ مشاكل التنظيم من خلال التخطيط الجيّد واختيار العمال الملائمين لكل نشاط وفقاً لتقسيم صارم للعمل ومراقبة شديدة، خدمة ترفع الإنتاجية ورغم نجاح تايلور في العديد من النقاط التي أدت إلى تحسين التسيير ورفع الإنتاجية إلا أن النظرية التاييلورية تعرّضت لانتقادات كثيرة يمكن إجمال بعضها في:

– تجاهل الجانب النفسي للعامل.

– تعطيل روح المبادرة داخل العمال وقتل الابتكار.

– تجاهل دور النقابات.

– إهمال العمل بروح الفريق والتركيز على العلاقات الرسمية.

كما أن هنري فايول قد اعتبر من رواد المدرسة العلمية هو الآخر، حيث اهتم فايول (عالم إداري فرنسي) بطرق وأساليب العمل في كتابه المشهور (الإدارة العامة والصناعية)، وقام بتجارب عديدة بدأها بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى ست مجموعات: مجموعة فنية (الإنتاج)، مجموعة تجارية (التبادلات التجارية)، المجموعة المالية (ترشيد استخدام الأموال وطرق الحصول عليها)، مجموعة الصيانة والرقابة (الحماية)، مجموعة المحاسبة (الإحصاء) والمجموعة الإدارية (وتتضمن وظائف العملية الإدارية، وحسب فايول للإدارة عناصر أجملها في:

- تقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية.
- النظام.
- وحدة إصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه.
- الخضوع التام للمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.
- مبدأ المكافأة والتعويض.
- المركزية.
- تدرج السلطة.
- الترتيب.
- الاستقرار الوظيفي.

- المساواة في العمل.

- التعاون.

وعلى الرغم من الإضافات القيمة التي جاءت بها مدرسة "الإدارة العلمية" ورغم الاختلافات الطفيفة بين تايلور الذي ركز على العمال والمنشأة الصغيرة في الوقت الذي ركز فيه فايول على الإداريين وإدارة المنشأة الكبيرة فإن الإدارة العلمية تعرضت لانتقادات كثيرة يمكن إجمالها في:

- اعتبارها العامل كآلة قابلة للتحكم من خلال التحفيز، وإهمالها للحالة النفسية للعامل وإرهاقه الشديد بالحوافز مقابل زيادة الإنتاج ناهيك عن محاربتها للعلاقات غير الرسمية داخل التنظيم بدعوى الفوضى وتضييع الوقت رغم ما لها من جوانب إيجابية في بعث الراحة النفسية للعمال.

النظرية البيروقراطية: Bureaucracy Theory

تعدّ "بيروقراطية" ترجمة للمصطلح الإنجليزي Bureaucracy وهو مصطلح له دلالاته في اللغة الفرنسية التي يرجع الأصل اللاتيني لها إلى كلمة barrus وهي اللون الداكن التي يتناسب مع المهابة، وكلمة labure والتي تعبر عن نوع من الأقمشة المستخدمة قديماً كغطاء للمكاتب التي يجتمع أمامها رجال الحكومة، ليتطور المصطلح بعدها إلى كلمة Bureau أي مكتب نسبة إلى القماش والسطر الثاني تطور ليصبح حكم" وهما معا يشكلان كلمة "الحكم عن طريق المكتب".

أما اصطلاحاً فهو يشير إلى تنظيم إداري مبتكر يحدد النمط المثالي للتنظيمات الاجتماعية، وقد كان ماكس فيبر (Weber) أكثر المساهمين في إدخال هذا المفهوم في

التعبير التقني لعلم الاجتماع، ويتميز النموذج البيروقراطي الفيري بعدد معين من السمات المرتبة بشكل منظم يمارس من خلالها كل موظف عمله في أوضاع تسلسلية، يتم التنسيق بينها وفقا لآلية المراقبة من قبل رؤسائهم، وفق صلاحيات مقننة لكل موظف بمجموعة من الحقوق والواجبات، كما يتم اختيار الموظفين حسب فير دائما بناء على معايير شمولية تشمل جميع المرشحين بدون تمييز إلا بناء على الأهلية والكفاءة.

ولكن الموظف حسبه مثلما هو محمي ضد تعسف رؤسائه فهو لا يستطيع ممارسة سلطته، إزاء مكلفيه إلا في حدود ضيقة جدا، وإذا تجاوزها فسيكون عرضة لجميع أنواع المراجعات والمنازعات، فالبيروقراطية وفق هذا المنظور الفيري ما هي إلا استراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة، دون تحيز لأحد، وتعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطات وسلسلة من الأوامر تحدد سلطة ومسؤولية كل فرد، والكفاءة الوظيفية، بغية إنجاز الأداء الإداري لدى الموظف.

فهي ببساطة طرق ووسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي تحول من خلالها المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة وفق ثقافات ونظم اجتماعية متباينة.

فقد حاول "ماكس فير" تبرير التحول البيروقراطي في الإدارة العامة والمؤسسات الخاصة والتنظيمات النقاية والسياسية... وغيرها إلى ما يتميز من عقلانية قانونية- تميزه على باقي أشكال السلطة، فهو تحول إلى إدارة الأشياء محل حكم الأشخاص، ولذلك فهو يرى أن النظام البيروقراطي شيء لا بد منه في إنجاز الأهداف الحقيقية لكل مؤسسات المجتمع وفق مقومات أهمها:

1- تقسيم العمل، واحترام التخصص واختيار الموظفين بناء على الكفاءة والجدارة وليس على الولاءات والعشائرية.

2- وضع القانون فوق الجميع والاحتكام إليه كإجراءات روتينية مكتوبة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، بهدف التقليل من الإجراءات والمجهود.

- 3- وضع تسلسل هرمي لكل مستويات التنظيم الإداري من القاعدة إلى القمة لتسهيل إجراءات الإشراف.
- 4- التصرف العقلاني في التسيير بمعنى تحكيم الأسس الموضوعية في حل المشاكل الإدارية واستبعاد الموالاة والتوزيع غير العادل والتعسف.
- 5- الاعتماد على النظام الضريبي في تمويل المنظمات الإدارية وتوفير دخل ثابت للعاملين.
- 6- حفظ كل القرارات المتخذة في سجلات يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة البيروقراطية:

- 1- الوسائل تصبح غالبا غايات.
- 2- الجمود في تطبيق القوانين والتستر وراءها لعرقلة الأفراد.
- 3- تفضيل العمل على التفكير من خلال الخضوع التام للقواعد وقتل الإبداع والابتكار.
- 4- الاتصالات فيها تكون من الأعلى إلى الأسفل في شكل أوامر وتوصيات وعدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وانشغالهم.
- 5- الانفراد بالسلطة: غياب المنطق التشاركي في اتخاذ القرار.
- 6- الجمود وغياب المرونة في القرارات الإدارية.
- 7- تقييد الأفراد بالقواعد الصارمة يدفعهم إلى أداء هزيل التزاما بالتوجيهات.

المدرسة السلوكية:

اعتبرت المدرسة السلوكية ثورة حقيقية في مجال دراسة الظواهر الاجتماعية وفق اقترابات ومداخل جديدة وقد ازدهرت بعد الحرب العالمية الثانية تحديدا نتيجة التطور الحاصل في مجال العلوم الطبيعية ومحاولة استعارة الكثير من المفاهيم وتطبيقها على "السلوك الإنساني" على اعتبار أن المجتمع يمكن أن يدرس على غرار الكائن الحي، حيث يخضع للتطور والنمو والتكيف، والضمور وقد كان لكتابات "مالينوفسكي" و"رادكليف براون" و"برسونز"... وغيرهم، الأثر الكبير في بعث هذا التوجه، وبخاصة بعد فشل المدرسة التقليدية واقترباتها المختلفة (الفلسفية، التاريخية والقانونية) في تفسير أحداث كثيرة مثل: الحرب العالمية الأولى والثانية وظهور النازية والفاشية، وصعود الديكتاتوريات وحدث الكساد... وبعد الحرب العالمية الأولى قامت الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية (A.P.S.A-) والتي انبثق عنها مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية (S.S.R.C) عام 1923 والذي برز دوره الكبير في تحويل علم السياسة إلى تركيز على السلوك الواقعي للناس بدلا من تحليل المؤسسات والديكتاتوريات فظهر علماء سلوكيون من أمثال "هارولد لاسويل"، و"ديفيد استون"، و"ترومان"، و"ألوند" وغيرهم، وعموما فإن السلوكية هي حركة فكرية تعتمد على السلوك الإنساني كوحدة تحليل تدرس سلوك الفرد والجماعة من أجل زيادة الإنتاجية بالاعتماد على مجموعة من العلوم ك: علم النفس، علم الاجتماع، علم الأثنوبولوجيا، وفي علم الإدارة تتفرع من المدرسة السلوكية:

- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو.

- حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثرون (مايو).

- نظرية ماكريجور دوجلاس X.Y.

حركة العلاقات الإنسانية: Human Relations

تعتمد حركة العلاقات الإنسانية في طرحها على ترميم ما خلفته الإدارة العلمية من عيوب أهمها تجاهل مشاعر وآراء الموظفين معتمدة في ذلك على الاهتمام أكثر بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين والطاقم الإداري المشرف على تسييرهم، من خلال مد أواصر التواصل والمجاملة والحس المشترك بالانتماء إلى تنظيم واحد والتخفيف من أعباء وضغوطات العمل والأزمات التي يتعرض لها الموظفون بعيدا عن العلاقات الرسمية وتقدير كل فرد من أفراد التنظيم مهما كانت رتبته بناء على احترام متبادل وتقدير للذات توخيا للمصلحة العامة، وخاصة سلوكات الرؤساء والمديرين نحو مرؤوسيهـم فلا بد أن يتسم بـ:

- الاحترام والتقدير لكل المرؤوسين.

- التسامح وتجاوز الأخطاء بهدوء دون إيذاء المخطئين نفسيا وماديا.

- إشراك كل أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات.

- الحرص على أن يكون المرؤوسين في أفضل حال من خلال توجيههم والحفاظ على أسرارهم ومحاولة حل مشاكلهم خدمة للمصلحة العامة.

- التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في شكل فريق عمل متكامل ومتجانس.

- تنمية الدافعية والرغبة في إنجاز في نفوس الموظفين وتحريرهم من الخوف وبعث قدرات الإبداع فيهم.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية زيادة في رفع الروح المعنوية الدافعة للاجتهاد والتميز.

- نظرية x ونظرية y theory (x) theory (y): هي نظرية وضعها

دوجلاس ماكريجور Douglas Magregor على افتراض منه حول مفهوم سلوك الإنسان الذي اعتبره مرة يتجه نحو البراغماتية والأناية وهي نظرية (x) التي تبني تصوراتها حول الجانب السلبي في الإنسان الذي اعتبرته:

- كسول ولا يحب العمل.

- يتهرب من المسؤولية ويتقن إيجاد التبريرات للفشل.

- الإنسان العادي يحتاج دائما إلى قائد يوجهه.

- حتى يعمل الإنسان لابد من تفعيل آلية الرقابة لأنه لا يعمل حبا في العمل وإنما خوفا من العقاب.

- لابد من الإشراف التام والمتابعة المستمرة للموظف لأن إغفال هذه الرقابة يعني التسبب والإخفاق والاستهتار.

لكل هذه الفرضيات اعتبرت نظرية (x) أن الأساليب الملائمة للتطوير الإداري هي الرقابة والمتابعة واتخذت القوة شعارا لأساليبها في التسيير وتحقيق الأهداف

والكفاءة والفاعلية، أما نظرية (x) لماكريجور فهي تحديدا على النقيض من نظرية (x) فهي تفترض أن:

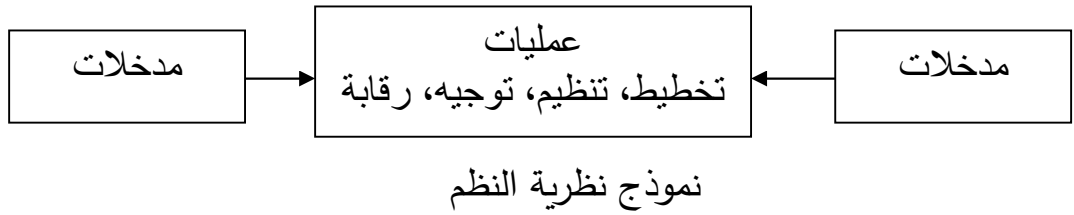
- أن الإنسان محب للعمل وسعيد بأدائه على أحسن وجه.
- أن الإنسان يحب تحميله المسؤولية للأداء الجيد.
- كلما توفرت الحرية كلما أبدع العامل عكس الرقابة الشديدة التي تفشل بواد الإبداع والابتكار والتجديد.
- إن حب العمل والتفاني فيه صفات موجودة في كل العمال وما على المشرفين سوى توفير البيئة الملائمة لاكتشاف وإعانة العاملين على الإبداع والابتكار.

نظريات الإدارة الحديثة:

الإدارة الحديثة هي أساليب واستراتيجيات تتبعها الإدارة استجابة للتطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصال والرقمنة بغية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة وفق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار الذي يحدث بصفة آلية عند حدوث الرضا الوظيفي لدى غالبية الموظفين في الشركة، أو المنظمة عكس النظريات الكلاسيكية التي ترى في العامل مجرد آلية تسعى لتحفيزه من أجل رفع الإنتاجية بعيدا عن حالته النفسية ورغباته وميولاته، ومن أهم نظريات الإدارة الحديثة:

- نظرية النظم:

وتعرف أيضا بنظرية "تحليل الأنظمة" وقد انبثقت هذه النظرية عن كتابات علماء الاجتماع وبخاصة تالكوت بارسون Talcot Parson، وهي تنظر إلى الإدارة كوحدة متكاملة، وللتعرف عليها لابد من معرفة إطار تحليلي صالح للدراسة والتفسير عن طريق التعرف على مختلف التفاعلات التي تكون بين مختلف الظواهر ذات العلاقة بغية الوصول إلى القوانين الثابتة التي تحكمها، فهي ترى في المنظمة عناصر فرعية مترابطة هي: النظام الفني، المعلومات، الأفراد، النظام الاقتصادي والمالي تعبر عنها بالمدخلات أي ما يدخل للمنظمة من عوامل تساهم في عملية بلورة مخرجات وفق نظام مفتوح (open system) ومن أهم إسهامات هذه النظرية في علم الإدارة بلورة تعريف للمسؤولية الاجتماعية للإدارة وكذلك تأكيدها على تضارب الأهداف واختلاف الخلفيات الثقافية والبيئية وهو ما يحفز المديرين على أخذ كل الفواعل بعين الاعتبار في العملية التسييرية بما في ذلك التنظيمات عبر الرسمية، كما يعتبر بيرتالانفي (Bertalanfy) أول من وضع تصميم نظرية النظم كما يلي:



الإدارة الظرفية (الموقفية) :situational theory

تعتبر النظرية الموقفية في علم الإدارة الحديثة من النظريات التي ترى أن الظروف هي التي توجد القادة، وأن الظروف هي التي تجعل القادة يختلفون باختلافها، فنوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف، وما حققه الفرد من إنجازات في فترة معينة من حياته وجعلته قائدا لا تؤهله لأن يكررها في ظروف

مغايرة، وتأخذ هذه النظرية حججها من التاريخ كبروز هتلر وموسيلني وماوشي تونج وبالنسبة للتاريخ الإسلامي (أبو بكر وعمر و خالد بن الوليد، وصلاح الدين الأيوبي، وبيبرس...).

ولكن الانتقاد الموجه لهذه النظرية هو كونها ركزت على الظروف وحدها وتجاهلت الصفات الفردية التي يتميز بها القائد عن ما سواه والتي تجعله كاريزما ذو شخصية قوية في التأثير في من حوله بغض النظر عن الظروف التي هي ظروف يكون فيها الجميع دون استثناء.

نظريات الإدارية المعاصرة:

ومع التطور الهائل في مجالي الإعلام والاتصال والتكنولوجيا انعكست مخرجات هذا التطور على الإدارة والتسيير الإداري وأنتجت مجموعة من النظريات التي آلت الأداء الوظيفي والتطوير الاهتمام البالغ ومنها:

- نظرية الجودة الشاملة.
- نظرية الإدارة الالكترونية.
- نظرية (z) في التسيير الإداري (المدرسة اليابانية).

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

نظريات التنظيم والتسيير

مستوى السنة الثانية ليسانس (ل م و)

تخصص : علوم سياسية

د. يحيى باي نخاح

المحور الثالث: الوظائف الادارية

إنّ العملية الإدارية تعني مجموع الخطوات التي تنتهجها الإدارة في بلوغ الأهداف المسطرة للتنظيم مهما اختلفت أشكاله وتوجهاته وهي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه وتنمية الإداريين وتدريبهم والرقابة على أعمالهم والعلاقات العامة والاتصالات وشؤون الأفراد وإدارة الموارد البشرية والأفراد، وقد قدم ألوتر جيالك كلمة تركيبية تجمع حروفها الأولى الملية الإدارية وتمثلت في كلمة "posdcorb" والتخطيط p التنظيم o (organization) والأفراد (staffing)، التوجيه D (Direccting)، التنسيق (caordinating)، التقرير (Reporting)، الميزانية (Budgeting) وهي مجتمعة تشكل العملية الإدارية التي تتمكن من خلالها منظمة ما من تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى كفاءة وأقلّ تكلفة وبأقصر وقت ممكن ()، فالعملية الإدارية هي بصفة عامة الطريقة المنتظمة للقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها التي يعتبر التخطيط من أهم الوظائف فيها.

. التخطيط:

هو أول خطوة في العملية الإدارية لأي منظمة فهو يبدأ بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات ورصد الموارد للتأكد من إمكانية توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة بصفة جماعية تتضافر فيها الجهود بغية الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف مع التركيز على دراسة الوضعية بطريقة استشرافية وعدم التركيز على الخطة الموضوعة لوحدها وإنما وضع سيناريوهات متعددة، تحسباً للأوضاع غير المتوقعة أو الطارئة أثناء عملية التنفيذ مع تحديد أفضل الطرق الممكنة احتساباً للجهد والوقت والتكلفة.

• أهمية التخطيط:

يوضع التخطيط خطة وطريقة واضحة وسهلة أمام الفريق العامل بالمنظمة بالوضعية التي تسهل العمل وتوفّر كل المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب مع إيجاد بدائل في حالة الإخفاق وهو ما يعيق المدراء على حسن التصرف وسرعة الاستجابة لأي طارئ خدمة لتحقيق الأهداف المسطرة وهو ما يجعل بالإمكان توجيه الطاقات الموفرة للمزيد من الإبداع والابتكار.

• خطوات التخطيط الإداري:

- 1-تحديد الأهداف: لكل منظمة أهداف رتيبة تسعى لتحقيقها وهو ما يتطلب الدقة في توجيه الموارد تماشيا مع الأهداف.
- 2-إنشاء أماكن التخطيط: وهي باختصار الرؤى المستقبلية، والتي تمثل الأساس للتخطيط الإداري.
- 3-اقتراح بدائل لمسار العمل: هو وضع بدائل في حالة تعثر الخطة الموضوع في الأول مع احتساب المزايا والعيوب، والتكلفة والعيوب.
- 4-إنشاء خطط ثانوية: وهو وضع خطط فرعية تساعد في تنفيذ الخطة الرئيسة بما يضمن التسلسل الزمني للإنجاز.
- 5-خلق بيئة تعاونية: يتم التخطيط وفقا لتجميع الجهود، وذلك عن طريق بعث الثقة بين الإدارة والموظفين، من خلال التراكم في العملية الإدارية بصفة عامة وفي مراحلها الأولى (التخطيط) بصفة خاصة كونها المرحلة الأولى لأي خطةوأي منظمة.
- 6-المتابعة والتقييم: على الطاقم الإداري توجّي المتابعة الدائمة للخطط، وتقييمها بصفة دورية وهو ما يمكن من التقييم الدقيق ومن تمّ التقويم في الوقت المناسب ومعالجة أي اختلالات في حينها.

• خصائص التخطيط:

كونه الوظيفة الأساسية للإدارة ، فان الإدارة الكفؤة هي الأحسن تخطيطا. ولعل من اهم مميزاته مايلي:

- عملية فكرية: لانه يحتاج الى براعة وقدرات ذهنية.
- التخطيط هو عملية مستمرة.
- التخطيط هو عملية واسعة الانتشار (كل المراحل).
- التخطيط هو عملية مرنة قابلة للتكيف والتعديل.
- التخطيط هو عملية تعتمد على التنبؤ بالمستقبل (الاستشراف).

• أنواع التخطيط:

التخطيط انواع منها:

- التخطيط العميق.
- التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الطارئ.
- التخطيط التكتيكي.

• تخطيط الموارد البشرية:

يقوم تخطيط الموارد البشرية على قاعدة العرض والطلب لمعرفة المتطلبات الدقيقة لقوة العمل في المنظمة، حيث يهتم في المقام الأول بضمان أن تحصل المنظمة على الأشخاص من النوعية والكمية التي تحتاجها، فهو يتصل بالتخطيط الإنتاجي لضمان الاستخدام الأفضل لموارد الشركة البشرية ويتضمن التخطيط للموارد البشرية ستة مجالات للأنشطة المتصلة هي :

- 1- التنبؤ بالطلب، تقدير احتياجات المستقبل بالرجوع إلى خطط الشركة والخطط الوظيفية.
- 2- التنبؤ بالعرض.
- 3- تحديد متطلبات الموارد البشرية.
- 4- تحليل التكلفة والإنتاجية.
- 5- تخطيط الأداء.
- 6- مراقبة وحساب ميزانية الموارد البشرية.

● التنظيم:

تعرف وظيفة التنظيم على أنها عملية جمع الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي، فهي تحديدا من يقوم بماذا؟ وهو ما يتطلب تعريف وتجميع الأنشطة وتحديد المسؤوليات، وترسيخ طرق الاتصال والتنسيق والمراقبة. كما يكون التنظيم عبر أربع أنشطة هي:

- تحديد أنشطة العمل.

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة إلى وحدات عمل إدارية.

- إضفاء نوع من اللامركزية بتقويض بعض الأعمال مع إعطاء قدر من السلطة والحرية.
- تصميم مستويات اتخاذ القرار.

● أهمية التنظيم في العملية الإدارية:

تبرز أهمية التنظيم في العملية الادارية في مجموعة من الجوانب منها مايلي:

- 1-توضيح بيئة العمل.
- 2-التنسيق بين وحدات العمل.
- 3- بلورة الهيكل التنظيمي الرسمي لاتخاذ القرارات.

● مراحل وظيفة التنظيم:

- ير التنظيم بمراحل وخطوات هي:
- 1-الحفاظ على الخطط والأهداف المسطرة مسبقًا.
 - 2-تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
 - 3-تصنيف الأنشطة.
 - 4-تقويض العمل والسلطات (تقييم العمل).
 - 5- تصميم مستويات العلاقات: وهي تحديد العلاقات الرأسية والأفقية، فالهيكل الأفقي يحدّد من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتعريف بعلاقات العمل، وكذا جعل القرار تحت السيطرة للمحدودية عن الرؤوسين لكل مدير.

● إدارة التنظيم:

ترتبط إدارة التنظيم بأنشطة متعددة نذكرها ونفصل بعضها كما يلي:

أ- تصميم التنظيم: وهو يعني تحديد هيكل التنظيم الذي يتضمن المواقع والوحدات التي تربطها علاقات تتعلق بممارسة السلطة وتبادل المعلومات، فتصميم التنظيم هو عبارة عن عملية تقسيم مهام الإدارة إلى أنشطة متنوعة وتوضيح أسس التنسيق بينها وهو ما يساعد على تنظيم الجهود الجماعي خدمة لتحقيق الأهداف.

ب- دارة الثقافة: وهي تتعلق تحديدا بتعزيز وتقوية عملية موجودة بالفعل أو تغيير ثقافة غير عملية أو غير وظيفية أي تطبيق التقوية للقيم الثقافية الوظيفية أو تغيير ما هو غير مناسب من قيم غير وظيفية.

ج- إدارة فريق العمل.

د- إدارة المرونة.

هـ- إدارة التغيير.

● تقنيات إدارة الثقافة:

- يمكن استخدام وسائل مختلفة لإدارة الثقافة داخل المنظمة منها:
- قائمة بيانات المهمة والتي تحدد إلى أين يتجه التنظيم، والقيم التي يحتاجها للوصول إلى بلوغ الأهداف ثم إقامة ورش عمل بإشراك العاملين ودراسة سبل تطبيقها.
- برامج تعليمية وتدريبية (المهارات الجديدة).
- برامج إدارة الأداء (تقييم عام).
- النظم الإدارية للمكافأة، والتي تكافؤ العاملين على سلوكهم الذي يتوافق مع قيم المنظمة.

● التوجيه الإداري Directing:

هي ببساطة إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة ويضطلع المدير بهذه الوظيفة الحساسة المركبة، فهو صيغة الأمر والنهي والإرشاد، سواء كان ذلك عن طريق تعليمات شفوية مباشرة أو غير مباشرة عن طريق مستويات عدة للتسلسل الإداري داخل التنظيم وذلك وفق: الاتصال ، التحفيز والتدريب وقد يكون التوجيه وفقا لـ :

- الإرشاد.
- التدريب والتعليم.
- الأمر والنهي.
- التحفيز.
- القرار.
- النصح أو العقاب.

● إرشادات حول وظيفة التوجيه:

على المدير عدم الإكثار من إعطاء الأوامر عند القيام بالتوجيه لأن كثرة الأوامر تثبط عزائم العاملين. كما أن اختيار المشرفين الأكثر قربا من العمال يساعد في وظيفة التوجيه أكثر من المشرفين الجدد الذي عادة ما يتباهون بسلطتهم الجديدة على العمال.

● الرقابة:

كل الوظائف الإدارية السابقة لابد من الإشراف عليها وتتبع أداء الموظفين فيها من خلال آلية الرقابة وهي الوظيفة التي تعنى بتقييم الأداء وفقا لمعايير موضوعة سلفا للوقوف على سير الأعمال داخل المنظمة، فهي عملية شاملة أي أنها تشمل كل ما في المنظمة من أفراد وآلات وأموال وأسلوب أداء وقد تطور مفهوم الرقابة من وظيفة علاجية إصلاحية تعالج الخلل إلى وظيفة متكاملة تشمل الإشراف والقياس، وفي قطاع الإدارة يتولى العملية الرقابة المدير العام ومساعديه

والذين يسعون إلى تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط
التي تعتبر أول وظيفة تشملها العملية الإدارية وذلك وفق
معايير عن طريق خطوات أربعة هي:

السنة الجامعية 2022-2023

- 1- إعداد معايير الأداء.
- 2- متابعة الأداء الفعلي.
- 3- قياس الأداء.
- 4- تصحيح الانحرافات عن المعايير.

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

نظريات التنظيم والتسيير

مستوى السنة الثانية ليسانس (ل م د)

تخصص : علوم سياسية

د. يحيى باي نجاح

المحور الرابع: بعض المداخل الحديثة في دراسة الإدارة

اولا- أسلوب الإدارة والأهداف : Management. By objectives cmbo

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة في التسيير الإداري لاعتماده على أسلوب تحقيق الأهداف المسطرة بعيدا عن مدى تطابق هذه العملية مع القوانين واللوائح المسطرة والتي غالبا ما تعرقل وتحد من حرية العاملين وممارستهم مختلف الأنشطة داخل التنظيم، فهو بذلك أسلوب يرى في النتائج النهائية في إنجاز المهام معيارا أساسيا للحكم على مدى نجاح أو فشل العاملين في الإنجاز وليس مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح التنظيمية للمؤسسة وبذلك فإن الحكم على أفضل التركيبات والإجراءات الإدارية والفنية يعتمد بالأساس على الأهداف الموضوعية المسطرة والنتائج المحققة فقط وقد ابتدع هذا الأسلوب في التسيير، Peter Drucker وقد أجمل أهم الإجراءات في تنفيذ هذا الأسلوب في التسيير في:

1- العمل بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد بدقة الأهداف المراد الوصول إليها.

2- وضع خطط ميدانية تشاورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

3- برجة اجتماعات دورية لمناقشة ما تحققة من أهداف ومحاولة تدارك وتصحيح الانحرافات إن وجدت، وتشجيع الموظفين على تعزيز ما تحقق من خلال تزويدهم بكل المعلومات الدقيقة اللازمة عن عملية الإنجاز وبالتالي التقويم الصحيح بناء على التقييم الدقيق

وهو ما ينمي في الرؤوسين روح الإبداع والثقة ورفع المعنويات ومعرفة رأي المديرين في أعمالهم ورفع التوتر عنهم بشكل عام، ويحتاج هذا الأسلوب من التسيير مديرين مديرين نفسيا وعمليا للقيام بهذه المهام قبل الشروع في العمل ناهيك عن تحسين نظام الاتصالات داخل التنظيم وكذا تحسين توطيد العلاقات الشخصية وتمتين الثقة بدعم الرؤوسين اللامتناهي لمسئولهم بالمشورة وحسن التنفيذ.

ثانيا- الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

يعود أصل مصطلح إستراتيجية إلى الأصل اليوناني استراتيجوس TRATEG OS ويعني العام GENERAC وكذا التكتيك الذي يرجع أصله إلى اليونانية " تاسو Tasso أي يعالج أو يدير Arnage ليتطور المفهوم بعد ذلك ويصبح أكثر شمولية إذ اقتصر مفهومها في القديم على دلالات في ميدان الحرب، ليتعدى مفهومها في القرنين التاسع عشر والعشرون ميادين أخرى للسياسة والاقتصاد والتنمية... وغيرها، ويعود مفهومها الاصطلاحي بالأساس إلى أفكار ميكافيلي في كتابه " فن الحرب" الذي حاول من خلاله بلورة قواعد أساسية للإستراتيجية السياسية إلا أن مفهوم الإستراتيجية قد عرف قفزة نوعية مع ما طرحه نابوليون بوناپارت من مفاهيم ذات العلاقة أكسب المفهوم سمات تطورية نوعية من قبيل: التجنيد العام، التعبئة، المناورة، الخطوط الداخلية، الخطوط الخارجية... وغيرها، والتي أعطت لمفهوم الإستراتيجية دفعة قوية كتكتيك محوري في نجاح أي تحرك سيادي لتتوالى إسهامات رواد السياسة والاقتصاد في إيجاد تعريف جامع ومانع لمفهوم الإستراتيجية آخذين بعين الاعتبار كل التطورات المصاحبة للمفهوم في القرنين التاسع عشر والعشرون، إذ عرفها كلاوسيفتر بأنها نظرية استخدام المعارك لتحقيق هدف الحرب، كما تشير تعاريف بعض المفكرين إلى أن الإستراتيجية تختلف باعتبارها الأسلوب الذي يحاول القائد عن

طريق جذب عدو إلى المعركة، بينما التكتيك هي الوسائل التي بواسطتها يسعى لانزال الهزيمة بالعدو في المعركة.

يبرز مفهوم الإستراتيجية السياسية بعدها، ويقترن تحديدا بفن القيادة حيث يعرف قاموس أكسفورد الإستراتيجية على أنها: "فن القائد وكذلك فن عرض وتوجيه الحركات العسكرية الكبيرة والعمليات للحملة"

بينما يعرفها قاموس العلوم السياسية على أنها "خطة عمل لدر عدو أو لتحقيق هدف ما وتشير إجمالاً إلى خطة شاملة إلى أمد طويل تتألف من سلسلة من الحركات من من أجل هدف عام" وتبقى الإستراتيجية بالأساس هي خطة تضعها كل دولة وفقاً لإيديولوجيتها وطموحاتها وذلك تبعاً للأوضاع الداخلية والخارجية.

أما الإستراتيجية بمفهومها الإداري، فهي تعني وجهة التنظيم لتحقيق هدفه وإنجاز مهمته وفق خطة عمل تعمل على توجيه الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه التنظيم بناء على منتجات وخدمات التنظيم، الأسواق، القدرات الرئيسية، النمو، المردود، رأس المال وتخصيص الموارد فهي بذلك تعتبر إعلاناً عن النوايا والتي بمقتضاها يتحدد مستقبل التنظيم على المستوى الطويل، أما على مستوى الشركة فإن هدف الإستراتيجية يكمن بالأساس في مواكبة وملائمة التنظيم لبيئته عن طريق أكثر الطرق استفادة ليصبح تعريف الإدارة الإستراتيجية هو بالأساس اعتبارها صياغة لخطط من خلال إدارة التنظيم نحو ما يود المديرين إلى التوصل إليه على المدى المتوسط والبعيد، فهي بذلك إدارة تصورية تتعلق بخلق ووضع أفكار لمفهوم التطرق الذي يسلكه التنظيم ثم محاولة ترجمته إلى إدارة تجريبية تحاول الوصول إلى الغايات بشكل عملي وبصفة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل بالأساس مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة أو تتضمن مجموعة قرارات ونشاطات لخلق الميزة التنافسية واستدامتها.

ثالثاً - إدارة التغيير:

Change management

التغيير هي سنة الله في خلقه، فلا ثبات في الكون على حال والتغيير حادث لا محالة سواء كان التغيير تلقائياً أو بإيعاز ووفق برجة مسبقة في إدارة المنظمات والعمليات والمخرجات كما انه

قد يشمل السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية، كما أن التوجه نحو التغيير يواجه العديد من المصاعب والعراقيل وخاصة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد العاملين لجهود التغيير لأسباب مختلفة وغالبا ما تكون عند فقدان المعنيين لمزايا ومصالح شخصية فيسعون إلى مقاومة التغيير خوفا على فقدان المزايا والمكانة في الوضع الجديد وهو ما يكون بطرق عدة إما بالتسويق أو التغييب أو التمارض، أو بالترويج للكاذب عن الوضع الجديد المراد إحداثه في التنظيم ويمكن إجمال أهم مسببات مقاومة التغيير داخل المنظمة إلى:

- 1- خوف الأفراد من فقدان مزايا وأوضاع كانت ملائمة أكثر كالسلطة والمكانة والربح...الخ.
- 2- ضبابية أهداف التغيير لدى العاملين.
- 3- اقتناع العاملين بأن الوضع الحالي هو الأفضل والأنسب.
- 4- مخاوف الأفراد من العجز عن تطوير مهارات تتلائم مع ظروف التغيير الجديدة.
- 5- الخوف من المجهول تحت شعار المعروف أفضل من المجهول والاستعانة بأدوات تنظيمية ابتدع علماء الإدارة مجموعة من الإرشادات التي تساهم في إنجاح عملية التغيير داخل المنظمة بما يتماشى وتطورات البيئة الداخلية والخارجية ولعل أهمها:
- يتطلب إنجاز التغيير بنجاح قيادة قوية وملتزمة بعملية التغيير.
- الفهم الجيد لثقافة التنظيم ومن ثم أهم الأدوات المؤثرة في تلك الثقافة خدمة لأهداف التغيير المطلوب.
- إتباع إستراتيجية واضحة لتغيير قابلة للتطبيق مع وضع مشرفين ذو مهارات لشرح وإفهام العاملين بأهداف الوضع الجديد المراد الوصول إليه.
- توفير الجو الملائم وتقديم كل الشروحات والإجابة على مخاوف العمال من التغيير مع وضع برامج تدريب مجزئة على فترات حتى لا يحدث التغيير صدمات غير مرغوبة.
- وضع برامج لتعبئة الأفراد بأن التغيير ملزم لا مفر منه.
- إشراك المرؤوسين في صياغة برامج للتغيير لتحسين التفاعل مع التنفيذ.

- تقديم الأدلة والحجج المقنعة دون الحاجة إلى التغيير.
- يجب أن يشجع نظام المكافأة على حصول التغيير.
- التهديد بالعقاب لكل من يجهر بمعدات وعرقلة برامج التغيير بشتى الطرق وقد تصل إلى الفصل أو النقل إلى فرع آخر إن لزم الأمر.

رابعا إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

إن تعريف مصطلح الجودة يصطدم بالكثير من الصعاب كون مقاييس الجودة تختلف من منتج إلى آخر ناهيك عن اختلاف الأذواق والرغبات لدى الأفراد لكن يمكن إجمال أن المنتج يكون ذو جودة عالية إذا استطاع أن يقوم بالوظيفة التي وضع لأجلها، أي قدرة المنتج على تلبية توقعات العميل لذلك تعد الجودة غاية في الأهمية كونها الطريقة الوحيدة لكسب ثقة الزبون ليظل التنظيم تنافسيا من خلال إبقائها على إنتاج المنتجات ذات الجودة العالية والتي يحتاجها العملاء ويتوقعونها، ولكن يبقى الإشكال في اختلاف الأذواق لدى العملاء وبذلك اختلاف التوقعات لذلك استلزم ضبط الجودة في معايير تضبط تفكير المنتجين والعلماء بطريقة نموذجية في:

- التفوق.
- الملائمة لاستخدام المقصود.
- الأداء.
- الثقة.

- المتانة.
- خصائص مميزة معينة (الأمان والراحة تحديدا).
- مستوى التكنولوجيا.
- توافق المواصفات المقررة.
- الاتساق مع قليل من التغيير.
- جودة عالية ملحوظة.
- ملائمة الاستخدام.
- شكل وأسلوب جذاب.
- نسبة الأداء بالنسبة للتكلفة.
- خدمة قبل وخلال البيع.
- الاستلام في الوقت المناسب.
- خدمة ما بعد البيع.

هذا عن الجودة بصفة عامة أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تعني برضا الزبون وتحقيق توقعاته ورغباته فهي بذلك تبذل كل الجهود من أجل تصميم متقن للخدمات والمنتجات المقدمة لضمان تنافسية عالية ومستدامة، عن طريق التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات بالاستعانة بالأساليب الإحصائية والكمية والتقنية الحديثة، الأمر الذي يجعل المنظمة في وضع تنافسي متجدد يضمن تميزها في توفير المنتجات والخدمات بشكل متقن باستمرار، وهو يتضمن تغيير الاهتمام من الفحص في نهاية العملية إلى التركيز خلال العملية ذاتها للتأكد من عدم وجود أية عيوب منذ مرحلة التخطيط لضمان الجودة العالية ويرتكز هذا الأسلوب على المبادئ الإدارية التالية:

- التحليل المستمر لأساليب العمل.
- الحرص على الجودة بدأ بالمراحل الأولى للإنتاج وليست المرحلة النهائية.
- أخذ رأي الزبون في المنتج كأولوية في تقييم الأداء.
- التطوير والتحسين المستمر للمدخلات والعمليات والمخرجات بتضافر جهود الطاقم الإداري والعاملين ووضع التزام مؤسسي شامل.
- وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة أكثر انتشاراً في أوروبا وأمريكا، جنوب شرق آسيا التي رفعت شعار خضوع المنتج النهائي لمقاييس الجودة الشاملة ضمان للاحتكار الذي لا يحققه سوى من يأخذ بمعايير الجودة ويحافظ عليها، وذلك باستخدام:
- عمالة متعلمة لها القدرة على الإدراك والتحليل وحل المشاكل.
- موارد بشرية لها الرغبة في تبادل الأفكار.
- عمالة ترى في مصلحة التنظيم أولى الأولويات.
- عمالة راغبة في مشاركة المعلومات بشأن التكلفة والعمليات.
- ويمكن إجمال الفرق بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة والأساليب التقليدية في التنظيم من خلال الجدول أدناه:

المعيار	الدافع التقليدي	الدافع الجديد مع إدارة الجودة الشاملة
الأهمية	الجودة هي قضية تقنية	الجودة هي قضية إستراتيجية
التكلفة	الجودة تكلف المال	الجودة توفر المال
المسؤولية	قسم ضمان الجودة	كل شخص في التنظيم
الهدف	مطابقة المواصفات	استمرار التحسين
المقياس عن طريق	مستوى معدل الجودة	خالية من العيوب
التأكيد	الكشف عن العيوب	الوقاية من العيوب
الاتجاه	فحص الجودة	بناء الجودة

التحديد عن طريق	التنظيم	العملاء الزبائن
-----------------	---------	-----------------

الاتجاهات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة

ولكن تحقيق هذه الأهداف والمعايير لا يمكن أن يكون إلا من خلال العمل بصرامة من أجل التطوير المستمر للأداء وإحداث تغيرات رئيسية داخل التنظيم تتلاءم ومستوى التغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا ضمانا للتنافسية والاستمرارية في الريادة، لذلك فقد اجتهد العديد من علماء الإدارة في بحث أفضل الطرق لإحداث تلك التغيرات وقد كان إدوارد ديمينج من أهمهم والذي حاول صياغة قائمة من 14 مبدأ لتحقيق الجودة الشاملة هي:

- 1- خلق هدف ثابت إتجاه المنتج.
- 2- رفض قبول المستويات المألوفة من الأخطاء والتأخير والعيوب.
- 3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل ولكن بناء الجودة في البداية.
- 4- الإصرار على مقاييس الجودة وفحص عدد الموردين.
- 5- تطوير الأداء المستمر للتكاليف الإنتاجية والخدمة.
- 6- تدريب دوري للعمال.
- 7- وضع مركز للإشراف على العاملين للقيام بالوظيفة بأفضل الطرق .
- 8- التخلص من الخوف وتشجيع الاتصالات في الاتجاهين.
- 9- العمل كفريق وإزالة العقبات البيروقراطية لحل المشاكل حينها.
- 10- التخلص من الأهداف المتعددة والملصقات الشعارات التي تطالب بالتطوير دون توضيح كيفية تحقيق ذلك.
- 11- التخلص من التقليد الإعتياطي.
- 12- إزالة العقبات التي تمنع العاملين من الافتخار بعملهم.
- 13- إنشاء برامج عن التعليم الدائم وتقويم النفس.
- 14- تشجيع كل أفراد التنظيم على تنفيذ المبادئ السالفة الذكر.

خامسا - التنمية الإدارية وإدارة التنمية

Administration Développement And Développement Administration

تعتبر التنمية الإدارية ضرورة عملية تتطلبها غدار وتسيير شؤون أي منظمة مهما كان نوعها لما تكتسبه هذه العملية من إحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة في العلاقات والقوانين والتشريعات وأنماط السلوك الإداري التي يجب أن تتواءم مع كل المتغيرات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي بذلك تتطلب جهودا مادية وبشرية تخطيط جاد لرفع مستوى الأداء وتطوير القدرات الإدارية بما يتلاءم وأهداف التنمية كطلب جوهري لكل تطوير وتحديث على مستوى التنظيم تماشيا والمتطلبات الحالية والمستقبلية التي تقتضيها متطلبات خطط التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كما يستخدم مفهوم التطور الإداري التنظيمي Administration Développement كمرادف لمفهوم التنمية الإدارية كونه جهد شمولي مخطط عبر تدخلات مدروسة لتحسين قدرة النظام على حل مشاكله وتجديد نفسه ذاتي، والتأثير على العاملين وتطوير مهاراتهم باستمرار حتى يستطيع التنظيم مواكبة تقلبات السوق والمنافسة والتحديات المحيطة بالتنظيم وفق ما يعرف التغيير التنظيمي المخطط والهادف.

وتنفذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على جميع المستويات من أعلى الهرم ممثلا في السلطة التنفيذية (الرئيس، الحكومة) ثم الإدارة العامة (القرارات والسلطات المحلية) وصولا إلى إدارة المشاريع والمؤسسات العامة والخاصة، فهي بذلك مجمل النشاطات الإدارية المخططة والمدروسة المتعلقة بالتطوير والتغيير للارتقاء بمستوى الأداء.