

جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
سنة ثالثة- إدارة أعمال

ملخص البحوث لمقياس نظرية المنظمات

الأستاذة: رندة سعدي

Email : [r.saadi@univ-dbk.m.dz](mailto:r.saadi@univ-dbk.m.dz)

السنة الجامعية: 2023/2022

## ملخص البحث رقم 03 و 04: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

تعد المدرسة الكلاسيكية من أهم المدارس التي أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، وأكد رواد هذه المدرسة أن الإدارة علم مثلها مثل العلوم الأخرى.

### -التقسيمات الإدارية " هنري فايول":

إنطلق فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسة (المنظمة)، فقام بتقسيمها إلى وظائف ستة أساسية ووزعها على مجموعتين:<sup>1</sup>

- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:
- الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة؛
- الوظائف التجارية: الشراء والبيع؛
- الوظائف المالية: الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للإستثمار؛
- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل المؤسسة (الورشة):
- المحاسبة: التكاليف والسجلات؛
- الأمن: حماية الممتلكات والأفراد؛
- الإدارة: التخطيط والتنظيم والرقابة؛

### المبادئ التي تقوم عليها نظرية التقسيمات الإدارية:

- مبدأ تقسيم العمل: التخصص؛
- مبدأ السلطة والمسؤولية: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته والسلطة التي يستمدها من ذكائه وخبرته؛
- مبدأ النظام والتأديب: ضرورة إحترام النظم واللوائح؛
- مبدأ وحدة السلطة الأمرة؛
- مبدأ وحدة التوجيه: رئيس واحد وخطة واحدة؛
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- مبدأ تعويض المستخدمين من خلال المكافآت والمزايا؛
- مبدأ المركزية؛
- مبدأ تدرج السلطة؛
- مبدأ الترتيب والنظام؛
- مبدأ المساواة؛
- مبدأ ثبات المستخدمين؛
- مبدأ روح التعاون.<sup>2</sup>

### - النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":

بين "ماكس فيبر" وفق ما أسماه النموذج الأمثل والبيروقراطية، ركز على صنع القرارات الرشيدة من خلال البيروقراطية، حيث كان يرى ضرورة وجود نظام إداري سليم تسيير به المؤسسات (المنظمات):

<sup>1</sup> داودي أحمد، "الفعالية التنظيمية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، بدون ذكر سنة النشر، ص: 69.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 355.

وقد ميز بين عدة أنواع من السلطة وهي:<sup>1</sup>

- السلطة الكاريزماتية: ويستمد فيها القائد شرعيته من الخصائص والقدرات التي يتميز بها ما يجعل منه زعيم له تعظيم وتقدير؛

- السلطة التقليدية: يستمد فيها الفرد أو القائد سلطته من خلال توارث السلطة؛

- السلطة القانونية: في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات التي تتميز بالنظام الحكومي.

### خصائص النظام البيروقراطي:

- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس الشخص نفسه؛  
- سلطة ومسؤولية محددة؛

- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفاً دقيقاً وتوزيعاً على المراكز الوظيفية المختلفة بناءً على تخصص شاغلي هذه المراكز؛

- تعيين الموظفين بناءً على شروط محددة سلفاً؛

- الإرتباط الدائم بين الفرد الموظف والبيروقراطية وإستقراره في مهنته وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة؛

- قيام العلاقة بين العاملين (الموظفين) على أساس لايسمح بالعلاقات الشخصية أن تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة العمل.<sup>2</sup>

### الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

- إعتبرت الإنسان كآلة ولا يمكن الإستغناء عنه أو إستبداله بغيره؛

- إعتبرت الإنسان كائنًا إقتصاديًا بالدرجة الأولى وتتحكم فيه عن طريق التأثيرات والمحفزات المادية؛

- افترضت أن التنظيم نظام مغلق وحصن ضد التأثيرات البيئية؛

- افترضت أن الأعمال روتينية وبالتالي إهمال روح الإبداع عند العمال؛

- الاعتماد على التخصص الدقيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يسمينه عريش، "التنظيم الإداري في جامعة الجزائر-دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ماجستير علوم اجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009 ص:19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:19.

<sup>3</sup> عمر سعيد، "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص:33.

## 1- النظرية X والنظرية Y:

صاحبها "دوغلاس ماغريغور" هو عالم نفس اجتماعي تقوم نظريته على الفكرة التالية:

- النظرية X: تنطلق هذه النظرية من الافتراضات التالية:

- العامل كسول بطبعه؛
- غير طموح ويكره المسؤولية؛
- تهمه رغبته وتحقيق رغباتها ولا تهمه أهداف المؤسسة (المنظمة)؛
- تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية والإقتصادية فقط؛
- الغدارة مرغمة على إنتهاج أساليب القوة والإشراف والرقابة الصارمة مباشرة معه؛

- النظرية Y: تقوم على مايلي:

- العامل يحب العمل ويسعى إليه؛
- يتحمل المسؤولية إذا ما هيئت له الظروف؛
- زيادة الأجور والمكافآت ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين؛
- هنالك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الفرد على العمل ورفع المستوى الأدائي والإنضباط؛
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال؛

النظرية Y آمنت بأن للإنسان حاجات متعددة ومت أن يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركة لسلوكه، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد مهامها وهي أن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد مصدر لإشباع حاجاته؛

كما أن على المؤسسة أن تحافظ على مستوى أداء فعال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لهم لتنمية مهارتهم.<sup>1</sup>

## 2- نظرية الحاجات الإنسانية "سلم ماسلو":

يعتبر "إبراهام ماسلو" من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدافعية الإنسانية للعمل ، وهذه النظرية تقوم على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

- أن في ذات كل الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها و التمييز بينها؛
- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة مالى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك، وبالتالي الإنتقال إلى محاولة إشباع حاجة أخرى؛
- يفترض "إبراهام ماسلو" أنه يتم أولا الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هنالك أي إشباع للحاجات الموجودة أعلاه؛

<sup>1</sup> عبد الله جوزة، "الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات"، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 735.

<sup>2</sup> سمية بوكروش، " سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة أسيلورميتال عنابة"، ماجستير في علوم الاجتماع جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2011-2012، ص: 166.

- إعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد فتتعدد درق إشباعها وتفوق طرق إشباع الحاجات القاعدية.

والشكل الموالي يوضح تدرج هذه الحاجات الإنسانية:

الشكل 01: هرم ماسلو للحاجات



Source : [http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site\\_bouakkaz/co/behavior.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/behavior.html), consulté le : 01/04/2020, à : 03 :45.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية كالتالي:<sup>1</sup>

- حاجات فيزيولوجية: أساسية وضرورية لبقاء الفرد كالحاجة إلى الأكل والشراب؛
- حاجات الأمن: نظرا لميل الفرد للإطمئنان علة نفسه وممتلكاته؛
- حاجات إجتماعية: نظرا لميل الفرد للإنتماء للجماعات (علاقات صداقة- تعارف)؛
- حاجات الإحترام والتقدير: مايقدمه الفرد في مجال عمله يعزز لديه شعور الإحترام لذاته ومن طرف المحيطين به؛
- حاجات تحقيق الذات: ميل الفرد لتطوير كل قدراته المعرفية وبحثه عن مختلف الغمكانيات التي تجعل منه فردا مبدعا.

تقييم نظرية الحاجات الإنسانية هرم ماسلو للحاجات:

- بالرغم من سهولة تطبيق هذه النظرية وعموميتها إلا أنها قد لا تطبق على كل الأفراد لأن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة
- كما أن الترتيب الهرمي لحاجيات الإنسان قد يختلف من شخص إلى آخر حسب البيئة والثقافة التي ينتهي إليها؛
- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز؛
- هنالك حاجات كامنة في كل فرد ليس من السهل إكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية.

<sup>1</sup>سمية بوكرش، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

## ملخص البحث رقم 07: نظرية النظم

ظهرت الإدارة بالنظم في فترة ستينيات القرن 20، وهي من أبرز التطورات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، فباعتبار المؤسسة (المنظمة) كيان كلي يتكون من أجزاء متداخلة، ويتأثر كل منهما بالآخر، فإن أي تغيير في جزء ما يؤدي إلى تغييرات في الأجزاء الأخرى، ومنه تصبح المؤسسة عبارة عن:

| مدخلات  | عمليات | مخرجات |
|---|--------|--------|
| والنظام داخل المؤسسة مكون من أفراد، جماعات، دوافع، البناء الرسمي والتفاعلات والأهداف المسطرة وهي تعتمد كلها على بعض، وقد شبه النظام في المؤسسات بالنظام في جسد الإنسان، حيث أن كل عضو هو نظام فرعي للنظام الكلي، فأى نظام يحتاج إلى مدخلا ليحافظ على إستمراره. <sup>1</sup> |        |        |

### مكونات النظام:

- المدخلات: تتضمن الموارد البشرية، المادية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة، وكلها تتفاعل من أجل تحقيق أهدافها وحتى يستمر التنظيم في تقديم أشطته المختلفة؛
- العمليات (التحويل): يقصد بها الأنشطة الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات وتمثل في (سلع، خدمات، معلومات)؛
- المخرجات: تتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي الحصيلة التي يقدمها النظام، أو رسالته، أو سبب قيامه؛
- التغذية العكسية: وتمثل في مجموعة المعلومات التي تنساب إلى النظام عن مدى قبول البيئة للمخرجات، وإن إستجابة النظام لهذه المعلومات من شأنها أن تؤدي إلى تحسين كفاءته وفعالته.<sup>2</sup>

### مبادئ النظام:

- الإتساق: درجة التجانس والتنسيق بين مكوناته حتى يحقق النظام الهدف المنشود؛
- الكلية والشمول: النظام كل متكامل يكون ضمن إطار شامل، بحيث يوجد تفاعل وترابط بين مختلف مكوناته؛
- الإعتمادية: هو إعتماد نجاح النظام على وجود تفاعل وإعتماد متبادل بين مختلف عناصر النظام داخيا والتفاعل مع البيئة الخارجية؛
- الهدفية: لكل نظام هدف أو مجموعة من الأهداف يعى إلى تحقيقها ضمن إطار البيئة التي ينشط بها، فأى نظام بلا هدف هو نظام بلا معنى؛
- التوازن والإضطراب: هما مبدآن غير متلازمان فتواجد أحدهما ينبغي أن يلغي الآخر.<sup>3</sup>

### أنواع الأنظمة:

- حسب طبيعة النظام: نجد الأنظمة الطبيعية، الإصطناعية الأولى أوجدها الله تعالى، والثانية قام الإنسان بصنعها؛
- حسب درجة الإنفتاح: توجد أنظمة مفتوحة يكون فيها تبادل للمعلومات مع البيئة، وأنظمة مغلقة معزولة؛
- حسب درجة التجرد: توجد أنظمة محسوسة مادية، ونظم مجردة فكرية لا يمكن تصورها إلا ذهنيا؛

<sup>1</sup> صونيا حداد، "الإدارة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية"، مجلة البراديفم، المجلد 01، العدد 02، أوت 2016، ص: 108.

<sup>2</sup> صليحة مصيبح، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>3</sup> حبيبة ياسف، "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة"، Revue d'économie et de statistique appliquée، المجلد 10، العدد 01 جوان 2013، ص: 07.

- حسب درجة الثبات: تتميز الأنظمة الثابتة التي تعمل طبقاً لآليات محددة يمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلاً، و أنظمة غير ثابتة متغيرة لا يتنبأ بسلوكها مستقبلاً.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حبيبة ياسف، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

## 1- النظرية Z (المدرسة اليابانية):

تعتبر الإدارة اليابانية من المدارس الحديثة في الإدارة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وصنع القرارات للوصول الى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا ويمثل أسلوب الإدارة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها التي تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل الى حد كبير والاقتناع بالعمل والجهد الجماعي التعاوني؛ تعرف أيضا بالنظرية Z إبتكرها العالم الياباني "ويليام أوشي"، وإستحدث فكرتها من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني.

### أهم خصائص وسمات المدرسة اليابانية:

- الثقة: بين العاملين، وأنهم سيحولون الخسائر إلى أرباح ويقومون بزيادة الإنتاج؛
- الدقة: تعتمد عليها نظم إدارة المؤسسات اليابانية لزيادة الإنتاج عن طريق إختيار أفضل الإداريين والعاملين؛
- المودة: تقوم العلاقات الإجتماعية في اليابان على أساس المودة والحب؛
- الشخصية اليابانية: من صفاتها حب العمل والإنضباط والإنتاج والطموح والتجديد والإبتكار والصبر والشجاعة.<sup>1</sup>

### عناصر الإدارة اليابانية:

- الوظيفة مدى الحياة: العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لسن التقاعد ولا يمكن الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريه كتدهور حالته الصحية أو على رغبته الشخصية في ترك العمل أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه؛
- البطء في التقييم والترقية: التقييم بعد عشر سنوات على تعيينه وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس ان الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه؛
- الرعاية الشمولية: تتميز الإدارة اليابانية برعاية افرادها داخل المنظمة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية؛
- الرقابة الذاتية: حيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمروؤوسهم مما يؤدي الى رفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم .
- المشاركة في اتخاذ القرارات: تتخذ القرارات من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه من أسفل الهيكل التنظيمي وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا.<sup>2</sup>

## 2- إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة من المفاهيم المعاصرة للإدارة، وأول من انتهجها هم اليابانيون، حيث بعد خروج اليابان من الحرب العالمية الثانية أرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها فأختارت الجودة كإستراتيجية لها، وإستعانت بالعديد من الخبراء، وكان أبرزهم العلم الأمريكي "إدوارد ديمينج"، فبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمينج تحسنت جودتها وإنتاجيتها وتنافسياتها؛

<sup>1</sup> النظرية Z، تم تحميله على الرابط: [https://www.rakchamber.ae/data/upload/book\\_trEnvXD.pdf](https://www.rakchamber.ae/data/upload/book_trEnvXD.pdf) بتاريخ: 2020/04/05، على الساعة: 12:02.

<sup>2</sup> [http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/paper\\_12\\_3789\\_1563.pdf](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/paper_12_3789_1563.pdf), consulté le : 04/04/2020, à : 12 : 18, p : 02.

### متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

- إلزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من إهتماماتها؛
- التأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو السلعة؛
- العمل باستمرار من أجل تحقيق العمليات أو الإجراءات؛
- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة؛
- تأكيد التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة؛
- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة؛
- إشراك المسؤولين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "مبادئ الإدارة"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ط1، ص:57.