

محاضرات  
مقياس نظريات التنظيم و التسيير  
موجهة لطلبة السنة الثانية  
ليسانس علوم سياسية جذع مشترك

من إعداد  
الأستاذ: د. كاس عبد القادر

## المحاضرة رقم: 05

### تطور الفكر الإداري (نشأة وتطور الإدارة العامة)

**1- الفكر الإداري القديم:** إن تاريخ وجود الإدارة مرتبط ارتباطا وثيقا بتاريخ وجود البشرية فالإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، يقول كلود جورج "إن تاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباطا الفرع بالأصل إلا أن الناس في القديم، وإن كان منهم مديرون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسونها عمليا، فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرارات".

وكثير من المفاهيم والأساليب الإدارية يسهل أن نجد لها جذورا في الحضارات القديمة فالملك سليمان ابرم الاتفاقيات التجارية واتفاقيات السلام في القرن 10 ق.م وكذا تم تفويض الصلاحيات للأقارب والاستشارة.

**أولا: حضارة بلاد ما بين الرافدين:**

**حضارة سومر 300 ق.م:** سرجون أول من برهن على حاجة الإدارة للذكاء والاستعداد الفطري والاستيلاء على الحكم.

وكان المعبد مركز لشعاع فكري ومحورا للعملية الإدارية فيطلب من الكهنة تقديم تقارير عن القرابين وأساليب التصرف فيها وهي من أهم أساليب الرقابة الإدارية لذا اضطروا إلى تطوير نظم الكتابة على الألواح الطينية وهو ما يشكل أول أسس (الأرشفيف الحالي) كما كان لهم السبق في استخدام التوقعيات للتأكد من صحة البيانات.

**بابل:** الملك السادس حمورابي (1728م-1687) ق.م على سومر وجعل عاصمتها بابل، تم تشييد المدن (حدائق بابل المعلقة)، وإصدار التشريعات ويعتبر أقدم تشريع وصل إلينا في 282 مادة مقسمة إلى ستة أبواب: التزامات الموظفين، القضاء، السرقة، القروض، واستند في ذلك إلى تحديد المسؤولية، تحديد الأجور، الرقابة.

**الحضارة المصرية القديمة:**

إن من أهم انجازات هذه الحضارة الفرعونية الأهرامات مما يدل على القدرة الإدارية هرم خوفو قاعدته 54700 م<sup>2</sup> استخدم في بناءه 1500000 حجر وزنه 1500 إلى 2000 كغ وبنائه 100000 عامل واستغرق 20 سنة فتخيلوا نوع الإدارة التي قامت به "إذ تأملنا ما يقتضيه انجاز كهذا من ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة اتضح لنا أن المفاهيم والأساليب التي تعرفها ليست وليدة القرن 20"، كما اعتمدوا على توزيع الاختصاصات،

- والأختام (المركزية) واللامركزية المالية وتنظيم القضاء، كما ظهر احترام مبدأ توازن السلطة والمسؤولية، والتخصص في التجارة (الابن يمارس التجارة التي كان يمارسها أبوه)
- الحضارة الصينية:** لم تظهر فيها الشيروقرراطية على خلاف الشرق الأوسط فانشغالهم الأكبر هو الإنسان، فظهر الرقباء على الامبراطور ويعارضون الأوامر التي تجافي الصالح العام. الامبراطور الثاني Tai chai لما أهمل الاستشارة أوقف لمدة 03 سنوات حتى أقر بها.
- 1- كونفيشوس: ركز على الأخلاق، واجبات الحكومة: الطعام، السلاح، الثقة المتبادلة، اختفاء الثقة يعني اختفاء الدولة.
  - 2- فينشيوس: اهتم بالقيادة الإدارية والسياسية باعتبارها قدوة، اهتم بتقسيم العمل.
  - 3- موتزو: استخدام الحوافز، تخطيط القوى العاملة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - 4- تشوانح تزو: مراعاة الاختلافات الفردية.
- يعتبر الصينيون أول ما اشترط الاختيار للتعيين بوظائف الحكومة يراعى فيه التجربة العلمية ومؤهلاته والإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح "الحكومة الظالمة أشد ضررا على الناس في النمر الضاري المفترس".

## المحاضرة رقم: 06

### الحضارة الإغريقية

- 1- التخصص كان سائدا، البناء لا يقوم بشحن الآلة التي يعمل بها، أشار إليها أفلاطون والسبب وهو عجز الفرد عن التفوق في كل الميادين في كتابه "الجمهورية" أشار إلى التخصص وتقسيم العمل.
- 2- سقراط وأشهر تلامذته إكسونوفون "Xenophon" استعرض واجبات القائد والمدير وضرورة خلق الطاعة لدى مرؤوسيه.
- 3- تناول الفلاسفة والمؤرخون اليونانيون القدامى شؤون الحكومة والإدارة بدءا من ثيوسيدس "Thucydides".

### تعرض النماذج المختلفة لاتخاذ القرارات:

- القرارات في أثينا ← ديمقراطية ← المشاركة الجماهيرية والمؤسسات الديمقراطية.
- القرارات في أسبوط ← ديكتاتورية ← حكم ثلة من ملاك الأراضي والارستقراطيين
- 4- أفلاطون: النظام السياسي الإداري السليم هو الذي يعتمد على التفكير والنظام ولا يترك أمره للظروف بل كل شيء مدروس بدقة.
- يرفض فكرة أن السياسة هي الصراع على السلطة بل نادى بضرورة الجمع بين المعرفة والسلطة.
- السلطة لكي تكون مشروعية يجب أن تركز على المعرفة والفضيلة ضرورة وجود نظام تعليمي سليم لايجاد الكفاءات اللازمة للقيادة السياسية والإدارية.
- أول من قسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة:

  - 1- الملوك الحكام الفلاسفة ← السلطات النهائية لاتخاذ القرار.
  - 2- الضباط وكبار الموظفين ← ليس لديهم سلطة مستقلة بل يخضعون لتوجيهات المستوى الأول.
  - 3- العمال والمنتخبين ← التنفيذ.

- أول من يعزى إليه المناداة بفصل السلطات من خلال هذه المستويات.
- أما ارسطو ← أكثر منطقية (اتجاه علمي) المؤسس الأول للمدخل الوظيفي.

قام بوصف عملية اتخاذ القرارات الإدارية ويرى بأن الحكومة تمثل توازن بين طبقات المجتمع الذي يضم طبقات مختلفة لكل منها نظرة متباينة عن الأخرى اتجاهها.  
"فالحكومة الجيدة هي التي يمكنها التوفيق بين المصالح المتعارضة لطبقات المجتمع"

### الحضارة الرومانية: (الرومان)

- 1- تضمن دستور الإمبراطورية الرومانية القديمة تقسيم السلطات مجلس الشيوخ، مجلس النواب، المجالس الشعبية، استمر به العمل حتى 100 ق.م عندما انتقده بوليبياس Polybius وقام بتطبيق نظام فصل السلطات الذي نادى به أفلاطون.
  - 2- أكبر جهاز إداري بيروقراطي أنشأه الرومان هو الحكومة.
  - 3- بعد اعتناق الرومان المسيحية كان من أشهر فلاسفتهم أغستين Augustine الذي تعرض للحكومة وللجهاز الإداري للدولة من خلال كتابه "مدينة الإله" "City of god" ليرد على اتهام المسيحية بأنها سبب التخلف ويجب التمييز بين مدينة الإله ومدينة الانسان يسود الشر والفساد ولو تبوأ القديسون القيادة لأنهم عرضة للقانون والواقع ويتأثرون به ، الإداري أقصى ما يستطيعه هي العيشة المادية أفضل أما الجانب الروحي والأخلاقي فبعيد عن قدراتهم.
- الاتهام السابق مغرض فالامبرطورية على غرار باقي الحكومات تزول له اسهامات فلسفية في العلوم السياسية والإدارة العامة أكثر من الدينية.

### الإدارة في العصور الوسطى:

- 1- أسهم المفكرون في هذه العصور مساهمة ايجابية في ارساء معالم النظم الإدارية ومن أشهرهم ميكيافيلي "Machiavelli"
- حذر من الخلط بين الاخلاق والسياسة فينبغي الفصل بينهما ولا ينكر وجود الأخلاق لكن الدولة نموذج خاص من القيم والمبادئ وليست الأخلاق منها:
- السياسة والإدارة هما مسألة استراتيجية.
- السياسي أو الإداري الناجح هو البارع في الاستراتيجية، وما يؤهله للنجاح فاستخدام الموارد المتاحة بأقصى شكل وكل تحركاته محسوبة ومع ذلك يجب وضع بعض القيود لتفادي الغرور.

- الموظف الحكومي النموذجي في نظره ليس الشخص الأناني أو الشرير لكنه الشخص الأخلاقي العامل الأمين الذي يهتم أساسا بمصالح الجماهير وأمتة.

2- توماس هوبر Teommas Hobbes :

- الإنسان له مجموعة حواس ورغبته العظمى هي البقاء والسيطرة، لذا هو يسعى إلى السلطة دوما فالسياسي والإداري الناجح لا يهتم كثيرا بالوضع الحالي أو الوضع الأفضل بل الأهم هو زيادة سلطته والمصالح التي يمثلها فالحاكم شيء مطلق فوق القانون بل هو صانعه لذا لا يجب أن يكون هناك أي قيد عليه وعلى تصرفاته وعلى الباقي إطاعته (القوانين) بمقابل ضمان أمنهم والحماية والاستقرار (العقد الاجتماعي)

- التنظيم في نظره لا يمكن أن يعمل إلا في وجود سلطة نهائية مطلقة فهي لا تؤكد على الديكتاتورية ولكنها تركز على ضرورة وجود مصدر واحد للسلطة.

3- جيمس هارنجتون James Harington يعارض سابقه الحكومة تتكون نتيجة لقوة إجتماعية لا قانون ولا أخلاق، وتؤثر فيها العوامل الداخلية: الحكمة، الشجاعة تكون سلطة الحكومة الخارجية، الحالة الاقتصادية السائدة قوة الدولة، لذا على السياسيين والإداريين أن يعملوا في حدود الحالة الاقتصادية وإلا لن يتسنى لهم النجاح كما أن المصالح الهامة في المجتمع هي التي تحدد هيكل الحكومة وكيفية تنظيمها.

## المحاضرة رقم: 07

### الفكر الإداري في الإسلام

الإسلام دين ودولة فإضافة إلى تناوله للأمر الديني من العبادات فإنه نظم المعاملات بين الناس وأحكام الدولة بمبادئ عامة دون التدخل في التفاصيل التي تركها للتطورات ولم يلجأ إليها إلا في الأمور التي لا تحتاج إلى تأويل أو تغيير فبعد قيامه بتأسيس المسجد تم وضع الصحيفة التي ركزت على الوحدة (الإخاء) مع تأمين المستأمنين من اليهود ومنع ظلمهم مع دفعهم للجزية.

كما أسرعوا الصحابة لاختيار خليفته قبل دفنه (صلى الله عليه وسلم)، كما يتجلى ذلك من خلال الشروط المطلوب توفرها في الخليفة من العدالة والتقوى (الدين) والعلم سلامة الحواس الرأي السديد والشجاعة والقوى إضافة إلى باقي المهام من إقامة الحدود وغيره(الدولة).

**فما هي أسس ومبادئ هذه الإدارة؟**

**أولاً: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر**

مبدأ عام أساسي يرمز لصلة الدين بالسياسة في الإسلام مما يميزه عن غيره من أنظمة الحكم، سواء كان حاكماً أو محكوماً، فهو واجب "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون" آل عمران 104، فعلى أجهزة الدولة الالتزام به بدرجة أولى هو من صفات المؤمنين عموماً "والمؤمنين والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة" التوبة 71. فلو تم العمل به لصالح المجتمع والدولة معا ويتجلى في نظام الحسبة في الأسواق والطرق وغيرها.

**ثانياً: مبدأ الشورى**

مبدأ رئيسي وجوهري في الإسلام وقد أوجبه الإسلام لكن لم يضع تفصيلات أو تطبيقات محددة وملزمة بذاتها، هل تنظم في مجلس منتخب أو شوري "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" آل عمران 159، "وأمرهم شورى بينهم" الشورى 38. مدى الالتزام بالرأي الناتج عنه: يلتزم به لأن الأمة بايعته وارتضت حكمه' فإذا عزمت فتوكل على الله' آل عمران 159، ملزم إذا كان مقتزفاً باستدلال شرعي.

تطبيقاته في التاريخ الإسلامي: غزوة بدر، أحد، الخندق، أهمها سقيفة بني ساعدة (بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، اختيار باقي الخلفاء) في الشؤون العامة: أبو بكر، عمر الجيوش وانشاء الدواوين.

### ثالثا: مبدأ المساواة

أقر الإسلام هذا المبدأ كقيمة إنسانية عليا قال تعالى: " يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " الحجرات وقال صلى الله عليه وسلم: "يا أيها الناس ألا إن ربكم واحد وأن أباكم واحد كلكم لآدم وادم من تراب، ولا فضل لعربي على أعجمي ولا لأحمر على أسود إلا بالتقوى" أخرجه أحمد.

يجب مراعاة مساواة الأفراد وهو من المبادئ الخاصة بالمرافق العامة. ومن الأمثلة رفضه صلى الله عليه وسلم لشفاعة أسامة بن زيد عن المرأة المخزومية وأقام عليها حد السرقة "والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" رواه مسلم.

### رابعا: مبدأ العدل

قيمة اجتماعية يجب أن تسود في علاقات الناس وأقرها الإسلام " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا " النساء 58 يستمد الحكم شرعيته من العدل سواء كان إداريا أو حاكما أو قاضيا، "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ" النحل 90 فهو أمر عام للناس جميعا كما نهى عن الظلم " وَسَيَعْلَمَ الَّذِينَ ظَلَمُوا أَيَّ مُنْقَلَبٍ يَنْقَلِبُونَ " الشعراء 227.

قال صلى الله عليه وسلم "اتقوا الظلم، فإن الظلم ظلمات يوم القيامة" رواه مسلم. وهو ما يتمثل في أهمية تتجلى في ولاية القضاء من لحاكم أو شخصا مقربا منه.

### خامسا: مبادئ التنظيم الإداري

يدور حول التخصص وتقسيم العمل، وتعيين الأفراد والموظفين المؤهلين وتحديد السلطات والمسؤوليات.

1- أعلاء قيمة العمل: أعلت الشريعة قيمة العمل ودعت على اتقانه "وَقُلِ اعْمَلُوا

فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " التوبة 105، قال صلى الله عليه وسلم "إن

الله يحب إذ عمل أحدكم عملا أن يتقنه" ويأتي ذلك من التخصص والعمل الجيد



هو الذي يخول لصاحبه الترقية والتدرج في المناصب لذا كرم العلماء، لذا فالرقابة ذاتية قبل أن تكون من الغير.

2- حن اختيار القيادات السياسية والإدارية: المبدأ هو وجود اختيار الأصلح والأكثر جدارة لتولي الأحكام "إن خير استأجرت القوي الأمين" "اجعني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" فهناك شروط معينة لكل منصب وعدم إعطاء الولاية لمن يطلبها، يا أبا ذر إنك ضعيف، إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة.

3- تحديد السلطة والمسؤولية والتدرج الرئاسي: مع اتساع الخلافة كان لابد من تحديد وتفويض السلطات ومعها المسؤوليات فقد عرف الإسلام التلازم بين السلطة والمسؤولية "كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته"، وكذا التدرج الرئاسي " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" النساء 59، فالطاعة ليست مطلقة بل لها حدود.

4- انشاء الدواوين والوزارات: بعد اتساع الخلافة في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه تم اعادة النظر في هيكل الدولة بانشاء الدواوين، ديوان المال ديوان الإنشاء(العدل)، ديوان الجند، الرسائل، الخاتم.... واتسعت أكثر وتعددت مع مرور الوقت تشبه إلى حد كبير الوزارات حاليا، كما أصبح في العهد العباسي هناك وزير تفويض، ووزير تنفيذ.

#### سادسا: الرقابة على العمال والحكام والولاية:

1/ الرقابة الإدارية في الإسلام: لم يكتفي بحسن الاختيار بل يتم الرقابة على الولاية والحكام والعمال ومحاسبتهم لا للعقاب والجزاء إنما لحسن الأداء فهي رقابة توجيه بالمقام الأول ومحاسبة في الدور الثاني، ومن صورها ما قاله لعامل الصدقات: أفلا جلس في بيته فنظر ماذا أهدي إليه إنني لم ابعثكم جبايرة ولكني بعثتكم أئمة ليهتدي بكم فلا تضربوهم فتذلوهم ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تمنعوهم فتظلموهم.

كان يرسل العيون ويلغي القرارات الخاطئة، ويستبدل الولاية أو ينقلهم أو يعزلهم من أين

لك هذا؟

2/ الرقابة القضائية على الإدارة: بجانب القضاء العادي هناك قضاء المظالم وكان إما يتولاه بنفسه أو من يدانية في الورع والتقوى وهي بمثابة القضاء الإداري حاليا بل يفوقه من حيث:

- 1- من يتولاه.
- 2- من حيث النظر فهو يتعدى الحكام ليشمل الأغنياء أيضا، وتتفد الأحكام العادية غير المنفذة.

وإجمالاً: فالإدارة في الإسلام علم وفن وعقيدة، فهي علم لاحتوائها على مجموعة من المبادئ والنظريات الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها وفن لاعتمادها على موهبة الشخص في تطبيقها وعقيدة لأن هذه المبادئ والنظريات مستمدة من القرآن والسنة كما أن مطبقها يضع نصب عينيه مخافة الله وإتباع أوامره واجتتاب نواهيه كما تتميز بـ:

- 1- وجود صلة قوية بين الإدارة والمجتمع.
- 2- معالجتها لمشكلة السلطة والمسؤولية.
- 3- مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار والتزام الطاعة.
- 4- تقبل القيادة للمشاركة والتناصح من أجل المصلحة العامة.

## المحاضرة رقم: 08

### الفكر الإداري المعاصر والحديث

إذا كان الحديث فيما سبق عن الإدارة العامة كنشاط يمارس، فإن الحديث عنها في هذا الفكر يتناولها كعلم مستقل بذاته غير ممزج لعلم السياسة له رواده ونظرياته من خلال المحاور التالية:

#### أولاً: استقلال الإدارة العامة كعلم قائم بذاته

بدأت الكتابات الحديثة في الإدارة العامة كدراسة مستقلة بذاتها مع بداية القرن 19م في عدد من الدول الأوروبية لاسيما: ألمانيا، النمسا، فرنسا، وغيرها.

لكن يجمع المفكرون والمختصون على اعتبار أن أهم هذه الكتابات وأكثرها شهرة هي مقالة الأمريكي ودولسون استاذ العلوم السياسية بجامعة برنستون الأمريكية بعنوان: "دراسة الإدارة العامة" في عام 1887م والذي أصبح فيما بعد رئيسا للو.م.أ، وأبرز فيها خصائص الإدارة العامة كدراسة مستقلة عن علم السياسة، كما سبقه صدور قانون تحسين الخدمة المدنية 1883م المسمى بقانون "بندلتون" الذي نص على اتباع نظام الجدارة عند التعيين في الوظائف العامة عن طريق إجراء الانتخابات بواسطة لجنة، وقد صدر بعد نضال طويل ضد نظام الغنائم وقد أبرز في المقالة فكرتين رئيسيتين هما:

1- لكي نصلح الإدارة يجب أن نفهمها ونعرفها بطريقة أفضل أي ندرسها بطريقة علمية للتوصل إلى الوسائل الأكفأ لتحقيق الأهداف الحكومية.

2- يجب أن تتفصل الإدارة عن السياسة "إن علم الإدارة هو آخر ثمرة لهذا العلم السياسي، يجب أن نتعلم كيف ندير، وتلك ليست مجرد قدرة تولد مع الإنسان" أي أنه علم له أصوله وقواعده وهذه الفكرة تتوافق مع نظام الجدارة قانون "بندلتون" هنري فايول، الوظائف فنية تجارية، مالية، أمنية، محاسبية، الإدارية الأهم.

## ثانيا: المدارس

## 1/ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة العامة:

## حركة الإدارة العلمية Scientifique Management Mouvement

ظهرت في الإدارة الخاصة لكنها عمت لتشمل الإدارة العامة في الو.م.أ، ولعبت دورا هاما ومؤثرا ونشير فيما يلي إلى:

## أولاً: مبادئ الحركة العلمية:

أسسها مفكرون يعملون في محيط الصناعات الخاصة فكانت الإدارة الخاصة هي مجال دراستهم إلا أنهم يرون أن هذه المبادئ التي توصلوا إليها ونادوا بها يجب أن تحكم كل نشاط إداري سواء كان خاصا أم عاما.

الرائد الأول لها هو فريدريك تايلور Fredrik Taylor مهندس في صناعة الصلب في الو.م.أ، كان مهتما بكيفية أداء العمال اعتقادا منه أن رفع قدرتهم الإنتاجية هو مفتاح لتحقيق أكبر إنتاج ممكن مع بذل أقل جهد وتكلفة مادية لذا يجب أن تخضع للأساليب العلمية. فاتباع أسلوب دراسته "الزمن والحركة" لتحديد الحركات اللازمة لتنفيذ كل عملية إنتاجية ثم يتم تدريبهم على الطريقة المثلى، ليحكم عليه وعلى قدراته.

## وتضع المبادئ التالية:

- وضع طرق علمية لأداء كل وظيفة.
- الاختيار والتدريب العلميين للأفراد العاملين.
- أحكام تنظيم داخلي للمساعدة على تطبيق الأساليب العلمية.
- التخصص وتقسيم العمل.

وهو ما تضمنه كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911م.

في فرنسا ظهر هنري فايول رجل الصناعة في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" لم يلقى في فرنسا نفس الاهتمام الذي لقيه سابقه.

لكل منظمة ستة وظائف: فنية، تجارية، مالية، محاسبية، أمنية، إدارية.

## الاتجاهات الحديثة: حركة الدراسات النفسية والاجتماعية.

ظهرت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية في الو.م.أ كرد فعل لتطرق الإدارة العلمية التي أهملت جانب العلاقات الإنسانية وأسقطت من دراستها واعتبرتهم مجرد آلات وتتفق مع سابقتها في بيئة نشأتها فالعنصر البشري أهم من الوسائل المادية لذا يجب أن تحتل مسألة علاقات العمل مكانة هامة في الإدارة ودراستها وذلك عن طريق إجراء دراسات نفسية واجتماعية عليهم للتعرف على ظروفهم وتأثيرها على العمل.

من أبرزهم هيربرت سيمون Herbert Simon في كتابه Administrative Schaviour أثر طبعته 1970م بشرح سير الوظائف بواسطة سلوك الأفراد الذي يخضع لدوافع نفسية ودوافع خارجية.

الأنظمة تالكوت بارسون Talcot person.

دراسة السلوك الإنساني مهمة للإنسان وللمنظمة لأن الإدارة تقوم على مجموعة من القيم الإنسانية والمهارات العقلية، والسلوك الإنساني مرتبط بالتعلم والتدريب، والعلم والمعرفة لا قيمة لهما إلا إذا تحولوا إلى سلوك.

الإدارة العلمية (1856م-1915م) فريديريك تايلور: يمكن السيطرة على السلوك الإنساني وتفسيره من خلال تطبيق قواعد الإدارة العلمية.

فمصلحة العمال وأصحاب لمصانع هي التعاون فيما بينهم قصد تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرق تحصيل مدخوله.

1- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل بدل الأوامر التعسفية.

2- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال (العمل الكفؤ).

3- تحمل الإدارة لنصف مسؤولية العمل (تنمية مواهب وجميع القوانين).

4- تعليم وتدريب للرفع من مستواه.

بهذا تهتم هذه النظرية بكيفية العمل وتحديد خطته ودراسة كل وظيفة على

حدي (التخصص) وإيجاد الوسائل وضبط الإجراءات.

ميزتها الدراسات الوظيفية المستمدة من الواقع لا من النظري (أسلوب علمي)، كما تهتم

بالبيئة وظروف العمل ونوعية العلاقات بين الوظيفة والشخص.

النقد الموجه لها:

1- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الإنسان واعتباره بمثابة آلة.

2- تحديد المقاييس الدقيقة يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا.

3- الاعتماد على الاجراءات الرسمية لوحدها، يؤدي إلى خلق صدمات بين الإدارة

والعمال.

4- الفعالية ليست مرتبطة بتطبيق الأساليب العلمية المدروسة فقط.

**مدرسة العلمية الإدارية 1841م - 1925م:**

لا توجد طريقة معينة للتحكم في سلوك العاملين وإنما توجد قواعد ومبادئ عمل.

فايول "الإدارة الصناعية والعامة" نشاطات الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، إصدار

الأوامر، التنسيق، المراقبة.

صفات الإداري: جسمانية، عقلية، خلقية، ثقافية، فنية، مهنية، ولنجاح أي إدارة لا بد من

توافر المبادئ التالية:

1- تقسيم العمل.

2- السلطة والمسؤولية.

- 3- النظام.
- 4- وحدة السلطة الأمرة.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مكافأة أفراد العنصر البشري.
- 8- المركزية.
- 9- تدرج السلطة.
- 10- الترتيب.
- 11- الإنصاف.
- 12- ثبات الموظف في العمل.
- 13- المبادرة.
- 14- روح الجماعة.

#### الانتقادات:

- 1- المبادئ العامة كشعارات.
- 2- صلاحيتها تتوقف عند الظروف.
- 3- لا يمكن فصل المسائل الإدارية عن الاعتبارات السياسية.
- 4- تصطدم بالواقع.

#### مدرسة البيروقراطية:

السلوك يختلف من شخص لآخر كيف يمكن توحيد طرق عملهم، إذ يسهل وضع القانون فكيف يطبق فتبرز مشاكل السلوك لأن مقياس السلوك يتوقف على الطاعة للرئيس وإلا تعرض للعقوبة لذا رأى ماكس ويبر بضرورة وجود هياكل تنظيمية وتقوم فيها الإدارة على القوانين والعلم والمعرفة فلا تقتصر المشكلة على ضرورة وجود قواعد عمل بل التوعية بها وتتمثل المبادئ التي جاء بها في:

- 1- التخصص وتقسيم العمل.
- 2- تحديد مهام كل وظيفة.
- 3- تسلسل هرمي في مستويات السلطة.

- 4- وحدة قواعد العمل.
  - 5- نظام عمل من العلاقات غير الشخصية.
  - 6- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة به.
  - 7- الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة يمكن الرجوع إليها.
  - 8- نظام اختيار وترقية وفقا للكفاءة والأداء في العمل.
- الانتقادات الموجهة لها:**

- 1- اهتم العاملون بالإجراءات وأهملوا المؤسسات وأهدافها.
- 2- يشعر العاملون أنهم آلات فلا تحترم آرائهم ورغباتهم.
- 3- القضاء على المبادرات نظرا للإلتزام بالقوانين.
- 4- تضخم الجهاز الإداري بدون حاجة لذلك.
- 5- تعدد المستويات الإدارية مما يصعب الإتصالات.
- 6- المركزية الشديدة في صنع القرارات.



## النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي:

### 1/ نظرية العلاقات الإنسانية:

نجم عن دراسة "هاوثورن" التي تم إجراؤها في مؤسسة ويسترن إلكتروك، أن الزيادة في الإنتاج لا تأتي بالضرورة نتيجة لتطبيق الإجراءات الرسمية وإنما للحوار وتحسين العلاقات الإنسانية فمن خلال تجارب ألتون مايو Elton Mayo (1880-1949م).

1- المؤسسة نظام اجتماعي يشتمل على معايير غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.

2- العمل لا يخضع للحوافز المادية فقط وإنما يخضع للحوافز المعنوية أيضا.

3- نظام الاتصال جيد والمشاركة عناصر أساسية لتحفيز العاملين.

أحسن طريقة لتحفيز العاملين هي تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل في إطار جماعي يقوم على أساس التعاون بين الجماعات ، وبالتالي ظهرت أهمية عوامل جديدة منها:

1- ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي.

2- النظر إلى المؤسسة كمنظمة اجتماعية تساهم في خلق قيم وتوجهات الأفراد.

3- إذا كانت للمؤسسة قوانينها فلأفراد أساليبهم الخاصة في التعامل مع بعضهم البعض.

لذا دعم تشيستر برنارد (1886-1964م) هذه النظرية بانتقاد القادة الذين يتقيدون بالقانون بدون مراعاة رد فعل العمال وآرائهم لذا لابد من تشاور وحوافز... الخ.

### الانتقادات الموجهة لها:

1- عدم أخذ الظروف السائدة في بيئة العمل.

2- التركيز على الظروف الاجتماعية وإهمال دور المؤسسة (تغليب مصلحة العمال).

3- غير مبنية على قواعد علمية بل بطريقة عاطفية ومحاباة.

4- الصرامة من شروط العمل الناجح بدل المجازاة.

### 2/ نظرية النظم:

جاءت في الستينيات من القرن 20م للجمع بين ميزتي المدرستين السابقتين بتدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية القانونية مع أخذ التنظيم غير الرسمي والاعتبارات الإنسانية تدرس المنظمة كنظام اجتماعي كلي، أفراد، علاقات، تنظيمات، فالنظام "مجموعة من العناصر في حالة تفاعل موجبة لتحقيق هدف ما" وهذه النظرية تقوم على عناصر هي:

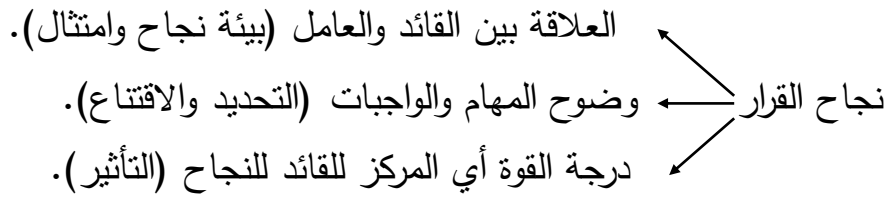
- 1- عدة مكونات متواجدة داخل النظام.
- 2- الأجزاء مترابطة يكمل بعضها بعضا.
- 3- هناك عدة أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير.
- 4- الأنظمة تتطلب تدخلات تقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات.
- 5- آليات تدخلات/ مخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- 6- عمل الأنظمة بمعالجة تدخلات/مخرجات بفرز إيجابيات/سلبيات.
- 7- يفرز العمل نتائج متوقعة / غير متوقعة
- 8- ما يترتب عن عمل الأنظمة من نتائج يتحقق في فترات قصيرة أو فيهما.

### النظرية الظرفية: فيدلر

منذ السبعينيات اتضح أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، ويجب توفير الظروف بيئية ملائمة لنجاحها، نظرا للدور الذي تلعبه، وتقوم هذه النظرية على عدة أسس منها:

- 1- نمط العمل في القرن الحالي، يختلف عن سابقه وهذا ما يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة.
- 2- لا توجد طريقة المثلى للعمل وإنما الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.
- 3- أثبتت التجارب أن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من البيئة لتحقيق الفعالية.
- 4- المدير الماهر هو القادر على تحديد العناصر المؤثرة في العمل لانتقاء الأسلوب الملائم للبيئة.

5- البحث عن المهارات والكفاءات لكل عامل للإستفادة منها:



### الانتقادات الموجهة لها:

- 1- التركيز على استقلاله وكل عنصر في عملية التنظيم والأداء ينتج عنه صعوبة القيام بعملية الاندماج في حالة بروز خلل ما.
- 2- قيام حملات للتعبير على عراقيل العمل في البيئة قد يصطدم بمنظمة قوية ذات سلطة احتكارية في البيئة.
- 3- تجاهل نتائج التغيرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة.
- 4- التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيين لنجاح المنظمة حيث توجد عناصر خارجية من ضغوط حكومية وتشريعات.
- 5- كيف يمكن خلق التوازن بين سرعة التغيير في الهياكل والتغير المطلوب في البيئة؟.

**الحوافز والدوافع:**

لماذا يتصرف الأفراد بطريقة معينة؟

يتصرف الأفراد وفقا لتأثيرات داخلية وخارجية نابعة من بيئتهم وثقافتهم الشخصية اللتان تدفعان بكل شخص لاختيار أسلوب العمل الذي يحتاج له.

**أ/ الدوافع (Motives):**

هي شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر بعدم إشباعها وعليه فمن الممكن توجيه سلوكه وتغييره بشكل يخدم الأهداف التنظيمية. فحسب علماء السلوك نقطة البداية لعملية التحفيز تبتدئ بالشعور بالحاجة مما يدفع للبحث عن إشباعها وتكمن عملية التحفيز (بتقسيم الموقف) والبحث عن حاجة أخرى لإشباعها.

لكن قد يكون هذا السلوك لا شعوريا ومن الصعب التحكم فيه "سيجمند فرويد" "Sigmund Freud" يتطلب الإعتماد على أسلوب التحليل النفسي "Psycho therapy" وتختلف التسميات للدوافع من الحاجات "Needs" أو الرغبات "Wants" أو غرائز "Impulses".

**ب/ الحوافز "Incentives":**

مؤشرات خارجية تحفز الشخص وتشجعه على القيام بأداء أفضل، وللحديث عن أهميتها فإن الأفراد يظهرون السلوك الذي تكافئهم المؤسسة عليه.

**أنواع الحوافز:**

**داخلية:** مرتبطة بالوظيفة في حد ذاتها، (الشعور الذاتي بالمسؤولية، توفير المعلومات المتعلقة بالعمل).

**خارجية:** ترتبط بمصادر أخرى: مالية (أجر)، إضافية (علاوات)، تقدير الغير (الزملاء)، الترقيات، الصداقة.... أخرى.

**النظريات:**

**نظرية x:**

عام 1957 قام المفكر دوجلاس ماك جرجور "Douglas MC jregor" بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في مؤسسات الانتاج، التحفيز منعدم مع الإكراه في العمل فاتضح أن:

- 1- الإنسان سلبي بطبيعته ولا يجب العمل إذ كان ذلك ممكنا.
  - 2- العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
  - 3- الفرد يحب أن يعمل بجانبه شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
  - 4- العامل أنا ني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة.
  - 5- هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المؤسسة.
  - 6- لابد من المراقبة على كل عامل ليعمل فالعامل لا يؤتمن على شيء دون متابعة وإشراف.
  - 7- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- وانطلاقا من ذلك اتجهت الإدارة إلى التهديد والإشراف من جهة والتحفيز وكسب الرضا من جهة أخرى تحت شعار "كن صارما وعادلا".

**نظرية y:**

التعميمات السابقة خلفت انطبعا سيئا عن العاملين في نفوس الناس لذا قام ذات الباحث بإعادة النظر فيها وقدم نظرية معدلة هي "y" فأظهرت دراساته المعدلة أن:

- 1- العمل شيء طبيعي.
- 2- الناس ليسوا كسالى بالوراثة وإنما أصبحوا كذلك نتيجة لنقص التجربة.
- 3- يتمتع الناس بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- 5- المشكل يكمن في تجاهل المؤسسات التي لا تقوم بتدريب العمال وإذا قامت بذلك سيقومون بأعمال مميزة.

للعامل حاجات متعددة يسعى باستمرار لتحقيقها، كما لهم مواهب وقدرات ورغبات، غير أن المسؤولين اعتمدوا على أساليب بالية ولم يستغلونها والاختلافات شيء طبيعي، وتميزت هذه النظرية بأنها:

- 1- ساهمت في البحث عن نماذج جديدة للتنظيم والتحفيز.
- 2- خلق ثقافة تنظيمية محفزة للعمل غير تقليدية.
- 3- مهدت الطريق لبروز نظرية الاحتياجات الأساسية لترتيب الأولويات.

### نظرية Z:

امتداد لسابقتها اقترح ويليام أوتشي William Outchi على الأمريكيين، أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، مبرزا أهمية المناخ التنظيمي والاعتماد على طرق عمل متجانسة، وإيجاد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، فالمشكل ليس في زيادة المكافآت أو ساعات العمل دائما وإنما لإدارة الناس بطريقة حسنة بالحب والتآلف فيتعاونون على تحقيق نتائج إيجابية:

- 1- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
- 2- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم.
- 3- تدعيم المبادرات غير الرسمية مع احترام الإجراءات الرسمية.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات من الجميع.
- 5- الالتزام بالعمل الجماعي مع تحمل كل مسؤولياته.
- 6- الثقة المتبادلة.

### الانتقادات الموجهة لها:

- 1- لم تحدد تقنيات يمكن تطبيقها في وقت محدد أو في ظروف معينة.
- 2- النظام الملائم لليابان قد لا يناسب باقي الدول.

### نظرية الإنجاز Achievement Motivation:

ظهرت في بداية الستينات (1961م) على إثر دراسات العالم الأمريكي كلياند في كتابه "مجتمع الإنجاز" بتركيزه على البيئة المؤثرة والمحفزة وقد اقترح وجود ثلاثة حوافز هم:

1/ **دافع الإنجاز:** يرى أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق لإثبات جدارته بالاحترام والتقدير لا لإحراز مكافآت مالية، إنما الرغبة شخصية، وللحصول على تقدير الناس وكذا عندما يشعر بقدرته على أداء عمله بكفاءة ولترك بصماته، وحينما يطمح لمسؤولية أو ينتظر منه رئيسه ذلك.

2/ **دافع الانتماء:** يندفع بقوة عندما يتلقى دعماً من مرشد، فالبعض يميل إلى بناء علاقات اجتماعية والانتماء إلى جماعة معينة يحمسهم للعمل شعور يأتي نتيجة للانتماء.

3/ **دافع السلطة أو النفوذ:** هناك أفراد لهم دافع قوى للتأثير في الناس وتغيير الأوضاع بالقيام بمحاولات ومخاطرات لتحقيق طموحاتهم وعادة ما ينجحون إذا التزموا بالشيوعية مما يسمح لهم بالحصول على المساندة اللازمة إلا أن المشكل في هذه الدافعية هو الاستئثار والتسلط فيما بعد.

### نظرية الحاجات الأساسية: "theory of basic needs"

في دراسة المنشورة 1949م بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين ماسلو "أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته بأساليب تدريجية"، وقد فسر سلوكه بأنه يرتبط بحاجاته المرتبة على شكل هرم تصاعدي حسب الأولوية والأهمية وهي مقسمة إلى خمسة أنواع:

1- **الحاجات الفيزيولوجية:** الغذاء، الأوكسجين، (حاجات ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، ومنها العمل والأجر).

2- **حاجات الأمن:** الحاجة بالشعور بالأمن وبعدم التهديد في الحياة، بيئة عمل بدون مخاطر، مما يرفع بمعنوياته.

3- **حاجات اجتماعية:** جماعات مؤسسات علاقات اجتماع والتعاون (النقابات) وعلاقات شخصية.

**الحاجات 1،2،3** يطلق عليها ماسلو "حاجات النمو" لأنها تسمح بحياة طبيعية ونمو عادي وصحة جيدة.

4- **حاجات التقدير:** من الأهداف والحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها الحصول على تقدير الناس واحترامهم وهي لا تتم بمعزل عن المنظمات حيث يمكن إبراز القدرات والمواهب.

5- الحاجة إلى تأكيد الذات: أي إثبات القدرات الفردية على الابتكار والمواهب التي تؤهله لشغل مكانة مرموقة والتميز.

### نظرية الديرفير Alderfer's theory:

إذا كانت نظرية ماسلوا صائبة وجيدة غير أن بعض الباحثين اختلفوا معه في ترتيبها وعددها فحسب الديرفير هناك 03 مجموعات من الحاجات "1972" لا يشترط الترتيب بينها وهي:

1- حاجات الوجود: "Existence Needs"، ما يتوقف عليه حياته الأمنية والغذائية الضرورية.

2- حاجات الانتماء: العلاقات الإجتماعية والتفاعل والانتماء لجماعات قوية وتأكيد الذات.

3- حاجات النمو: تتعلق بنموه وتطوره وسعيه للحصول على تقدير المجتمع وخلق ظروف إبراز مواهبه وقدراته ويطلق عليها اختصار نظرية "ERG Existence relatedness growth".

نظرية العاملين: **The two factors theory**: هيرزبورج 1959م بيتسبورغ بنسلفانيا، تبين من الدراسة المجرة على 200 مهندس ومحاسب أن الدافعية تأتي من عوامل ترتبط بالإنسان نفسه، وأخرى خارجة عنه، فهي تقوم على مجموعتين من العوامل:

1- عوامل الدافعية **Motivtiow**: التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل، لأنها تتبع من داخل الفرد، الانجاز، الاعتراف من الزملاء، التقدم في سلم الوظيفة، طبيعة العمل، النمو الوظيفي، زيادة المسؤولية.

2- عوامل صحية أو وقائية: تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل، سياسة الإدارة وإجراءاتها، الإشراف، العلاقة الشخصية، الراتب، الأمن الوظيفي في ظروف العمل، العلاوات، المكانة الإجتماعية.

### الانتقادات:

1- اعتمد على المقابلات الشخصية وأثر في الأشخاص المستجوبين ليجيبوا أن من أسباب نجاحهم المؤهلات الشخصية والقدرات والفضل من الإدارة وسياساتها.

2- تقسيمه أثبتت بعض الدراسات أن العوامل الواقعية هي وقائية والعكس.



**نظرية التوقعات Expectance theory:**

الناس يتوقعون مكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم وتوقعهم "سنة 1964م" فيكتور فروم Fictor vroom الدافعية للفرد تقوم على أن سلوكه تسبقه مفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة فهو يتساءل:

1- هل المكافأة مجدية أم غير مجدية؟

2- ما هي احتمالات نجاحه في القيام بأداء جيد؟

3- ما هي احتمالات نجاحه في الحصول على المكافأة المتوقعة؟

غير أن التقييم يختلف من شخص لآخر فليس الغني كالفقير (المكافأة، التقدير)

**نظرية العدالة Omity theory:**

تنظر إلى العامل ليس كمستقل وإنما جزء من النظام الاجتماعي السائد فهو يبحث إضافة إلى إشباع حاجاته عن العدالة في المكافآت والترقية والإمميزات.  
ج. ستاسي آدم **j.Stacy Adams**: يقارن بين مدخلات ومخرجات للشعور بالعدل وما يحصل عليه وما يقدمه للمؤسسة مع غيره.

مخرجات فردية (مقارنة بمخرجات أخرى)	مدخلات فردية (مقارنة بمدخلات أخرى)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأخر الحقيقي.</li> <li>- المكافآت</li> <li>- الاجتماعية.</li> <li>- الارتياح النفسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهودات العمل.</li> <li>- التعليم.</li> <li>- الأقدمية</li> <li>- الأداء.</li> <li>- مصاعب العمل.</li> </ul>