

### ثالثا- مدارس الادارة الحديثة

مع التعقيدات المتزايدة للمنظمات تم تصنيف جملة من النظريات تحت إطار نظريات الإدارة الحديثة، حيث لا يقصد بحداتها بأنها النظريات الحالية (الراهنة)، بل توصف بالحديثة لتركيزها على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية. وعليه سنسلط الضوء في محاضراتنا هاته على: النظرية الكمية ، نظرية النظم ، النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية Z.

## 1- النظرية الكمية في الادارة

إن علم الادارة بوصفه علم الاساليب الكمية كان يتطور ببطء وبجهود فردية مشتتة منذ العقود الأولى للقرن العشرين ، ففي عام 1915م صاغ هاريس الصيغة الأولى لنموذج المخزون والطلبية الاقتصادية بعد تطويره لأفكار جورج بابكوك (1912) ، وخلال الحرب العالمية الأولى قام توماس أديسون بتوظيف الاحصاء لتحديد أفضل الطرق للتهرب من الغواصات محلا أهمية المسار المتعرج كطريقة لحماية السفن التجارية ، وفي عام 1916 قام المهندس الدنماركي إيرانيك بتطوير صيغ وقت الانتظار المتوقع لطالبي النداءات الهاتفية؛ فكان عمله أساس تطوير نماذج خطوط الانتظار. كما طبق كذلك فري نظرية الاحتمالات على المشكلات الهندسية عام 1925م ليساهم هو الآخر في تطوير نظرية خطوط الانتظار، كما استخدم دودج و رومج في عام 1924 نظرية المعاينة في الرقابة على الجودة لتمكين والتر شويهاث في عام 1931 من ادخال الطرق الاحصائية في الرقابة على الجودة، واستخدم تريبيت كذلك المعاينة الاحصائية لتحديد أوقات العمل القياسية عام 1934م.

وخلال الحرب العالمية الثانية ظهر اتجاه فكري كمي من خلال فريق بحوث العمليات في بريطانيا عام 1939 والولايات المتحدة الامريكية في عام 1942م، حيث قام هذا الاتجاه بحل المشاكل العسكرية التي قللت من الكفاءة القتالية لجيوش الحلفاء كالبطء في الامدادات والتزويد، عدم الدقة في تحقيق الاهداف،... بالاعتماد على علم الرياضيات والاحصاء؛ ونظرا للنجاح الذي احرزه هذا الاتجاه في الادارة العسكرية للحرب تم نقل هذا الأسلوب بعد نهاية الحرب إلى الادارة الصناعية المدنية ليستمر تطوير الاساليب الكمية في الادارة، ففي عام 1947 طور جورج دانترنك نموذج البرمجة الخطية/ طريقة السمبلكس وهي الطريقة الأكثر انتشارا واستخداما في مشكلات القرار، وفي عام 1950 طور تيربور ودين نظرية الاستبدال للمعدات، كما تم تطوير المخططات الشبكية (طريقة المسار الحرج 1956 وطريقة تقييم المشروع بيرت في عام 1958 بالولايات المتحدة الأمريكية).

تركز "حركة الإدارة الكمية" على تكييف النماذج والعمليات الرياضية مع المواقف الإدارية، وتتنظر إلى المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم فيها التحليل العلمي المنظم والاساليب الرياضية للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية و الدقة في تحقيق الأهداف الموضوعية ، وقد ساعد على تطور هذا المدخل خلال العقود الاخيرة انتشار الحواسيب وتطورها.

وبالرغم من أن النظرية الكمية تعتبر حديثة نسبياً وأثبتت فائدتها في مجال الإدارة، حيث تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق للأهداف والمشكلة ولنطاق المشكلة، وتقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة والمركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية كالروح المعنوية للعاملين، الرضا الوظيفي ، العادات والتقاليد ... وهي من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحياناً وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات.

## 2- نظرية النظم



كارل لودفيج فون برتالانفي  
(1901-1972م)

ولد كارل لودفيج فون برتالانفي في 19 سبتمبر 1901 في أزدورف بالقرب من فيينا (النمسا)، وهو من عائلة متميزة تضم العديد من العلماء.

بدأ دراسته الجامعية عام 1920م في الفلسفة وتاريخ الفن بجامعة إنسبروك ثم بجامعة فيينا. في نهاية المطاف، كان على برتالانفي أن يختار بين دراسة فلسفة العلم وعلم الأحياء، واختار الأخير، في عام 1926 أنهى أطروحة الدكتوراه على الفيزيائي والفيلسوف غوستاف تيودور فيشر: فيشر ومشكلة الاندماج من أعلى الترتيب. Fechner and the problem of

integration of higher order

كان برتالانفي أستاذاً بجامعة فيينا (1934-1948)، وجامعة لندن (1948-1949)، وجامعة مونترال الكندية (1949)، وجامعة أوتاوا الكندية (1950-1954)، وجامعة لوس انجلوس (1955-1958)، مؤسسة منينجر (1958-1960)، جامعة ألبرتا (1961-1968)، وجامعة ولاية نيويورك (1969-1972).

على الرغم من أن عمل برتالانفي الأساسي في الأحياء والكيمياء العضوية، إلا أنه اكتسب شهرته نسبة لإسهاماته في فلسفة العلم. وعرف بأنه مؤسس وأحد الرواد الرئيسيين لمدرسة الفكر متعددة التخصصات المعروفة باسم "نظرية النظم العامة"، حيث له عديد المؤلفات، منها:

- نظرية النظم العامة (1968م)

- الروبوتات، الرجال، والعقول: علم النفس في العالم

الحديث (1967م)

- مشكلات الحياة: تقييم الفكر البيولوجي الحديث

(1949م)

توفي برتالانفي على اثر نوبة قلبية مفاجئة في 12

يونيو 1972، عن عمر ناهز 71 عامًا.

## أ- الاطار العام لنظرية النظم في الادارة:

نظرية النظام العام للبيولوجي برتالانفي هي اتجاه ثوري ضمن فلسفة العلم، تركز على الفكرة القائلة بأنه من الأفضل دائماً أن تدرس الأنظمة ككيانات كاملة بدلاً من تقسيمها إلى عدة أجزاء؛ حيث أن الاتجاه المناسب للتفسير لا يكون دائماً من الجزء إلى الكل بل فهم الكل يخلق فهماً للأجزاء.

يعرف النظام على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"، حيث يمكن هنا تمييز نوعين من النظم أحدهما **مغلق** (لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به) وآخر **مفتوح** (يتفاعل مع البيئة المحيطة به من خلال تأثره بها وامكانية تأثيره فيها). وبما أنه من السهولة بمكان اكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية (أي أن هناك تشابها ملموسا بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة التي ينشئها الإنسان) فقد تم تطبيق هاته الافكار على المنظمات من طرف رواد هذا الاتجاه.

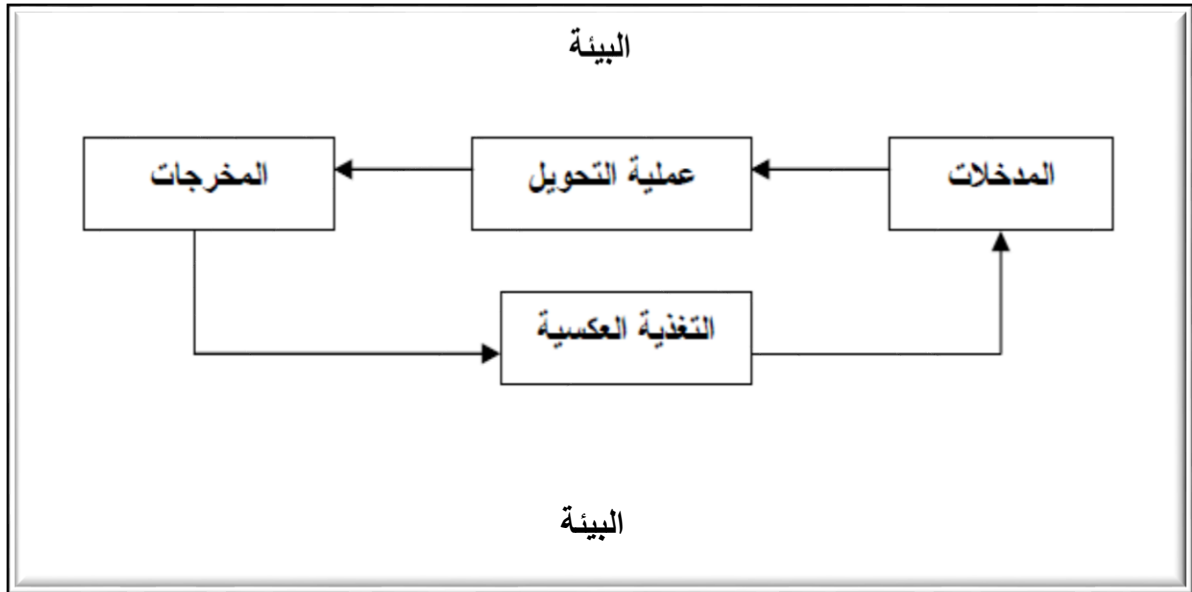
وبالتالي، فبدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهاذف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة. إن هذا المدخل يركز على النظرة الشمولية للمنظمة من جانب المديرين على أساس أنها كل متكامل، وفي نفس الوقت جزء من نظام أكبر وهو نظام البيئة المحيطة.

ويقصد بالنظام الكلي المتكامل الذي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتميز بالتكامل والتفاعل، وكل نظام فرعي له هدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظام الفرعية الأخرى لتحقيق هدف النظام الكلي، كما أن كل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة أجزاء متكاملة من حيث أهدافها لتحقيق النظام الفرعي التابعة له... وهكذا، ويتوقف أداء المنظمة على أداء الأنظمة الفرعية التي تتكون منها. كما أن المنظمة كنظام هي جزء من النظام البيئي الأكبر (المحيط بها) تتفاعل من خلال التأثير المتبادل، حيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وتكنولوجية... إلخ) ويمكن أن تؤثر فيها، أي أن المنظمة نظام مفتوح على نظام البيئة المحيطة.

**ب- مكونات النظام:**

تتضح مكونات النظام (المفتوح) من خلال الشكل الآتي:

### مكونات النظام المفتوح



- **المدخلات:** هي عبارة عن الموارد والعناصر الأساسية للعملية الانتاجية(موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية، معلومات،...)

- **عملية التحويل:** ويقصد بها العملية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.

- **المخرجات:** وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية، وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة.

- **التغذية العكسية:** وهي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس، ومن ثم استثمارها في مدخلات النظام وعملياته التشغيلية والتحويلية.

### ج- مزايا نظرية النظم:

يحقق مدخل النظم في الإدارة للمدير المزايا الآتية :

- النظرة الشمولية للإدارة والتخلص من النظرة الجزئية؛
- تركيز الانتباه على الأهداف العامة للنظام؛
- تحقيق التكامل بين أهداف الأجزاء المختلفة والأهداف العامة للنظام ككل؛
- تحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة؛
- تحقيق الرقابة الذاتية من خلال المعلومات المرتدة؛
- عدم الاعتماد على الحلول الجزئية للمشاكل الإدارية؛
- التنسيق بين الإدارات وتحقيق التكيف اللازم معها .

### د- الانتقادات الموجهة إلى نظرية النظم:

تنتقد هذه النظرية في المجالات الآتية:

- إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام ، الأمر الذي لا يضيف كثيرا من أدوات التحليل المستخدمة حالياً.
- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد، لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة صرفة وكما ينظر إليها بطريقة مثالية فضلا عن النظر إليها بطريقة كلية.

### 3- النظرية الموقفية

#### أ- تطور النظرية الموقفية:

بخلاف مفكري المدرسة الكلاسيكية الذين يبحثون عن الحلول المثلى لمشاكل المنظمة ، فإن منظري هذه المدرسة يبحثون عن حلول مرضية وخاصة بكل منظمة في ظل ظروف معينة ، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة حسبهم تخضع لعوامل موقفية (ظرفية) تؤثر على قراراتها ونشاطاتها وتوجهها نحو نماذج تنظيمية معينة . و بالتالي لا يوجد تنظيم مثالي يتناسب مع كل الظروف و لكن هناك تنظيمات يجب تكيفها مع تأثير عوامل مختلفة .

وقد ساهمت عدة دراسات في بلورة هذه النظرية ، والتي تناولت مجموعة من العوامل الموقفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمنظمات، نذكر منها:

- دراسة وود وورد:



جوان وود وورد (1916-1971م)

ولدت جوان في 27 سبتمبر 1916 في إنجلترا ، أستاذة علم الاجتماع الصناعي وباحثة في علم اجتماع المنظمات بالكلية الإمبراطورية للعلوم والتكنولوجيا في جامعة لندن.

قامت بإجراء دراسات مختلفة حول الروابط بين التكنولوجيا وأنظمة الإنتاج والهيكل التنظيمية، من أهم مؤلفاتها: المنظمات الصناعية: النظرية والتطبيق ( 1965م).

توفيت عام 1971م إثر مرض عضال، عن عم| رناهز 55 سنة.

من الدراسات الرائدة بالمدخل الموقفي في الإدارة دراسة الباحثة جوان وود وورد حول أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي للمنظمات خلال الفترة (1953-1957م)، والتي أجرتها على 100 منظمة صناعية بالمملكة المتحدة، فجمعت البيانات ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي (كعدد المستويات الإدارية، نطاق الاشراف، الرسمية،...) وبيانات مالية عن كل منظمة لتصنيف المنظمات (فوق المعدل، المعدل، تحت المعدل) على اساس النجاح والفاعلية التنظيمية ، كما صنفت هاته المنظمات كذلك طبقا لتكنولوجيا طريقة الإنتاج على حسب درجة التعقد الفني في العملية الانتاجية (درجة الممكنة في الانتاج)، وميزت بين ثلاث أنواع من التكنولوجيات: تكنولوجيا وحدات الانتاج الصغير (التي تعتمد أكثر على العنصر البشري في العمل أي تعقيد فني منخفض)، تكنولوجيا الانتاج الكبير (التي يتم بواسطتها انتاج عدد كبير من الوحدات لها نفس المواصفات والخصائص، وعملية الانتاج تكون في شكل خطوط لتجميع عدد من الاجزاء المكونة للمنتج أي استخدام تكنولوجيا معقدة)، تكنولوجيا العمليات المستمرة (وهي اعلى درجات التعقيد وتتم العملية الانتاجية من خلال عمليات مستمرة يتم التحكم فيها آليا).

لقد وجدت وود وورد أن هناك علاقة ممتازة بين هاته التصنيفات التكنولوجية والهيكل التنظيمي للمنظمات، كما وجدت ان فاعلية المنظمة ترتبط بطبيعة التوافق بين التكنولوجيا وخصائص هيكل المنظمة (فالمنظمات التي جعلت هيكلها التنظيمي منسجما مع مستوى التعقيد التكنولوجي الذي تستخدمه كانت أكثر

فاعلية). وبالرغم من الانتقادات التي وجهت للباحثة في مسألة قياسها للتكنولوجيا (حيث اعتمدت على القياسات الشخصية) أو القياسات التي استخدمتها في النجاح التنظيمي وكذلك حصر بحثها في المنظمات الصناعية فقط ، إلا أنه كان لها الفضل الكبير في تطوير الفكر الإداري الرافض للمبادئ العامة (العالمية) للإدارة والتنظيم، وقد شكل عملها العلمي البداية الحقيقية لتأسيس النظرية الموقفية في الإدارة.

- دراسة برنس و ستالكر:



توم برنس (1913-2001)

توم برنس (1913-2001)، أستاذ علم الاجتماع الذي درّس في عدة جامعات في الولايات المتحدة والسويد، وأمضى أكثر من 30 عامًا من البحث والتدريس في جامعة أدنبره (إيرلندا) حتى تقاعده في عام 1981م، اشتهر بعمله الرائد في النظرية الموقفية، وكان اهتمامه الرئيس هو إجراء دراسات لعدة أنواع من المنظمات وتأثيرها في أنماط الاتصال وفي أنشطة المديرين. ودرس أيضًا علاقة الأشكال المختلفة من المنظمات بالظروف المتغيرة (خاصة تأثير الابتكارات التقنية). حصل على عدة شهادات تقديرية وشرفية لقاء مساهماته وأنشطته البحثية والتعليمية والاستشارية.

توم برنس و جورج ستالكر، هما شخصيتان مهمتان في مجال الإدارة والدراسات التنظيمية ، أنتج تعاونهما مؤلفهما المشهور: إدارة الابتكار (1961).

هدفت الدراسة التي قام بها الباحثان توم برنس و جورج ستالكر خلال الستينيات من القرن الماضي حول 20 مؤسسة صناعية بريطانية، إلى محاولة تحديد كيفية تأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بمجموعة العوامل البيئية الخارجية التي تعمل في إطارها، وهل بالإمكان أن تتعدد الهياكل المعتمدة من قبل هذه المؤسسات اعتبارًا لتنوع واختلاف خصائص بيئتها الخارجية. ولتحديد طبيعة وخصائص البيئة الخارجية اعتمد الباحثان على عنصرين اثنين هما: التكنولوجيا والسوق، حيث يشير العنصر الأول إلى مستوى التطور التكنولوجي للنظام الانتاجي المعتمد من المؤسسة، بينما يشير العنصر الثاني إلى سوق المنتج أو المنتجات التي تنتجها وتبيعها المؤسسة، وكل من العنصرين يمثل متغيرًا للبيئة الخارجية.

لقد تبين للباحثين أنه كلما كانت البيئة مستقرة ومؤكدة كان الهيكل الأكثر نجاحًا هو التنظيم الميكانيكي (الذي يعتمد على الهرمية والتقييد بالقواعد والإرشادات) ، وعلى العكس من ذلك يكون الهيكل العضوي (الذي يعتمد على إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر) أكثر نجاحًا كلما كانت البيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

وقد انتهى كل من برنس وستالكر 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 العضوي (المرن) هو الأصح.

- دراسة لورنس و لورش:



جي ويليام لورش (ولد في 1932)



بول روجر لورنس (1922-2011)

بول روجر لورنس (1922-2011) ، أستاذ السلوك التنظيمي في مدرسة إدارة الأعمال بهارفارد، يتناول بحثه بشكل أساسي التغيير التنظيمي والهياكل التنظيمية والعلاقات بين الخصائص الهيكلية للمنظمات وبيئتها المباشرة.

جي ويليام لورش (ولد في 1932) ، أستاذ العلاقات الإنسانية في مدرسة إدارة الأعمال بهارفارد، كان مديرًا للأبحاث من عام 1991 إلى عام 1995 ، كما كان مديرًا لمؤسسة برونزويك. هما شخصيتان مهمتان في مجال الإدارة والدراسات التنظيمية ، أنتج تعاونهما سلسلة من الأعمال القيمة، من أهمها: المنظمة والبيئة (1967).

بحثت دراسة لورانس ولورش عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة و الهيكل التنظيمي الفعال، أي الهيكل القادر على تحقيق أهداف المنظمة. وقد اختارا عدد من المنظمات الصناعية الأمريكية في ثلاث مجالات (البلاستيك، الاغذية، الحاويات)، وذلك لاعتقادهما أن هذه المجالات هي الأكثر تفاوتًا من حيث درجة استقرار البيئة، فقد تميزت صناعة البلاستيك بدورة قصيرة واستمرار تطوير المنتجات والعمليات (عدم تأكد عالي)، وساد الثبات والاستقرار صناعة الحاويات في حين كانت صناعة الغذاء تتوسطهما، أي أكثر استقرارًا من صناعة البلاستيك وأكثر تغييرًا من صناعة الحاويات. وأكد الباحثان على أهمية إيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد، كما اعتمدا لقياس البيئة الداخلية على بعدي التمايز (المعتمد على التقسيمات الأفقية وتحديد المهام الوظيفية) والتكامل (الذي يؤشر على مدى أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الوحدات و الاقسام الادارية). كما اكدا على أن الهيكل التنظيمي يختلف من قسم إلى آخر، ولقد وجدت الدراسة أن الصناعة البلاستيكية هي الأكثر تمايزًا، تليها الصناعة الغذائية فصناعة الحاويات. وكانت المنظمات التي استخدمت هيكلًا تنظيميًا يتلاءم مع بيئتها هي الأفضل من حيث مستوى الأداء.

## - دراسة شاندرلر:



ألفرد شاندرلر (1918-2007م)

ولد ألفرد شاندرلر في 15 سبتمبر 1918 في مدينة غينكورت بولاية ديلاوير (الولايات المتحدة الأمريكية)، تحصل على شهادة البكالوريوس من جامعة هارفارد عام 1940م و على الماجستير في عام 1947م، والدكتوراه في تاريخ الأعمال عام 1952م.

بدأ حياته الأكاديمية من معهد ماساشوستس للتقنية (MIT) ثم جامعة جون هوبكنز ، فجامعة هارفارد حيث ركز فيها اهتمامه على تتبع التاريخ الاقتصادي والاستراتيجي لكبرى الشركات الأمريكية ، و يعتبر شاندرلر كاتب وأكاديمي رائد في علم الادارة عامة وبالمدرسة الموقفية خاصة، وهو من علماء الإدارة المعاصرين الذين اهتموا بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية ، واشتهر بدفاعه عن المديرين الذين يتقاضون رواتب مرتفعة ويعملون بمثابة "اليد المنظورة" التي حلت مكان "اليد المخفية" التي روج لها الاقتصادي الشهير في القرن الثامن عشر آدم سميث في تحديده لمصادر السوق الحرة.

له عديد الدراسات والمؤلفات، من أهمها:

- الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (1962م).

- اليد المنظورة: الثورة الإدارية في قطاع الأعمال الأمريكي (1977م).

- تشكيل القرن الصناعي (2005م).

توفي شاندرلر في 9مايو 2007 (عن عمر 88 عاماً) في مدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس الأمريكية.

درس شاندرلر مائة (100) شركة صناعية كبيرة ناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية متتبعا تطورها لمدة خمسون عاما (1909-1959)، وحاول تشخيص الاحداث الاساسية التي مرت بها كل شركة، فاستنتج ان كل استراتيجية جديدة تقود إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي للشركة، حيث أن كل استراتيجية جديدة تحتاج إلى هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحديث الهيكل الموجود، كما وجد أن هذه الشركات كانت هياكلها التنظيمية مركزية في بداية ظهورها ومع تطورها ازدادت خطوط الانتاج فيها؛ مما أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها لأنها لم تعد قادرة على العمل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد، وهكذا تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي البسيط إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا (حيث اللامركزية العالية والرسمية العالية) من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة.

وبالتالي فقد أكد شاندرلر بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، وأن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يؤدي حتما إلى تغيير في هيكلها التنظيمي.



## - دراسة مينتزرغ:



هنري مينتزرغ (ولد في 1939م)

ولد هنري مينتزرغ في 2 سبتمبر 1939 بمونتريال (كندا)، تحصل على البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية من جامعة ماكجيل في مونتريال (1961)، ثم تحصل على درجة الماجستير والدكتوراه في مدرسة سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس (1965، 1968).

يعمل هنري أستاذا في علم الإدارة بجامعة ماكجيل بمونتريال (منذ عام 1968 إلى يومنا هذا)، وهو كاتب وأكاديمي رائد في علم الإدارة عامة وبالمدرسة الموقفية خاصة، أشتهر بدراساته حول أنماط الهياكل الإدارية، وبنقده المستمر للجامعات على محاولاتها الحديثة لتحويل علم الإدارة إلى علم رقمي محض بدلا من معاملة الإدارة على أنها فن وعلم اجتماعي في المقام الأول. حيث له عديد الدراسات والمؤلفات، منها:

- طبيعة العمل الإداري (1973م)، وهو أول مؤلفاته.
- هيكل المنظمات (1979م)، والذي يلخص ويثري النظرية الموقفية، حيث قدم في هذا الكتاب مقارنة شاملة للمنظمة ويحللها حسب المكونات والعلاقة بين مكوناتها ووزن كل منها في الهيكل.
- قصص مسائية للمديرين (أكتوبر 2019)، وهو آخر مؤلفاته.

يعتبر مينتزرغ من رواد النظرية الموقفية المعاصرين، كما تعتبر نظريته تلخيصا لجميع الدراسات السابقة والأطروحات التي تناولت عوامل الموقفية (الظرفية) وأثرها على إدارة وتنظيم المنظمة، حيث قدم في كتابه **هيكل المنظمات** مقارنة شاملة للمنظمة، يوضح من خلالها ضرورة تأقلمها مع بيئتها من خلال تغير الهيكل التنظيمي تماشيا مع المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية.

فهو يرى أن هناك عوامل موقفية خاصة بالمنظمة تتمثل في: عمر المنظمة، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، أسلوب السلطة فيها، إستراتيجيتها. وعوامل ظرفية تتعلق ببيئة المنظمة هي:

- ✓ درجة التغيير في البيئة المحيطة؛
- ✓ درجة التعقيد في البيئة؛
- ✓ تنوع متغيرات البيئة المحيطة؛
- ✓ حالة عدم اليقين السائدة في البيئة.

وبالتالي فقد أكد مينتزرغ على أنه لا توجد هيكلية صالحة في كل الحالات بل أفضل هيكلية للمنظمة هي التي تتناسب مع ظروفها وطبيعتها.

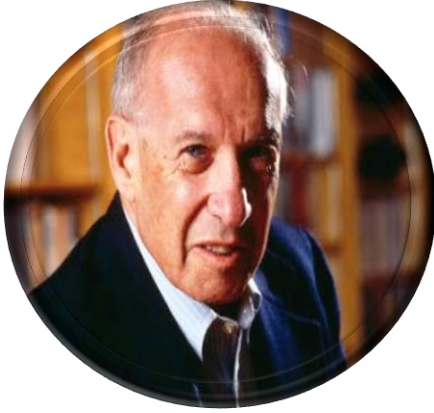
## ب- الاطار العام للنظرية الموقفية:

لقد حظي هذا المدخل بالتأييد والدعم من خلال نتائج العديد من البحوث والدراسات (المذكورة آنفا) التي توصلت إلى أن طرق وأساليب الإدارة في موقف لا تصلح في ظروف موقف آخر، حيث يمكن تلخيص الملامح الرئيسية لهذا المدخل في الآتي:

- إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، أي أنه يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة ولا تعتمد على ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة كما أدعى رواد المدخل الكلاسيكي.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق للتطوير.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:
  - ✓ النظام الفرعي الفني، أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.
  - ✓ النظام الفرعي التنظيمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.
  - ✓ النظام الفرعي المؤسس، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:
  - ✓ الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
  - ✓ تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
  - ✓ التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدرًا غير محدود من الحرية للمديرين في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة لهؤلاء المديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

## 3- نظرية الإدارة بالأهداف



بيتر دراكر  
(1909-2005م)

ولد بيتر فرديناند دراكر، في فيينا بالنمسا في 19 نوفمبر عام 1909م وكان والداه من المتعلمين والمتقنين، حصل على درجة الدكتوراه في القانون الدولي من جامعة فرانكفورت في عام 1931م، والتي بدأ فيها تدريس القانون الدولي والتاريخ الدستوري.

سافر دراكر في عام 1933م إلى إنجلترا للعمل، ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1937م. ليبدأ التدريس بالولايات المتحدة في كلية سارة لورانس ثم في كلية بيننغتون، وانتقل إلى تدريس الإدارة بجامعة نيويورك في عام 1950م. وخلال الفترة (1971-2005م) تولى منصب كرسي أستاذية كلارك للعلوم الاجتماعية في مدرسة كلارمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا والتي أطلقت اسمه على كلية الإدارة فيها تكريمًا له عام 1987. كان دراكر مستشارًا للعديد من الهيئات والمؤسسات كاليئات الحكومية في الولايات المتحدة وكندا واليابان، شركة جنرال إلكتريك، IBM، فورد، جنرال موتورز... وكذلك عدد من الجامعات الخاصة والمستشفيات.

له عديد المقالات والأبحاث العلمية وألف عشرات الكتب في مجال الإدارة تم ترجمتها لعديد اللغات، منها:

- ممارسة الإدارة (1954م)

- الإدارة بالنتائج (1964م)

- أساسيات بيتر دراكر (2000م)

توفي بيتر دراكر في الحادي عشر من نوفمبر عام 2005م بكليفرمونت في كاليفورنيا، لينتهي سيرة طويلة من الإنجازات جعلته يستحق لقب أفضل خبراء الإدارة في القرن الماضي.

## أ- الاطار العام للإدارة بالأهداف:

يعتبر بيتر دراكر أول من تطرق لمفهوم الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) في كتابه ممارسة الإدارة (1954م)، حيث يستند هذا المدخل في الإدارة على الأهداف بوصفها الوسيلة في الوصول إلى النتائج المطلوبة من خلال اعتماد مبدأ المشاركة بين المديرين والعاملين، أي ان الرئيس (المدير) المباشر يسمح لمؤوسيه بالمشاركة في تحديد الأهداف التي تتسجم مع توجهات المنظمة، ثم القيام بوضع برنامج زمني للتنفيذ وفق خطوات مرسومة ومتفق عليها، وتقييم الاداء في ضوء قياس النتائج.

## ب- مبادئ الإدارة بالأهداف:

من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف، ما يلي:

- مبدأ المشاركة: تتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها، حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراض ان الرئيس سيثجع 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 الاهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء.

- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط 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 اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص، مما يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

### ج- شروط تطبيق الادارة بالأهداف:

- لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في أي منظمة يجب توفر الشروط الآتية:
- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوسين لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والأوامر؛
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة؛
- إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط؛
- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوسين.

### د- ايجابيات تطبيق الادارة بالأهداف:

- يحقق تطبيق نهج الادارة بالأهداف النتائج الآتية:
- ينمي اسلوب الادارة بالأهداف القدرات التخطيطية للرؤساء و المرؤوسين؛
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية؛
- يقوي الاتصالات بين الادارة والعاملين مما يدعم الثقة والانتماء للمنظمة؛
- يساعد على رفع الروح المعنوية للمورد البشري و الرضا الوظيفي؛
- يسهل مهمة الاشراف و التوجيه؛
- يساعد على اكتشاف المهارات وتحديد المقصرين داخل المنظمة؛
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الاداء؛
- يحقق المرونة التي يتطلبها العمل وزيادة الانتاجية.

### هـ - الانتقادات الموجهة للإدارة بالأهداف:

- بالرغم من النجاح الذي حققته الإدارة بالأهداف إلا أنها واجهت بعض المآخذ، من أهمها:
- عدم رغبة العديد من المديرين في تطبيق هذا الاسلوب لاعتباره غير عملي ويدفع للملل واضاعة الوقت والجهد.
- إنه يكشف اهداف وخطط المنظمة العملية ليس للعاملين فقط بل يتجاوز ذلك للمتعاملين والمنافسين.
- صعوبة التوفيق بشكل مُرضٍ بين مختلف الاهداف التي ترتكز عليها المنظمة.
- مدخلات هذا النهج الاداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة.
- الادارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الانجاز الفعلي.

## 3- نظرية " Z " الإدارية



ويليام أوشي  
(ولد في عام 1943م)

ولد وليام جورج أوشي (ياباني الاصل) في 28 يونيو 1943م في هونولولو بهواي (الولايات المتحدة الامريكية)، حصل على البكالوريوس في الاقتصاد السياسي من كلية وليام عام 1965م، وعلى الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967م، والدكتوراة من جامعة شيكاغو عام 1972م. عمل مدرسًا وأستاذًا مشاركًا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال باستانفورد في الفترة من 1971- 1979م، ثم أصبح الدكتور أوشي (منذ عام 1979م إلى يومنا هذا) أستاذًا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا.

يعتبر أوشي مستشارًا منتظمًا في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بصياغته لما يعرف بـ: نظرية Z الإدارية (Theory-Z)، له عديد المؤلفات ، من أهمها " نظرية Z : كيف يمكن لمؤسسات الأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني " (1981م).

## أ- الاطار العام لنظرية Z الإدارية:

بعد الحرب العالمية الثانية، شهدت منظمات الأعمال اليابانية طفرة كبيرة في الطلب على منتجاتها، حيث يرجع الاهتمام بالسلع اليابانية لسببين رئيسيين: الأول جودة المنتجات والثاني الأسعار المنخفضة، وكان جوهر تحقيقها لذلك يكمن في طبيعة إدارتها. مما جلب انتباها عالميا نحو ممارساتها الإدارية وتوجها غربيا نحو دراسة أساليب الإدارة اليابانية و الخصائص التي تختلف فيها عن نظيراتها في الدول الغربية ولاسيما الامريكية منها.

أمضى أستاذ إدارة الاعمال الأمريكي من أصول يابانية **ويليام أوشي** الكثير من الوقت في دراسة النهج الاداري الياباني وكيفية الاستفادة منه، وتوصل إلى أنه يمكن للمنظمات الامريكية أن تتعلم من نظيراتها اليابانية، من خلال مقارنة النموذج الاداري الأمريكي بنظيره الياباني وأخذ نقاط القوة التي يمتاز بها النموذجين والتخلي عن نقاط الضعف فيهما، ومن ثم صياغة نظرية تتماشى مع الخصوصية الأمريكية وتستفيد إيجابا من نجاح المنظمات اليابانية، هذا الأسلوب من الإدارة اصطلح على تسميته بنظرية **Z** الادارية بمنطق تجاوز نظريتي **X** و **Y** في الادارة والذهاب أبعد مما قدمته، حيث ظهرت هاته النظرية لأول مرة في كتاب **أوشي** : "نظرية **Z** : كيف يمكن لمؤسسات الأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني" الصادر في عام 1981م.

## ب- مميزات الشركات اليابانية:

من أبرز السمات العامة التي تتصف بها الشركات اليابانية وتميزها عن غيرها، ما يلي:

- **الصفة العشائرية:** يسعى أسلوب الادارة اليابانية إلى غرس حب الانتماء و الولاء في نفوس العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، من خلال العمل الجماعي والتعاوني و الاحترام واشباع الحاجات المادية والمعنوية، لذلك وُجد من خلال دراسة المنظمة اليابانية أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمعاً بشرياً متآلفاً يمارس نشاطاً اقتصادياً معيناً، ويربط بين أفراد هذا التجمع أو هذه العشيرة العديد من الصلات والمصالح المشتركة، والولاء لها والخوف عليها وعلى مصالحها وسمعتها، وخلاف ذلك يعتبر خروجاً عما هو

مألوف وسائد في أوساط العاملين فيها، لقد حققت المنظمة اليابانية قدرا رفيعا من الاتساق والتوافق في الثقافة التنظيمية في داخلها من خلال هذا المفهوم.

- **الألفة والمودة:** انطلاق من الصفة العشائرية السابقة يقوم أسلوب الادارة اليابانية على مبدأ الاهتمام الشامل و المتكامل بالفرد العامل و معاملته كأنه عضو في اسرة المالك للمنظمة ، ففي ظل هذه الظروف تنمو وتتزرع مشاعر الثقة المتبادلة و العلاقات الوثيقة التي تعزز أواصر الالفة و المودة وتوجد الانضباط و التعاون، الامر الذي يخلق شعورا بالمسؤولية الجماعية و يساعد على حفظ التوازن العاطفي و النفسي و المنطقي لدى العاملين. فالعلاقات الودية في المنظمات اليابانية هو امتداد للعلاقات الودية في المجتمع الياباني، وهي ظاهرة متكاملة في هذا المجتمع تعمل على زيادة انتاجيته.

- **الثقة:** ترى الادارة اليابانية أن الانتاجية والثقة أمران متلازمان ومرتبطان ارتباطا طرديا مع بعضهما البعض، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة والمشاركة و التعاون و الايمان بأن التنازل و التضحية لصالح أحد هذه الاطراف سيفيد الجميع وسيؤدي في النهاية إلى تحقيق مبدأ المساواة.

### ج- مبادئ نظرية Z الإدارية:

تجمع نظرية Z الإدارية بين مبادئ الادارة الامريكية A (American Way of Management) ومبادئ الادارة اليابانية J (Japanese Way of Management)، وبالتالي فهي خليط بين مبادئ النظريتين، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

مبادئ الادارة الامريكية A	مبادئ الادارة اليابانية J	مبادئ نظرية Z الإدارية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف مدى الحياة	التوظيف طويل الأجل
اتخاذ القرار بصفة فردية	اتخاذ القرار بصفة جماعية	اتخاذ القرار بصفة جماعية
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
التقييم والترقية سريعة	التقييم والترقية بطيئة	التقييم والترقية بطيئة
الرقابة رسمية وصريحة	الرقابة ضمنية وغير صريحة	رقابة ضمنية وغير رسمية وفق معايير صريحة
المسار الوظيفي متخصص	المسار الوظيفي متعدد التخصصات	مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل
الاهتمام الجزئي بالعمال كأفراد (داخل المؤسسة فقط).	الاهتمام الشامل بالعمال داخل وخارج المؤسسة	الاهتمام الشامل بالعمال داخل وخارج المؤسسة

## مراجع المحاضرة:

- إبراهيم علي ملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- برباش توفيق ، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين التنمية البنائية والاختيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2015-2016.
- بوقفلول الهادي، محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات مديرية النشر لجامعة باجي مختار، عنابة، 2015.
- حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار المشرق الثقافي ودار اسامة للنشر، عمان، الاردن، 2016.
- رحاب حسين جواد كاظم، مبادئ الادارة بالأهداف، قسم إدارة البيئة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2014.
- رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007/2/26.
- سنان الموسوي، الادارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، الطبعة الاولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2004.
- شرفاوي عائشة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى (السداسي الثاني) ليسانس – جذع مشترك، جامعة البويرة، 2016-2017.
- كامل بربير، الادارة عملية ونظام، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
- محمد الفاتح المغربي، أصول الادارة والتنظيم، الطبعة الأولى، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاساليب الكمية في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار الجنان، عمان، الاردن، 2017.
- محمد بكري عبد العليم، مبادئ ادارة الاعمال، مركز التعليم المفتوح ، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2007.
- مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، الطبعة الاولى، دار حميثرا للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2018.
- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الادارية الحديثة، الطبعة الاولى، دار يافا العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008.