

## المحور الثاني مدارس الفكر الاداري

تطور الفكر الإداري عبر مراحل عديدة، يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل رئيسية، وهي:

### المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية

بدأت هذه المرحلة في أواخر القرن التاسع عشر، وتميزت بتركيزها على الكفاءة الإنتاجية وتنظيم العمل. وكان من أهم النظريات في هذه المرحلة:

#### 1- النظرية العلمية للإدارة

- فريدريك تايلور: صاحب نظرية الإدارة العلمية، والتي تُركز على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة وتكرارية، واستخدام الأساليب العلمية لتحسين الكفاءة الإنتاجية.



فريدريك تايلور

فريدريك تايلور (Frederick Taylor) كان من الشخصيات المهمة في تطوير النظرية العلمية للإدارة، والتي أُطلق عليها أيضاً اسم "التايلورية". (Taylorism) "وقد عاش في فترة نهاية القرن

التاسع عشر وبداية القرن العشرين. تميزت نظرية تايلور بتركيزها على تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وزيادة الإنتاجية. إليك بعض الجوانب الرئيسية لنظرية تايلور:

#### 1. تحليل العمل:

- قام تايلور بتحليل عمليات الإنتاج بدقة، حيث قام بتقسيم العمل إلى مهام صغيرة قابلة للقياس.

#### 2. العمل العلمي والوقت والحركة:

- أدخل مفهوم العمل العلمي الذي يعتمد على تحليل الوقت والحركة المستخدمة في أداء المهام الفردية.

#### 3. مبدأ المكافأة والعقوبة:

- ركز تايلور على استخدام المكافآت والعقوبات لتحفيز العمال لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

#### 4. الهيكل التنظيمي المرن:

- دعم فكرة إنشاء هيكل تنظيمي يكون مرناً ويستجيب بسرعة لاحتياجات الإنتاج.

#### 5. التخصيص والتدريب:

- أشدد على أهمية تخصيص الأفراد للمهام التي يتميزون فيها، وكذلك توفير التدريب الملائم للقيام بتلك المهام.

#### 6. الإشراف العلمي:

- أعطى أهمية كبيرة للإشراف الفعال وتقديم التوجيه والمساعدة للعمال.

نظرية تايلور لاقت نجاحاً في تحسين إنتاجية الصناعات، خاصة في مجال الإنتاج الضخم. ومع ذلك، تلقت بعض الانتقادات بسبب تركيزها الكبير على الجوانب الفنية والهندسية، وتجاهل الجوانب الاجتماعية و النفسية للعمل. و يمكن تلخيص هاته الانتقادات كالتالي:

أنها تنظر إلى العمال على أنهم آلات: حيث تركز هذه النظرية على الكفاءة الإنتاجية، دون الاهتمام بالعامل البشري واحتياجاته ومشاعره. يرى تايلور أن العمال هم مجرد آلات يمكن تحسين أدائهم من خلال تقسيم العمل إلى مهام بسيطة وتكرارية، واستخدام الأساليب العلمية لتحسين الكفاءة الإنتاجية. وقد أدى هذا الرأي إلى انتقاد تايلور بأنه يعامل العمال على أنهم أشياء لا قيمة لها.

- أنها غير مرنة: حيث تُعتبر هذه النظرية غير مرنة إلى حد ما، حيث لا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالعمل. فمثلاً، إذا تغيرت احتياجات العملاء، فقد لا تكون أساليب الإدارة العلمية فعالة في تحقيق هذه الاحتياجات الجديدة
- أنها لا تأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية: حيث تُركز هذه النظرية على الجانب الفني للإدارة، دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية والسلوكية التي تؤثر على الإدارة. فمثلاً، لا تأخذ هذه النظرية في الاعتبار العوامل الاجتماعية، مثل العلاقات بين العمال، أو العوامل النفسية، مثل الدافعية والرضا الوظيفي.

## 2-نظرية العمليات الادارية

يعتبر هنري فايول من رواد الفكر الإداري الحديث و صاحب نظرية الإدارة العامة ، وقد قدم نظرية العمليات الإدارية في كتابه "المدير العام" عام 1916. وتقوم هذه النظرية على تقسيم العمل الإداري إلى ست وظائف أساسية، هي:

- التخطيط: ويتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها.
- التنظيم: ويتضمن تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات.

السنة الجامعية 2024/2023

- التوظيف: ويتضمن اختيار وتدريب وتقييم الموظفين.
  - التوجيه: ويتضمن توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف.
  - الرقابة: ويتضمن مراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ويرى فايول أن هذه الوظائف الست هي أساسية وضرورية لأي منظمة، بغض النظر عن حجمها أو نوعها. كما يرى أن هذه الوظائف مترابطة ومتكاملة، حيث تساهم كل وظيفة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية نظرية العمليات الإدارية

تعد نظرية العمليات الإدارية من أهم النظريات الإدارية الحديثة، حيث ساهمت في تطوير الفكر الإداري ووضع أسس علمية لإدارة المنظمات. ومن أهم مساهمات هذه النظرية ما يلي:

- تقديم إطار عمل عام للإدارة: حيث تُقدم هذه النظرية تصوراً شاملاً للوظائف الإدارية الأساسية التي يجب على المديرين القيام بها.
- التأكيد على أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة: حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية هذه الوظائف في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التركيز على أهمية العامل البشري: حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية العامل البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.

انتقادات نظرية العمليات الإدارية

- على الرغم من أهمية نظرية العمليات الإدارية، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات، من أهمها:
- أنها تركز على الجانب الفني للإدارة: حيث تركز هذه النظرية على الوظائف الإدارية الأساسية، دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية والسلوكية التي تؤثر على الإدارة.
  - أنها غير مرنة: حيث تُعتبر هذه النظرية غير مرنة إلى حد ما، حيث لا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة.

تعد نظرية العمليات الإدارية من النظريات الإدارية الكلاسيكية، ولكنها لا تزال تُعد من النظريات المهمة التي يُمكن الاستفادة منها في إدارة المنظمات.



هنري فايول

### 3- النظرية البيروقراطية

تعتبر النظرية البيروقراطية للإدارة من أهم النظريات الإدارية الكلاسيكية، وقد قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر في كتابه "النظرية الاجتماعية والاقتصادية" عام 1922. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن التنظيم البيروقراطي هو الشكل المثالي للتنظيم الإداري والتي تُركز على تنظيم العمل في إطار هيكل هرمي

يتميز بالوضوح والدقة والعدالة، حيث يتميز بالخصائص التالية:

- تقسيم العمل: يتم تقسيم العمل إلى مهام محددة وواضحة، ويؤدي كل موظف مهمة محددة.
- التسلسل الهرمي للسلطة: يكون هناك تسلسل هرمي واضح للسلطة، حيث يكون لكل موظف رئيس محدد.
- القواعد والإجراءات: يتم تحديد القواعد والإجراءات التي يجب على الموظفين اتباعها، مما يضمن الشفافية والعدالة.

- التخصص الوظيفي: يتخصص كل موظف في مجال معين من العمل، مما يساهم في الكفاءة الإنتاجية.
- الفصل بين الملكية والإدارة: يتم فصل الملكية عن الإدارة، مما يضمن الحياد والموضوعية في الإدارة.

ويرى ويبر أن التنظيم البيروقراطي يحقق العديد من المزايا، من أهمها:

- الكفاءة الإنتاجية: يساهم تقسيم العمل وتحديد القواعد والإجراءات في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- الشفافية والعدالة: يضمن التسلسل الهرمي للسلطة والشفافية والعدالة في الإدارة.
- الفاعلية: يساهم التخصص الوظيفي في تحقيق الفاعلية في الإدارة.

#### انتقادات النظرية البيروقراطية

على الرغم من مزايا التنظيم البيروقراطي، إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات، من أهمها:

- الروتينية: قد يؤدي التقيد بالقواعد والإجراءات إلى الروتينية في العمل، مما يؤثر على الإبداع والابتكار.
- البيروقراطية: قد يؤدي التنظيم البيروقراطي إلى البيروقراطية، مما يؤثر على المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات.
- عدم المرونة: قد يكون التنظيم البيروقراطي غير مرن إلى حد ما، مما يصعب معه التكيف مع التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة.

- ماكس ويبر: صاحب نظرية البيروقراطية،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد  
كلية العلوم الاقتصادية. التجارية و علوم التسيير  
الاستاذة بومنصور ريم

السنة الجامعية 2024/2023



## المرحلة الثانية المدرسة السلوكية و الانسانية

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين، وتميزت بتركيزها على أهمية العامل البشري في تحقيق أهداف المنظمة. وكان من أهم رواد هذه المرحلة:

### 1- نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو:

صاحب تجارب هوثورن، والتي أثبتت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في العمل.



تعد نظرية العلاقات الإنسانية، من أهم النظريات الإدارية الحديثة، حيث ركزت على أهمية العامل البشري في تحقيق أهداف المنظمة وقد ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال

والإدارة، وأهمية إشباع الحاجات الإنسانية للعمال. وقد ساعدت هذه المبادئ في تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- العامل البشري ككائن اجتماعي: حيث ترى هذه النظرية أن العامل البشري ليس مجرد آلة يمكن تحسين أدائه من خلال الأساليب العلمية، بل هو كائن اجتماعي له احتياجات ومشاعر ورغبات. وتشمل هذه الاحتياجات الاحتياجات الفيزيولوجية والاحتياجات الاجتماعية والاحتياجات النفسية
- أهمية العلاقات الإنسانية في العمل: حيث ترى هذه النظرية أن العلاقات الإنسانية بين العمال والإدارة لها تأثير كبير على الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- أهمية إشباع الحاجات الإنسانية: حيث ترى هذه النظرية أن إشباع الحاجات الإنسانية للعمال و هذا ما يدفعهم للعمل بجد وإنتاجية أكبر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

## 2- نظرية الاحتياجات الإنسانية لماسلو

والتي تُركز على أن الدوافع الإنسانية تُصنف إلى خمس مستويات، هي: الاحتياجات الفيزيولوجية والاحتياجات الأمنية والاحتياجات الاجتماعية والاحتياجات النفسية والاحتياجات الذاتية.



تُعد نظرية الاحتياجات الإنسانية لماسلو من أهم النظريات الإدارية الحديثة، حيث تُركز على أهمية إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- تصنيف الحاجات الإنسانية: يصنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، وهي:



- الاحتياجات الفيزيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية للإنسان، مثل الطعام والشراب والمأوى.
- الاحتياجات الأمنية: وهي الاحتياجات المتعلقة بالشعور بالأمان والاستقرار، مثل الأمن الوظيفي والتأمين الاجتماعي.
- الاحتياجات الاجتماعية: وهي الاحتياجات المتعلقة بالشعور بالانتماء والحب والقبول، مثل العلاقات الاجتماعية والصدقة.
- الاحتياجات التقديرية: وهي الاحتياجات المتعلقة بالشعور بالتقدير والاحترام، مثل التقدير من الآخرين والنجاح في العمل.
- الاحتياجات الذاتية: وهي الاحتياجات المتعلقة بالشعور بالاستقلالية والإنجاز والنمو الشخصي، مثل تحقيق الذات والإبداع.
- ترتيب الحاجات الإنسانية: يرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبة في تسلسل هرمي، حيث أن الاحتياجات الأقل أهمية يجب أن تشبع قبل الاحتياجات الأكثر أهمية.
- الدافعية: يرى ماسلو أن السلوك الإنساني يُحفز من خلال الحاجة غير المشبعة. فعندما يتم إشباع حاجة ما، فإنها تصبح غير دافعة، وتظهر الحاجة التالية في الترتيب الهرمي.
- ساهمت مبادئ ماسلو للإدارة في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على أهمية إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة. وقد ساعدت هذه المبادئ في تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام مبادئ ماسلو للإدارة في:
  - تصميم بيئة عمل صحية وإيجابية تلبي الاحتياجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية للعاملين.
  - توفير فرص للعاملين للنمو والتطوير المهني، مما يلبي الاحتياجات التقديرية والذاتية للعمال.

### 3- النظرية السلوكية للإدارة

عد النظرية السلوكية من أهم النظريات الإدارية الحديثة، حيث تُركز على دراسة السلوك الإنساني في العمل. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- السلوك الإنساني متعلم: يرى علماء السلوك أن السلوك الإنساني متعلم من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة. فعندما يتعرض الفرد لموقف معين، فإنه يتعلم الاستجابة لهذا الموقف بطريقة معينة.
- السلوك الإنساني متغير: يرى علماء السلوك أن السلوك الإنساني متغير، حيث أنه يتأثر بالعوامل البيئية والاجتماعية والنفسية. فعندما تتغير هذه العوامل، فإن السلوك الإنساني يتغير أيضًا.
- السلوك الإنساني قابل للقياس: يرى علماء السلوك أن السلوك الإنساني قابل للقياس، حيث أنه يمكن قياسه من خلال الملاحظة والقياس.

ساهمت مبادئ النظرية السلوكية في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على أهمية دراسة السلوك الإنساني في العمل. وقد ساعدت هذه المبادئ في فهم السلوك الإنساني في العمل، وتطوير أساليب الإدارة الفعالة التي تؤثر على السلوك الإنساني.

فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام مبادئ النظرية السلوكية في:

- تصميم بيئة عمل إيجابية تدعم التعلم والنمو.
- استخدام أساليب التحفيز والمكافآت لتعزيز السلوكيات المرغوبة.
- بناء علاقات إيجابية بين العاملين وإدارة المنظمة.

### المرحلة الثالثة المدرسة الحديثة للإدارة

المدرسة الحديثة للإدارة" تشير إلى مجموعة من النظريات التي تطورت في مجال إدارة الأعمال والقيادة خلال القرن العشرين. هذه المدرسة قد ساهمت في تشكيل وتحسين الطرق التي يدير بها الأفراد والمؤسسات أعمالهم

#### 1- النظرية الكمية للإدارة

تعد نظرية الكمية للإدارة من أهم النظريات الإدارية الحديثة، حيث تُركز على استخدام الأساليب الرياضية والكمية في حل المشكلات الإدارية. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

### السنة الجامعية 2024/2023

- استخدام الأساليب الرياضية والكمية: ترى هذه النظرية أن استخدام الأساليب الرياضية والكمية يمكن أن يساعد في حل المشكلات الإدارية بشكل أكثر دقة وفاعلية. فمثلاً، يمكن استخدام البرمجة الخطية لحل مشاكل تخصيص الموارد.
- التركيز على التحليل: ترى هذه النظرية أن التحليل الدقيق للمشكلات الإدارية هو الأساس لحلها بشكل فعال. فمثلاً، يجب على المديرين أن يقوموا بتحليل البيانات والمعلومات المتاحة، وتحديد العوامل التي تؤثر على المشكلة، ووضع البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- الاعتماد على البيانات: ترى هذه النظرية أن البيانات والمعلومات الدقيقة هي ضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. فمثلاً، يجب على المديرين أن يعتمدوا على بيانات ومعلومات دقيقة عن السوق، والعملاء، والمنافسين، والبيئة التنظيمية..

### أهمية نظرية الكمية للإدارة

ساهمت نظرية الكمية للإدارة في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على استخدام الأساليب الرياضية والكمية في حل المشكلات الإدارية. وقد ساعدت هذه النظرية في حل العديد من المشكلات الإدارية المعقدة، وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام مبادئ نظرية الكمية للإدارة في:

- تخصيص الموارد بشكل فعال.
- إدارة المخاطرة.
- حل مشاكل التفاوض.

ولكن، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بحدود نظرية الكمية للإدارة. فمثلاً، لا يمكن استخدام هذه النظرية في حل المشكلات الإدارية التي تتضمن عنصرًا كبيرًا من السلوك الإنساني.

## 2- نظرية اتخاذ القرار

من أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- اتخاذ القرار عملية مستمرة: ترى هذه النظرية أن اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف، حيث أن المديرين يواجهون العديد من القرارات على مدار اليوم.

السنة الجامعية 2024/2023

- اتخاذ القرار عملية مركبة: ترى هذه النظرية أن اتخاذ القرار عملية مركبة تتضمن العديد من العوامل، مثل المعلومات المتاحة، والأهداف التنظيمية، والبيئة التنظيمية.
- اتخاذ القرار عملية غير محددة: ترى هذه النظرية أن اتخاذ القرار عملية غير محددة، حيث أن المديرين غالبًا ما يواجهون مواقف غير مؤكدة.
- ساهمت نظرية اتخاذ القرار للإدارة في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وقد ساعدت هذه النظرية في فهم عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.
- فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام مبادئ نظرية اتخاذ القرار للإدارة في:
  - تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
  - تقليل الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
  - زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- ولكن، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بحدود نظرية اتخاذ القرار للإدارة. فمثلاً، لا يمكن استخدام هذه النظرية في حل المشكلات الإدارية التي لا تتضمن عنصرًا من الاختيار.
- مراحل عملية اتخاذ القرار
- اما بالنسبة لمراحل اتخاذ القرار فهي مقسمت على النحو التالي:
  - تحديد المشكلة: وهي المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار، حيث يتم تحديد المشكلة أو الحاجة التي تتطلب اتخاذ قرار.
  - جمع المعلومات: وهي المرحلة الثانية من عملية اتخاذ القرار، حيث يتم جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
  - تحليل المعلومات: وهي المرحلة الثالثة من عملية اتخاذ القرار، حيث يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها لتحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة.
  - اختيار البدائل: وهي المرحلة الرابعة من عملية اتخاذ القرار، حيث يتم اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.
  - تنفيذ القرار: وهي المرحلة الخامسة من عملية اتخاذ القرار، حيث يتم تنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- أنواع القرارات الإدارية
- تُصنف القرارات الإدارية إلى عدة أنواع، ومن أهم هذه الأنواع:

- القرارات الروتينية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر، وتكون الخطوات اللازمة لاتخاذها معروفة ومستقرة.
- القرارات غير الروتينية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل غير متكرر، وتكون الخطوات اللازمة لاتخاذها غير معروفة أو غير مستقرة.
- القرارات الفردية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل فرد واحد.
- القرارات الجماعية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل مجموعة من الأفراد.
- القرارات الكمية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام الأساليب الرياضية والكمية.
- القرارات النوعية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام التحليل المنطقي والعقلاني.

### 3- النظرية النظم للإدارة

تعد نظرية النظم للإدارة من أهم النظريات الإدارية الحديثة، حيث تُركز على دراسة المنظمات كأنظمة. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- المنظمات كأنظمة: ترى هذه النظرية أن المنظمات هي أنظمة معقدة تتكون من العديد من العناصر المترابطة فيما بينها.
- التفاعل بين العناصر: ترى هذه النظرية أن العناصر المكونة للمنظمات تتفاعل فيما بينها لتشكيل نظام متكامل.
- الاتصال والتكامل: ترى هذه النظرية أن الاتصال والتكامل بين العناصر المكونة للمنظمات ضروريان للحفاظ على استقرار النظام.

ساهمت نظرية النظم للإدارة في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على دراسة المنظمات كأنظمة. وقد ساعدت هذه النظرية في فهم المنظمات بشكل أفضل، وتطوير أساليب الإدارة الفعالة.

فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام مبادئ نظرية النظم للإدارة في:

- فهم المنظمات بشكل أفضل.
- تحليل المشكلات الإدارية بشكل أكثر دقة.

• تطوير حلول للمشكلات الإدارية أكثر فعالية.

ولكن، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بحدود نظرية النظم للإدارة. فمثلاً، لا يمكن استخدام هذه النظرية في حل المشكلات الإدارية التي لا تتناسب مع طبيعة الأنظمة. إلا أنه يمكن استخدامها في العديد من التطبيقات العملية في مجال الإدارة، ومن أهم هذه التطبيقات:

- التخطيط الاستراتيجي: يمكن استخدام نظرية النظم للإدارة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد الأهداف التنظيمية، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.
- التنظيم: يمكن استخدام نظرية النظم للإدارة لتصميم هيكل تنظيمي فعال يضمن التفاعل والتكامل بين العناصر المكونة للمنظمة.
- القيادة: يمكن استخدام نظرية النظم للإدارة لفهم سلوك القيادة، وتطوير أساليب قيادة فعالة.
- التحكم: يمكن استخدام نظرية النظم للإدارة لتقييم أداء المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبالإضافة إلى هذه التطبيقات، يمكن استخدام نظرية النظم للإدارة في العديد من المجالات الإدارية الأخرى، مثل إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج.

#### 4- النظرية اليابانية للإدارة

- النظرية اليابانية للإدارة قد تشير إلى مجموعة من المبادئ والممارسات التي تميز نهج إدارة الأعمال في الثقافة اليابانية. تاريخياً، كانت هناك بعض الخصائص الفريدة للإدارة اليابانية التي تميزها عن الأساليب الغربية الأخرى. إليك بعض الجوانب البارزة للنظرية اليابانية للإدارة:
- التفاني في الجودة: يشدد على تحسين مستمر وتطوير العمليات والمنتجات. أي التحسين المستمر وتطوير الجودة باستمرار، وهي مبدأ أساسي في الإدارة اليابانية.
  - العمل الجماعي وروح الفريق: أي تعزيز التواصل وبناء العلاقات داخل الفريق. بمعنى التواصل المستمر والتوافق قبل اتخاذ القرارات الهامة.
  - الاستماع الفعال: يشجع على الاستفادة القصوى من الموارد وتجنب الإهدار والعمل بكفاءة.

- التركيز على الطويلة المدى: تميل الشركات اليابانية إلى النظر إلى الصورة الكبيرة والتخطيط للمستقبل على المدى الطويل.
- التفاني في تطوير الموظفين: يركز على تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين التي تساعد العمال على الإتقان والإبداع.
- التركيز على العلاقات: تشدد الثقافة اليابانية على الالتزام والمسؤولية نحو العلاقات الشخصية والمهنية. بالإضافة الى الاحترام بين الموظفين.
- التوجيه بالقرار الجماعي: فعملية اتخاذ القرار في الشركات اليابانية تكون عاداتا جماعية.

## 5- النظرية الموقفية للإدارة

تُرَكز هذه النظرية على أهمية الموقف في تحديد الأسلوب الإداري الفعال. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- لا يوجد أسلوب إداري واحد فعال في جميع المواقف.
- يجب على المديرين أن يختاروا الأسلوب الإداري المناسب للموقف.
- يعتمد اختيار الأسلوب الإداري المناسب على عوامل مختلفة، مثل خصائص الموقف، وخصائص العاملين، وأهداف المنظمة.
- ساهمت نظرية الموقفية للإدارة في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على أهمية الموقف في تحديد الأسلوب الإداري الفعال. وقد ساعدت هذه النظرية في فهم السلوك الإداري بشكل أفضل، وتطوير أساليب إدارة فعالة.
- فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام مبادئ نظرية الموقفية للإدارة في:
  - فهم السلوك الإداري بشكل أفضل.
  - اختيار الأساليب الإدارية المناسبة للمواقف المختلفة.
  - تطوير أساليب إدارة فعالة تتناسب مع طبيعة الموقف.

- ولكن، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بحدود نظرية الموقفية للإدارة. فمثلاً، لا يمكن استخدام هذه النظرية في حل المشكلات الإدارية التي لا تتناسب مع طبيعة المواقف. إلا ان هذه النظرية تُستخدم في العديد من التطبيقات العملية في مجال الإدارة، ومن أهم هذه التطبيقات:
- التخطيط الاستراتيجي: يمكن استخدام نظرية الموقفية للإدارة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد الأهداف التنظيمية، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.
- التنظيم: يمكن استخدام نظرية الموقفية للإدارة لتصميم هيكل تنظيمي فعال يتناسب مع طبيعة الموقف.
- القيادة: يمكن استخدام نظرية الموقفية للإدارة لفهم سلوك القيادة، وتطوير أساليب قيادة فعالة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- التحكم: يمكن استخدام نظرية الموقفية للإدارة لتقييم أداء المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 6- نظرية الإدارة بالأهداف

- نظرية الإدارة بالأهداف، والتي تعرف أيضًا بـ "نظرية التخطيط الإستراتيجي"، هي نهج إداري وتنظيمي يركز على تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة وهي مرتبطة بأعمال الدكتور بيتر دراكر الذي قام بتطويرها في الخمسينات. و من اهم مبادئها:
- تحديد الأهداف: يجب على المنظمة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً ومرتبطة بالواقع.
  - مشاركة الموظفين: يتطلب تحقيق الأهداف تشجيع مشاركة الموظفين في عملية وضع الأهداف وتخطيط كيفية تحقيقها. يتم التركيز على العمل الجماعي والتفاعل بين جميع المستويات.
  - تحليل وتقييم الأداء: أي مراقبة الأداء بشكل دوري وتقييم الإنجازات بالمقارنة مع الأهداف المحددة. يسمح هذا التحليل باتخاذ التصحيحات اللازمة.
  - المرونة والتكيف: تشجع هذه النظرية على المرونة والتكيف في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية. يجب على المؤسسة التكيف مع المتغيرات في السوق والبيئة التنظيمية.
  - تشجيع الإبداع والابتكار: تحت نظرية الإدارة بالأهداف على تشجيع الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. يعزز الإدراك بأهمية التحسين المستمر والتطوير.



- التواصل الفعال: حيث يجب على جميع المستويات داخل المؤسسة فهم الأهداف وكيفية تحقيقها.
  - التحفيز والمكافآت: يعتبر التحفيز وتقديم المكافآت أدوات هامة لتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة.
- هذه نظرية تعتبر إطارًا هامًا لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح عن طريق تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.

### هذا الدرس مقتبس من المراجع التالية

- محاضرات في مقياس ادارة الاعمال. للأستاذ جدار رياض. جامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2016-2017.
- مدخل لادارة الاعمال. للاستاذة بدر اوي شهيناز. جامعة ابي بكر بالقايد للسنة الجامعية 2021-2022.
- محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال. للاستاذة باية وقنوني. جامعة اكلي محند اولحاج البويرة. للسنة الجامعية 2016-2017.
- ثابت عبد الرحمان ادريس. ادارة الاعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات) الدار الجامعية الاسكندرية. مصر. 2006.
- خضير كاظم حمود. سلامة اللوزي. مبادئ ادارة الاعمال. دار الاثراء للنشر و التوزيع. عمان. الاردن. 2008.
- امين عبد العزيز. ادارة الاعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين. دار قباء للنشر و التوزيع. عمان. الاردن. 2001.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد  
كلية العلوم الاقتصادية. التجارية و علوم التسيير  
الاستاذة بومنصور ريم

السنة الجامعية 2024/2023