

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غليزان - أحمد زبانة
University of Babouze-Ahmed Ziane

جامعة غليزان أحمد زبانة
كلية الحقوق
قسم العلوم السياسية

نظريات التنظيم والتسيير

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم سياسية - السداسي الرابع

من إعداد: الدكتور مهملي بن علي

الرتبة: أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية 2025/2026



برنامج السداسي الرابع في مقياس نظريات التنظيم والتسيير

محتوى المادة:

المحور الأول: النظريات الكلاسيكية

- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.
- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.
- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

المحور الثاني : بعض النظريات السلوكية

- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو".
- نظرية X و Y لماك غريغور.
- نظرية التوازن التنظيمي.
- بعض النظريات الأخرى.

المحور الثالث: بعض النظريات البيئية

- نظرية النظم.
- النظرية الموقفية.
- نظرية Z اليابانية.

المحور الرابع : بعض المداخل الحديثة في دراسة الادارة

- أسلوب الإدارة بالأهداف.
- إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة الإستراتيجية.
- إدارة التغيير.
- التنمية الإدارية و إدارة التنمية.
- الإدارة التشاركية.

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
04	مقدمة عامة
09	المحور الأول: النظريات الكلاسيكية
10	أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.
18	ثانياً: نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.
25	ثالثاً: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.
33	المحور الثاني : النظريات السلوكية
35	أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو".
41	ثانياً: نظرية X و Y لماك غريغور.
46	ثالثاً: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
50	رابعاً: نظرية التوازن التنظيمي.
57	خامساً: النظام التعاوني
62	سادساً: نظرية العدالة التنظيمية.
68	المحور الثالث: النظريات البيئية
70	أولاً: نظرية النظم.
74	ثانياً: النظرية الموقفية.
89	ثالثاً: نظرية Z اليابانية.
96	المحور الرابع : المداخل الحديثة في دراسة الادارة
98	أولاً: أسلوب الإدارة بالأهداف.
103	ثانياً: إدارة الجودة الشاملة.
113	ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية.
124	رابعاً: إدارة التغيير.
135	خامساً: التنمية الإدارية و إدارة التنمية.
145	سادساً: الإدارة التشاركية.
156	خاتمة
157	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول:

الصفحة	الموضوع
44	الشكل رقم 01 : نظرية X و Y
47	الشكل رقم 02: سلم الحاجات عن ماسلو
71	الشكل رقم 03 المنظمة بوصفها نظام مفتوح
74	الشكل رقم 04 أمثلة لدوائر تغذية عكسية من العمليات التنظيمية
80	الشكل رقم 05 أنماط القيادة عند شميدت وتانينبوم
82	الشكل رقم 06 الصفات التي استخدمها فيدلر
84	الشكل رقم 07 نموذج فيدلر في أسلوب القائد ودرجة ملائمة الموقف القيادي
93	الشكل رقم 08 المقارنة بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية

تمهيد:

يُعدّ مقياس نظريات التنظيم والتسيير من المقاييس الأساسية في تكوين الطلبة في مجالات العلوم الإدارية، والعلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، لما يوفره من أطر تحليلية ونظرية تُمكن من فهم طبيعة المنظمات الحديثة، وآليات عملها، ومحددات فعاليتها، والعوامل المؤثرة في أدائها واستمراريتها، فالمنظمة لم تعد مجرد هيكل رسمي لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، بل أصبحت كيانًا اجتماعيًا واقتصاديًا وإنسانيًا معقدًا، يتفاعل باستمرار مع محيطه الداخلي والخارجي.

لقد نشأ الفكر الإداري في سياق التحولات التاريخية الصناعية الكبرى، في ظل بروز الحاجة إلى تنظيم العمل وضبطه وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، بداية بظهور النظريات الكلاسيكية التي ترجمت أولى المحاولات العلمية لتقنين الممارسة الإدارية، من خلال التركيز على تقسيم العمل، والتخصص، والسلطة الرسمية، والضبط البيروقراطي، وقد أسهمت هذه النظريات في إرساء دعائم التنظيم العقلاني، إلا أن تركيزها المفرط على البعد التقني والهيكلية كشف عن محدوديتها في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات.

نظرًا لتزايد تعقّد بيئات العمل وتعاظم أهمية المورد البشري في التنظيم، ناهيك عن تأثير العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي خلقت بدورها مناخًا تنظيميًا فرض بروز النظريات السلوكية كردّ فعل على افتراضات الطرح الكلاسيكي، ناقلة بذلك الفكر الإداري من بؤرة الاهتمام بالآلة والهيكل التنظيمي إلى تعزيز دور الإنسان والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وقد ركزت هذه المقاربات على الدوافع، والاتصال، والقيادة، والرضا الوظيفي، والتوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مؤكدة أن فعالية التنظيم لا تتحقق إلا من خلال فهم السلوك الإنساني وإدارته بطرق تتسم بالمرونة والتشاركية.

غير أن الفكر الإداري في مراحل تطوره لم يتوقف عند حدود التنظيم والسلوك، بل اتجه نحو تبني رؤية أكثر شمولية، تمثلت في النظريات البيئية التي تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتأثر ويؤثر في محيطه، فقد أفرزت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، وتزايد حدة المنافسة، وتغير

السياقات الثقافية والتنظيمية، الحاجة إلى مقاربات تفسّر كيفية تكيف المنظمة مع بيئتها، وهو ما جسده نظريات النظم، والنظرية الموقفية، ونظرية Z اليابانية.

لقد أدى تسارع التغيرات العالمية وتصادد وتيرة الثورة التكنولوجية الحديثة، في ظل تفاقم تعقّد المشكلات الإدارية، إلى بروز الحاجة إلى مداخل إدارية حديثة لدراسة الإدارة استجابة لمتطلبات تنظيمية، اجتماعية، بيئية، ثقافية، اقتصادية وسياسية، تجاوزت الطروحات التقليدية نحو نماذج تركز أكثر على مفاهيم الاستراتيجية، والجودة، والمشاركة، وإدارة التغيير، والتنمية الإدارية، الذي بات يتسم بعدم اليقين، والعولمة، والتحول الرقمي، وارتفاع توقعات الأفراد والمجتمع من المنظمات.

ضمن هذا المسار التطوري في علم الإدارة، يسعى هذا المقياس إلى تقديم رؤية متكاملة للفكر التنظيمي والإداري، من خلال الربط بين الجذور الكلاسيكية، والمقاربات السلوكية، والرؤى البيئية، والمداخل الحديثة، بما يمكن الطلبة من فهم ديناميكية تطور الإدارة كنظرية وممارسة، كما يهدف إلى تنمية قدرات التحليل والنقد العلمي، وتمكين الطلبة من توظيف النظريات الإدارية في تشخيص المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول المناسبة وفق السياقات المختلفة.

مما سبق ذكره، نطرح الإشكالية التالية: كيف تطوّر الفكر التنظيمي والإداري عبر مراحله المختلفة، وما مدى إسهام كل مرحلة في تفسير فعالية المنظمات المعاصرة وتعزيز قدرتها على التكيف والاستمرار في بيئة متغيرة؟

بناءً على الإشكالية المطروحة، نطرح التساؤلات التالية:

- أ. ما هو السياق التاريخي والفكري الذي أفرز ظهور وتطور النظريات الكلاسيكية؟
- ب. إلى أي مدى أسهمت مبادئ الإدارة العلمية، والتقسيم الإداري، والنموذج البيروقراطي في تعزيز التنظيم الإداري؟
- ت. إلى أي مدى أحدثت النظريات السلوكية تحولاً نوعياً في الفكر الإداري من التركيز على الهيكل إلى الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة؟

ث. ما هو الدور الذي لعبته مفاهيم الدافعية، والقيادة، والاتصال، والتوازن التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية وفق المقاربات السلوكية؟

ج. كيف تنظر النظريات البيئية إلى المنظمة، وإلى أي مدى تساهم العوامل المحيطة في تحديد الأسلوب الإداري المناسب؟

ح. إلى أي مدى تساهم مفاهيم الملاءمة، والثقافة التنظيمية، والتكيف في تفسير نجاح المنظمات واستمراريتها؟

خ. كيف تعكس المداخل الحديثة في الإدارة (كالإدارة بالأهداف، والجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير) التحول نحو التمكين، والتحسين المستمر، وبناء الميزة التنافسية؟

د. ما طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية، والإدارة التشاركية، وإدارة التنمية في تحقيق أداء تنظيمي مستدام يستجيب لمتطلبات البيئة المعاصرة؟

يعتمد المقياس منهجًا تحليليًا تطوريًا، يقوم على دراسة المدارس الفكرية وفق تسلسلها التاريخي، مع إبراز سياقات نشأتها، وأهم مرتكزاتها النظرية، وإسهاماتها في تفسير الظاهرة التنظيمية، إلى جانب مناقشة حدودها وأوجه قصورها.

يتناول المحور الأول في هذه المطبوعة النظريات الكلاسيكية، التي شكّلت المنطلق العلمي الأول للتنظيم الإداري، من خلال دراسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، والنموذج البيروقراطي لماكس فيبر، مع تحليل إسهاماتها في إرساء مبادئ الكفاءة والتنظيم العقلاني، أما المحور الثاني فيعالج النظريات السلوكية، التي مثّلت تحولًا نحو الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، من خلال دراسة حركة العلاقات الإنسانية، ونظرية X و Y لـ دوغلاس ماك غريغور، ونظرية التوازن التنظيمي، وغيرها من المقاربات السلوكية التي ركزت على الدوافع والقيادة والاتصال والرضا الوظيفي.

يُخصص المحور الثالث لدراسة النظريات البيئية التي تنتظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع محيطه، مثل نظرية النظم، والنظرية الموقفية، ونظرية Z، مع إبراز أهمية التكيف

والملاءمة بين التنظيم والبيئة، أما المحور الرابع فيتناول المداخل الحديثة في دراسة الإدارة، كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، والتنمية الإدارية وإدارة التنمية، والإدارة التشاركية.

تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تمكين الطالب من الإحاطة بالتطور التاريخي للفكر التنظيمي والإداري، وفهم منطلقاته النظرية، وتحليل إسهاماته في تفسير فعالية المنظمات المعاصرة، مع تنمية قدرته على النقد العلمي وتوظيف المقاربات المختلفة في تشخيص المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول الملائمة في بيئات متغيرة، وهذا من خلال:

أولاً: مستوى التذكر (Remember)، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- تعريف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتنظيم والإدارة.
- تحديد رواد المدارس الكلاسيكية والسلوكية والبيئية والحديثة.
- تعداد المبادئ التي قامت عليها كل مدرسة فكرية.
- الرجوع إلى السياقات التاريخية التي نشأت فيها النظريات الإدارية.

ثانياً: مستوى الفهم (Understand)

- شرح مرتكزات الإدارة العلمية والتقسيم الإداري والنموذج البيروقراطي.
- تفسير أسباب التحول من المقاربة الكلاسيكية إلى المقاربة السلوكية.
- شرح مفهوم المنظمة كنظام مفتوح في ضوء النظريات البيئية.
- إبراز دور مفاهيم الدافعية والقيادة والاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: مستوى التطبيق (Apply)

- توظيف المبادئ الإدارية في تحليل حالات تنظيمية واقعية.
- تطبيق مفاهيم الملاءمة والتكيف في تفسير أساليب الإدارة المختلفة.
- استخدام نظريات الدافعية والقيادة في اقتراح آليات لتحسين الأداء.

- الاستفادة من أدوات الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة في معالجة المشكلات التنظيمية.

رابعاً: مستوى التحليل (Analyze)

- مقارنة المدارس الفكرية من حيث منطلقاتها النظرية ونتائجها العملية.
- تحليل حدود المقاربة الكلاسيكية في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة.
- تفكيك العلاقة بين البيئة الخارجية وبنية التنظيم.
- استنتاج أوجه التكامل بين النظريات الإدارية المختلفة.

خامساً: مستوى التقييم (Evaluate)

- مناقشة وتقييم إمكانية تطبيق النظريات الكلاسيكية أو استحالته في البيئات التنظيمية المعاصرة، مع التعليل.
- تقييم إسهام النظريات السلوكية في تطوير الفكر الإداري.
- الحكم على فعالية المداخل الحديثة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- نقد حدود النظرية الموقفية في تفسير نجاح المنظمات.

سادساً: مستوى الإبداع والتركيب (Create)

- اقتراح تصورات تنظيمية تجمع بين الأبعاد الهيكلية والسلوكية والبيئية.
- تصميم حلول إدارية تستجيب لمتطلبات بيئة تتسم بعدم اليقين.
- بناء إطار تحليلي لتشخيص مشكلة تنظيمية معاصرة.

المحور الأول:

النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

شكلت النظريات الكلاسيكية في التنظيم والتسيير نقطة الانطلاق الأساسية لفهم نشأة الفكر الإداري وتطوره، إذ تمثل هذه النظريات اللبنة الأولى التي حاولت إضفاء الطابع العلمي والعقلاني على الممارسة الإدارية داخل المنظمات، حيث ظهرت هذه النظريات في سياق التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي رافقت الثورة الصناعية، في ظروف فرضت بروز الحاجة الملحة إلى تنظيم العمل، زيادة الإنتاج ، تخفيض التكاليف، وضبط العلاقات داخل المؤسسات الإنتاجية.

رغم الإسهامات الكبرى التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في إرساء أسس التنظيم الحديث، فإنها لم تسلم من الانتقادات، أبرزها إهمال البعد الإنساني والنفسي للعامل، إذ تعاملت مع الفرد بوصفه أداة إنتاجية لا كائناً اجتماعياً له حاجاته ودوافعه، غير أن هذه الانتقادات لا تقلل من قيمتها العلمية، بل تؤكد دورها التأسيسي في تطور الفكر الإداري، وتمهيدها لظهور المدارس السلوكية والنظمية والحديثة لاحقاً.

كما يهدف هذا المحور إلى تمكين الطلبة من فهم الخلفيات الفكرية والمنهجية للنظريات الكلاسيكية، وتحليل مرتكزاتها الأساسية، واستيعاب إسهامات روادها في بناء علم التنظيم والتسيير، مع إبراز حدودها وإمكانيات توظيفها في السياقات التنظيمية المعاصرة.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور. (1856 - 1915) Frederick Winslow Taylor

تُعدّ نظرية الإدارة العلمية من أوائل المحاولات الجادة لإضفاء الطابع العلمي والعقلاني على الممارسة الإدارية، وقد ارتبط ظهورها بالسياق الصناعي الذي ساد نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث تميزت تلك المرحلة بتوسع الإنتاج الصناعي، وارتفاع الطلب على تحسين

الكفاءة الإنتاجية، في ظل ضعف الأساليب الإدارية التقليدية وعدم قدرتها على ضبط العمل وتنظيمه بفعالية.

لقد تأثرت الإسهامات الفكرية لـ فريدريك تايلور بخلفيته المهنية كمهندس ميكانيكي، وبخبرته العملية داخل المصانع، حيث شغل عدة مناصب مكنته من الاطلاع المباشر على مشكلات العمل الصناعي، وعلى أوجه القصور في أساليب التنظيم السائدة آنذاك، سواء من حيث ضعف التخطيط، أو غياب المعايير العلمية للأداء، أو الاعتماد على الاجتهادات الفردية في تسيير العمل.

انطلاقاً من هذه المعطيات، سعى تايلور إلى إعادة الاعتبار للمنهج العلمي في الإدارة، من خلال دراسة العمل دراسة علمية دقيقة، وتحليل الحركات والزمن، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام، بما يسمح برفع الإنتاجية وتحقيق الكفاءة القصوى، وقد انطلقت نظرية الإدارة العلمية من افتراض أساسي مفاده أن تحسين الأداء لا يتحقق عشوائياً، بل من خلال تطبيق مبادئ علمية واضحة في تنظيم العمل، وتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، ووضع معايير موضوعية للرقابة والتقييم.

تمثل نظرية الإدارة العلمية مرحلة مفصلية في تطور الفكر الإداري، إذ أسهمت في الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الخبرة الشخصية إلى إدارة قائمة على التخطيط العلمي والتنظيم العقلاني، رغم ما وُجّه إليها لاحقاً من انتقادات تتعلق بإغفالها للبعد الإنساني في العمل، وهو ما سنتناوله الاتجاهات الإدارية اللاحقة.

أ. مبادئ وأسس النظرية التaylorية:

تتأسس النظرية التaylorية على مجموعة من المبادئ العلمية التي هدفت إلى عقلنة العمل الصناعي ورفع كفاءته، ويمكن تنظيمها على النحو الآتي:

1. اعتماد المنهج العلمي في الإدارة (العلم بدل القاعدة التقريبية): دعا تايلور إلى استبدال أسلوب "التجربة والخطأ" أو القواعد التقريبية بالأسلوب العلمي القائم على التحليل الموضوعي والقياس الدقيق، وذلك من خلال دراسة كل عنصر من عناصر العمل دراسة منهجية للوصول إلى الطريقة المثلى لإنجازه.

2. البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل: يُعد مبدأ "أفضل طريقة واحدة" من الركائز الأساسية للنظرية، حيث أكد تايلور أن لكل عمل طريقة مثلى يمكن اكتشافها علمياً عبر التحليل والتجريب، ومن ثم تعميمها على جميع العمال لضمان توحيد الأداء ورفع الكفاءة.

3. الفصل بين التخطيط والتنفيذ: يقوم هذا المبدأ على تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والإشراف، بينما يقتصر دور العامل على تنفيذ التعليمات المحددة سلفاً، مما يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية من العامل إلى الإدارة، وبالتالي يعتبر التخطيط من مهام المدير، بينما التنفيذ من مهام العامل¹.

4. التخصص وتقسيم العمل: أكد تايلور على ضرورة تقسيم العمل إلى مهام جزئية دقيقة، بما يسمح لكل عامل بأداء وظيفة محددة ومتخصصة، الأمر الذي يساهم في زيادة السرعة والإنتاجية وتقليل الأخطاء.

5. الاختيار والتدريب العلمي للعمال: شدد تايلور على ضرورة اختيار العمال وفق معايير علمية دقيقة تتناسب مع طبيعة العمل، مع توفير التدريب المنهجي اللازم لتمكينهم من أداء مهامهم وفق الأسلوب الأمثل المحدد مسبقاً².

¹ عبد الوهاب سويس، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، الجزائر: دار النجاح للنشر والتوزيع، 2009، ص 20.

² رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن: الجندرية للنشر والتوزيع، 2012، ص 10.

6. نظام الحوافز المادية والأجر بالقطعة: رأى تايلور أن الحافز المادي يمثل الدافع الأساسي للعمل، لذلك دعا إلى اعتماد نظام تفاضلي للأجر يرتبط مباشرة بالإنتاجية ، وبالتالي التركيز على إنجاز العمل أكثر من التركيز على ساعات العمل، حيث تم وضع نظام للحوافز يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، مقابل أجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع المنتجة خلال نفس الفترة، يتم رفع أجر جميع القطع التي أنتجها¹، بما يُحفّز العمال على تعظيم إنتاجيتهم وبلوغ المستوى المطلوب.

7. دراسة الحركة والزمن: تُعد دراسة الحركة والزمن من أهم أدوات الإدارة العلمية، إذ تهدف إلى تحليل الحركات التي يقوم بها العامل أثناء أداء العمل، واستبعاد الحركات غير الضرورية التي تقلل من الإنتاجية، ثم تحديد الزمن النموذجي لإنجاز كل مهمة، والمقصود بالحركات غير الضرورية: "مجموعة الأنشطة والحركات التي يؤديها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته، مما يتوجب استبعادها أو التقليل منها"²، ومن ثم تحديد الوقت النموذجي لإنجاز كل عمل، وبتطبيقه لهذه التجربة استطاع أن يرفع ما مقداره 47.5 طناً من الحديد إلى عربات القطار، بعد أن كان يحمل 12.5 طن³.

8. الإدارة الوظيفية (تعدد المشرفين): اقترح تايلور هيكلاً تنظيمياً يقوم على تقسيم العمل الإداري إلى ثمانية أقسام، وعين على رأس كل منها مدير مسؤول، وبالتالي هؤلاء المدراء هم مسؤولون عن العمال بصورة مباشرة، فكل عامل يرتبط تنظيمياً بثمانية مدراء، ويتلقى الأوامر منهم، وقد وُجهت انتقادات لهذا التنظيم بسبب احتمال تضارب الأوامر وتعدد مصادر السلطة، مما قد يؤدي إلى إرباك العامل وإضعاف وحدة القيادة⁴.

9. التعاون بين الإدارة والعمال: أكدت النظرية التaylorية على ضرورة قيام تعاون حقيقي بين الإدارة والعمال، بهدف تعظيم الإنتاج وتحقيق مصلحة مشتركة قائمة على الكفاءة والضبط.

¹ . علي عباس، . أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2016، ص 50.

² . يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص 161.

³ . علي عباس، مرجع سابق، ص 29.

⁴ . المرجع نفسه، ص 49.

10. التوحيد القياسي والتنميط: دعا تايلور إلى وضع معايير موحدة تشمل الأدوات والمعدات وإجراءات العمل وظروف بيئته، بهدف ضمان الاتساق في الأداء وتقليل الهدر الناجم عن التباين في الأساليب الفردية، ويتجاوز هذا المبدأ مبدأ "الطريقة المثلى الوحيدة" ليشمل توحيد المدخلات المادية والبيئية للعملية الإنتاجية، وبذلك يُمثل الإطار التنظيمي الذي يضمن تطبيق المبادئ العلمية الأخرى بصورة منتظمة وقابلة للقياس.¹

ب. الانتقادات الموجهة للنظرية:

يمكن تلخيص أبرز الانتقادات التي تم توجيهها للمدخل العلمي في علم الإدارة من خلال ما يلي:

1) الانتقادات الإنسانية

- **النظرة الميكانيكية للإنسان وإفقار المهارة:** اتُهمت الإدارة العلمية بتبني تصور آلي للإنسان، إذ اعتبرته مجرد جزء داخل التنظيم أو امتداداً للآلة، ونظرت إليه من زاوية الحاجات الاقتصادية فقط، بافتراض أن الدافع الأساسي للعمل هو الحافز المادي، وقد أدى هذا المدخل إلى ما يُعرف بديناميكية "إفقار المهارة"، حيث جرى تفكيك العمل إلى مهام جزئية دقيقة، ونُزعت المعرفة الفنية من العامل لصالح الإدارة، مما أفقده السيطرة على عمله وحوّله إلى منفذ سلبي داخل نسق إنتاجي صارم.
- **إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية:** ركزت النظرية التaylorية على الكفاءة التقنية والإنتاجية، لكنها أهملت الأبعاد النفسية والاجتماعية للعمل، متجاهلة حاجات الانتماء والتقدير والمشاركة، وهو ما شكل لاحقاً أرضية لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

¹ Yonatan Reshef, Taylor's Scientific Management, University of Alberta, p. 5. <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Taylorism> (14-02-2026)

(2) الانتقادات التنظيمية

- **تكريس السيطرة المركزية وتعزيز سلطة الإدارة :** أدى الفصل بين التخطيط والتنفيذ إلى تركيز المعرفة والسلطة في يد الإدارة، مما عزز الطابع المركزي والرقابي للتنظيم، فالعمل أصبح خاضعاً لقواعد دقيقة تحدد كل حركة وزمن، وهو ما قلّص استقلالية العامل ومنح الإدارة قدرة أكبر على التحكم في العملية الإنتاجية.
- **القواعد الصارمة والإفراط في التقنين:** اعتمدت الإدارة العلمية على وضع قواعد تفصيلية لتنظيم جميع جوانب العمل، مما خلق بيئة تنظيمية شديدة الضبط أقرب إلى النموذج البيروقراطي التقني، وحدّ من المبادرة الفردية.
- **تعظيم قابلية الاستبدال وغياب المسار المهني:** سعت الإدارة العلمية إلى إنشاء تنظيم يقوم على أقصى درجات قابلية الاستبدال، بحيث يمكن تعويض أي عامل بآخر بأقل قدر ممكن من التدريب، مما أدى إلى إضعاف فرص التطور المهني وغياب مسار وظيفي حقيقي لغالبية العمال.
- **تكريس الصراع داخل التنظيم:** رغم تأكيد تايلور على مبدأ التعاون، فإن تطبيق الإدارة الوظيفية (تعدد الرؤساء) أدى في بعض الحالات إلى تضارب الأوامر وخلق نزاعات تنظيمية، مما أضعف وحدة القيادة وأدى إلى توتر العلاقات داخل المؤسسة.

(3) الانتقادات الاقتصادية والتقنية

- **الآثار السلبية لنظام الحوافز المادية**

واجه نظام الأجر بالقطعة عدة انتقادات، من أبرزها:¹

- ارتفاع معدلات الإصابات والحوادث نتيجة ضغط العمل.
- زيادة أعطال الآلات بسبب تحميلها طاقة تشغيل تفوق قدرتها.
- ارتفاع تكاليف الصيانة وأوقات التوقف.

¹ . علي عباس، مرجع سابق، ص 48.

- تزايد معدلات الغياب والإجهاد المهني.

■ لقد اعتُبر هذا النظام مرهقاً نفسياً وبدنياً للعامل، إذ يربط دخله بجهد مضاعف دون مراعاة كافية للجوانب الصحية، وبالتالي أدت طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور إلى معاقبة العامل أكثر من تحفيزه.

(4) الانتقادات الاتصالية والإدارية العليا

- التركيز على الاتصال النازل: اعتمدت الإدارة العلمية على الاتصال من أعلى إلى أسفل، وأهملت قنوات الاتصال الصاعد، مما قلل من مشاركة العمال في اتخاذ القرار.
- التركيز على المستوى التنفيذي وإهمال المستويات الاستراتيجية: انشغلت النظرية التaylorية بتحسين الأداء في قاعدة التنظيم، وركزت على العمليات التنفيذية، دون اهتمام كافٍ بالجوانب الاستراتيجية العليا للإدارة.

(5) الانتقادات المنهجية والمعرفية

- محدودية التطبيق القطاعي: تتسم الإدارة العلمية بضيق نطاق تطبيقها، إذ تقتصر على البيئات الإنتاجية التي يمكن فيها قياس أداء العمال كمياً وبصورة موضوعية، كالمصانع وخطوط التجميع، أما قطاع الخدمات والاقتصاد المعرفي، فيظل خارج نطاقها الفعلي، نظراً لصعوبة تحويل الأداء الفكري والإبداعي إلى معايير رقمية قابلة للقياس والتقنين.
- الضعف المنهجي في الأساس التجريبي: وجّه عدد من الباحثين انتقادات منهجية لتايلور، إذ استند في كثير من استنتاجاته إلى ملاحظة عينات محدودة وغير ممثلة من العمال، مما يُضعف إمكانية تعميم نتائجه على مختلف البيئات التنظيمية والثقافية، ويطرح تساؤلات جدية حول صلاحية مبادئه بوصفها قوانين علمية كونية.

إستنتاج:

تُعدّ نظرية الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور من أهم اللبّات الأولى في بناء الفكر الإداري الحديث، إذ مثّلت انتقالاً نوعياً من الإدارة التقليدية القائمة على الخبرة الفردية والارتجال،

إلى إدارة تقوم على المنهج العلمي والعقلانية والتنظيم المنهجي للعمل، وقد جاءت هذه النظرية استجابة لظروف المرحلة الصناعية التي تميزت بتوسع الإنتاج والحاجة الملحة إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء داخل المؤسسات.

كما ركزت النظرية التaylorية على دراسة العمل دراسة علمية دقيقة، من خلال تحليل الحركات والزمن، وتوحيد أساليب الأداء، والفصل بين التخطيط والتنفيذ، وربط الأجور بالإنتاجية، مما أسهم في تحقيق زيادات ملموسة في الإنتاج وتخفيض التكاليف، كما أسست لمفاهيم إدارية محورية مثل الكفاءة، والتخصص، والتقسيم العقلاني للعمل، والتخطيط المسبق، وهي مفاهيم لا تزال حاضرة في الممارسة الإدارية المعاصرة.

غير أن هذه الإسهامات واجهتها جملة من الانتقادات، إذ اتسمت النظرية بنظرة ميكانيكية للإنسان العامل، واقتصرت في تفسيرها للسلوك العمالي على الحوافز المادية، وأهملت الأبعاد النفسية والاجتماعية والصحية، كما أدى تطبيق بعض مبادئها، خاصة تعدد الرؤساء ونظام الأجر على القطعة، إلى بروز صراعات تنظيمية ومشكلات إنسانية داخل العمل.

يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية شكّلت مرحلة حاسمة في تطور علم الإدارة، حيث أسهمت في ترسيخ الأسس العلمية للتنظيم والتسيير، لكنها في الوقت نفسه كشفت عن محدودية المقاربة التقنية الصرفة، وهو ما مهدّ لظهور النظريات السلوكية التي أعادت الاعتبار للعنصر الإنساني داخل المنظمة، ثم النظريات اللاحقة التي سعت إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والبعد الإنساني والتنظيمي.

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية: (هنري فايول 1841-1925) Henri Fayol

ظهرت نظرية المبادئ الإدارية على يد المفكر الفرنسي هنري فايول في سياق تطور الفكر الإداري الكلاسيكي، استجابةً لجملة من الانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية الإدارة العلمية، لا سيما تركيزها المفرط على المستويات التنفيذية والعمليات التشغيلية على حساب المستويات التنظيمية العليا، وقد جاءت نظرية فايول لسد هذه الفجوة، من خلال تقديم مقاربة إدارية شاملة تُعنى بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتُرسّي مبادئ عامة صالحة للتطبيق على مختلف المستويات التنظيمية.

يُعدّ الاختلاف الجوهرى بين الفكر التaylorي والفكر الإداري عند فايول أن الأول اهتم بدراسة العمل من زاوية فنية تشغيلية، في حين ركّز الثاني على الإدارة بوصفها نشاطاً شاملاً قابلاً للتطبيق على مختلف أنواع المنظمات وليس على المؤسسات الصناعية وحدها، فقد نظر فايول إلى الإدارة باعتبارها وظيفة مستقلة لها مبادئها وقواعدها العامة القابلة للتعلم والتطبيق على مختلف المستويات الإدارية.

كما استند فايول في بلورة أفكاره إلى خبرته العملية مديراً عاماً لإحدى كبرى شركات التعدين الفرنسية، حيث أتاح له موقعه الإداري الرفيع ملاحظة أوجه القصور التنظيمي، وإدراك أهمية وجود مبادئ إدارية عامة تضبط العمل داخل المنظمة، وانطلاقاً من ذلك، اتجه اهتمامه نحو تحديد الوظائف الأساسية للإدارة وصياغة مجموعة من المبادئ التنظيمية الهادفة إلى تحقيق الانسجام والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي وتحسين فعالية الأداء الإداري.

بمآء على ما سبق ذكره، تمثل نظرية المبادئ الإدارية إضافة نوعية للفكر الإداري الكلاسيكي، إذ نقلت الاهتمام من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة والتنظيم، وأسهمت في ترسيخ فكرة أن الإدارة علم وفن في آن واحد، يقوم على مبادئ عامة قابلة للتطبيق والتكييف حسب طبيعة المنظمة.

أ. المبادئ العامة للإدارة حسب نظرية فايول:

تتمحور الفكرة الأساسية لنظرية المبادئ الإدارية حول تزويد المدير بجملة من التوجيهات العملية العامة التي تُمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، وكانت المبادئ التي قدمها هنري فايول عبارة عن تأكيدات عامة حول بعض علاقات السبب بالنتيجة، والتي يفترض تطبيقها في أي تنظيم وفي أي بيئة، وهي تدور بطبيعتها حول وظيفة التنظيم للمدير¹، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

■ **مبدأ تقسيم العمل والتخصص في أجزائه:** ويقصد بهذا المبدأ تقسيم العمل على الأفراد والجماعات، والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

■ **مبدأ السلطة والمسؤولية:** يُبين فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، فالسلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب واختصاصاته، والسلطة الشخصية القائمة على الذكاء والخبرة والقيمة الأخلاقية والخدمات السابقة والقدرة القيادية، إذ إن السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة، فالسلطة دون مسؤولية تفضي إلى التسيب، والمسؤولية دون سلطة تُعجز صاحبها عن الإنجاز.

■ **مبدأ النظام:** يقصد به احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم بمعاقبة من لا يحترمها.

■ **مبدأ وحدة الأمر:** بمعنى أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات والتعليمات ويرفع له التقارير، وهنا نلاحظ الاختلاف الواضح بين فكر تايلور الذي يقضي بتلقي المرؤوس للأوامر لأكثر من رئيس، بينما أكد هنري فايول على ضرورة تلقي المرؤوس للأوامر من رئيسه المباشر فقط.

■ **مبدأ وحدة التوجيه:** يقضي بخضوع كل وحدة إدارية لرئيس واحد وخطة واحدة.

■ **مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية:** بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة الجماعية، كما يتوجب تدخل الإدارة في حالة تعارض مصالح العمال الفردية مع

¹ . جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 28.

المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك لأجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

■ **مبدأ المكافأة والتعويض:** حيث يحصل كل عامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، مما يساهم كثيرا في تحقيق الرضا الوظيفي، ويكون حافزا قويا لزيادة الإنتاجية نوعا وكما.

■ **مبدأ المركزية:** يقصد به مدى تركيز السلطة أو تفويضها، وبخصوص هذا المبدأ، يرى هنري فايول أن القرار النهائي أو تفويض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم يعود بالدرجة الأولى إلى المدير متخذ القرار.

■ **مبدأ تدرج السلطة:** بمعنى توزيع السلطات بشكل هرمي، واحترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال.

■ **مبدأ الترتيب:** هو ذلك المبدأ الذي يتم من خلاله وضع كل شيء في مكانه أو حتى وضع الأشياء المادية في مكانها، بمعنى أن الترتيب يشمل الجوانب المادية في الإدارة كالألات والأدوات والمعدات المختلفة من أجل وضعها في مكانها المناسب، وهناك نظام يتعلق بالجوانب الاجتماعية حيث يهتم بوضع كل شخص في مكانه المناسب، كما يهتم بتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

■ **مبدأ المساواة:** يتعلق الأمر هنا بمعاملة الأفراد، لأن المساواة في المعاملة تعتبر شرطا ضروريا لتحقيق الرضا، بحيث يهدف من خلال هذا المبدأ إلى الحصول على ولاء تنظيمي يقوي انتماء العمال إلى التنظيم ويلزمهم بالقيام بواجباتهم المختلفة.

■ **مبدأ الاستقرار في العمل:** يؤكد فايول على مدى أهمية استقرار الموظف في عمله كما أنه يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي منظمات مستقرة.

■ **مبدأ المبادأة:** على المدير أن يشجع مرؤوسيه على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وأن على المدير مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع المرؤوسين.

■ **مبدأ التعاون:** الوحدة عند هنري تولد القوة، وعلى هذا الأساس يتوجب على كل مدير داخل أي تنظيم أن يسعى جاهداً من أجل توحيد صفوف مرؤوسيه حول أفكاره واتجاهاته الداعية إلى تحقيق مصلحة التنظيم، وتجنب التعسف في الاتصال بمرؤوسيه، أي لا بد من وجود تعاون حقيقي بين الرئيس ومرؤوسيه في جميع المستويات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.

قام هنري فايول بتصنيف أنشطة المؤسسة إلى ستة مجالات رئيسية تُشكّل في مجموعها البنية الوظيفية للتنظيم، وهي كالآتي: ¹

- **النشاطات الفنية:** كالإنتاج والتصنيع.
 - **النشاطات التجارية:** كالبيع والشراء والمبادلة.
 - **النشاطات المالية:** كالبحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.
 - **النشاطات المحاسبية:** تشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وإعداد الإحصائيات.
 - **نشاطات الوقاية والضمان:** كحماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
 - **النشاطات الإدارية:** وهي التخطيط، التنظيم، الرقابة، وإصدار الأوامر، والتنسيق.
- كما أولى هنري فايول اهتماماً خاصاً بالنشاطات الإدارية داخل المؤسسة، معتبراً إياها الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، نظراً لاعتمادها على وظائف جوهرية مثل التخطيط والتنبؤ والتنظيم وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية والرقابة، وقد سعى فايول إلى تحليل النشاط الإداري من خلال تحديد المقومات والخصائص التي ينبغي توافرها في القائمين به، حيث أشار إلى مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالعاملين، تشمل الجوانب الجسمية كالتمتع بالصحة والنشاط والقدرة على الفهم والتعلم، إضافة إلى الصفات الذهنية والأخلاقية مثل الحزم والمبادرة والإخلاص واللباقة وصفاء الذهن.

¹ . محمد صبيح الرشادة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 20.

كما أكد على أهمية توافر المعرفة العامة والمتخصصة لدى العاملين، وضرورة توفر الخبرة الفنية في الأنشطة التقنية داخل المنظمة، في مقابل امتلاك المستويات الإدارية العليا للكفاءة الإدارية القائمة على المبادئ العلمية وحسن التصرف في التعامل مع الأفراد، وبذلك ميز فايول بين متطلبات الكفاءة الفنية ومتطلبات الكفاءة الإدارية، وفقاً لطبيعة المستوى التنظيمي.¹

ج. الانتقادات الموجهة لنظرية المبادئ الإدارية عند هنري فايول

على الرغم من الأهمية البالغة التي حظيت بها نظرية المبادئ الإدارية في بناء الفكر الإداري الكلاسيكي، وما قدمته من إطار منظم وواضح لممارسة الوظيفة الإدارية، إلا أنها لم تسلم من النقد مع تطور الدراسات التنظيمية وتغير بيئة الأعمال، فقد رأى عدد من الباحثين أن بعض مبادئها تتسم بالطابع المعياري العام، ولا تعكس بالقدر الكافي التعقيد المتزايد للمنظمات الحديثة، وضمن هذا السياق، برزت مجموعة من الانتقادات التي مست جوانب المرونة، والبعد الإنساني، وطبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، وهي كما يلي:²

1. الجمود وقلة المرونة: من أبرز الانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية المبادئ الإدارية طابعها الصارم والميكانيكي، إذ تُقدّم مبادئ فايول بوصفها إطاراً تنظيمياً ثابتاً يصلح للتطبيق العام، غير أن هذا الطابع المعياري قد يؤدي إلى الحد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة والسريعة التحول، ففي ظل بيئة أعمال ديناميكية تتطلب الابتكار والاستجابة السريعة، قد يشكل الالتزام الحرفي بهذه المبادئ عائقاً أمام المرونة التنظيمية والتجديد الإداري.

2. إهمال العوامل الإنسانية: رغم ما قدمته نظرية فايول من تنظيم واضح للوظائف الإدارية، إلا أنها تعرضت للنقد بسبب تركيزها الكبير على الهيكل والإجراءات والكفاءة، مقابل

¹ . خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص 63.

² A Critical Evaluation of Administrative Management Theory. <https://pubadmin.institute/perspectives-on-public-administration/critical-evaluation-administrative-management-theory#criticism-of-administrative-management-theory> Last updated on: December 24, 2024.

إغفالها النسبي للأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين، فقد انصب اهتمامها على الضبط والتنظيم أكثر من اهتمامها بدوافع الأفراد، ورضاهم الوظيفي، ومستوى اندماجهم داخل المنظمة. وهو ما دفع لاحقاً إلى بروز الاتجاهات السلوكية التي سعت إلى إعادة الاعتبار للعنصر الإنساني في الإدارة.

3. المبالغة في الهرمية: كما أخذ على نظرية فايول تركيزها الواضح على التسلسل الهرمي وخطوط السلطة الرسمية داخل التنظيم. فرغم أن وضوح السلطة يحقق النظام والانضباط، إلا أن الإفراط في الهرمية قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، وزيادة الإجراءات البيروقراطية، وتقليص فرص المشاركة والمبادرة لدى العاملين. وفي التنظيمات شديدة الهرمية، قد يشعر الأفراد بضعف تأثيرهم في القرارات، مما يحد من الإبداع والابتكار.

لقد أغفلت نظرية فايول دور التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة، إذ اقتصر على الهياكل الرسمية والتسلسل الهرمي المكتوب، متجاهلةً الشبكات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية التي تؤثر فعلياً في سلوك العاملين وأدائهم، وهو ما أثبتت لاحقاً دراسات هوثورن أهميته البالغة.

كما تعرّضت نظرية هنري فايول لانتقادات جوهرية بسبب طابعها المعيارى والشمولى، إذ رأى عدد من الباحثين أن مبادئه الإدارية جاءت في صيغة قواعد عامة أكثر من كونها نظرية علمية قابلة للاختبار والتجريب.

فعلى الرغم من وجاهة هذه الانتقادات في ضوء تطور الفكر التنظيمي المعاصر، فإن بعضها ينبغي فهمه في سياقه التاريخي، فقد جاءت نظرية فايول في مرحلة كانت فيها الإدارة تسعى إلى بناء إطار منظم يضبط العمل الصناعى ويؤسس لسلطة إدارية واضحة، وهو ما يفسر طابعها المعيارى واهتمامها بالتسلسل الهرمى، كما أن فايول نفسه لم يقدم مبادئه بوصفها قواعد جامدة، بل أشار إلى إمكانية تكيفها وفق طبيعة المنظمة وظروفها.

لقد كشفت الانتقادات الموجّهة لنظرية فايول عن حدودها في ضوء التحولات الحديثة، لكنها لا تنتقص من قيمتها التأسيسية، بل تؤكد أنها مثّلت مرحلة ضرورية في تطور الفكر الإداري، مهدت لظهور النظريات السلوكية والتنظيمية اللاحقة التي استكملت ما بدأه الفكر الكلاسيكي.

إستنتاج عام:

تُعدّ نظرية المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول إحدى الركائز الأساسية للفكر الإداري الكلاسيكي، لما قدمته من رؤية شمولية للإدارة باعتبارها وظيفة مستقلة تقوم على مبادئ عامة قابلة للتعلّم والتطبيق في مختلف أنواع المنظمات، فقد مثّلت هذه النظرية انتقالاً نوعياً من التركيز على الجوانب التشغيلية والتنفيذية، كما هو الحال في الفكر التaylorي، إلى الاهتمام بالمستويات التنظيمية العليا وبالوظائف الإدارية الأساسية التي تضمن تماسك التنظيم وفعاليته.

لقد أسهمت مبادئ فايول الإدارية في إرساء قواعد تنظيمية واضحة تضبط العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وتحقق الانسجام والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي، وتوازن بين متطلبات الكفاءة الإنتاجية والبعد الإنساني في العمل، كما أكدت هذه المبادئ على أهمية العدالة، والاستقرار الوظيفي، والتعاون، والمبادرة، باعتبارها عناصر جوهرية في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وتعزيز الأداء الجماعي.

يمكن القول إن نظرية المبادئ الإدارية قد أرست الأسس النظرية للإدارة الحديثة، وأسهمت في تكريس فكرة أن الإدارة علم وفن في آن واحد، يقوم على مبادئ تنظيمية عامة مرنة وقابلة للتكيف وفق طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة بها، ورغم ما وُجّه إليها لاحقاً من انتقادات تتعلق بطابعها المعياري العام، فإنها لا تزال تشكل مرجعاً أساسياً في دراسة التنظيم والتسيير، ومقدمة ضرورية لفهم تطور النظريات الإدارية اللاحقة.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية.

جاءت النظرية البيروقراطية في سياق تطور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي، استجابةً للتحوّلات العميقة التي عرفتتها المجتمعات الحديثة مع توسّع دور الدولة، وتعدّد المنظمات، وازدياد حجم المؤسسات العامة والخاصة، فقد أفرز هذا الواقع التنظيمي الجديد الحاجة إلى نموذج إداري قادر على ضمان الاستقرار، والانتظام، والموضوعية، والحد من العشوائية والمحسوبية في تسيير المنظمات.

ترتبط هذه النظرية باسم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي قدّم تصوّراً عقلانياً للتنظيم يقوم على الشرعية القانونية، والقواعد الرسمية، والتدرج الهرمي للسلطة، والتخصص الوظيفي، ولم ينطلق فيبر من منظور إداري تقني فحسب، بل من تحليل سوسيولوجي عميق لطبيعة السلطة والعلاقات داخل المجتمع الحديث، حيث رأى أن البيروقراطية تمثل الشكل التنظيمي الأكثر عقلانية وكفاءة لإدارة الشؤون العامة والخاصة في المجتمعات المعاصرة.

لقد سعى فيبر من خلال نموذج البيروقراطي إلى إرساء تنظيم يقوم على القانون بدل الأشخاص، وعلى الوظيفة بدل العلاقات الشخصية، وعلى الكفاءة المهنية بدل الولاءات الفردية، فالعمل الإداري، وفق هذا التصور، يجب أن يخضع لقواعد مكتوبة وإجراءات رسمية واضحة، تضمن المساواة بين الأفراد، واستمرارية العمل، وإمكانية التنبؤ بالقرارات والنتائج، وتختلف النظرية البيروقراطية عن كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية من حيث منطلقاتها وأهدافها، فإذا كان تايلور قد ركّز على تحسين الأداء في المستوى التنفيذي، وفايول قد اهتم بوضع مبادئ عامة للإدارة، فإن فيبر انصبّ اهتمامه على بناء نموذج تنظيمي قانوني عقلائي يحدد كيفية توزيع السلطة، وتنظيم المناصب، وضبط العلاقات داخل التنظيم.

أ. تعريف البيروقراطية:

يُستعمل مصطلح البيروقراطية في الخطاب اليومي غالباً للدلالة على الجمود الإداري، وتعقيد الإجراءات، وبطء الأداء، وهو ما أكسبه دلالات سلبية، غير أن البيروقراطية، في معناها

العلمي، تمثل نموذجًا تنظيميًا عقلانيًا يهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وموضوعية من خلال الالتزام بقواعد وإجراءات رسمية واضحة.

تمثل البيروقراطية حسب تصور ماكس فيبر آلية تنظيمية قائمة على العقلانية القانونية، يتم من خلالها تسيير العمل الإداري وفق قواعد مكتوبة، وتوزيع دقيق للاختصاصات، وتسلسل هرمي واضح للسلطة، بما يضمن الاستقرار، والانضباط، وقابلية التنبؤ بالقرارات والنتائج، وقد نظر فيبر إلى البيروقراطية بوصفها الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة لإدارة المؤسسات الكبرى في المجتمعات الحديثة.

وفق هذا التصور، تعبر البيروقراطية عن ذلك التنظيم الرسمي الضخم ، الذي يخدم أهداف الدولة أو المؤسسة، ويعمل على تحويل السياسات والقرارات العامة إلى واقع عملي منظم، أما البيروقراطيون فهم موظفون يتم اختيارهم على أساس الكفاءة والمؤهلات المهنية، لا على أساس الوراثة أو الانتماءات الشخصية، ويخضعون لقواعد تحدد واجباتهم، ومسؤولياتهم، وحقوقهم داخل تنظيم هرمي قانوني، كما أشار ماكس فيبر إلى الشكل المؤسساتي الجيد الذي يجب إعطاؤه بين البرلمان والحكومة، وبين البيروقراطية والإدارة السياسية، وبين النجاعة والديمقراطية¹.

لا تمثل البيروقراطية ظاهرة سلبية، بل تعتبر نموذجًا عقلانيًا مثاليًا للتنظيم، رغم ما قد يعتري تطبيقه العملي من انحرافات أو اختلالات، وهو ما سنتناوله الانتقادات الموجهة لهذا النموذج لاحقًا

أما إذا حاولنا التعرف أكثر على المفكر ماكس فيبر، فنجد أنه ينحدر من عائلة برجوازية بروتستنتية، كما كانت دراسات فيبر في البداية في مجال القانون، كما تابع في نفس الوقت

¹ . بوبكر بوخرية، ماكس فيبر - الدولة و البيروقراطية، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014، ص 179.

الاقتصاد السياسي، التاريخ، الفلسفة، كما واصل خدمته العسكرية، ثم استأنف دراسته الجامعية بجامعة برلين، حيث حصل على شهادة الإجازة في القانون.¹

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر عن ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ، أما البيروقراطيون فهم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.²

ب. العوامل المساهمة في بلورة الفكر البيروقراطي:

تأثر ماكس فيبر بالنظام العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق قواعد وأوامر وتعليمات صارمة، تكلف كل من لا يقدر على تنفيذها وتطبيقها أو يقوم بمخالفتها بالعقاب، وبالتالي فهذا الأسلوب هو الأنسب في كل المؤسسات الإدارية.

قام ماكس فيبر بدراسة القانون، الاقتصاد السياسي، التاريخ، الفلسفة، ثم أكمل دراسته الجامعية بجامعة برلين، حيث حصل على شهادة الإجازة في القانون³، كما عمل أستاذاً للسياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع، حيث يعرف علم الاجتماع بوصفه علماً يكرس جهوده للوصول إلى فهم تفسيري للفعل الاجتماعي.⁴

كما أن دراسته لعلم الاجتماع أكدت أن هناك عوامل تؤثر على كفاءة الإنسان، بمعنى أن هناك عوامل معينة مرتبطة بالضعف البشري لدى الإنسان، وبالتالي عدم القدرة على الاعتماد

¹ . إكرام عدنني، سوسيولوجيا الدين والسياسة عند ماكس فيبر، بيروت، لبنان: منتدى المعارف، 2013، ص 251.

² . خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 43-44.

³ . إكرام عدنني، مرجع سابق، ص 251.

⁴ . براين تيرنر، علم الاجتماع والاسلام: دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، ترجمة: ابو بكر احمد باقادر، ، بيروت، لبنان: دار القلم، 1987، ص 8.

عليه بصورة كاملة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وبالتالي حسب رأي ماكس فيبر فإن هذه اللوائح والتعليمات والقواعد تستطيع لوحدها أن تحد من تدخل المصالح الشخصية.

إلى جانب ذلك، ارتبط الفكر البيروقراطي بتطور الدولة الحديثة وتعدّد وظائفها، الأمر الذي فرض الحاجة إلى جهاز إداري منظم، دائم، ومحيد، قادر على تنفيذ السياسات العامة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، كما يندرج هذا الفكر ضمن مسار العقلنة الذي ميّز المجتمعات الحديثة، حيث يتم استبدال الأساليب التقليدية في التسيير بأساليب قانونية عقلانية قائمة على الكفاءة والتخصص.

وبالتالي، فإن البيروقراطية عند فيبر لم تكن مجرد أسلوب إداري، بل استجابة تاريخية واجتماعية لتنظيم السلطة والعمل في المجتمعات الحديثة، بما يحد من الشخصنة، ويعزز الموضوعية، والاستقرار، وقابلية التنبؤ في الأداء الإداري.

ج. مبادئ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

فيما يلي عرض لأهم المبادئ والمفاهيم الإدارية التي قامت عليها النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:¹

- **تدرّج الوظائف والسلطة:** يقصد ماكس فيبر بمبدأ تدرّج السلطة وجود تسلسل هرمي واضح داخل التنظيم، تبدأ فيه السلطة من قمة الهرم الإداري وتمتد تدريجياً إلى القاعدة، وتنتقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا مروراً بالإدارة الوسطى والتنفيذية، بحيث يخضع كل موظف لرئيس مباشر واحد، ولكل رئيس بدوره مرجع أعلى منه في السلم التنظيمي، بما يضمن وضوح المسؤوليات وانتظام السلطة داخل المنظمة.
- **تقسيم العمل والتخصص:** تؤكد النظرية البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال على الأفراد وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم، بحيث يُسند لكل فرد أداء مهام محددة تتناسب مع قدراته وإمكاناته

¹ . علي عباس ، مرجع سابق، ص ص 57 - 59.

الجسدية والذهنية، ويهدف هذا التقسيم إلى تحقيق الدقة في الأداء ورفع مستوى الكفاءة، باعتبار أن التخصص يشكل أحد المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسات الحديثة.

■ **تحقيق النمطية في الأداء:** تعتمد البيروقراطية على تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفق لوائح وقواعد وإجراءات رسمية مكتوبة، تنظم سير العمل وتحدد أساليبه، ويهدف ذلك إلى توحيد الأداء وضمان استقراره، حيث يرى فيبر أن النمطية في الأداء تحمي الموظف من تعسف الرؤساء، وتمنع التحيز في المعاملة، وتحد من استخدام السلطة بصورة شخصية أو اعتباطية تجاه العاملين.

■ **التدوين الكتابي:** يقوم التنظيم البيروقراطي على مبدأ التوثيق الكتابي لجميع الأنشطة والقرارات الإدارية، بما في ذلك السجلات المحاسبية والمالية، ووثائق الشراء، وملفات الموظفين، وكافة المعاملات مع الأطراف الخارجية، ويسهم هذا التوثيق الدقيق في حفظ حقوق الأفراد والمتعاملين مع المؤسسة، كما يساعد الإدارة على إعداد الدراسات، وتحليل المشكلات، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، إضافة إلى دعمه لعمليات التخطيط وتحديد الأهداف.

■ **عدم التحيز:** يعني هذا المبدأ تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، وتنفيذ القوانين واللوائح بطريقة موضوعية وغير شخصية، ويُنظر إلى الموظف في التنظيم البيروقراطي بوصفه خادماً للمصلحة العامة، حيث يتم التعامل مع جميع العاملين دون تمييز أو محاباة، بما يضمن العدالة ويعزز الثقة في القرارات الإدارية.

■ **الإدارة المهنية:** تؤكد النظرية البيروقراطية على ضرورة إسناد الوظائف الإدارية العليا إلى مدراء مؤهلين علمياً ومتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لضمان سلامة القرارات المتخذة، ورفع مستوى الكفاءة والاحترافية في تسيير شؤون المؤسسة.

■ **تأسيس نظام خدمة للأفراد:** يقوم التنظيم البيروقراطي على وجود نظام وظيفي متكامل ينظم الحياة المهنية للموظفين، ويشمل هذا النظام: الاختيار والتعيين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة، والحفاظ على الموظف طالما كان أدائه وسلوكه المهني سليمين، مع وجود هيكل عادل للأجور والرواتب، وترقية الموظف عند استيفائه الشروط القانونية والمهنية، مع ضمان حق الموظف في التقاعد أو الحصول على مكافأة مناسبة عند نهاية الخدمة.

■ **التدريب:** يُعدّ التدريب عنصراً أساسياً في التنظيم البيروقراطي، حيث يُنظر إليه كأمر ضروري لجميع الموظفين، بهدف تنمية مهاراتهم، وتحديث معارفهم، وتمكينهم من مواكبة التطورات المرتبطة بمجال عملهم، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، كما يساهم التدريب في الحد من حالة الملل التي قد تصيب الموظفين نتيجة أدائهم لأعمال روتينية ونمطية، كما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والدقة في أداء الموظف الإداري، من خلال تطوير مهاراته وتجديد معارفه بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل.

■ **السرية:** يلزم التنظيم البيروقراطي الموظف باحترام مبدأ السرية في أداء عمله، فلا يجوز له الإفصاح عن الخطط أو المعلومات أو الأعمال التي لم يتم إنجازها بعد، أو الإدلاء بتصريحات قد تسيء إلى سمعة المؤسسة التي يعمل بها، ويهدف هذا المبدأ إلى حماية مصالح المؤسسة، والحفاظ على ثقة المتعاملين معها، ومنع انتشار الإشاعات الضارة داخل محيطها الخارجي.

إضافة إلى:

■ **الفصل بين المصالح الشخصية والعامة:** يُعدّ هذا المبدأ من أبرز ما أكد عليه فيبر في نموذج البيروقراطي، إذ لا يمتلك الموظف منصبه ولا وسائل العمل التي يستخدمها، فهي ملك للمؤسسة لا له، ويهدف هذا الفصل إلى منع الفساد الناجم عن تداخل المصالح الشخصية مع المصالح العامة، وضمان أن تبقى قرارات الموظف موجّهة بالقواعد والأنظمة لا بمصالحه الذاتية.

قدّم ماكس فيبر نموذجاً تنظيمياً يُعرف بالبيروقراطية، بوصفه "نمطاً مثالياً" للتنظيم العقلاني يقوم على الشرعية القانونية، وقد نظر إليها من زاوية اجتماعية تنظيمية، معتبراً إياها النموذج العقلاني الخالي من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون الحياة البشرية، يتميز هذا النموذج بتقسيم العمل، والتسلسل الهرمي للسلطة، ووجود قواعد مكتوبة مجردة، والتوظيف القائم على الكفاءة، والطابع غير الشخصي في العلاقات الإدارية، وقد حدد فيبر ثلاثة أبعاد رئيسية للتنظيم البيروقراطي: علاقات السلطة، وخصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف داخله¹، غير أنه

¹ . ماجد محمد الفراء، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 32-33.

حدّر في الوقت ذاته من مخاطر هذا النموذج، مشيراً إلى احتمال تحوّل قواعده إلى "قصاص حديدي" يُقيّد الفاعلين داخل نسق عقلاني صارم يفتقر إلى المرونة الإنسانية.

مما سبق ذكره، نستنتج أن النظرية البيروقراطية التي قدّمها ماكس فيبر تمثل إحدى الركائز الأساسية في تطور الفكر التنظيمي والإداري، لما وفّره من إطار نظري عقلاني لفهم كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسات الكبرى في المجتمعات الحديثة، فقد انطلقت هذه النظرية من تحليل سوسيولوجي لطبيعة السلطة والتنظيم، وأكدت على ضرورة إخضاع النشاط الإداري لقواعد قانونية رسمية تضمن الموضوعية والانضباط والاستقرار في الأداء.

لقد أسهم النموذج البيروقراطي في ترسيخ مبادئ أساسية، من بينها التخصص الوظيفي، والتدرج الهرمي للسلطة، والفصل بين المنصب والشخص، والاعتماد على الكفاءة والمؤهلات المهنية في شغل الوظائف، فضلاً عن التوثيق الكتابي وعدم التحيز والإدارة المهنية، مما ساعد على الحد من الشخصية والمحسوبية، وتعزيز العدالة التنظيمية وقابلية التنبؤ والانتظام في العمل الإداري.

غير أن هذا النموذج، رغم مزاياه التنظيمية، لم يخلُ من الانتقادات، خاصة فيما يتعلق بالجمود الإداري، وتعقيد الإجراءات، وضعف المرونة، وتراجع الاهتمام بالبعد الإنساني والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وقد أبرزت هذه الانتقادات الحاجة إلى مداخل تنظيمية بديلة أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات البيئية والسلوكية.

ختاماً، يمكن القول إن النظرية البيروقراطية شكّلت مرحلة مفصلية في تاريخ التنظيم والتسيير، إذ أرسّت الأسس القانونية والعقلانية للإدارة الحديثة، ومهّدت الطريق أمام تطور النظريات السلوكية والبيئية التي سعت إلى تحقيق توازن أكبر بين الكفاءة التنظيمية والبعد الإنساني في العمل.

خاتمة عامة:

شكّل الفكر الكلاسيكي في الإدارة مرحلة تأسيسية محورية في تطور علم التنظيم والتسيير، إذ جاء استجابة للتحوّلات الاقتصادية والصناعية الكبرى التي عرفتتها المجتمعات الحديثة، خاصة مع توسّع الإنتاج الصناعي وتعقّد المنظمات وازدياد الحاجة إلى أساليب عقلانية لتنظيم العمل وضبط الأداء، وقد انصبّ اهتمام رواد هذا الفكر على البحث عن الكفاءة والفعالية من خلال اعتماد القواعد الرسمية، والتخصص، وتقسيم العمل، والتدرج الهرمي للسلطة، ووضع مبادئ عامة تهدف إلى تحقيق الانضباط والاستقرار داخل التنظيمات.

لقد قدّم كل من فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر مساهمات جوهرية في بلورة ملامح الفكر الكلاسيكي، إذ ركّز تايلور على تحسين الأداء في المستوى التنفيذي عبر المنهج العلمي، واهتم فايول بوضع مبادئ عامة للإدارة وتنظيم وظائفها الأساسية، بينما قدّم فيبر نموذجاً تنظيمياً عقلانياً قانونياً يضبط العلاقات داخل المؤسسات الكبرى، ورغم ما حققه الفكر الكلاسيكي من إسهامات جوهرية في إرساء أسس الإدارة الحديثة، فإنه لم يخلُ من انتقادات تتعلق بإغفال البعد الإنساني والاعتماد المفرط على القواعد والروتين، وهو ما مهّد الطريق لظهور الاتجاهات السلوكية والبيئية التي سعت إلى تحقيق توازن أوضح بين الكفاءة التنظيمية والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية.

المحور الثاني:

النظريات السلوكية

تمهيد:

ظهرت المدرسة السلوكية في الإدارة كاستجابة علمية ومنهجية للانتقادات التي وُجّهت إلى الفكر الإداري الكلاسيكي، ولا سيما المدخل الآلي أو الميكانيكي الذي انصبّ اهتمامه على الهياكل التنظيمية، والقواعد الرسمية، والكفاءة الإنتاجية، مع إغفال ملحوظ للأبعاد الإنسانية والاجتماعية للسلوك داخل المنظمة، فقد نظر الفكر الكلاسيكي إلى الإنسان بوصفه عنصراً تابعاً للعملية الإنتاجية، تُوجّه أفعاله أساساً بالحوافز المادية وتُضبط سلوكياته بالقواعد والإجراءات، دون اهتمام كافٍ بدوافعه النفسية، أو حاجاته الاجتماعية، أو علاقاته داخل الجماعة.

ردا على ما سبق ذكره، سعت المدرسة السلوكية إلى إعادة الاعتبار للإنسان باعتباره محور العملية التنظيمية، من خلال دراسة الفرد بوصفه كائناً نفسياً واجتماعياً يتأثر سلوكه بمجموعة من العوامل المتداخلة، مثل الدوافع، والاتجاهات، والحاجات، وأنماط التفاعل مع الآخرين، وقد استند هذا التوجه إلى التطور الذي شهده علم النفس في مطلع القرن العشرين، خاصة مع بروز الفكر السلوكي، حيث يُعدّ عام 1913م محطة مفصلية في هذا المسار، عندما نشر عالم النفس الأمريكي جون واتسون مقالته الشهيرة «علم النفس كما يراه السلوكي»، التي أسست للمنهج السلوكي القائم على دراسة السلوك الإنساني دراسة علمية تعتمد على الملاحظة والتحليل.

انعكس هذا التطور في علم النفس على الفكر الإداري، فبرز الاهتمام بتحليل السلوك التنظيمي، ودراسة العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وتأثير الجماعة، وأنماط القيادة، والتواصل، والتحفيز، في مستوى الأداء والروح المعنوية للعاملين، كما ركزت المدرسة السلوكية على تنمية المهارات الإنسانية، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، وفهم طبيعة النظم الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة إلى جانب التنظيم الرسمي.

يُعدّ هذا المحور امتداداً منطقيّاً ونظرياً لتطور الفكر الإداري بعد المدرسة الكلاسيكية، حيث أثبتت التجربة العملية والدراسات العلمية أن تحقيق الفعالية التنظيمية لا يتوقف فقط على حسن

التنظيم الرسمي، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفهم السلوك الإنساني، ودوافع الأفراد، وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

بناء على ما سبق ذكره، يهتم هذا المحور بدراسة مجموعة من أبرز النظريات السلوكية التي أسهمت في تطوير علم الإدارة، وفي مقدمتها نظرية العلاقات الإنسانية المرتبطة بأعمال إلتون مايو، ونظرية X و Y التي قدّمها دوغلاس ماك غريغور، إلى جانب نظرية التوازن التنظيمي وبعض النظريات السلوكية الأخرى. ويهدف هذا المحور إلى تحليل أسس هذه النظريات، وإبراز إسهاماتها وحدودها، ودورها في ترسيخ البعد الإنساني في الفكر الإداري المعاصر.

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية : "إلتون مايو". (Elton Mayo 1880 – 1949)

أ. تعريف حركة العلاقات الإنسانية.

تُعرّف العلاقات الإنسانية في الإدارة بأنها مجموعة التفاعلات والسلوكيات التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة أثناء أداء العمل، والتي تهدف إلى تحفيزهم، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، من خلال العمل الجماعي، والتواصل الإنساني، والتنسيق بين جهود الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية، وتسعى العلاقات الإنسانية، وفق هذا التصور، إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتحسين الأداء والفعالية داخل المنظمة.

يُعتبر إلتون مايو مؤسس علم الاجتماع الصناعي، وتعتبر تجربته في مصانع هاوثورن western electric بالولايات المتحدة الأمريكية والبعض من زملائه من جامعة هارفارد Harvard University ، وتحت إشراف الأستاذ إلتون مايو، حيث عملوا كفريق واحد خلال الفترة الممتدة ما بين 1927 وحتى سنة 1932، وتم نشر نتائج هذه الدراسة في مؤلف بعنوان: الإدارة والعامل في سنة 1939، وتعد تجارب هاوثورن البداية الحقيقية لكل الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية، والإعتماد على التجربة في كيفية التعامل مع المتغيرات المادية ومدى تأثيرها على

إنتاجية العمل، حيث تم إخضاع مجموعة من العوامل إلى الملاحظة التجريبية، وقاموا بإجراء تغييرات في مدة الراحة، طول وقت العمل، والإضاءة، وغيرها من الظروف المادية¹.

ب. مبادئ وأسس نظرية العلاقات الإنسانية

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والأسس التي تؤكد على مركزية العنصر البشري داخل المنظمة، وعلى الدور الحاسم للعوامل النفسية والاجتماعية في توجيه سلوك العاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي. ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

■ **الإيمان بقيمة الفرد في المؤسسة:** تنطلق نظرية العلاقات الإنسانية من مبدأ أساسي مفاده أن الفرد ليس مجرد أداة إنتاج، بل كائن إنساني يتمتع بشخصية مستقلة، وله حاجات نفسية واجتماعية يجب احترامها، وترى هذه النظرية أن العامل قادر، إذا أُتيحت له الفرصة المناسبة، على التفكير الموضوعي والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز إحساسه بالمسؤولية والانتماء داخل التنظيم.

■ **أهمية الجماعة والعلاقات غير الرسمية:** أكدت المدرسة السلوكية أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بالجماعة التي ينتمي إليها، وبالعلاقات غير الرسمية السائدة داخلها، فالجماعة تشكل مصدرًا للمعايير والقيم التي تضبط السلوك، وتؤثر في مستوى الأداء والالتزام، وهو ما يفرض على الإدارة ضرورة التوفيق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

■ **المشاركة والتعاون في العمل:** تؤمن نظرية العلاقات الإنسانية بأن العمل الجماعي أكثر فعالية من العمل الفردي، وأن إشراك العاملين في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات يرفع من مستوى الفهم والالتزام، ويحسن جودة القرارات التنظيمية، مقارنة بالاعتماد على السلطة الفردية أو الأوامر الفوقية.

■ **العدل في المعاملة واحترام الفروق الفردية:** تشدد هذه النظرية على ضرورة معاملة الأفراد معاملة عادلة بعيدة عن التحيز والمحسوبية، مع مراعاة الفروق الفردية في القدرات والميول

¹ . خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 73.

والاستعدادات، لما لذلك من أثر مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي داخل بيئة العمل.

■ **الاهتمام بالروح المعنوية والدوافع النفسية:** ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، يُعدّ عاملاً أساسياً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وأن الحوافز المادية وحدها غير كافية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

■ **أثر الاهتمام والرعاية الإدارية:** كشفت دراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه عن ظاهرة بالغة الأهمية، مفادها أن اهتمام الإدارة بالعمال ومتابعتهم وإشعارهم بأنهم محل تقدير واعتناء يُسهم بصورة مباشرة في رفع إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، بمعزل عن التغيرات المادية في بيئة العمل كالإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل، وقد أثبتت هذه التجارب أن العامل يستجيب إيجاباً حين يشعر بأنه مُلاحَظ ومُقدَّر، وأن شعوره بالأهمية داخل المنظمة يُعدّ من أقوى الحوافز النفسية على الأداء، وهو ما بات يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ "أثر هوثورن".¹

■ **بيئة العمل بوصفها نظاماً اجتماعياً:** انطلق مايو من تصور جوهري مفاده أن المنظمة ليست مجرد نظام تقني اقتصادي يهدف إلى تعظيم الإنتاج، بل هي في الوقت ذاته نظام اجتماعي تتشابك فيه العلاقات الإنسانية والانتماءات الجماعية والقيم المشتركة، لذا، يجب على الإدارة رعاية علاقات سليمة للحفاظ على الانسجام والفعالية.²

■ **أسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية:** أكدت نظرية العلاقات الإنسانية أن أسلوب القيادة يُعدّ من أبرز المحددات التي تؤثر في أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، إذ كشفت دراسات هوثورن أن الأسلوب الاستبدادي القائم على الأوامر والرقابة الصارمة يُؤدّ مقاومة وتذمراً لدى العمال، في حين أثبت أسلوب الديمقراطية التشاركي القائم على الإنصات والحوار وإشراك العاملين في القرارات فعاليةً أكبر في تحقيق التعاون والثقة ورفع الروح المعنوية، وعليه، يتعين على المدير

¹ The Hawthorne Studies — Harvard Business School
<https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html>. (09.06.2026)

² Human Relations Theory by Elton Mayo — CommunicationTheory.org
<https://www.communicationtheory.org/human-relations-theory-by-elton-mayo/>. (09.06.2026)

الفعال أن يمتلك فهماً نفسياً لحاجات مرؤوسيه الفردية والجماعية، وأن يُدير بالإقناع والتعاون بدلاً من الإكراه والأوامر الفوقية.

■ **التواصل كعنصر أساسي في الإدارة:** أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أن التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يُعدّ ركيزةً جوهريّةً في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتعزيز التواصل المفتوح والمتبادل الثقة ويقلل من سوء الفهم، فالموظفون الذين يشعرون بأن أصواتهم مسموعة يكونون أكثر تحفيزاً وولاءً للمؤسسة.¹

ج. تجارب هاوثورن:

تُعدّ تجارب هاوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه في شركة وسترن إلكترونيك بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو بين عامي 1924 و1932 من أبرز المحطات التجريبية في تاريخ الفكر الإداري، انطلقت في الأصل لدراسة تأثير العوامل المادية على الإنتاجية، غير أنها أسفرت عن نتائج غير متوقعة أعادت توجيه الاهتمام نحو العوامل النفسية والاجتماعية، وقد مرّت هذه التجارب بأربع مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: تجارب الإضاءة (1924-1927)، هدفت إلى اختبار العلاقة بين مستوى الإضاءة وإنتاجية العمال، وقد أظهرت النتائج ارتفاعاً في الإنتاجية سواء عند زيادة الإضاءة أو تخفيضها، بل استمر الارتفاع حتى عند العودة إلى مستويات الإضاءة الأصلية، وخلص الباحثون إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية والإنتاجية، وأن عوامل غير مادية تؤثر تأثيراً حاسماً في الأداء.

المرحلة الثانية: تجارب غرفة تجميع الترحيل (1927-1929)، اختير لهذه التجربة مجموعتان كل منهما ست عاملات لتجميع مرّحلات الهاتف — وهي قطع كهربائية صغيرة تُستخدم لتوجيه الإشارات في شبكات الاتصال — وأُجريت تعديلات متتالية على ساعات العمل

¹ Human Relations Theory by Elton Mayo — CommunicationTheory.org
<https://www.communicationtheory.org/human-relations-theory-by-elton-mayo/> .(09.06.2026)

وفترات الراحة وأوقات الغداء، وكشفت النتائج أن الإنتاجية ارتفعت بصرف النظر عن طبيعة التعديلات، مما أثبت أن شعور العمال بالاهتمام والمتابعة كان العامل الحاسم لا التغييرات المادية ذاتها.

المرحلة الثالثة: برنامج المقابلات الجماعية (1928-1930)، أُجريت مقابلات واسعة مع العمال لدراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم، وتبين أن سلوك العمال يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك الجماعة التي ينتمون إليها، وقد كشفت هذه المرحلة أن مجرد الإنصات إلى العمال وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مخاوفهم يرفع روحهم المعنوية ويحسن أداؤهم.

المرحلة الرابعة: تجارب غرفة توصيل الأسلاك (1931-1932)، ضمت هذه التجربة 14 عاملاً موزعين على تسعة موصّلين وثلاثة لحامين ومفتشّين، ولاحظ الباحثون أن المجموعة وضعت لنفسها معياراً غير رسمي لحجم الإنتاج اليومي والتزمت به بصرف النظر عن الحوافز المادية المقدّمة، مما أثبت أن معايير الجماعة غير الرسمية تتفوق في تأثيرها على الحوافز الاقتصادية الرسمية.

عندما قام إلتون مايو بوضع مجموعة من الأفراد في غرفة اختبار تحت الملاحظة، وقام بتسجيل المشاهدات، بحيث بقيت ظروف العمل كما هي في الشهور الأولى، ولكن ما تم ملاحظته هو زيادة معدل الإنتاج في الساعة الواحدة، وأبرز النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:¹

■ شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية يؤدي الى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في تشكيل مستويات أداء عالية على المستوى الفردي والجماعي.

¹ . عبد الوهاب سويسبي، مرجع سابق، ص ص 33-34.

- يتوجب على أي مؤسسة أن تنمي روح الجماعة التي تحد من الصراعات والخلافات وذلك باعتماد مجموعة من الأساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافها، وإشباع حاجاتهم الأساسية.
 - الحوافز المادية وحدها غير كافية في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وإنما لابد من الاهتمام بكل الجوانب والأبعاد النفسية والجماعية للعامل باعتبارها أحد العناصر المحددة للأداء التنظيمي الجيد.
 - منح الأفراد البعض من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية وهذا من أجل الكشف على طاقاتهم الإبداعية الكامنة، والتي تنعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية، وهذا من خلال الاعتماد على اللامركزية والمشاركة وكذلك الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس.
 - كمية العمل الذي يؤديه الفرد داخل المؤسسة لا يرتبط بالجانب الفيزيولوجي فقط، وإنما يتعلق أيضاً بحاجاته الاجتماعية.
 - بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقاً من كونها تشكل مجموعة القيم والتقاليد المشتركة التي يتم من خلالها ضبط العمل، ولهذا لابد من التوفيق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لكي تتحقق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
 - الفرد جزء من المجموعة، وسلوكه ما هو إلا انعكاس لقيم وعادات الجماعة، فالإرتباط بالجماعة هو من العوامل الدافعة للعمل.
- شكّلت حركة العلاقات الإنسانية منعطفاً أساسياً في تطور الفكر الإداري، إذ جاءت كردّ فعل علمي على محدودية المدخل الكلاسيكي الذي ركّز على التنظيم الرسمي والكفاءة الإنتاجية، مع إغفال البعد الإنساني والاجتماعي داخل المنظمات، وقد أسهمت أعمال إلتون مايو، ولا سيما تجارب هاوثورن، في إبراز أهمية العوامل النفسية والاجتماعية، مثل الروح المعنوية، والانتماء للجماعة، والعلاقات غير الرسمية، في تفسير سلوك العاملين ومستوى أدائهم، وأكدت هذه الحركة أن الفرد لا يعمل بمعزل عن محيطه الاجتماعي، وأن الجماعة تشكّل إطاراً مؤثراً في توجيه السلوك داخل المنظمة.

أكدت حركة العلاقات الإنسانية أن فعالية التنظيم لا تتحقق بالاعتماد على القواعد الرسمية والحوافز المادية فقط، بل تتطلب مراعاة حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وتعزيز روح التعاون وتحسين أنماط القيادة والتواصل داخل بيئة العمل، ورغم الانتقادات التي وُجّهت إليها بسبب تركيزها الكبير على البعد الإنساني على حساب الجوانب الهيكلية، فإنها أسهمت في ترسيخ أهمية العنصر البشري ومهّدت لظهور النظريات السلوكية التي سعت إلى تحقيق توازن أفضل بين متطلبات التنظيم وطبيعة السلوك الإنساني.

ثانياً. نظرية (x و y) عند المفكر دوغلاس ماك غريغور. Douglas (1906 - 1964) McGregor

تحصل المفكر ماك غريغور على الدكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة هارفارد Harvard University، حيث ألف كتاب "البعد الانساني للمنشأة"، والذي وضح من خلاله نظريته (X) و (Y)، كما انتقد غريغور الفكر التقليدي للتنظيم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمة العسكرية، والتي تختلف كل الاختلاف عن واقع المنظمات التي تتخصص في كل ميادين الحياة، كما أنه نظر الى تلك النظريات على أنها نظريات اهتمت بالبيئة الداخلية فقط وأهملت البيئة الخارجية، مهمة بذلك العلاقة بينهما¹.

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور على افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، حيث أن الاتجاه السلوكي للمدراء يعتمد على المبادئ والأسس الفلسفية والفكرية للمدير، كما أن الأفراد العاملين يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، حيث تعرض ماك غريغور إلى الجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (x)، والتصورات الفكرية لما تناولته

¹ . يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 181.

مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (y) التي يؤمن بها¹، ويمكننا تلخيص أبرز ما جاء في هاتين النظريتين من خلال ما يلي:

أ. افتراضات نظرية (X):

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:²

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- يفضل الفرد وجود شخص يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- يعتبر العقاب من الوسائل الأساسية التي تدفع الإنسان على العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية لكي يعمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل.

مما سبق ذكره، يتضح أن نظرية (X) تنطلق من افتراضات المدرسة التقليدية في الإدارة، إذ تنظر إلى الإنسان بوصفه ميّالاً بطبعه إلى الكسل وتجنب المسؤولية، مما يستدعي إخضاعه للرقابة الصارمة والتوجيه المستمر، واستخدام أسلوب الثواب والعقاب لضمان انضباطه وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد عبّر دوغلاس ماكغريغور عن هذا التصور بما يُعرف بفلسفة "الجزرة والعصا"، حيث تُربط فعالية الأداء بالحوافز المادية والجزاءات باعتبارها الوسيلة الأساسية لدفع الأفراد إلى العمل.

¹ . خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 78.

² . فادية إبراهيم محمد شهاب ، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 60.

ب. افتراضات نظرية (Y):

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:¹

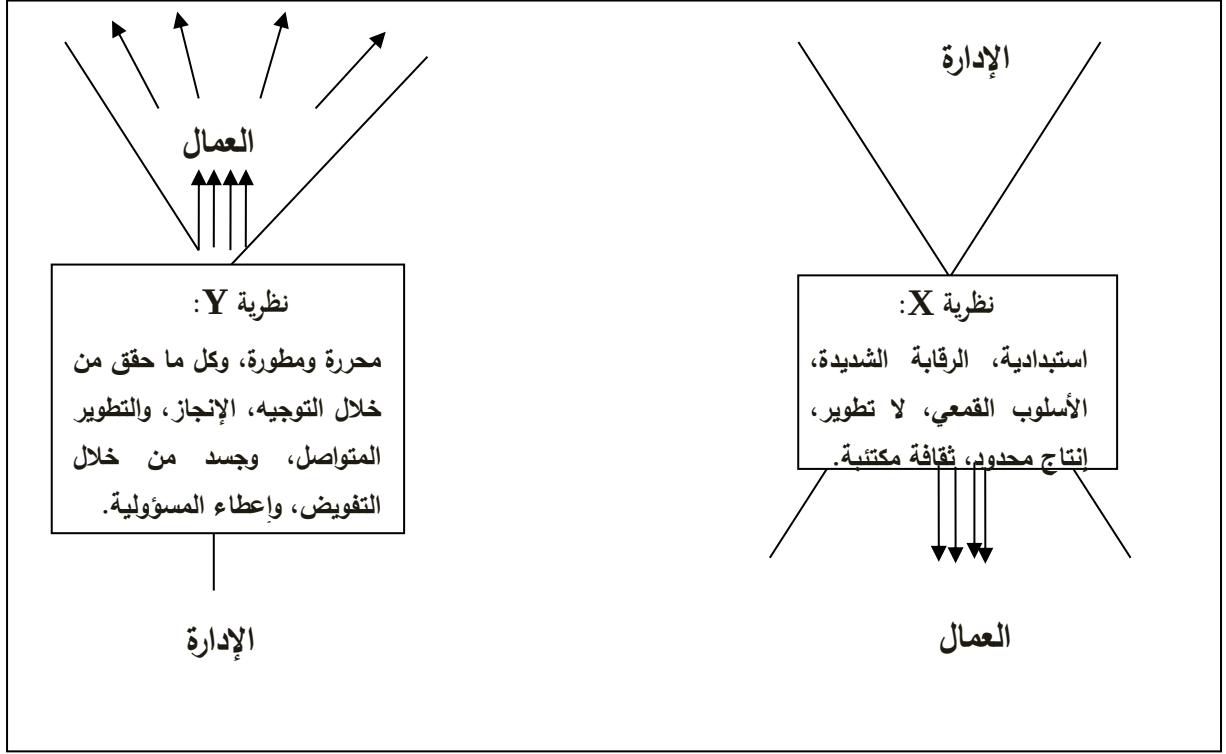
- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد.
- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية.
- الفرد قادر على توجيه نفسه بنفسه والتحكم في عمله.
- يعمل الفرد لإشباع حاجاته المادية والمعنوية.
- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار.
- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.

قدّمت نظرية (Y) إسهاماً مهماً في تطوير الفكر الإداري من خلال تبني رؤية إيجابية لطبيعة الإنسان داخل المنظمة، إذ افترضت أن الفرد بطبعه يميل إلى العمل ويجد فيه وسيلة لتحقيق ذاته، وأنه قادر على تحمل المسؤولية وتوجيه نفسه ذاتياً متى توفرت له الظروف الملائمة، كما أكدت امتلاكه قدرات إبداعية يمكن استثمارها إذا أُتيحت له مساحة من الثقة والحرية، وبناءً على ذلك، برزت فكرة الرقابة الذاتية أساساً للإدارة بالأهداف، القائمة على التوجيه الذاتي في متابعة الأداء، وقد طرح دوغلاس ماكغريغور هذه الأفكار لأول مرة عام 1957، ثم نشرها بصورة شاملة في كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة" عام 1960، داعياً إلى إشراك المرؤوسين في تحديد أهدافهم بالاتفاق مع رؤسائهم، بما يعزز الالتزام ويرفع الدافعية ويُسهم في تحسين فعالية الأداء التنظيمي².

¹. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 182.

². رابيس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، د ص.

الشكل رقم 01: نظرية X و Y.



المصدر:

Rich Charron, H. James Harrington, Frank Voehl, Hal Wiggin, **The Lean Management Systems Handbook**, CRC PRESS, 2014, p 128.

يبين هذا الشكل الاختلاف الجوهرى بين نظرية X ونظرية Y في تصور الإدارة لطبيعة العامل الإنسانى وأسلوب تسييره داخل المنظمة، حيث تنطلق نظرية X من افتراض سلبي مفاده أن العامل كسول بطبعه، يفتقر إلى الطموح والمسؤولية، ويحتاج إلى رقابة صارمة وأوامر مباشرة، وهو ما يدفع الإدارة إلى تبني أسلوب سلطوي مركزي يقوم على التحكم، والتوجيه الأحادي، والاعتماد على الحوافز المادية والعقوبات، مما يؤدي إلى تقييد طاقات العمال والحد من الإبداع وضعف التواصل داخل التنظيم.

في مقابل ذلك، تقوم نظرية Y على افتراض إيجابي يرى أن العمل نشاط طبيعي، وأن العامل قادر على تحمل المسؤولية، ويتمتع بالدافعية والقدرة على الإبداع إذا توفرت له الظروف

المناسبة، وهو ما ينعكس في اعتماد الإدارة أسلوبًا تشاركيًا قائمًا على الثقة، والتفويض، وتشجيع المبادرة، والتواصل المتبادل، الأمر الذي يسمح باستثمار الطاقات الكامنة لدى العمال، وتحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي، والإبداع، والإنتاجية المستدامة، ويبرز الشكل في مجمله أن فلسفة الإدارة تجاه الإنسان تشكل العامل الحاسم في تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

إستنتاج:

تُعدّ نظرية (X) و(Y) التي قدّمها المفكر دوغلاس ماكغريغور من الإسهامات البارزة في الفكر الإداري السلوكي، إذ كشفت عن الدور الحاسم للفلسفة الإدارية التي يتبناها المدير في توجيه سلوكه القيادي والتأثير على سلوك العاملين داخل المنظمة، فقد بيّنت هذه النظرية أن الممارسات الإدارية لا تقوم على أساليب محايدة، بل تنطلق من افتراضات ذهنية مسبقة حول طبيعة الإنسان والعمل، إذ تعكس نظرية (X) امتداداً للفكر الإداري التقليدي القائم على الرقابة والتوجيه الصارم، في حين تمثل نظرية (Y) تصوراً أكثر إنسانية ينسجم مع مبادئ العلاقات الإنسانية، ويؤكد قدرات الفرد على الإبداع وتحمل المسؤولية.

كما أسهمت هذه النظرية في إعادة توجيه الاهتمام الإداري من التركيز على الضبط والسيطرة إلى الاهتمام بالتحفيز الذاتي والمشاركة وتنمية الطاقات الإنسانية الكامنة لدى العاملين، وقد أبرز ماكغريغور أن تحسين الأداء التنظيمي لا يتحقق من خلال الأوامر والرقابة وحدها، بل من خلال خلق بيئة تنظيمية إيجابية تشجع الثقة والتعاون وتحقق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد، وعليه، شكّلت نظرية (X) و(Y) إطاراً تحليلياً مهماً لفهم أنماط القيادة والسلوك الإداري، ومهدت الطريق أمام تطور مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق فعالية تنظيمية قائمة على الإنسان باعتباره محور العملية الإدارية.

ثالثاً: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو. (1908-1970) Abraham Harold Maslow

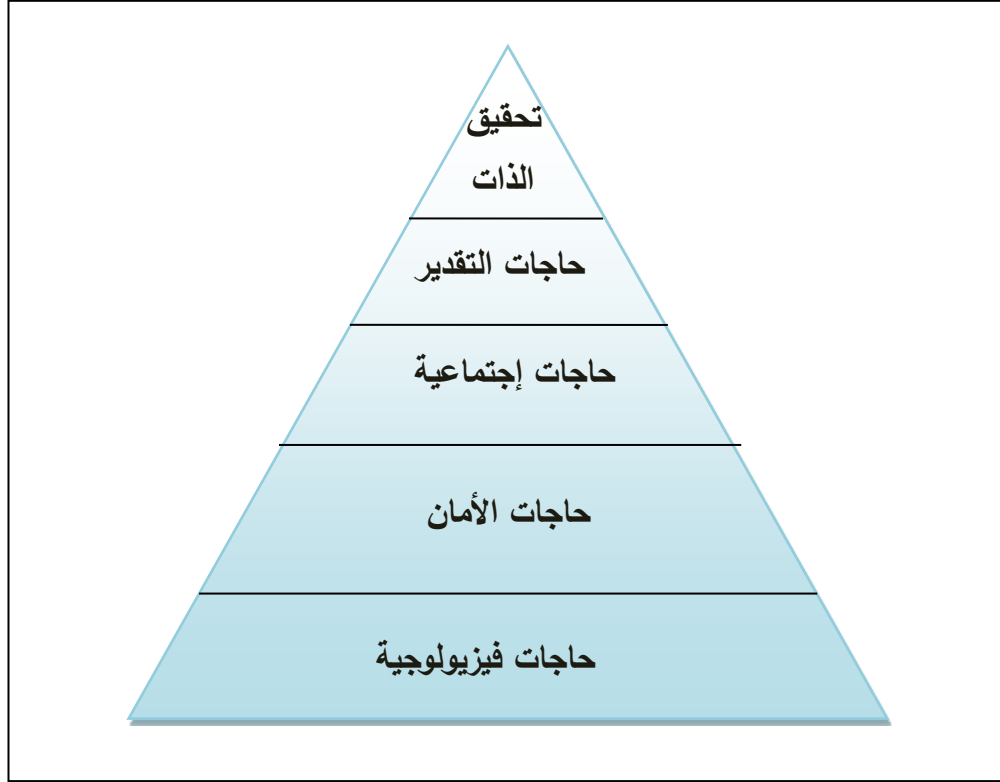
تعتبر نظرية الحاجات حجر الأساس لبداية دراسة الدافعية، فهي تقوم على أساس فرضية أساسية مفادها أن النقص في الحاجة هو الدافع الحقيقي لسلوك الفرد لكي يتصرف بطريقة معينة. كما تقسم الحاجات بصفة عامة إلى حاجات فيزيولوجية، وحاجيات سيكولوجية، فالحاجات الفيزيولوجية ترتبط أساساً بحاجات بيولوجية كالأكل، الشرب، النوم، وغيرها من الحاجات الأخرى اللازمة لإبقاء الإنسان على قيد الحياة، وما يميزها أنها حاجات يشترك فيها كل الأفراد، كما تعرف هذه الأخيرة بأنها الدوافع الفطرية للإنسان، والتي تقتزن بحاجة الفرد إلى المتطلبات الأساسية في حياته اليومية، فهي ليست مطلقة دون تحديد، فحاجة الفرد إلى الطعام تتولد لشعوره بالجوع، ولكن قد لا تكون كل الأطعمة مقبولة لديه.¹

أما الحاجات السايكولوجية، فعرفت بأنها حاجات إجتماعية في طبيعتها، لا تبرز أهميتها إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، فهي غير ملموسة، وتختلف في شدتها وكثافتها من شخص لآخر، متأثرة في ذلك بمجموعة من العوامل الوراثية والبيئية وغيرها، كما أن الحاجة هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر ثم السلوك لإزالته، وبالتالي فهي واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية، ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية.²

¹ . بريشان معروف جميل، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة: دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة خابات، إريد، الأردن: دار الكتاب الثقافي، 2013، ص 182.

² .. بريشان معروف جميل، مرجع سابق، ص 182.

الشكل رقم 02: سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر:

Paul W. King, **Climbing Maslow's Pyramid**, Matador, Troubador Publishing Ltd, 2009, p 05.

كما ترتب الحاجات ترتيباً تدرجياً حسب أهميتها، كما هو موضح في الشكل رقم 02، وهي كالتالي:¹

- أ. **الحاجات الفيزيولوجية:** كالأكل، الشرب، المسكن، النوم.
- ب. **حاجات الأمان:** كالحماية من المخاطر الجسدية، والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.
- ج. **حاجات اجتماعية:** تتضمن علاقات الصداقة، الانتماء، إقامة علاقات مع الآخرين، وقبول الجماعة للفرد.
- د. **حاجات التقدير:** كالإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية، المركز الاجتماعي، واحترام الآخرين.

¹ . عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص ص 38-39.

هـ. حاجات تحقيق الذات: محاولة الفرد تحقيق ذاته باستخدام مهارته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته

تكتسي نظرية الحاجات التي قدّمها أبراهام ماسلو أهمية بالغة في المجال الإداري، باعتبارها من أوائل النظريات التي ركّزت على البعد الإنساني في تفسير سلوك العامل داخل المنظمة، وربطت بين الدافعية والأداء من خلال الحاجات غير المشبعة، إذ تنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد في العمل لا تحكمه فقط العوامل الاقتصادية، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بحاجاته النفسية والاجتماعية، ومدى إشباعها داخل بيئة العمل.

تُتيح هذه النظرية للإدارة إطارًا تحليليًا يساعدها على فهم الدوافع المختلفة للعاملين، وتمكينها من تصميم سياسات تحفيزية تتناسب مع مستوى الحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها، فعلى مستوى الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، يتجلى دور الإدارة في توفير الأجور العادلة، وتحسين ظروف العمل، وضمان الاستقرار الوظيفي، والسلامة المهنية، وهي متطلبات أساسية تهيئ الفرد نفسيًا للاندماج في العمل، أما على مستوى الحاجات الاجتماعية، فتبرز أهمية بناء علاقات إنسانية إيجابية داخل التنظيم، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز روح الانتماء، بما يسهم في تقوية الروابط بين العاملين والمؤسسة.

يصبح الدور الإداري أكثر تعقيدًا عند المستويات العليا من الحاجات، لا سيما حاجات التقدير وتحقيق الذات، حيث يتطلب الأمر اعتماد أساليب تحفيز معنوية تقوم على الاعتراف بالجهود، ومنح الثقة، وتقدير الكفاءات، وإتاحة فرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، بما يسمح للعامل باستثمار قدراته وإبداعه، ويؤدي هذا النوع من التحفيز إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق أداء أعلى وأكثر استدامة.

وبالتالي، تمثل نظرية ماسلو أداة مرجعية مهمة للإدارة في تشخيص حاجات العاملين، وفهم اختلاف دوافعهم، وتكييف أساليب القيادة والتحفيز بما ينسجم مع هذه الحاجات، الأمر الذي

يجعلها إحدى الركائز الأساسية للنظريات السلوكية في الإدارة، رغم ما قد يحدّ من تطبيقها الحرفي في الواقع التنظيمي.

لكن رغم الأهمية العلمية لنظرية ماسلو، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، حيث يُؤخذ عليها افتراض الترتيب الهرمي الصارم للحاجات، في حين أن الواقع العملي يثبت إمكانية سعي الفرد إلى إشباع أكثر من حاجة في الوقت نفسه، كما أن شدة الحاجات تختلف من شخص لآخر تبعاً للعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى صعوبة قياس الحاجات بصورة دقيقة داخل التنظيمات، ومع ذلك، تبقى هذه النظرية منطلقاً أساسياً لفهم الدافعية الإنسانية في العمل.

رابعاً: نظرية التوازن التنظيمي

تقوم فكرة هذه النظرية على أن الأفراد داخل المنظمة يؤدون الأعمال بشكل جماعي، وأن القرارات المتخذة تتأثر بمدى المساهمة التي يقدمها كل واحد منهم في عملية صنع القرار، كون الافراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها اشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي أن يتحقق التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، وهذا التوازن يساهم في المحافظة على استمرار المنظمة ووجودها وجعل الأفراد دائماً في حالة اضافة قيمة للمنظمة.¹

1. مفهوم التوازن التنظيمي عند هريبرت سايمون.

يقوم التوازن التنظيمي عند "سايمون" على الدافعية فالتوازن ناجم عن قرار العاملين بالمشاركة، وفي نفس الوقت هو نجاح المنظمة بتحفيزهم على الاستمرار في الإسهامات، كما فصل "سايمون" القرارات داخل المنظمة عن قرار المشاركة، وافترض أن القرارات داخل المنظمة تتعلق بالإنتاجية مع عدم الرضا على الانتاج الحالي، أما قرار المشاركة فيتعلق بالرضا عن الحوافز.²

تتمثل شروط التوازن التنظيمي في ما يلي:³

أ. عملية اتخاذ القرارات.

ب. البيئة المحيطة.

ت. جماعة العمل.

ث. التخصص.

¹ . لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018، ص ص 126-127.

² . زيوش سعيد ، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هريبرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (05) ، العدد (01)، فيفري 2022، ص 504.

³ . لينا جمال، مرجع سابق، ص ص 126-127.

ج. تنفيذ القرارات.

ح. التوازن والمحافظة عليه.

خ. التعاون.

يُعرف التوازن التنظيمي عند "برنارد" بوصفه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية أو هو القدرة على الحفاظ على كفاءة المنظمة.¹

2. الرشد عند المفكر هربرت سيمون:

يعتبر المفكر هربرت سايمنون Herbert Simon من رواد الفكر السلوكي، حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها، حيث يرى أن القرار هو عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل أمثل أو بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً، حيث يكون البديل الذي تم اختياره عادة أفضل البدائل في ظل الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة ومن فاعليتها.²

يؤكد سيمون أن الأفراد لا يتصرفون وفق عقلانية كاملة كما تفترض النظريات الاقتصادية الكلاسيكية، بل ضمن حدود تفرضها قدراتهم الذهنية، ونقص المعلومات، وضغوط البيئة، لذلك فإن متخذ القرار لا يسعى إلى الحل الأمثل، وإنما يكتفي بالحل المقبول أو المرضي، وهو ما أطلق عليه سيمون استراتيجية الإشباع (Satisficing) بدل التعظيم.³

¹ . زيوش سعيد ، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هربرت سايمنون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (05) ، العدد (01)، فيفري 2022، ص 504.

² . إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي (منحى تطبيقي معاصر)، ط1، الأردن، عمان، دار الإعلام للنشر والتوزيع، 2012، ص 129.

³ . Simon, H. A., & Newell, A. (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. American Psychologist, 26(2), 145–159.

تُعد نظرية سيمون في اتخاذ القرار نظرية وصفية، إذ تقدّم صورة واقعية عن عالم تتسم فيه القرارات بأهمية بالغة، حيث إن النتائج أو المخرجات التنظيمية تتحدد بناءً على طبيعة القرارات المتخذة. ويرى سيمون أن القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل ممكنة، وقد يكون هذا البديل فعالاً أو امتناعاً عن الفعل، وتركّز هذه النظرية على إبراز أهمية القرار وكيفية تطبيقه، إذ يؤكد سيمون أن متخذ القرار قد يجد أكثر من خيار مناسب للموقف، نظراً لعدم اكتمال المعلومات المتاحة له دائماً. وبعبارة أخرى، فإن هناك دائماً إمكانية لاتخاذ قرار أفضل في ضوء المعلومات المتاحة، دون الوصول إلى الكمال المطلق.

وعلى خلاف المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية التي أهملت الجانب النفسي، أدخل سيمون البعد النفسي في تحليل عملية اتخاذ القرار، حيث رأى أن قدرة الفرد على حل المشكلات المعقدة تتأثر بعوامل مثل الضغط النفسي والدافعية، كما تختلف قدرة الفرد على اتخاذ القرار في ظل وجود المخاطر أو حالات عدم التأكد. وتقوم نظرية سيمون على ما يُعرف باستراتيجية الإشباع أو الرضا (Satisficing)، والتي تهدف إلى تحقيق نتيجة مرضية ومقبولة بدلاً من السعي إلى الحل الأمثل المطلق، وذلك بهدف تقليل المخاطر وتعقيد القرارات.¹

يرى هيربرت سيمون أن السلوك الإداري هو نتيجة لتفاعل عمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها، وقد قام المفكر هيربرت سايمون بتقسيم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع نذكرها فيما يلي²:

أ- القرار الرشيد موضوعياً: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

¹ The Simon Decision Making Theory . <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/the-simon-decision-making-theory> . (14-02-2026)

² . خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 103.

ب- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.

ج- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.

د- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الرسائل ملائمة للغايات.

هـ- القرار الرشيد تنظيميا: وهو ذلك القرار الموجه لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

و- القرار الرشيد الشخصي: وهو ذلك القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.

يرفض سيمون التفسيرات الغيبية أو الغامضة للتفكير والسلوك الإنساني، ويؤكد أن الفهم العلمي لاتخاذ القرار يجب أن يستند إلى نماذج دقيقة قابلة للاختبار والبرمجة. فالتفكير، في نظره، عملية منظمة لمعالجة المعلومات والرموز، ويمكن تفسيرها علمياً من خلال نماذج معالجة المعلومات، بعيداً عن النزعات السلوكية التبسيطية أو التفسيرات النفسية الغامضة.¹

اعتبر سيمون أن القرار الراشد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم، وبالتالي يتوجب عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها، وهذا ما يجرنا إلى ما قدمه سايمون فيما يتعلق بنظرية التوازن التنظيمي القائمة على أساس أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي يتحقق التوازن

¹ . Simon, H. A., & Newell, A. **Human problem solving: The state of the theory in 1970**. American Psychologist, 26(2), 1971. p 151.

بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد¹، كما تتأثر هذه القرارات بمجموعة من العوامل نذكرها فيما يلي:²

أ- العوامل الشخصية المرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات ونظم القيم الفردية.

ب- العوامل التنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها.

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرار ومركزه في العملية الإدارية فقد أشار سيمون لذلك وبصورة دقيقة كما يلي:³ إن الجانب الهيكلي للتنظيم الإداري يتجسد في توزيع صلاحيات اتخاذ القرار بين الأفراد والجماعات داخل هذا التنظيم، أما الجانب الديناميكي لنفس التنظيم فيتجسد في العمليات التي تؤثر من خلالها هذا التنظيم على القرارات التي يتخذها منتسبوه بصورة دقيقة.

3. مراحل عملية اتخاذ القرار عند سيمون

"إن عملية صنع القرار تتضمن الذكاء والتصميم والاختيار. كل مرحلة ضرورية، ولا تعتمد فعالية القرارات على الاختيار فحسب، بل على التنفيذ أيضاً."⁴

¹ . محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص 124.

² . خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 104.

³ herbert.a.simon, models of men: social and rational, a mathematical essays on rational human behavior in social setting , New York: john Wiley and sons n.y , 1950, pp 204-205.

⁴ . Simon, H. A., & Newell, A. **Human problem solving: The state of the theory in 1970.** American Psychologist, 26(2), 1971 .p 151.

قسّم سيمون عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل رئيسية: ¹.

أ. **المرحلة الأولى: مرحلة الذكاء (Intelligence Activity):** يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث يقوم المختصون بتشخيص الوضع القائم، وتسعى الإدارة إلى إيجاد حلول مناسبة لتحسين بيئة العمل.

ب. **المرحلة الثانية: مرحلة التصميم (Design Activity):** تشمل دراسة مختلف البدائل والاستراتيجيات الممكنة لحل المشكلة، مع تحليل مزايا وعيوب كل بديل، تمهيداً لاختيار الأنسب منها.

ت. **المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار (Choice Activity):** في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأفضل بناءً على التحليلين الكمي والنوعي، ويتطلب ذلك قدرًا عاليًا من الحكم والتقدير والإبداع.

4. أفكار التوازن التنظيمي لسايمون:

طور هيربرت سايمون أعمال برنارد تشستر وامتدّ عليها في مؤلفه، في تواصل فكري واضح بين العالمين، لا سيما فيما يتعلق بتفسير السلطة وعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، فقد اعتبر سايمون القرار وحدة التحليل الأساسية في التنظيم، وأطلق على نظريته اسم "الرشد المحدود"، إذ تسعى إلى اختيار البديل الذي يحقق الرضا الكافي للمدير، لا البديل الأمثل الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى كما تفترض نماذج الرشد المطلق، كما يرى سايمون ضرورة توفر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية. وهما:

أ. أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة

ب. ان يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

¹ The Simon Decision Making Theory . <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/the-simon-decision-making-theory> . (14-02-2026)

تُبرز أعمال هيرت سايمون، لا سيما كتابه "السلوك الإداري" (Administrative Behavior, 1947)، تحولاً جذرياً في الفكر الإداري والسلوكي، من التركيز على العقلانية المطلقة إلى تبني مفهوم الرشد المحدود، ومن تفسير السلوك بوصفه استجابة آلية إلى اعتباره نتاجاً لعمليات معرفية معقدة قائمة على اتخاذ القرار. وقد أسهم هذا التحول في بناء أساس علمي متين للنظرية السلوكية في الإدارة، إذ أكد سايمون أن اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية، وربط ذلك بعلم النفس المعرفي ونظم معالجة المعلومات.

إستنتاج:

لقد أسهم كل من برنارد تشستر وهيرت سايمون في ترسيخ هذا المنظور؛ إذ ركّز برنارد على قبول السلطة والتعاون أساساً لفعالية التنظيم، في حين طوّر سايمون هذه الأفكار من خلال إبراز الدور المحوري لاتخاذ القرار ومفهوم الرشد المحدود، مؤكداً أن السلوك الإداري هو في جوهره نتيجة لتفاعلات قرارات تتخذ في ظل قيود تنظيمية وبشرية وبيئية.

كما أبرزت هذه النظرية أن الدافعية والمشاركة في صنع القرار والعدالة في توزيع الحوافز ليست عناصر ثانوية، بل شروط أساسية للحفاظ على استقرار التنظيم ومنع ظواهر الانسحاب واللامبالاة التنظيمية، وبذلك انتقل الفكر الإداري من التركيز على الهياكل والقواعد إلى الاهتمام بالعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة.

وعليه، تمثل نظرية التوازن التنظيمي حلقة وصل مهمة بين النظريات السلوكية ونظريات اتخاذ القرار، إذ أسهمت في تعميق الفهم الإنساني والتنظيمي للإدارة، ومهدت الطريق أمام مقاربات حديثة تؤكد المشاركة والتحفيز والالتزام التنظيمي باعتبارها عوامل حاسمة في تحقيق الفعالية والاستدامة التنظيمية.

خامساً: نظرية النظام التعاوني:

برزت نظرية النظام التعاوني بوصفها إسهاماً نوعياً في فهم طبيعة المنظمة وديناميكيات العمل الجماعي داخلها، فبعد أن ركزت النظريات الكلاسيكية على الهياكل الرسمية والقواعد الإجرائية، جاءت هذه النظرية لتؤكد أن المنظمة في جوهرها نظام اجتماعي تعاوني، لا يقوم على الأوامر والرقابة وحدها، بل على الإرادة الحرة للأفراد في المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة، ويُعدّ تشستر برنارد المفكر الأبرز في بناء هذه النظرية وتأسيسها، فيما أسهم هيربرت سايمون في تعميقها وتطويرها من خلال مفهوم الرشد المحدود ونظرية اتخاذ القرار.

1) تعريف النظرية وسياقها.

تتظر مدرسة اتخاذ القرارات إلى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم في جوهره على عملية اتخاذ القرار، وعليه أصبح تحليل التنظيم منصباً أساساً على تتبع هذه العملية وتحديد المؤثرات المتفاعلة التي توجه الوصول إلى القرار، كما ركزت هذه المدرسة على اعتبار التنظيم نشاطاً تعاونياً يقوم على مشاركة شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد، مما يستلزم توافر الرغبة الحقيقية في المشاركة لدى الأفراد، ووضع كل فرد في موضعه الملائم وفق قدراته واختصاصاته.

تقوم نظرية النظام التعاوني على توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:¹

- هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
- الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

¹ . فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها ، ط1، لندن: شركة كتب، 2019، ص 92.

كما اهتمت النظرية بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت أنه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:¹

- تنمية وتدعم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

(2) مبادئ نظرية النظام التعاوني:

تعتمد نظرية النظام التعاوني على ثلاث أساسيات منها:²

أ. اتخاذ القرارات على مستوى الافراد والمنظمات: هنا تمر عملية اتخاذ القرار الصادر من فرد أو عدة أفراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة، حيث تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقة من المنطق والعقلانية، وخاصة أن القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل. ويمكن الإشارة الى أشكال القرارات التنظيمية كما حددها (برنارد) وهي :

- القرارات التصاعدية.
- القرارات التنازلية.
- القرارات الايجابية والقرارات السلبية.

كما أوضح أن القرار يعتمد على متسلم القرار، وليس على الشخص المصدر له، كما أن شرعية القرار تعتمد على مدى قبول المرؤوسين له، وهذا في الأساس يتوقف على مدى وضوح وسهولة فهمه وانسجامه مع أهداف المنظمة الادارية.

¹ . فاطمة سعدي ، مرجع سابق، ص 92.

² . زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع،

2017، ص 157.

ب. **التنظيم الرسمي والنظام التعاوني:** يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف للوصول إلى تحقيق الأهداف، وكذلك اعتبر أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الادارية حيث اشار الى ان المنظمة الادارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها:

- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.
- تعقيد الاهداف.
- صعوبة التفاعلات والتكيفات بين الافراد داخل بيئة العمل.

ج. **التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني :** يمثل التنظيم غير الرسمي مجموعة عن التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية، وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليـد وأنماط سلوكية، وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها واهداف افرادها، وتستطيع الادارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الافراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

(3) إسهامات المفكر برنارد تشستر Bernard Chester

يعتبر برنارد تشستر من رواد مدرسة النظام الاجتماعي Social System، لأنه قام بتحليل الكيان التنظيمي تحليلًا منطقيًا مستخدمًا في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة، فقد نظر إلى المنظمة على أنها نظام رسمي لمجموعة من الجهود أو القوى المنسقة لشخصية أو أكثر، كما نظر إلى الجانب غير الرسمي وحدده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف، وبالتالي تعتبر نظرية برنارد Chester Barnard من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ. وظائف المدير التنفيذي The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب. التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام 1948.

أعد برنارد كتاباته بناءً على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية، واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء وعلم النفس، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، كما قام برنارد بتأليف كتاب: "وظائف المدير التنفيذي" الذي يركز فيه على العوامل النفسية والاجتماعية والأخلاقية ودورها الهام في الإدارة، كما أن التنظيم حسب منظور المفكر برنارد تشستر هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصالات كفؤة بين أعضاء التنظيم
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

يعتبر اتخاذ القرار محورا أساسيا في العمل الإداري، ويتصف بالاستمرارية، وتتم عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية، فالقرار المتخذ على المستوى الأعلى ملزم للمستوى الأدنى، ولا بد على متخذ القرار أن يجمع أكبر قدر من المعلومات التي تتعلق بموضوع قراره، ليكون ناجحا¹.

تمر عملية اتخاذ القرار من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي من خلال مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقة من المنطق والعقلانية، وخاصة أن القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل، كما يمكن الإشارة إلى أشكال القرارات التنظيمية كما حددها (برنارد تشستر)، وهي: (القرارات التصاعدية

¹ . عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 134.

والقرارات التنازلية والقرارات الايجابية والقرارات السلبية)، كما وضح أن القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له، وإن شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له، وهذا يتوقف على وضوح وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع أهداف المنظمة الإدارية (وهذا ما أشرنا إليه سابقاً).¹

كما ركز المفكر برنارد تشستر على الجوانب السلوكية للتنظيم بدرجة تفوق الجوانب الرسمية، حيث ركز على عنصر النظام وعنصر الأفراد كمحورين أساسيين للتنظيم واعتبر أن المنظمة موجودة عندما تتصف بالصفات التالية:²

- القدرة على الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة.
 - توفر الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه.
 - أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- نظر المفكر برنارد تشستر إلى المنظمة على أنها نظام تعاوني، يعبر عن تضافر لمجموعة من الجهود أو القوى المنسقة، وأن هذا التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، كما نظر إلى الجانب غير الرسمي وحدده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف، كما اعتبر المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الإدارية حيث أشار إلى أن المنظمة الإدارية تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل تتعلق بوجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها، تعقيد الأهداف، وكذلك صعوبة التفاعلات والتكيفات بين الأفراد داخل بيئة العمل.³

تُبرز نظرية النظام التعاوني التحول العميق الذي شهده الفكر الإداري في فهم طبيعة التنظيم، حيث لم يعد يُنظر إلى المنظمة باعتبارها مجرد هيكل رسمي تحكمه القواعد والإجراءات، بل بوصفها نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا يقوم على التعاون الواعي والمقصود بين الأفراد. فقد أكدت

¹. محمد جمال عبد الله ، مرجع سابق ، ص 124.

². خليل محمد العزاوي، مرجع سابق ، ص 105.

³. محمد جمال عبد الله ، مرجع سابق ، ص 125.

هذه النظرية، كما صاغها تشستر برنارد، أن فعالية المنظمة واستمرارها يرتبطان بمدى توافر الرغبة الصادقة لدى الأفراد في المشاركة، ووضوح الأهداف المشتركة، ووجود نظام اتصالات فعال يضمن التنسيق والتكامل بين الجهود الفردية والجماعية.

كما أبرزت النظرية الدور المحوري لعملية اتخاذ القرار باعتبارها جوهر العمل الإداري، وأكدت أن شرعية السلطة التنظيمية لا تستمد فقط من الموقع الرسمي، بل من قبول المرؤوسين للقرارات واقتناعهم بها، وهو ما يعكس البعد السلوكي والاجتماعي للإدارة، وقد مهّدت هذه الأفكار الطريق أمام تطور النظريات السلوكية اللاحقة، خاصة نظرية التوازن التنظيمي ونظرية الرشد المحدود عند هيربرت سيمون، التي عمّقت فهم العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة.

وبالتالي، تشكّل نظرية النظام التعاوني إطارًا نظريًا أساسيًا لفهم التنظيم الحديث، إذ تبرز أهمية التعاون، والمشاركة، والدافعية، والاتصال الفعال كعوامل حاسمة في تحقيق الفعالية التنظيمية والاستدامة، وتؤكد أن نجاح المنظمة لا يتحقق بالقواعد وحدها، بل بتكامل الجهود الإنسانية في إطار أهداف مشتركة.

سادسًا: نظرية العدالة التنظيمية.

لا توجد نظرية مستقلة واحدة صيغت خصيصًا لتفسير العدالة التنظيمية، وإنما تشكّل هذا المفهوم من خلال تداخل إسهامات عدد من النظريات النفسية والاجتماعية والتنظيمية، خاصة نظريات الدافعية، الحاجات، التبادل الاجتماعي، واتخاذ القرار، وقد ركزت أغلب هذه النظريات على تفسير كيفية إدراك الأفراد للعدالة داخل المنظمة، لا سيما العدالة التوزيعية، ثم توسع الاهتمام لاحقًا ليشمل العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات، وهي كما يلي:

1. نظرية العدالة (المساواة) – Adams' Equity Theory:

تُعَدّ نظرية العدالة أو المساواة التي قدّمها جون ستايسي آدامز من أوائل وأهم النظريات التي أسهمت في تفسير مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن الفرد

يقيم عدالة المنظمة من خلال مقارنة نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع النسبة نفسها لدى الآخرين. وتشمل المدخلات الجهد، الخبرة، المؤهلات، الوقت، بينما تتمثل المخرجات في الأجر، المكافآت، الترقية، والتقدير. فإذا تحقق التوازن بين هذه النسب شعر الفرد بالعدالة، أما إذا اختل هذا التوازن تولّد لديه شعور بالظلم، مما يدفعه إلى تعديل سلوكه، إما بتقليل الجهد، أو المطالبة بالتعويض، أو الانسحاب من المنظمة، وقد ركزت هذه النظرية أساساً على تفسير العدالة التوزيعية داخل التنظيمات.¹

2. نظرية التوقع – Expectancy Theory:

ترى نظرية التوقع ليفيكتور فروم أن دافعية الفرد للعمل تعتمد على توقعاته العقلانية بشأن نتائج جهوده، وتقوم على ثلاثة عناصر أساسية: التوقع أي إيمان الفرد بأن الجهد يؤدي إلى أداء جيد، والأدائية أي اعتقاده بأن الأداء الجيد سيُكافأ، والتكافؤ أي مدى قيمة المكافأة بالنسبة له. وقد عبّر فروم عن ذلك بالمعادلة: الدافعية = التوقع × الأدائية × التكافؤ، إذ يؤدي ضعف أي عنصر أو انعدامه إلى انخفاض الدافعية كلياً²، وفي سياق العدالة التنظيمية، تُبرز هذه النظرية البعد الإدراكي والنفسي للعدالة، فالفرد يشعر بالظلم حين لا تتحقق توقعاته بأن جهده سيُقابل بمكافأة عادلة وذات قيمة، حتى وإن كانت المنظمة موضوعياً تطبق قواعد منصفة، مما يجعل التوقع عنصراً حاسماً في تشكيل سلوك الأفراد داخل التنظيم.

3. نموذج بورتير ولولر – Porter & Lawler Model:

طوّر بورتير ولولر نموذجاً للدافعية انطلاقاً من نظرية التوقع لفروم، إذ اعتبر أن الدافعية والأداء والرضا الوظيفي مترابطة دون أن تكون متلازمة. ويرى النموذج أن الجهد المبذول يتأثر بقيمة المكافآت المتوقعة وإمكانية الحصول عليها، بينما يعتمد الأداء الفعلي على الجهد إضافةً

¹ . حمزة فرطاس، عائشة حنوي، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع،

العدد 62، الجزء الأول، مارس 2018، ص ص 355-359.

² V. H. Vroom, Work and Motivation (New York: Wiley, 1964). Available at: <https://www.structural-learning.com/post/expectancy-theories> (Accessed: 09 June 2026).

إلى قدرات الفرد وفهمه لمتطلبات العمل، ويؤدي الأداء الجيد إلى مكافآت داخلية وخارجية، غير أن الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا إذا أدرك الفرد أن هذه المكافآت عادلة ومنتاسبة مع جهوده، وبذلك يُبرز النموذج أهمية العدالة المدركة في تعزيز الرضا والدافعية داخل المنظمة¹، ويفترض هذا النموذج أن العدالة التنظيمية تتحقق عندما تتناسب المكافآت التي يحصل عليها الفرد مع مستوى أدائه وجهده، ومع إدراكه لقيمة هذه المكافآت

4. نظرية العدالة عند جون رولز – Rawls' Theory of Justice:

تُعدّ نظرية العدالة عند جون رولز John Rawls من أبرز النظريات المعاصرة في الفكر السياسي، حيث تقوم على مبدأ «العدالة بوصفها إنصافاً» الذي يهدف إلى تحقيق توزيع عادل للحقوق والموارد بما يخدم جميع أفراد المجتمع، خاصة الفئات الأقل حظاً. وترتكز النظرية على مفهومي «الوضع الأصلي» و«حجاب الجهل»، اللذين يفترضان اختيار مبادئ العدالة في ظل الحياد التام بعيداً عن المصالح الشخصية. وفي المجال التنظيمي، تؤكد النظرية أهمية الإنصاف في توزيع الفرص والمكافآت، لما له من دور في تعزيز الثقة والالتزام والرضا الوظيفي داخل المنظمات.²

5. نظرية الحساسية للعدالة – Equity Sensitivity Theory:

تتعلق نظرية الحساسية للعدالة من فرضية مفادها أن الأفراد لا يدركون العدالة بنفس الدرجة، بل تختلف استجاباتهم تبعاً لخصائصهم الشخصية. وقد صنّفت هذه النظرية الأفراد إلى فئات تختلف في درجة حساسيتها للعدالة، فهناك من يقبل بعدم التوازن، وهناك من يطالب بتحقيق توازن دقيق بين المدخلات والمخرجات. وتُسهم هذه النظرية في تفسير تباين ردود أفعال العاملين

¹ Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1968. Available at: <https://iasnova.com/psychology/porter-lawler-model> / (Accessed: 09 June 2026).

² J. Rawls, A Theory of Justice (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971). Available at: <https://pressbooks.hcfl.edu/businessethics/chapter/a-theory-of-justice/> (Accessed: 09 June 2026).

تجاه المواقف التنظيمية نفسها، حيث قد يشعر بعضهم بالظلم بينما لا يشعر به آخرون، رغم تشابه الظروف الموضوعية.¹

6. نظرية التبادل الاجتماعي – Social Exchange Theory:

تُعدّ نظرية التبادل الاجتماعي التي قدّمها Peter Blau من أبرز النظريات المفسرة للعلاقات الاجتماعية والتنظيمية، إذ تنطلق من فكرة أن التفاعلات بين الأفراد تقوم على تبادل المنافع والمكاسب بصورة متبادلة. فالعامل يقدم جهده وخبراته وولاءه للمنظمة، مقابل ما يحصل عليه من أجر وتقدير وفرص للتطور والدعم المهني. وترى النظرية أن استمرارية العلاقة بين الطرفين تعتمد على إدراك كل منهما لعدالة هذا التبادل وتوازنه، وفي السياق التنظيمي، تتحقق العدالة عندما يشعر العامل بأن ما يقدمه من مساهمات يقابله عائد مناسب من المنظمة، سواء كان مادياً أو معنوياً، مما يعزز الثقة والالتزام والرضا الوظيفي²، أما عندما يختل هذا التوازن ويشعر العامل بأن جهوده لا تُقدّر بالشكل المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالظلم وتراجع الثقة وانخفاض مستوى الأداء والانتماء التنظيمي، ومن ثم تؤكد النظرية أن العدالة التنظيمية تمثل أساساً لبناء علاقات عمل مستقرة قائمة على الثقة والالتزام المتبادل بين العاملين والمنظمة.

7. نظرية الحرمان النسبي – Relative Deprivation Theory:

تفسر نظرية الحرمان النسبي إدراك العدالة من خلال المقارنات الاجتماعية والجماعية، حيث لا يكتفي الأفراد بمقارنة أنفسهم بزملائهم داخل المنظمة، بل يقارنون أيضاً أوضاع جماعتهم بجماعات أخرى. ويظهر الشعور بالحرمان عندما يدرك الأفراد أن الجماعة التي ينتمون إليها تحصل على نصيب أقل من الموارد أو الامتيازات مقارنة بجماعات أخرى، حتى وإن كانت

¹ . حمزة فرطاس، عائشة حنوي، مرجع سابق، ص ص 355-359.

² Blau, P. M. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley, 1964. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exchange-and-Power-in-Social-Life-Blau/019f72c18c9770d908552440dcb4185e527c51ba> (Accessed: 09 June 2026).

أوضاعهم الفردية مقبولة. وتسهم هذه النظرية في توسيع مفهوم العدالة التنظيمية من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي والمؤسسي.¹

خاتمة:

تجسّد النظريات السلوكية في التنظيم والتسيير مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري، إذ شكّلت قطيعة نسبية مع التصورات الكلاسيكية التي ركّزت على الهياكل الرسمية والضبط الآلي للعمل، واتجهت نحو الاهتمام بالعنصر الإنساني باعتباره المحرك الأساسي للأداء التنظيمي، فقد أبرزت هذه النظريات أن فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، ودوافعهم، وتفاعلاتهم الاجتماعية، يمثل شرطاً جوهرياً لتحقيق الفعالية والاستقرار التنظيمي.

لقد تناول هذا المحور مجموعة من المقاربات السلوكية التي فسّرت السلوك التنظيمي من زوايا متعددة، حيث ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات الاجتماعية والاتصال غير الرسمي في رفع الروح المعنوية، بينما قدّمت نظرية X وY تصورين متباينين لطبيعة الإنسان في العمل وانعكاس ذلك على أساليب القيادة، كما أسهمت نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو في تعميق فهم الدافعية من خلال ربط السلوك بإشباع الحاجات الإنسانية، في حين ركّزت نظرية التوازن التنظيمي على العلاقة التبادلية بين مساهمات الأفراد والمغريات التي تقدمها المنظمة، باعتبارها أساساً لبقاء التنظيم واستمراره.

كما أبرزت نظرية النظام التعاوني أهمية التعاون الطوعي، والاتصال الفعال، وقبول السلطة في تحقيق الأهداف المشتركة، مؤكدة أن المنظمة نظام اجتماعي مفتوح يقوم على تنسيق الجهود الإنسانية، كما أضافت نظرية العدالة التنظيمية بعداً إدراكياً وأخلاقياً لفهم السلوك، من خلال إبراز أثر الإحساس بالعدالة والإنصاف في تشكيل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

¹ . حمزة فرطاس، عائشة حنوي، مرجع سابق، ص ص 355-359.

إذن، يمكننا القول بأن النظريات السلوكية أسهمت في إرساء رؤية أكثر شمولاً وإنسانية للإدارة، حيث لم يعد النجاح التنظيمي مرهوناً بالكفاءة التقنية وحدها، بل بقدرة الإدارة على فهم الإنسان، وتحفيزه، وإشراكه، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجاته وتوقعاته، وقد مهدت هذه المقاربات الطريق أمام المداخل الحديثة في الإدارة، التي تؤكد على القيادة التشاركية، وإدارة التغيير، والتنمية البشرية، باعتبارها ركائز أساسية للتنظيم المعاصر.

المحور الثالث:

النظريات البيئية

تمهيد:

شهد الفكر الإداري، ابتداءً من النصف الثاني للقرن العشرين، تحولاً نوعياً في مقارنته لدراسة التنظيمات، حيث لم يعد يُنظر إلى المنظمة بوصفها كياناً مغلقاً يمكن فهمه وإدارته بمعزل عن محيطه، بل أصبح يُنظر إليها باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية ويتأثر بمختلف متغيراتها الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والثقافية، وقد جاء هذا التحول نتيجة محدودية المقاربات الكلاسيكية والسلوكية في تفسير أداء المنظمات واستمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع.

لقد برزت النظريات البيئية في التنظيم والتسيير لتؤكد أن فاعلية المنظمة لا تتحقق فقط من خلال كفاءة هياكلها الداخلية أو سلوكيات أفرادها، وإنما تتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، واستيعاب متطلباتها، والاستجابة لضغوطها واغتنام الفرص التي تتيحها، ومن ثم، أصبح نجاح المنظمة مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين عناصرها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي، في إطار علاقة تقوم على الأخذ والعطاء والتأثير المتبادل.

كما تضم النظريات البيئية مجموعة من المقاربات التي تسعى إلى تفسير السلوك التنظيمي من منظور شامل وتكاملي، من أبرزها نظرية النظم التي تنظر إلى المنظمة كوحدة كلية تتكون من أنظمة فرعية مترابطة، والنظرية الموقفية التي ترفض وجود نمط إداري أو قيادي واحد صالح لكل الظروف، مؤكدة على ضرورة ملاءمة الأسلوب الإداري لطبيعة الموقف، إضافة إلى نظرية Z اليابانية التي تعكس تفاعل التنظيم مع بيئته الثقافية والاجتماعية، وتبرز دور القيم الجماعية والثقة والتعاون في تحقيق الأداء المتميز.

يشكل هذا المحور امتداداً منطقياً للمحاور السابقة، وجسراً معرفياً نحو المداخل الحديثة في الإدارة، حيث يبرز الإدارة بوصفها عملية ديناميكية قائمة على التكيف والاستجابة المستمرة لمتغيرات البيئة، وليس مجرد وظيفة تنظيمية جامدة

أولاً: نظرية النظم

حظيت مدرسة التحليل الكمي في الإدارة، إلى جانب مدرسة العلاقات الإنسانية، باهتمام واسع من قبل المدراء والباحثين منذ خمسينيات القرن العشرين وحتى يومنا هذا، غير أن مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية شهدت بروز اتجاهات فكرية جديدة اهتمت بالجانب السلوكي والتنظيمي، مثل ديناميكيات فرق وجماعات العمل، وفي مقابل ذلك، كانت المدارس الإدارية المبكرة قد ركزت أساساً على كيفية إدارة المنظمة من داخلها، دون إيلاء اهتمام كافٍ لتأثيرات البيئة الخارجية.

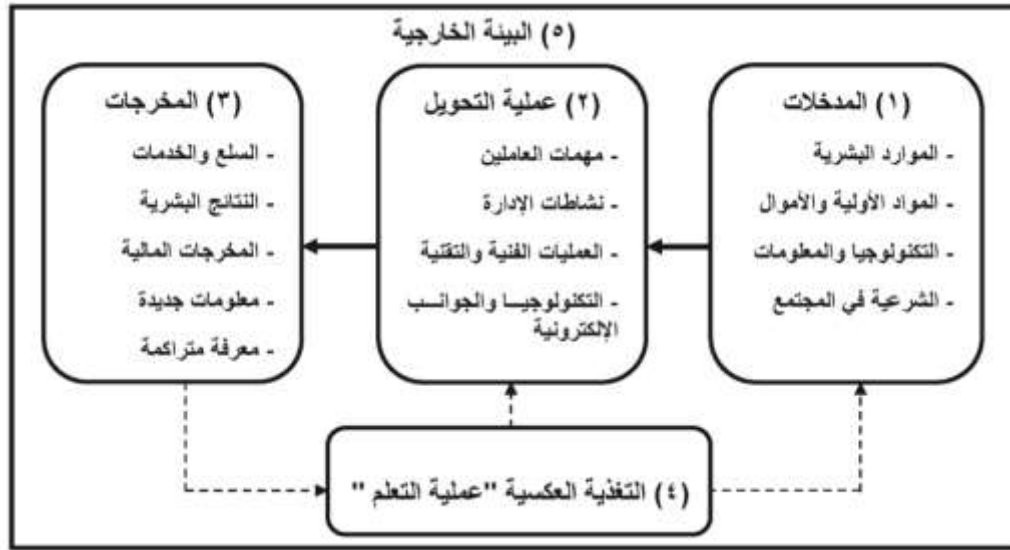
ومع مطلع ستينيات القرن العشرين، بدأ الباحثون في مجال الإدارة يتجهون نحو دراسة المنظمة في علاقتها بمحيطها الخارجي، باعتبار أن هذا المحيط يفرض قيوداً وفرصاً تؤثر بشكل مباشر في قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها، وقد مثل هذا التحول الأساس الفكري لظهور نظرية النظم بوصفها مدخلاً تحليلياً شاملاً لفهم التنظيمات.

نظرية النظم مقارنة إدارية أطلقها عالم الأحياء النمساوي لودفيغ فون برتالانفي في مطلع خمسينيات القرن العشرين من خلال كتابه "النظرية العامة للنظم"، وتتعلق من رؤية شمولية للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من أجزاء متشابكة ومتراصة تعمل معاً نحو هدف مشترك، تنظر هذه النظرية إلى المنظمة بوصفها مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل كوحدة متكاملة، بحيث يؤثر كل عنصر في غيره، وتتفاعل المنظمة بأسرها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها. وقد لخص برتالانفي هذه الفكرة بمقولته الشهيرة: "الكل أكبر من مجموع أجزائه".¹

¹ Von Bertalanffy, L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. Available at: <https://pubadmin.institute/administrative-theory/systems-approach-organizational-analysis> (Accessed: 09 June 2026).

تُميز النظرية بين نوعين رئيسيين من الأنظمة: النظام المفتوح الذي يتفاعل مع بيئته الخارجية ويتبادل معها الموارد والمعلومات والطاقة، والنظام المغلق الذي يعمل باستقلالية شبه تامة عن محيطه، وهو نادر الوجود في الواقع التنظيمي.

الشكل رقم (03) : المنظمة بوصفها نظام مفتوح



المصدر: سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2022، ص 79.

يتكون النظام المفتوح للمنظمة من المدخلات، عملية التحويل، المخرجات، التغذية العكسية، والبيئة الخارجية، وهي على النحو التالي:

1- المدخلات: تتضمن الموارد البشرية والمواد الأولية ورأس المال والتكنولوجي المستخدمة ومدى شرعية وجود المنظمة في المجتمع، فضلاً عن المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة الخارجية، وتتفاعل وتدمج سوية لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وبما يمكنها من مواصلة تنفيذ أنشطتها المختلفة وإسهامها في تقديم السلع والخدمات إلى الزبائن.

2- **عملية التحويل:** جميع النشاطات والفعاليات البشرية والإدارية والتشغيلية والتكنولوجية التي تقوم بها المنظمة من أجل معالجة المدخلات واتخاذ القرارات بشأنها لتحويلها الى مخرجات مفيدة للبيئة (سلع وخدمات) مرغوبة من قبل الزبائن في البيئة الخارجية.

3- **المخرجات:** تتمثل بمجموعة السلع والخدمات المقدمة للبيئة الخارجية، فضلاً عن العوائد المالية، وتوفير المعلومات الجديدة والمخرجات البشرية المفيدة التي تعد جميعها أساماً الوجود المنظمة ككل وذلك لكونها الحصيلة أو الرسالة التي جاءت من أجلها كإثبات لشرعية وجودها في المجتمع.

4- **التغذية العكسية:** وتسمى أيضاً بعملية التعلم التي تعكس البيانات والمعلومات، والحقائق التي تنساب في المنظمة وتؤثر في سير العمليات للتعرف على مدى قبول البيئة الخارجية للمخرجات بصيغة جوانب إيجابية أو سلبية ومدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية التي من شأنها أن تؤدي الى تصحيح الانحرافات عن الأهداف والخطط أو تعزيز استثمار الجوانب الإيجابية وبما يؤدي الى تحسين كفاءة المنظمة، وتحقيق فاعليتها.

5- **البيئة الخارجية:** تعكس المكون الأساس الذي يجعل المنظمة نظاماً مفتوحاً من منطلق الأخذ والعطاء والتأثير المتبادل معها، ووفقاً لبدء التغذية العكسية منها والتعلم من دروسها، والاستفادة من عبراتها والتي ينبغي أن تستفيد منه لتعديل وتكييف وضعها طبقاً لاحتياجات المجتمع وطلبات الزبائن فيه، فالمنظمة تأخذ من البيئة الموارد اللازمة وتمنحها السلع والخدمات ضمن حدود معينة تقررها طبقاً لخططها وسياساتها وبرامجها.

لقد تصدت نظرية النظم في الإدارة لمكونات المنظمة عبر تبنيها افتراضات محددة حول العاملين، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، أسلوب الأداء، استمرارية النشاط، البقاء والتلاشي، النمو والتوسع، التوازن والتكيف، وهي موضحة كما يلي:¹

¹ سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2020، ص ص 81-82 .

(1) العاملين: يمثلون الجزء الجوهري في النظام أياً كانوا مدراء ومرؤوسين بتركيبهم المادي والنفسي والسلوكي والاجتماعي، فضلاً عن فهم واستيعاب اتجاهاتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم وأحاسيسهم وميولهم ونزواتهم ومشاعرهم.

(2) التنظيم الرسمي وغير الرسمي: يمثل التنظيم الرسمي تشكيلات المنظمة وتقسيماتها وعلاقاتها ووظائفها والاتصالات داخلها، وما يتبعه من تحديد سلطات وتوزيع مسؤوليات للمدراء والعاملين معاً، وتحديد شكلها ونوعيتها فيها، وأما التنظيم غير الرسمي، فيحدد بأنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، وترتيب صيغة تكيف الحاجات والرغبات والتوقعات المتبادلة فيما بينها لخدمة أهداف المنظمة.

(3) أسلوب الأداء: تشمل الأدوات والأساليب، بما فيها أنماط الإدارة والسلوك القيادي، التي تساعد في تأدية المهمات الرسمية للمنظمة.

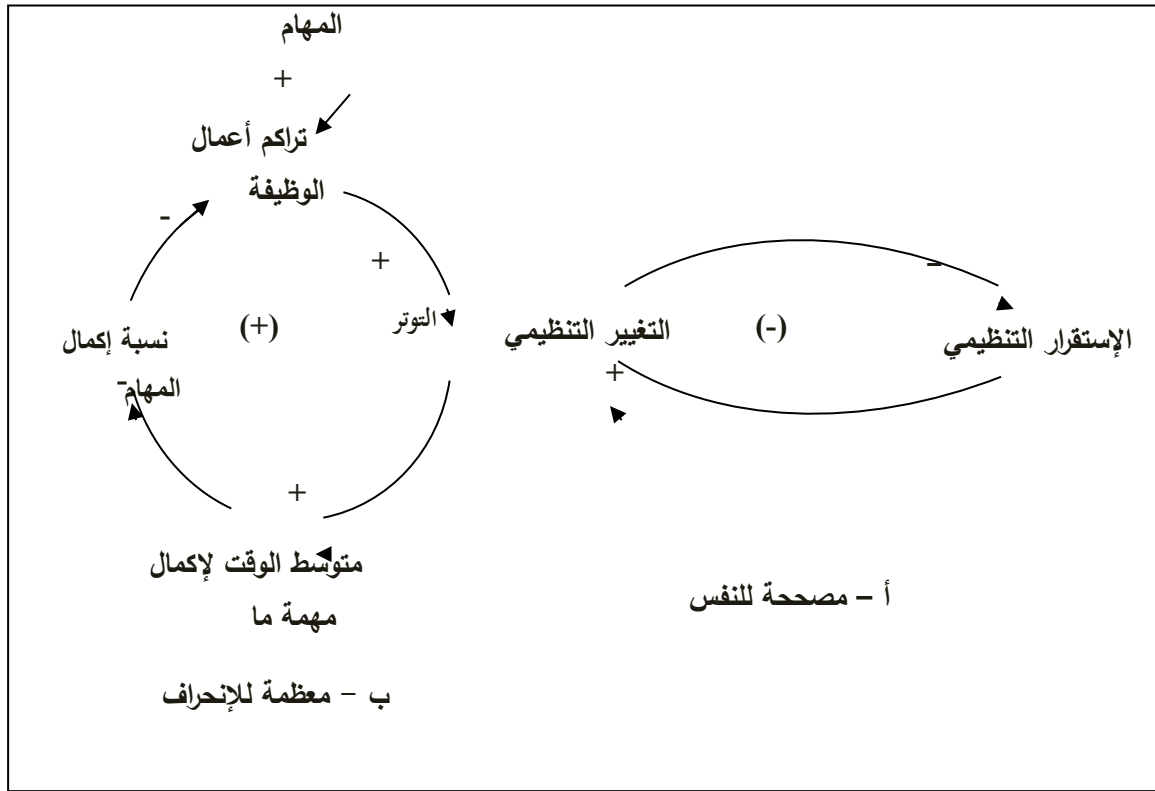
(4) استمرارية النشاط: مدى تميز منظمة الأعمال بتدفق وانسيابية فعاليتها وعملياتها وأعمالها لضمان الديمومة والبقاء من خلال طرح سلعتها وخدماتها للزبائن والحصول على إيرادات.

(5) البقاء والتلاشي: وهما خاصيتان متناقضتان، فالمنظمة بوصفها نظام حيوي مفتوح يعتمد بشكل أساسي على ما تستطيع الحصول عليه من طاقات وموارد ومدخلات أخرى جيدة وما تقدمه من خدمات مرغوبة للبيئة الخارجية بصيغة سلع وخدمات، وقد يؤدي حدوث أي خلل في هذا المجال إلى سقوط المنظمة في الهاوية، وربما تتلاشى وتزول، والعكس صحيح، إذا ما تحققت الكفاءة للمنظمة، فيمكنها الاستمرار والبقاء إلى أمد بعيد.

(6) النمو والتوسع: لكي تضمن المؤسسة مستقبلها فلا بد من أن تنمو وتتوسع في أنشطتها، وتنوع وتحسن من سلعتها وخدماتها وفقاً لمتطلبات واحتياجات البيئة الخارجية (المحلية والعالمية).

(7) التوازن والتكيف: خلق التوازن والتكيف والانسجام مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في كل المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والأمنية والتكنولوجية.

الشكل رقم (04): أمثلة لدوائر تغذية عكسية من العمليات التنظيمية



المصدر: أحمد مداويس اليامي، "مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، سبتمبر 2005، ص 364.

يوضح الشكل رقم (04)، كما قدّمه الدكتور أحمد مداويس اليامي، أمثلة لدوائر تغذية عكسية من العمليات التنظيمية من خلال نموذجين هما (أ) و(ب)، فالنموذج (أ) قدّمه الباحث بناءً على شرح كيسولا (L. Cusella) سنة 1987¹، أما النموذج (ب) فاستند فيه إلى ما قدّمه ريتشاردسون وبوغ (Richardson & Pugh)، ففي النموذج (أ) يمكن أن تكون العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار التنظيمي دائرة تغذية عكسية مصححة للنفس، إلى الدرجة التي تكون فيها النقطة المرجعية محددة بناءً على حقائق، وتشير هذه الدائرة إلى أنه كلما زاد "التغيير التنظيمي" انخفض "الاستقرار في المنظمة"، وحين ينخفض الاستقرار ينخفض التغيير بدوره،

¹ Cusella L, **feedback, motivation, and performance**. Porter (eds). The handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective, Beverly Hills, 1987, ca: sage.

فيقترب النظام تدريجياً من المستوى المرجعي الذي ترغب فيه الإدارة العليا، وهو ما يجعلها دائرة تغذية عكسية سلبية، أما النموذج (ب) فيبين ما أسماه ريتشاردسون وبوغ بدائرة "تراكم أعمال الوظيفة — التوتر"، وهي دائرة تغذية عكسية معظمة للانحراف، تصف بشكل عام حالة الإرهاق في العمل، إذ تزداد المهام فيزداد تراكم الأعمال فيرتفع التوتر فيزداد متوسط الوقت اللازم لإنجاز المهام فتتخفض نسبة إكمالها فيزداد التراكم من جديد، وهكذا في حلقة تصاعدية مستمرة تُبعد النظام باستمرار عن هدفه المحدد مسبقاً¹.

إستنتاج:

تُبرز نظرية النظم تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري، إذ أعادت صياغة فهم المنظمة من كيان مغلق يُدار من داخله فقط، إلى نظام مفتوح يتفاعل بصورة مستمرة مع بيئته الخارجية، ويعتمد في بقائه ونجاحه على علاقات التأثير المتبادل معها، وقد مكّن هذا المنظور الشمولي من إدراك المنظمة كوحدة كلية متكاملة، تتكون من أنظمة فرعية مترابطة، لا يمكن فهم أدائها أو تفسير سلوكها بمعزل عن التفاعل الديناميكي بين مكوناتها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي.

كما أسهمت نظرية النظم في توضيح أهمية المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، ودور التغذية العكسية بوصفها آلية للتعلم والتصحيح المستمر، بما يسمح للمنظمة بتعديل مسارها، وتحسين كفاءتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، وأكدت هذه النظرية أن استمرارية النشاط، والنمو، والبقاء، لا تتحقق إلا من خلال تحقيق التوازن الداخلي بين الأفراد والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، إلى جانب التكيف الخارجي مع متطلبات البيئة.

كما تمثل نظرية النظم إطاراً تحليلياً شاملاً لفهم التنظيمات المعاصرة، كما تشكل قاعدة معرفية أساسية مهدت لظهور النظريات البيئية اللاحقة، وعلى رأسها النظرية الموقفية والمداخل

¹ . أحمد مداويس اليامي، مرجع سابق، ص364.

الحديثة في الإدارة، التي تؤكد جميعها أن فاعلية المنظمة رهينة بقدرتها على الاستجابة المرنة للتغيرات البيئية، وتحقيق الانسجام بين أهدافها الداخلية وضغوط محيطها الخارجي.

ثانياً: النظرية الموقفية

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال التنظيم والتسيير، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في تفسير ظاهرة القيادة، حيث انتقل من البحث عن صفات القائد المثالي إلى التركيز على سلوكياته، ثم إلى تبني مقاربات أكثر شمولية تراعي طبيعة المواقف والظروف المحيطة بالعمل، مما أدى إلى بروز النظرية الموقفية كأحد أهم المداخل الحديثة التي تؤكد أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لكل الحالات، بل تتحدد فعالية القيادة وفقاً لمدى توافق أسلوب القائد مع متغيرات الموقف التنظيمي .

وقد أسهم ذلك في ظهور عدة نماذج ونظريات حاولت تفسير العلاقة بين القيادة والموقف، من أبرزها نموذج شميدت وتانينبوم، ونموذج فيدلر، ونظرية هيرسي وبلانشارد، والتي سعت جميعها إلى إبراز أهمية التكيف والمرونة في السلوك القيادي بما يتلاءم مع خصائص المرؤوسين وطبيعة المهام والبيئة التنظيمية.

انطلاقاً لما سبق ذكره، تهدف دراستنا لهذا الموضوع إلى تسليط الضوء على مفهوم النظرية الموقفية وأهم نماذجها، مع تحليل أبعادها ودورها في تحسين فعالية القيادة داخل المنظمات.

1. مفهوم النظرية الموقفية.

تُعرّف النظرية الموقفية في التنظيم والتسيير بأنها ذلك المدخل الإداري الذي ينطلق من فرضية أساسية مفادها أنه لا يوجد أسلوب إداري أو قيادي واحد يصلح لجميع المنظمات أو لكل الظروف، وإنما يتحدد الأسلوب الأكثر فاعلية تبعاً لمجموعة من المتغيرات الموقفية المحيطة

بالعمل، وتتمثل هذه المتغيرات أساساً في طبيعة المهمة، وخصائص المرؤوسين، وخبرة القائد وشخصيته، وهيكل المنظمة، وظروف البيئة الداخلية والخارجية.

تؤكد النظرية الموقفية أن نجاح القيادة والإدارة لا يتحقق من خلال الالتزام بنمط ثابت في السلوك الإداري، بل من خلال قدرة القائد على التكيف والمواءمة بين أسلوبه القيادي ومتطلبات الموقف التنظيمي، بما يحقق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على فاعلية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

ترى العديد من النظريات أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم، ومن بين أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد، لدينا ما يلي: ¹

- الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها حيث أن لهذه الإدارة تأثيراً كبيراً على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى، فإذا كان توجه الإدارة العليا إيجابياً أو سلبياً نحو مفردات مهمة في العمل، فإن هذا التوجه سينعكس بشكل أو باخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين.
- خبرة القائد وشخصيته، وهذا يؤثر أيضاً على نمطه القيادي، حيث يتحدد في ضوءها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسين ومدى الثقة التي يمنحها لهم.
- المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم حيث تؤثر خبرات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المرؤوسين في اختيار النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم فالمستويات الإدارية الأعلى غالباً ما تكون أقل تحديداً وتوجهاً في التدخل بشؤون المرؤوسين قياساً إلى المستويات الإدارية الأدنى.

¹ . صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 469.

- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها: فبعض الأعمال يستلزم أداؤها تدخلاً وأوامراً محددة تفرض نمطاً معيناً قياساً لأعمال أخرى، ويدخل ضمن هذه المتغيرات أيضاً هيكلية المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها.
- استراتيجيات وثقافة المنظمة، حيث تعتبر عاملاً موقفياً يؤثر على سلوك القائد الإداري، إذ تُشكّل الثقافة الإطار الذي تنبثق منه تطلعات الرؤساء والمرؤوسين وتفاعلاتهم مع المتغيرات المحيطة، في حين تمثل السياسات الدليل الإرشادي الضابط لأنماط القرارات وأساليب اتخاذها.

إن هذه العوامل وغيرها مثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة المنافسة وتدخل الحكومة وطبيعة المعارضين للقائد في المنظمة كلها متغيرات موقفية تؤثر على النمط القيادي المستخدم.

2. نظرية شميدت وتانينبوم

حددا العديد من أنماط السلوك القيادي بين هذين النقيضين، من القيادة التسلطية على جانب إلى القيادة الديمقراطية المطلقة على الجانب الآخر، اختيار المدير من بين هذه الأنماط السلوكية يحدده العديد من المتغيرات المرتبطة بالموقف ، طبيعة القرار، نوعية المرؤوسين، الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها المنظمة وأخيراً درجة نضج القائد ومقومات شخصيته، وتتمثل هذه الأنماط في ما يلي:¹ (أنظر الشكل رقم 05 الخاص بأنماط القيادة عند شميدت وتانينبوم)

(1) يتخذ القائد القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه: في هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة ، يجمع ما يحتاج من معلومات ، يضع البدائل الممكنة، يضع معايير المفاضلة ، ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة ويطلب من المعنيين في التنظيم تنفيذه .

¹ طلق عوض الله السواط د . طلعت عبد الوهاب السندي د . طلال مسلط الشريف، الادارة العامة : المفاهيم . الوظائف . الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ص ص 234-237.

(2) يتخذ القائد القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفعاليته: نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ.

(3) يقدم القائد أفكارا (Ideas) ويطلب من المرؤوسين التفكير بشأنها: لا يختلف هذا الأسلوب كثيرا عن سابقه، فالمدير يقدم الأفكار ويتخذ القرار الذي يراه مناسباً، لكنه يزيد على ذلك دعوة المرؤوسين لإثارة التساؤلات حتى يضمن استيعاب وفهم القرار من قبلهم.

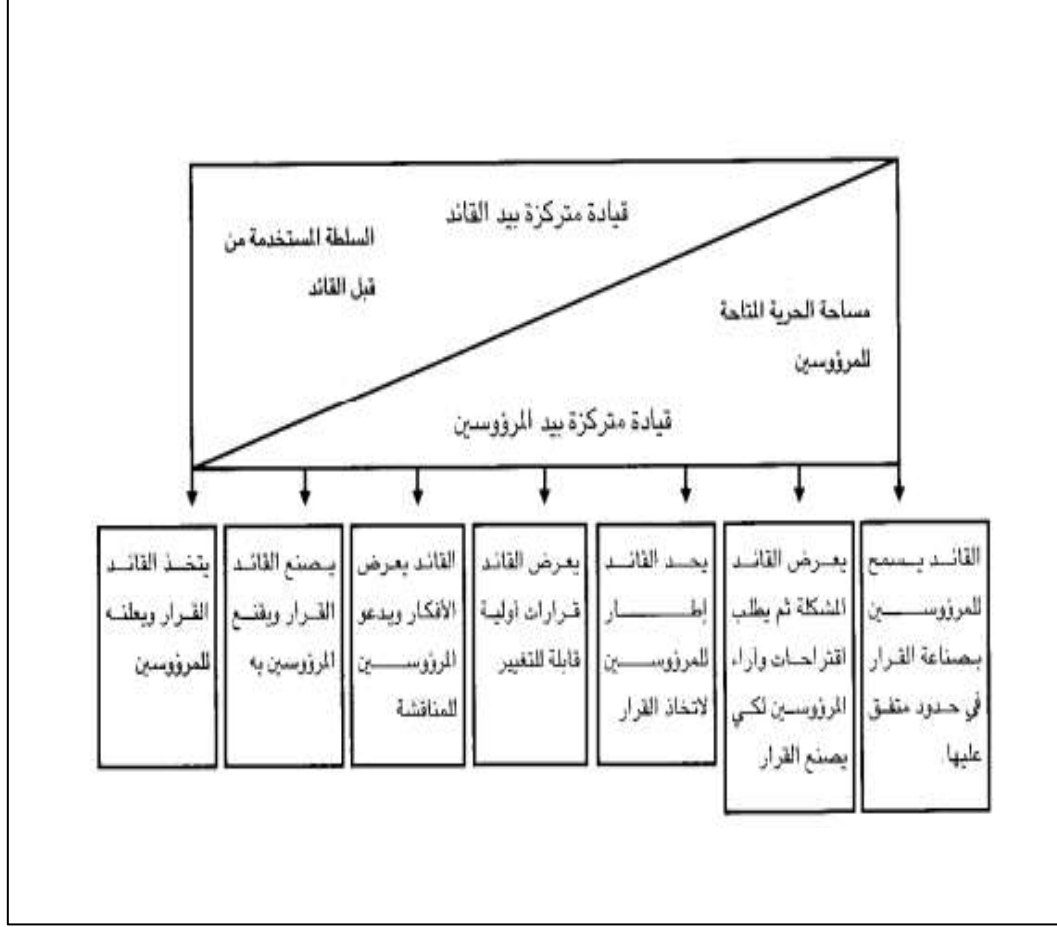
(4) يقدم القائد قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل: يحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة، يتسم هذا الأسلوب القيادي بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي .

(5) يحدد المدير المشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم ما لديهم من اقتراحات ثم يتخذ القرار: يسمح هذا الأسلوب القيادي بدرجة عالية من المشاركة من قبل المرؤوسين، فعلى الرغم من أن القائد سيكون هو متخذ القرار في نهاية الأمر إلا أن اقتراحات وآراء المرؤوسين تساعد على إيجاد بدائل أكثر تنوعاً، إضافة إلى زيادة حماس المشاركين في وضع البديل المقترح موضع التنفيذ.

(6) يحدد المدير الإطار العام للمشكلة ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار: في هذه الحالة يفوض المدير معظم الصلاحيات لأفراد المجموعة، فهم الذين يضعون البدائل، ويحددون معايير الاختيار ثم يختارون البديل المناسب، ويقتصر دور المدير على تحديد وإبراز المشكلة.

(7) يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية التصرف ضمن الأهداف والسياسات العامة للمنظمة، ويمثل هذا النمط القيادي أعلى درجات الديمقراطية، فنظراً لوصول المرؤوسين إلى إعطائهم حرية كاملة في تحديد ما يعترضهم من مشكلات وتحليلها وجمع المعلومات اللازمة، وضع البدائل واختيار ما هو أنسب وما يتفق مع أهداف وغايات المنظمة .

الشكل رقم (05): أنماط القيادة عند شميدت وتانينبوم



المصدر: صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 470.

3. نموذج فيدلر:

يعد فيدلر أول من طور نظريته حول القيادة الموقفية، حيث أسس نظريته على فرضية أن القيادة الجيدة تعتمد على المواءمة بين أسلوب القيادة ومتطلبات الموقف.¹

¹ . صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية، 2008، ص 152

أولاً: أسلوب القيادة

لتحديد أسلوب القيادة، طوّر فيدلر مقياس "زميل العمل الأقل تفضيلاً" (Least Preferred Co-Worker — LPC) ، الذي يطلب من القائد تقييم الزميل الذي يجد صعوبة في العمل معه، فإذا جاء تقييم القائد لهذا الزميل مرتفعاً، دلّ ذلك على أنه قائد موجّه نحو العلاقات الإنسانية، يهتم بالجانب الاجتماعي ويُولي العلاقات أهمية حتى مع من لا يفضل العمل معهم. أما إذا جاء التقييم منخفضاً، فهذا يكشف عن قائد موجّه نحو المهمة، يُقدّم إنجاز العمل على حساب الاعتبارات الإنسانية.

ثانياً: - الملاءمة الموقفية

يرى فريد فيدلر أن نجاح القائد لا يعتمد فقط على صفاته الشخصية أو أسلوبه القيادي، بل يتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة الموقف الذي يعمل فيه، وقد أطلق على ذلك مفهوم الملاءمة الموقفية أو التحكم الموقفية، ويقصد به مدى قدرة القائد على التأثير في أفراد المجموعة وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف، وتتحدد درجة ملاءمة الموقف من خلال ثلاثة عوامل رئيسية مترابطة، وهي:

أ. العلاقة بين القائد والمرؤوسين، يشير عامل علاقة القائد بالمرؤوسين إلى درجة الثقة المتبادلة والاحترام بين القائد والمرؤوسين. فعندما تكون العلاقات بين القائد والمرؤوس جيدة، يتمتع القائد بدرجة عالية من السيطرة على الموقف مما يجعل الوضع أكثر ملاءمة للقائد، و عندما تكون العلاقات بين القائد والمرؤوس ضعيفة، يتعين على القائد تحويل التركيز بعيداً عن مهمة فريق العمل من أجل تنظيم السلوك والصراع داخل الفريق.

ب. هيكل المهمة، أي مدى وضوح الأهداف والإجراءات المطلوبة لإنجاز العمل، فالمهام الواضحة والمنظمة تمنح القائد قدرة أكبر على توجيه العاملين ومتابعة أدائهم.

ت. قوة المنصب، ويقصد بها السلطة الرسمية التي يمتلكها القائد، مثل صلاحيات المكافأة والعقاب واتخاذ القرارات.

ويرى فيدلر أن الموقف يكون أكثر ملاءمة عندما تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين جيدة، والمهام واضحة ومحددة، ويتمتع القائد بسلطة قوية، بينما يكون أقل ملاءمة عندما تسود العلاقات المتوترة، وتكون المهام غامضة، وتضعف السلطة الرسمية للقائد. ومن ثم فإن فعالية القيادة تتوقف على مدى التوافق بين نمط القائد وطبيعة الموقف الذي يواجهه.¹

الشكل رقم (06): الصفات التي استخدمها فيدلر

مفتوح	8 7 6 5 4 3 2 1	حذر
مشاكس	1 2 3 4 5 6 7 8	متسجم
كفو	8 7 6 5 4 3 2 1	غير كفو
وثق من نفسه	8 7 6 5 4 3 2 1	متردد
عابس	1 2 3 4 5 6 7 8	منشرح
ناقع	8 7 6 5 4 3 2 1	محبط
متوتر	1 2 3 4 5 6 7 8	مستريح
ممل	1 2 3 4 5 6 7 8	ممتع
مرح	8 7 6 5 4 3 2 1	ثقل
ودود	8 7 6 5 4 3 2 1	صعب التعامل
متنود	1 2 3 4 5 6 7 8	مقبول
متحمس	8 7 6 5 4 3 2 1	غير متحمس
متباعد	1 2 3 4 5 6 7 8	حميم
بارد المشاعر	1 2 3 4 5 6 7 8	دافئ المشاعر
متعاون	8 7 6 5 4 3 2 1	غير متعاون
متألف	8 7 6 5 4 3 2 1	عدائي

المصدر: صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،

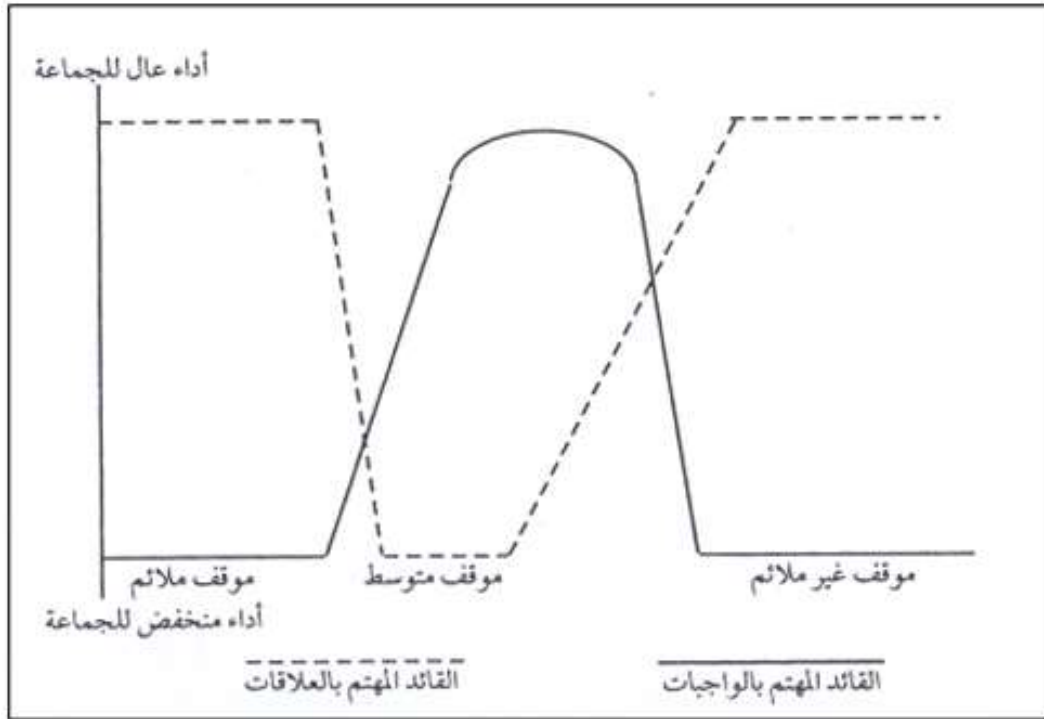
2006، ص 471.

¹ . F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967); F. E. Fiedler & M. M. Chemers, Leadership and Effective Management (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974). Available at: <https://biz.libretexts.org/...> (Accessed: 09 June 2026).

يمثل هذا الشكل مقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً (LPC – Least Preferred Co-worker) الذي طوّره فريد فيدلر لقياس أسلوب القائد القيادي، وليس كفاءته أو مهارته الإدارية، ويعتمد هذا المقياس على قيام القائد بتقييم الشخص الذي لا يفضل العمل معه باستخدام مجموعة من الصفات المتقابلة (إيجابية/سلبية)، موزعة على مقياس عددي من (1) إلى (8)، ففي سبيل تحديد أسلوب القائد، طوّر فيدلر مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC)، وهو أداة تقيس الاتجاه القيادي للقائد من خلال تقييمه للشخص الذي لا يفضل العمل معه، ويتضمن هذا المقياس مجموعة من الصفات الثنائية المتقابلة، كما هو موضح في الشكل رقم (06)، مثل: لطيف/غير لطيف، ودود/غير ودود، متعاون/غير متعاون، داعم/عدائي، كفؤ/غير كفؤ، وغيرها. ويتم منح كل صفة درجة تتراوح بين (1-8)، حيث تشير الدرجات المرتفعة إلى تقييم إيجابي.

يفسّر فيدلر نتائج هذا المقياس على أساس أن القادة ذوي الدرجات المرتفعة في LPC يميلون إلى التوجه نحو العلاقات الإنسانية، إذ يستمدون رضاهم القيادي من جودة العلاقات الاجتماعية داخل الفريق، ويعطون الأولوية لبناء الثقة والتفاعل الإيجابي قبل التركيز على إنجاز المهام، على عكس القادة ذوي الدرجات المنخفضة في LPC، فهم يتسمون بالتوجه نحو المهام، حيث يستمدون رضاهم من تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، ويعطون الأولوية للأداء قبل الاهتمام بالعلاقات.

الشكل رقم (07): نموذج فيدلر في أسلوب القائد ودرجة ملائمة الموقف القيادي



المصدر: ي، ريجيو، رونالد ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، (ترجمة فارس حلمي)، ط1، عمان : الجامعة الأردنية، 1999، ص 425.

يوضح هذا الشكل جوهر نظرية فريد فيدلر الموقفية في القيادة، حيث يبين العلاقة بين أسلوب القائد ودرجة ملائمة الموقف القيادي وتأثير ذلك على أداء الجماعة، فبناء على هذه النظرية، لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع الظروف، وإنما تتحدد فعالية القيادة بمدى التوافق بين نمط القائد (موجه بالمهام أو موجه بالعلاقات) وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه، ويُقاس أداء الجماعة هنا بوصفه نتيجة مباشرة لهذا التوافق أو عدمه.

كما يُظهر الشكل أن القائد الموجه بالمهام يكون أكثر فاعلية في المواقف شديدة الملاءمة أو شديدة عدم الملاءمة، حيث تتطلب الأولى وضوحًا وحسمًا في الإنجاز، بينما تحتاج الثانية إلى فرض التنظيم والسيطرة لتقليل الفوضى، وهذا على عكس القائد الموجه بالعلاقات، فهو يحقق أعلى مستويات الأداء في المواقف المتوسطة، إذ تبرز الحاجة إلى بناء الثقة، وتحفيز الأفراد،

وتعزيز التعاون داخل الفريق، ويؤكد هذا النموذج أن نجاح القيادة لا يرتبط بتغيير أسلوب القائد، بل بمواءمة أسلوبه مع متطلبات الموقف التنظيمي.

4. نظرية هيرسي وبلانشارد في القيادة الموقفية

طور كل من Paul Hersey و Ken Blanchard نظرية القيادة الموقفية في سبعينيات القرن العشرين، وتقوم على فكرة أن الأسلوب القيادي الأكثر فعالية يختلف باختلاف الموقف ومستوى جاهزية المرؤوسين. فالقائد الناجح لا يعتمد نمطاً قيادياً ثابتاً، بل يكيّف سلوكه وفقاً لقدرات العاملين وخبراتهم ودافعيتهم، وتحدد النظرية أربعة أساليب قيادية هي: التوجيه (Telling)، والإقناع (Selling)، والمشاركة (Participating)، والتفويض (Delegating)، ويستخدم كل أسلوب وفق مستوى نضج وجاهزية المرؤوسين، الذي يتدرج من العاملين قليلي الخبرة والثقة إلى العاملين ذوي الكفاءة العالية والدافعية المرتفعة. وتؤكد النظرية أن مرونة القائد وقدرته على تشخيص المواقف وتعديل أسلوبه القيادي تسهم في تنمية العاملين وتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، رغم تعرضها لبعض الانتقادات المتعلقة بصعوبة تطبيقها في بعض البيئات التنظيمية.¹

ترتكز هذه النظرية على مفهوم الجاهزية (Readiness)، والذي يُقصد به مدى قدرة المرؤوسين ورغبتهم في إنجاز مهمة معينة، وتنقسم الجاهزية إلى بعدين رئيسيين:

- القدرة، وتشمل المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لأداء العمل.
- الاستعداد، ويقصد به الدافعية والثقة والالتزام بتحقيق المهمة.

¹ "Situational Leadership Theory," EBSCO Research Starters: Social Sciences and Humanities, available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/situational-leadership-theory> (accessed: 09 June 2026).

1) أنماط القيادة في نظرية هيرسي وبلانشارد

يرى هيرسي وبلانشارد أن على القائد تكييف أسلوبه القيادي وفق مستوى نضج المرؤوس وجاهزيته، وتتمثل الأنماط القيادية الأربعة فيما يلي:¹

أ. **أسلوب الإخبار (S1):** يتولى القائد فيه اتخاذ جميع القرارات بنفسه، ويُحدد للمرؤوسين ما يجب فعله وكيفية تنفيذه، دون أن يترك مجالاً للمشاركة أو الاقتراح.

ب. **أسلوب الإقناع والبيع (S2):** يتحول التواصل إلى عملية تفاعلية ثنائية الاتجاه، إذ يسعى القائد إلى إقناع المرؤوسين بأفكاره وكسب تأييدهم، مع احتفاظه بزمam القيادة وتوجيه المجموعة.

ت. **أسلوب المشاركة (S3):** يُشرك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ويفتح المجال أمامهم لتوليد الأفكار والمساهمة في تحديد مسار العمل، مع بقائه طرفاً فاعلاً في العملية.

ث. **أسلوب التفويض (S4):** يُفوض القائد المرؤوسين بأسلوب تنفيذ المهمة وإدارتها باستقلالية تامة، ويقتصر دوره على متابعة سير العمل والتحقق من مستوى التقدم المحقق.

2) جاهزية المرؤوسين وتوافقها مع أنماط القيادة

تتطلب نظرية القيادة الموقفية من مبدأ أن القائد يجب أن يكيّف أسلوبه القيادي وفق مستوى جاهزية مرؤوسيه، وتقوم الجاهزية على ركيزتين أساسيتين هما الكفاءة والرغبة، وقد قسمها هيرسي وبلانشارد إلى أربعة مستويات:²

¹ Hersey, P., & Blanchard, K. H., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969. Available at: <https://www.learnmanagement2.com/Herseyblanchard.htm> (Accessed: 09 June 2026).

² Ibid

R1: المرؤوسون غير قادرين وغير راغبين في أداء المهمة.

R2: المرؤوسون غير قادرين أو يفتقرون للمعرفة الكافية، لكنهم راغبون في المحاولة.

R3: المرؤوسون يمتلكون المهارة والمعرفة اللازمتين، لكنهم يفتقرون إلى الثقة أو الدافعية.

R4: المرؤوسون قادرون وراغبون وجاهزون لإنجاز المهمة باستقلالية.

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى الجاهزية ليس سمة ثابتة في الفرد، بل هو مرتبط بالمهمة تحديداً، إذ قد يكون الشخص في مستوى R4 في مهمة مألوفة وفي مستوى R1 حين يواجه مهمة جديدة.

(3) التوافق بين أنماط القيادة ومستويات الجاهزية

يتحدد الأسلوب القيادي الملائم بناءً على مستوى جاهزية المرؤوسين على النحو الآتي:¹

S1 مع R1: يحتاج المرؤوسون غير القادرين وغير الراغبين إلى أسلوب توجيهي صارم يُحدد لهم ما يجب فعله وكيفية تنفيذه.

S2 مع R2: يستثمر أسلوب الإقناع الثنائي الاتجاه رغبة المرؤوسين ودافعيتهم، مع توفير التوجيه اللازم لسد الفجوة في المهارات.

S3 مع R3: المرؤوسون قادرون لكن يحتاجون إلى تشجيع ودعم، فيعمل القائد على إشراكهم في اتخاذ القرار وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

S4 مع R4: المرؤوسون يمتلكون المهارة والدافعية الكاملتين، فيكتفي القائد بمتابعة سير العمل والتحقق من مستوى التقدم دون تدخل مباشر.

¹ Ibid.

وبالتالي، تؤكد نظرية هيرسي وبلانشارد أن القيادة عملية ديناميكية مرنة، وأن القائد الناجح هو الذي يستطيع تعديل سلوكه القيادي وفقاً لخصائص مرؤوسيه ومستوى تطورهم، وليس القائد الذي يتمسك بأسلوب واحد في جميع المواقف.

رغم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية في ما يتعلق بصعوبة قياس الجاهزية بدقة، إلا أنها تظل من أكثر النظريات استخداماً في التدريب القيادي وتنمية الموارد البشرية، لما تتمتع به من بساطة ووضوح وقابلية عالية للتطبيق في الواقع التنظيمي.

إستنتاج:

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن القيادة لم تعد تُفهم بوصفها نمطاً ثابتاً أو مجموعة من الصفات الجامدة، بل أصبحت عملية ديناميكية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الموقف التنظيمي ومتغيراته المختلفة، فقد أكدت النظرية الموقفية من خلال نماذجها المتعددة أن فعالية القائد لا تقاس بأسلوب واحد مثالي، وإنما بقدرته على التكيف والمواءمة بين سلوكه القيادي وخصائص المرؤوسين وطبيعة المهام وظروف البيئة الداخلية والخارجية.

كما أبرزت هذه النظريات، سواء عند فيدلر أو هيرسي وبلانشارد أو تانينبوم وشميدت، أن النجاح القيادي يتطلب مرونة عالية ووعياً عميقاً بالمتغيرات المحيطة، وإضافةً إلى ذلك، فإن القدرة على تشخيص المواقف واختيار الأسلوب الأنسب لكل حالة تُعدّ من أبرز سمات القائد الفعّال، وبذلك تمثل القيادة الموقفية إطاراً علمياً وعملياً يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، مما يجعلها من أهم المداخل المعاصرة في تطوير القيادات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: نظرية Z اليابانية.

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولات عميقة في نظريته إلى طبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين، إذ لم يعد الاهتمام منصباً على الهياكل الرسمية والكفاءة التقنية فحسب، بل امتد ليشمل الأبعاد الإنسانية والثقافية والسلوكية المؤثرة في الأداء التنظيمي، وفي هذا الإطار، برزت التجربة اليابانية في الإدارة بوصفها نموذجاً متميزاً استطاع تحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية والاستقرار التنظيمي، من خلال تبني فلسفة إدارية تقوم على الثقة المتبادلة والانتماء المؤسسي والعمل الجماعي.

وقد مثلت نظرية Z التي صاغها ويليام أوشي (William Ouchi) عام 1981 أحد أبرز الإسهامات الفكرية التي سعت إلى تفسير هذا النجاح، من خلال الربط بين الكفاءة الاقتصادية والقيم الاجتماعية، وإبراز دور الإنسان بوصفه محور العملية الإنتاجية، وتتطلب هذه النظرية من افتراض أساسي مفاده أن الاستثمار في العلاقات الإنسانية وتعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي يُشكّل أساساً جوهرياً لتحقيق الفعالية والاستدامة داخل المنظمة.

وتعكس نظرية Z مقارنة إدارية سلوكية-بيئية تؤكد أن فعالية المنظمة لا تتحقق عبر القواعد والإجراءات الرسمية وحدها، بل من خلال بناء بيئة تنظيمية اندماجية تقوم على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والمسؤولية الجماعية.

وقد تأثرت هذه النظرية بالسياق الثقافي والتاريخي للمجتمع الياباني، لا سيما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أسهمت قيم الانضباط والالتزام وأخلاقيات العمل في إعادة بناء المنظمات اليابانية على أسس جماعية قائمة على الثقة والتكامل بين الفرد والتنظيم، ومع مطلع خمسينيات القرن العشرين، تبلورت ممارسات إدارية جديدة ركزت على

رفع الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين وتعزيز انتمائهم وشعورهم بالمسؤولية المشتركة، بدلاً من العقاب والرقابة الصارمة.

1. خصائص الإدارة اليابانية

تميزت المنظمات اليابانية بسمات ومميزات منحتها أهمية خاصة بن التجارب الانسانية الهادفة ولا سيما فيما يتعلق بتطوير الانتاجية والارتقاء بالجودة ويمكن إيجاز هذه السمات بالآتي:¹

أ. **العمل مدى الحياة:** يقوم على توفير استقرار وظيفي دائم للعاملين حتى سن التقاعد، مما يعزز انتماءهم وولاءهم للمؤسسة، كما يُعدّ الفصل من العمل استثناءً نادراً، في حين يُفتح باب التوظيف الجماعي سنوياً في فصل الربيع لاستيعاب الخريجين على أساس عقود دائمة.

ب. **التدرج الوظيفي:** تعتمد الترقية في المنظمات اليابانية على الكفاءة والخبرة المتراكمة لا على الاعتبارات الشخصية، وتسير وفق مسار مهني تدرجي وواضح، مما يرسّخ العدالة داخل المنظمة ويحفّز العاملين على الإبداع وبذل الجهد.

ج. **حلقات الرقابة على الجودة:** أسهمت في تطوير الأداء وتعميق الكفاءة التنظيمية من خلال تفعيل مشاركة العاملين في مراقبة الجودة وتحسينها، كما عزّزت الثقة والتعاون بينهم في إطار هادف للارتقاء بأداء المؤسسة.

د. **حجم الاستثمار في الصناعة:** تُخصّص اليابان نسبة مرتفعة من دخلها القومي للاستثمار الصناعي مقارنةً بالدول الصناعية الأخرى، وهو ما يُفسّر جزءاً كبيراً من قدرتها التنافسية وتطورها الصناعي المتسارع.

¹ . سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، العراق، بغداد: مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر والتوزيع ، 2008، ص ص 12-17.

هـ. التميز في أداء العمل: يتميز العامل الياباني بالحرص الشديد على الكفاءة والفعالية في أداء مهامه، وبانخفاض ملحوظ في نسب الغياب، وتُعزى هذه السمات إلى القيم الاجتماعية والتربوية والثقافية الراسخة في البيئة اليابانية.

و. حسن العلاقة بين الإدارة والعاملين: تسود علاقة تعاونية وإيجابية بين الإدارة والنقابات العمالية والعاملين، يجمعهم هدف مشترك هو النهوض بالمؤسسة وتحقيق مكانتها التنافسية في السوق.

ز. احترام الزمن: يُنظر إلى الوقت في الإدارة اليابانية باعتباره مورداً استراتيجياً يُستثمر بكفاءة في خدمة الأهداف المؤسسية، ويتجلى ذلك في إنجاز المهام بسرعة وانضباط، وإنهاء الاجتماعات في أوقات قصيرة، والحدّ من الهدر الزمني الناجم عن النزاعات العمالية.

(2) افتراضات نظرية Z

تقوم افتراضات نظرية Z على الافتراضات التالية:¹

أولاً: افتراضات النظرية حول العاملين

تتطلق نظرية Z لأوشي من جملة افتراضات جوهرية حول طبيعة العاملين؛ إذ ترى أنهم يسعون إلى بناء علاقات عمل تعاونية وثيقة مع زملائهم، مما يعكس حاجتهم العميقة إلى الانتماء، كما تفترض النظرية أن العاملين يتوقعون المعاملة بالمثل والدعم من مؤسساتهم، ويحرصون على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية في بيئة عمل تحترم الأسرة والثقافة والتقاليد، وفي ظل هذه الإدارة، يطور العاملون إحساساً بالنظام والانضباط والالتزام الأخلاقي بالعمل، وإذا حظوا بالدعم الإداري المناسب أمكن الاعتماد عليهم في إنجاز مهامهم بأقصى قدر من الكفاءة مع مراعاة رفاههم ورفاه الآخرين.

¹ Ouchi, W. G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. Available at: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/ouchis-theory-z/> (Accessed: 09 June 2026).

ثانياً: افتراضات النظرية حول ثقافة المنظمة

كما تضع نظرية Z جملة من الشروط التي يجب توافرها في المنظمة لتحقيق فوائدها:¹

- أ. فلسفة وثقافة تنظيمية قوية: يجب أن تكون قيم المنظمة وفلسفتها متجسدة في سلوك جميع العاملين، وأن يؤمنوا بقيمة ما يؤدونه من عمل.
- ب. تنمية العاملين والتوظيف طويل الأجل: ينبغي توفير برامج منهجية لتطوير العاملين، مع اعتماد التوظيف طويل الأمد والترقية التدريجية المدروسة لتعزيز الولاء التنظيمي.
- ت. الإجماع في اتخاذ القرارات: يُشجّع العاملون على المشاركة الفاعلة في القرارات التنظيمية ويُتوقع منهم ذلك.
- ث. المهارات العامة مع التخصص: نظراً لاضطلاع العاملين بمسؤوليات أوسع في اتخاذ القرار، يجب أن يمتلكوا معرفة شاملة بمختلف جوانب المنظمة مع الاحتفاظ بتخصصاتهم الوظيفية.
- ج. الاهتمام بسعادة العاملين ورفاههم: تُظهر المنظمة اهتماماً حقيقياً بصحة موظفيها وسعادتهم وسعادة أسرهم من خلال برامج ومبادرات داعمة.
- ح. الرقابة غير الرسمية مع معايير رسمية: يُمنح العاملون استقلالية في أداء مهامهم، في حين تبقى معايير رسمية لتقييم جودة الأداء.
- خ. المسؤولية الفردية في إطار الفريق: تُقدّر مساهمات الأفراد وتُعترف بها، لكن دائماً في سياق الإنجاز الجماعي للفريق.

¹ Ouchi, W. G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. Available at: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/ouchis-theory-z/> (Accessed: 09 June 2026).

الشكل رقم 08: المقارنة بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية

ت	المنظمة الأمريكية	ت	المنظمة اليابانية
1	التوظيف قصير الأمد	1	التوظيف الدائم (مدى الحياة)
2	السرعة في التقييم والترقية	2	البطء في التقييم والترقية
3	الاختصاص في الحياة الوظيفية	3	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
4	وسائل الرقابة العلنية	4	وسائل الرقابة الضمنية
5	اتخاذ القرارات فردياً	5	اتخاذ القرارات جماعياً
6	المسؤولية الفردية	6	المسؤولية الجماعية
7	الاهتمام الجزئي	7	الاهتمام الشمولي بالعاملين
8	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية	8	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 111.

يتباين نموذجاً الإدارة اليابانية والأمريكية تبايناً جوهرياً في فلسفة التسيير وطبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين، فالإدارة اليابانية تقوم على منطق جماعي تكاملي يُولي أهمية كبرى للاستقرار الوظيفي والعمل الجماعي واتخاذ القرار المشترك والمسؤولية الجماعية، بوصفها أدوات لبناء الولاء وتحقيق الأداء المستدام، وتُدمج هذه المقاربة المسؤولية الاجتماعية في صميم الثقافة التنظيمية، من خلال رعاية العاملين والاستثمار طويل الأمد في تنميتهم واعتبارهم جزءاً عضواً من المنظمة.

على النقيض من ذلك، ترتكز الإدارة الأمريكية على منطق فردي تعاقدية يقوم على التخصص الوظيفي وسرعة التقييم والترقية واتخاذ القرار الفردي وتحميل المسؤولية على أساس الأداء الفردي، مع اعتماد نظم رقابة رسمية وواضحة، وتُمارَس المسؤولية الاجتماعية في هذا النموذج عبر سياسات وبرامج مؤسسية مستقلة تستهدف المجتمع والبيئة، أكثر من كونها مدمجة في العلاقة الوظيفية المباشرة.

ويعكس هذا التباين اختلافاً ثقافياً وتنظيمياً عميقاً في تصور دور الإنسان داخل المنظمة؛ إذ يُنظر إليه في الإدارة اليابانية بوصفه عضواً في جماعة عمل ممتدة، بينما يُنظر إليه في الإدارة الأمريكية بوصفه فاعلاً مهنيّاً مستقلاً تحكمه قواعد السوق والكفاءة الفردية.

خلاصة عامة:

يُبرز المحور الثالث المتعلق بالنظريات البيئية في التنظيم والتسيير التحول العميق الذي شهده الفكر الإداري المعاصر، إذ لم تعد المنظمة تُفهم بوصفها بنية مغلقة تُدار وفق قواعد داخلية جامدة، بل ككيان حيّ يتفاعل بصورة مستمرة مع بيئته ويتأثر بمتغيراتها ويؤثر فيها في آنٍ واحد، فقد أسهمت نظرية النظم في ترسيخ هذا التصور الشمولي من خلال اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يقوم على التكامل بين المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والتغذية العكسية، في إطار تفاعل دائم مع البيئة الخارجية.

كما جاءت النظرية الموقفية لتؤكد نسبية الفعالية الإدارية، رافضةً وجود أسلوب قيادي أو تنظيمي واحد يصلح لكل الظروف، ومشددةً على ضرورة المواءمة بين خصائص القائد وطبيعة المرؤوسين وهيكल المهمة ودرجة ملائمة الموقف، وضمن هذا السياق، قدّم كل من فريد فيدلر وبول هيرسي وكينيث بلانشارد إسهامات علمية أكدت أن القيادة الفعّالة تقوم على التكيف المرن مع متطلبات الظرف التنظيمي ومستوى جاهزية الأفراد.

أما نظرية Z اليابانية المرتبطة بأعمال ويليام أوشي، فقد أبرزت البعد الثقافي والاجتماعي في تفسير الأداء التنظيمي، مؤكدةً أن نجاح المنظمة لا يرتبط فقط بالكفاءة التقنية أو الهياكل الرسمية، بل يقوم أيضاً على الثقة المتبادلة والاستقرار الوظيفي والعمل الجماعي وترسيخ قيم الانتماء والولاء المؤسسي.

وانطلاقاً مما سبق، تمثل النظريات البيئية مرحلة نضج في الفكر الإداري، إذ انتقل التركيز من البحث عن "أفضل طريقة واحدة للإدارة" إلى الإقرار بتعقيد الواقع التنظيمي وتعدد متغيراته. كما أكدت هذه المقاربات أن استمرارية المنظمة ونموها مرهونان بقدرتها على تحقيق التوازن بين عناصرها الداخلية وضغوط محيطها الخارجي، وبامتلاكها مرونة استراتيجية تمكّنها من التكيف مع

التحولات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وعلى هذا الأساس، تشكّل النظريات البيئية قاعدة معرفية أساسية لفهم المداخل الإدارية الحديثة التي تنتظر إلى الإدارة بوصفها عملية ديناميكية مستمرة قائمة على التعلم والتكيف والتفاعل الواعي مع البيئة.

المحور الرابع:

المداخل الحديثة في دراسة الإدارة

تمهيد:

شهد الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة تحولاً معرفياً ومنهجياً عميقاً أعاد صياغة مفهوم الإدارة ذاتها، وانتقل بها من كونها وظيفة تنظيمية تقنية تُعنى بضبط العمليات وتنسيق الموارد، إلى كونها عملية استراتيجية معقدة تُدار في سياق بيئة متحركة تتسم بعدم اليقين والتشابك والتغير المتسارع، فإذا كانت النظريات الكلاسيكية قد سعت إلى تحقيق الكفاءة عبر العقلنة والتقسيم والرقابة، ثم جاءت النظريات السلوكية لتعيد الاعتبار للإنسان داخل التنظيم، وتلتها النظريات البيئية التي أكدت تفاعل المنظمة مع محيطها، فإن المداخل الحديثة تمثل مرحلة النضج النظري التي حاولت دمج هذه الأبعاد جميعاً ضمن إطار ديناميكي تكاملي.

لقد فرضت العولمة والتحول الرقمي واقتصاد المعرفة وتزايد حدة المنافسة على المنظمات إعادة النظر في أدواتها وأساليبها الإدارية، فلم يعد النجاح مرهوناً بسلامة الهياكل أو وضوح الأوامر، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة مستدامة وتحقيق التميز وإدارة التغيير بصورة استباقية، ومن هنا برزت مداخل حديثة تعكس هذا التحول، أبرزها الإدارة بالأهداف التي صاغها بيتر دراكر في سياق ربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة التي طوّرها العالم الأمريكي ويليام إدواردز ديمينغ بوصفها فلسفة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر وطُبِّقت في اليابان أولاً، إضافة إلى الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير والتنمية الإدارية والإدارة التشاركية باعتبارها استجابات فكرية ومنهجية لتعقيد البيئة المعاصرة.

ولا تقتصر أهمية هذه المداخل على كونها أدوات تقنية مستحدثة، بل تتمثل أساساً في تجسيدها لتحول عميق في فلسفة الإدارة، من منطق يقوم على السيطرة والرقابة إلى منطق يركز على التمكين والتعلم التنظيمي وبناء القدرات القادرة على التكيف المستمر، وهي تعكس انتقال الاهتمام من إدارة الموارد والعمليات إلى إدارة المعرفة وصناعة القيمة، ومن السعي إلى الاستقرار إلى اعتبار التغيير شرطاً للبقاء، وعليه، فإن دراستها تمثل تحليلاً لمرحلة نضج في الفكر الإداري أعادت تعريف العلاقة بين المنظمة وبيئتها وبين القيادة والموارد البشرية، في إطار يوازن بين الكفاءة الاقتصادية ومتطلبات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

أولاً: أسلوب الإدارة بالأهداف

شهد الفكر الإداري المعاصر تطوراً ملحوظاً في أساليب التسيير، إذ لم يعد الاهتمام مقتصرًا على مراقبة الأنشطة والالتزام بالإجراءات، بل أصبح موجَّهًا نحو تحقيق النتائج ورفع مستوى الفعالية التنظيمية، وضمن هذا الإطار، برز أسلوب الإدارة بالأهداف الذي صاغه بيتر دراكر (Peter Drucker) عام 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة" بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة الساعية إلى ربط الجهود الفردية والجماعية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يتفق عليها كل من الإدارة والعاملين.

ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى العاملين، ويحوّل الرقابة من أداة خارجية مفروضة إلى رقابة ذاتية قائمة على تقييم الأداء في ضوء ما تم الاتفاق عليه مسبقاً، إضافة إلى ذلك، يُسهم هذا الأسلوب في تحسين الاتصال التنظيمي وتنسيق الجهود وتحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، مما يجعله أداة فعالة لرفع الكفاءة وتحسين الأداء وتعزيز الدافعية داخل التنظيمات الحديثة.

1. مفهوم الإدارة بالأهداف:

يشير مصطلح الإدارة بالأهداف إلى نموذج إداري قائم بشكل أساسي على تحديد الأهداف، والتي يتم بناءً عليها وضع خطة العمل وقياس الأداء ونسب النجاح من عدمه، كما يشجّع النموذج أيضاً اتباع أسلوب تشاركي تُتضمن من خلاله مختلف مستويات العاملين في المنظمة في تحديد أهدافهم الفردية ورسم خطة العمل وتنفيذها، تساهم تلك الأهداف بدورها في تحقيق الأهداف التنفيذية الكبرى للمنظمة.¹

¹. ما هي الإدارة بالأهداف وخصائصها وأهدافها، الموقع الرسمي للظفرة لرواد الأعمال، <https://www.daftra.com/hub/الإدارة-بالإهداف> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023 على الساعة 17:00 بتوقيت الجزائر).

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها: "أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يُمكن من وضع أهداف محددة لكل مدير خلال فترة زمنية معينة، مبنية على النتائج الواجب تحقيقها بما يكفل بلوغ الأهداف العامة للمنظمة. وفي نهاية هذه الفترة يُقاس الأداء الفعلي مقابل الأهداف المتفق عليها، وتُحدّد الانحرافات وتُعالج. وتعتمد هذه الطريقة على إشراك العاملين في تحديد أهدافهم، وتحقيق قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه حول النتائج المطلوبة، فهي تعبّر عن المشاركة وتمكين العاملين من السلطات والصلاحيات، وليست أسلوباً يفرض دون نقاش أو حوار".¹

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "مجموعة من معايير التخطيط الاستراتيجي التي تهدف إلى مواءمة أهداف المديرين مع أهداف الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة".²

2. خصائص نموذج الإدارة بالأهداف

يتّسم نموذج الإدارة بالأهداف بجملة من الخصائص الجوهرية، أبرزها:³

- **دقة الهدف:** يقوم نجاح النموذج بأكمله على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، إذ تُشكّل هذه الدقة الركيزة الأساسية لكل مراحل التنفيذ والتقييم.
- **التطوير المستمر:** يستلزم النموذج مراجعة دورية للأداء لتجنّب تكرار الأخطاء والبناء على الدروس المستفادة.
- **المشاركة والتعاون:** يشمل جميع المستويات التنظيمية في مراحل التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار.

¹. مفهوم الإدارة بالأهداف، الموقع الرسمي لجامعة بابل، https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_12_4165_1381.docx، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28

أفريل 2023 على الساعة 17:00 بتوقيت الجزائر).

² Zahavit Islami, Enis Mulolli, and Naim Mustafa, "Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction," Future Business Journal, Vol. 4, No. 1 (2018), pp. 94–108, accessed June 9, 2026.

³. ما هي الإدارة بالأهداف وخصائصها وأهدافها، الموقع الرسمي للظفرة لرواد الأعمال، <https://www.daftra.com/hub/الإدارة-بالأهداف>، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أفريل 2023 على الساعة 17:00 بتوقيت الجزائر).

- **الديناميكية:** يتسم النموذج بالمرونة في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.
- **الارتباط بإطار زمني:** تُحدّد الأهداف ضمن جداول زمنية واقعية تتوافق مع متطلبات تحقيقها.
- **البساطة:** يصلح النموذج للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها.
- **المسؤولية المشتركة:** تنبثق من إشراك مختلف المستويات في صنع القرار وتحديد الأهداف.
- **الاستمرارية:** بمجرد انتهاء دورة أهداف تبدأ دورة جديدة، مما يجعل النموذج عملية إدارية متجددة لا تتوقف.
- **التقييم والنقد البناء:** يتضمن النموذج آليات منتظمة لتقييم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة.

مما سبق ذكره، نستنتج أن نموذج الإدارة بالأهداف يقوم على فلسفة إدارية حديثة تركز على تحقيق النتائج من خلال أهداف واضحة وقابلة للقياس تُشكّل معياراً لتوجيه الأداء وتقييمه، ويرتكز على مبدأ المشاركة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف وتنفيذها، مما يعزز الشعور بالمسؤولية ويحوّل الرقابة إلى رقابة ذاتية قائمة على الالتزام الطوعي، كما يتميز بالمرونة والديناميكية في التكيف مع المتغيرات، والارتباط بإطار زمني محدد يضمن واقعية الأهداف، والاستمرارية من خلال تعاقب دورات الأهداف وعمليات التقييم البناء، مما يجعله من أكثر الأساليب الإدارية فاعلية في تحقيق الكفاءة والفعالية على المدى الطويل.

3. عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

تقوم الإدارة بالأهداف على أربعة عناصر أساسية متكاملة تُشكّل في مجموعها دورة إدارية متكاملة:¹

أ. **وضع الأهداف:** تمر عملية وضع الأهداف بثلاث مراحل متتالية، تبدأ بتحديد مراكز المسؤولية والأنشطة الجوهرية التي تُسهم في تقدم المنظمة على المدى البعيد، ثم تنتقل إلى تحديد معايير قياس الإنجاز في كل مجال من مجالات النتائج الرئيسية، وتنتهي بصياغة الأهداف التي تُشكّل المعيار المرجعي لتقييم الأداء، وفي هذه المرحلة، يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الوظيفي ويُعدّ إطاراً عاماً بمسؤولياته الرئيسية، ثم يناقشه مع مشرفه للتوصل إلى صياغة نهائية ومتفق عليها للمسؤوليات والأهداف المرتقبة.

ب. **تطوير خطة عمل:** تتبثق خطة العمل من الأهداف الموضوعية سلفاً، وتتضمن تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها، ويقوم الموظف في ضوء مسؤولياته بصياغة أهداف محددة لفترة زمنية قادمة، لا تتجاوز عادةً ستة أشهر، كتحقيق حصة مبيعات معينة أو استقطاب عدد من العملاء أو إنجاز حجم محدد من الأعمال، ثم تُناقش مستهدفات هذه الخطة مع المشرف المباشر، ليتفقا معاً على سبل تحقيقها والأنشطة المطلوبة وأوجه الدعم الإداري اللازم.

ج. **المراجعة الدورية:** عقب وضع الأهداف وإعداد الخطط، تأتي مرحلة إنشاء نظام رقابي دوري يهدف إلى التثبت من سير المنظمة وفق المسار المرسوم، والتحقق من أن الأنشطة المنفّذة تُقضي فعلاً إلى النتائج المستهدفة، ويرتكز هذا النظام على معايير قابلة للقياس تُقيّم في ضوءها النتائج الفعلية، فضلاً عن نظام تغذية راجعة يُمكن الإدارة من رصد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يجعل الأهداف المتفق عليها بمثابة المقياس المرجعي لتقييم مستوى الإنجاز.

¹ . أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives MBO،

(تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023، على الساعة 18:00 بتوقيت

(الجزائر)

د. تقييم الإنجاز السنوي: تُمثّل مرحلة تقييم الإنجاز السنوي الخطوة الختامية في دورة الإدارة بالأهداف، إذ يُقيّم المشرف الإنجازات المحققة قياساً بالأهداف الموضوعة، ويُحدّد خطط التنمية المهنية للموظف، وعند تعدّد تحقيق الأهداف، يُشخّص القصور ومصادره سواء تعلقت بغموض التوقعات أو ضعف التدريب أو الحوافز أو الدعم الإداري أو عدم واقعية الأهداف. كما يُشارك الموظف في هذا التقييم بإبداء ملاحظاته واقتراحاته، مما يُعزز ثقافة الحوار والمشاركة داخل المنظمة.

إستنتاج:

يتضح من خلال عرض مفهوم الإدارة بالأهداف وخصائصها وعناصر تطبيقها أنها تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، من التركيز على الإجراءات والرقابة التقليدية إلى التركيز على النتائج والإنجاز القابل للقياس، فهي تقوم على فلسفة إدارية تشاركية تجعل من تحديد الأهداف نقطة الانطلاق في جميع العمليات الإدارية، وترتبط بين التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم في إطار متكامل ومنظم.

كما تُبرز الإدارة بالأهداف أهمية إشراك العاملين في صياغة الأهداف وتحديد مؤشرات الأداء، بما يعزز الالتزام والمسؤولية الذاتية، ويحوّل الرقابة إلى عملية تقييم موضوعي قائم على معايير متفق عليها مسبقاً، ومن خلال اعتمادها على المراجعة الدورية والتقييم المستمر والتغذية الراجعة، فإنها تُسهم في تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء وتطوير القدرات الفردية والتنظيمية معاً.

إذن، يمكن القول إن الإدارة بالأهداف ليست مجرد أداة للتخطيط أو التقييم، بل هي نظام إداري متكامل يسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ويعزز ثقافة الأداء القائم على النتائج، مما يجعلها من أكثر الأساليب الإدارية فاعلية في دعم الكفاءة والاستدامة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة.

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً في نظريته إلى مفهوم الجودة، إذ لم تعد تقتصر على فحص المنتج النهائي أو تصحيح الأخطاء بعد وقوعها، بل أصبحت فلسفة إدارية شاملة تسري في جميع أنشطة المنظمة وعملياتها، وفي ظل تصاعد حدة المنافسة العالمية وتنامي توقعات العملاء وتسارع التطورات التكنولوجية، برزت إدارة الجودة الشاملة التي أرسى دعائمها ويليام إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming) بوصفها مدخلاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال التحسين المستمر وترسيخ ثقافة الأداء المتميز.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على رؤية متكاملة تجعل من رضا العميل محوراً أساسياً لكافة الأنشطة التنظيمية، مع إشراك جميع العاملين في جهود التحسين، والاعتماد على البيانات والحقائق في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق والمسؤولية المشتركة. فهي ليست مجرد مجموعة من الأدوات الفنية، بل نظام إداري شامل يُعيد تشكيل الثقافة التنظيمية، ويؤكد أن الجودة مسؤولية جماعية تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى جميع المستويات الوظيفية.

تمثل إدارة الجودة الشاملة بذلك إطاراً إدارياً حديثاً يسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية، من خلال التركيز على العمليات ومنع الأخطاء قبل وقوعها وتعزيز الابتكار، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق رضا العملاء في بيئة تنظيمية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن مجموعة المبادئ، والأدوات والإجراءات التي توفر الإرشاد لأداء مختلف الأنشطة والأعمال اللازمة لإدارة المنظمة، فهي نظام متكامل موجه نحو تحقيق

احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أوسع للموظفين من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار، مع التأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات¹.

تعد الجودة الشاملة نظاماً لمجموعة أدوات تم تطويرها لإحداث تغيير في توجهات العاملين، مستويات التشغيل وطريقة تخطيط، تنفيذ التحسين المستمر الذي يركز على إرضاء الزبون، تحديد المشكلات، دعم فكرة المشاركة، لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار².

كما تعني أيضاً خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر من خلالها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، بالتركيز على جودة الأداء في مرحلة أولى، وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت³.

2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتشابك، ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ. **خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة:** يُسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليص الهدر وتجنب الأخطاء المكلفة، وهو ما ينعكس إيجاباً على ربحية المنظمة، غير أن التحدي الحقيقي يكمن في تحقيق هذا الخفض في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية التي تواجهها المنظمات المعاصرة⁴.

¹ . محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، وبشير مصطفى الناصر ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 30.

² . ثائر صبري محمود الغبان، "المنهجية الداعمة لاستعمال آليات تقنيّة التكلفة المستهدفة والحيود السداسية المرتكزة على الجودة الشاملة لأدارة تكاليفها رؤية مقترحة للشركة العامة لصناعة الإطارات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع و الثلاثون، 2013، ص201.

³ . محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، وبشير مصطفى الناصر ، مرجع سابق، ص 33.

⁴ . نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص217.

ب. **ترشيد الوقت ومضاعفة الإنتاجية:** يُفضي خفض الوقت اللازم لإنجاز المهام إلى مضاعفة الطاقة الإنتاجية وريح الجهد، مما يُمكن المنظمة من إنجاز أعمال أكثر في وقت أقل، وهو ما يصبّ مباشرةً في تعزيز تنافسيّتها.¹

ت. **تحقيق جودة المخرجات:** تُعدّ الجودة المحصلة الطبيعية لخفض التكاليف وترشيد الوقت معاً، إذ تسعى برامج إدارة الجودة الشاملة إلى فهم العمليات التنظيمية وتحسينها، مع التركيز على احتياجات العملاء وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات². **تحسين جودة اتخاذ القرار:** ترتبط الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بجودة القرارات الإدارية، التي تتوقف على حجم البيانات المتاحة ودقتها وقدرة متخذ القرار على تحليلها واستخلاص النتائج منها، إضافةً إلى مهارته وخبرته وتوقيت اتخاذ قراره ومشاركة الجهات المعنية.³

ث. **التشغيل الأمثل للمنظمة:** يهدف تخطيط الجودة إلى تعديل الخدمات بما يُشبع رغبات العملاء، وتجنب العيوب المكلفة، وتحقيق التشغيل الأمثل للموارد، مع توفير فرص المشاركة الفعالة لجميع الأفراد.⁴

3. مبادئ الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، تتمثل في ما يلي:⁵

أ. الإحتفاظ بالزبون باعتباره مفهوماً إستراتيجياً يركز على كسب حصة سوقية، مما يتطلب من الإدارة التركيز على متطلبات السوق وعوامل تحقيق رضا الزبائن والوعي بتكنولوجيا المنافسين،

¹ . نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 217.

² . حسين محمد الحراشة، مرجع سابق، ص 77.

³ . مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 25.

⁴ . جمال الدين عويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 17.

⁵ . ثائر صبري محمود الغبان، مرجع سابق، ص 201.

كما يشمل التركيز أيضا أداء كل العاملين داخل الوحدة في سبيل تحقيق الجودة، والزبائن الخارجيين، حيث تركز الوحدة كل جهودها من أجل تحفيزهم على تبضع منتجاتها.

ب. التركيز على العمليات والنتائج عن طريق التحسين المستمر، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها، مما يتطلب إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض تحسين نوعية المنتجات والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

ج. تعبئة خبرات الموارد البشرية والتركيز على إدارتها، حيث أن العامل لا يعتبر الأجر الحافز الوحيد فقط، بل يحفز أن تقابل جهوده بالثناء، ومن ثم يجب إشعاره بذلك لكونه يشكل مصدرا للمعلومات التي يمكن باستعمالها لزيادة الانتاج وخفض التكاليف وتحسين الأداء.

د. اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، حيث تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوماً مؤسسياً لحل المشكلات من خلال فرص التحسين وتفهم العمل ومشكلاته، والتي على أساسها تتخذ القرارات استناداً إلى حقائق تحسين الجودة وتقييمها ذات الصلة بالزبائن، المنتجات، السوق، المنافسين، الموردين والتكاليف، حيث يمكن الاعتماد عليها في إدارة الجودة.

هـ. التغذية الراجعة، والتي تتيح للمبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها، فالمسؤوليات التي يتحملها المشرفون ليست مجرد إدارة للأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ، وإنما تساهم أيضاً في الحصول على تغذية راجعة لزيادة فرص الإبداع.

و. المسؤولية المجتمعية للوحدة، والتي تشكل ثقافتها وأخلاقيات العمل لديها، حيث يمكن تقسيم مفهومها إلى معنيين، يتعلق المعنى الضيق والذي يربط مسؤولية الإدارة بهدف تحقيق الربح والعوائد المادية، بينما يتعلق المعنى الواسع من خلال وظيفة إدارة الوحدة لمصالح جميع الأطراف والمحافظة على الصحة وحماية البيئة بشكل يساهم في تحقيق التوازن بين المصالح.

يتضح من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة أنها تقوم على فلسفة إدارية متكاملة تجعل من رضا الزبون محوراً رئيسياً للنشاط التنظيمي، مع التركيز على التحسين المستمر للعمليات والنتائج، والاستثمار في المورد البشري باعتباره أساس تحقيق الجودة، كما تؤكد هذه المبادئ على ضرورة اتخاذ القرارات استناداً إلى بيانات وحقائق دقيقة، وتفعيل آليات التغذية الراجعة لضمان التعلم

والتطوير المستمر، إلى جانب الالتزام بالمسؤولية المجتمعية. وعليه، فإن إدارة الجودة الشاملة لا تمثل مجرد أدوات تقنية، بل ثقافة تنظيمية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز والاستدامة في الأداء.

مثال: مستشفى يطبق إدارة الجودة الشاملة

قررت إدارة مستشفى حكومي تحسين جودة خدماتها الطبية استجابةً لشكاوى المرضى حول طول فترة الانتظار وضعف التواصل، فقامت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- **التركيز على الزبون (المريض):** أُجريت استبيانات لقياس رضا المرضى، وتم تحديد أهم المشكلات التي تواجههم مثل التأخير في المواعيد وضعف الإرشاد داخل المستشفى.
 - **التحسين المستمر للعمليات:** تم تحليل إجراءات استقبال المرضى، وإعادة تنظيم مواعيد الأطباء، وتطوير نظام إلكتروني لتقليل وقت الانتظار.
 - **مشاركة العاملين:** شُكلت فرق عمل تضم أطباء وممرضين وإداريين لاقتراح حلول عملية، وتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات تطويرية.
 - **اتخاذ القرار بناءً على البيانات:** اعتمدت الإدارة على تقارير إحصائية حول مدة الانتظار ونسبة الأخطاء الطبية قبل وبعد التعديل.
 - **التغذية الراجعة:** تم قياس مستوى رضا المرضى بشكل دوري، وإجراء تعديلات إضافية عند الحاجة.
 - **المسؤولية المجتمعية:** تم تنظيم حملات توعية صحية مجانية لخدمة المجتمع المحلي.
- **النتيجة:** انخفضت مدة الانتظار بنسبة ملحوظة، وارتفع مستوى رضا المرضى، وتحسّن أداء الطاقم الطبي، مما عزز سمعة المستشفى وكفاءتها.

4. العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تتمثل العناصر الأساسية للجودة في ما يلي:¹

- _ **تخطيط الجودة:** يقصد به تحديد الأهداف بدقة متناهية ومعرفة احتياجات العملاء وتقديرها ومشاركة العاملين في تحقيق هذه الأهداف، مع إشراكهم مسبقاً في عملية التخطيط.
- _ **ضبط الجودة:** يقصد بها وضع المعايير والمقاييس المناسبة للجودة، وتقييم الأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المتوقع، مع حصر الانحرافات وتوجيهها، وبالتالي تقويم الأداء وتدعيمه.
- _ **تحسين الجودة:** وهي فتح المجال للإبداع والابتكارات وتشجيع المبادرات الهادفة، مع اقتراح سبل وطرق التحسين عن طريق التدريب والتحفيز ووضع أنظمة تضمن الاحتفاظ بالمكاسب والسعي دائماً نحو تحسين الجودة بصفة دائمة ومستمرة.

يتضح من عرض العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة - التخطيط والضبط والتحسين - أن الجودة ليست نشاطاً مرحلياً أو إجراءً رقابياً محدوداً، بل هي عملية متكاملة ومستمرة تبدأ بالتخطيط الدقيق المبني على فهم احتياجات العملاء، ثم تنتقل إلى مرحلة الضبط عبر وضع معايير واضحة ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتتجدد بمرحلة التحسين المستمر التي تضمن تطوير العمليات ورفع مستوى الأداء، وبالتالي، فإن تحقيق الجودة الفعلية يتطلب تكاملاً بين هذه العناصر الثلاثة، بحيث يُشكّل التخطيط الأساس، والضبط أداة التوجيه، والتحسين آلية التطوير المستدام، بما يضمن رفع كفاءة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

¹. نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 217.

5. مبررات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة:

أشارت دراسة أدرياني والكسندري إلى جملة من المبررات التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية، أبرزها:¹

- أ. **المشكلات التي تكتنف الإدارة العامة:** تعاني الإدارة العامة من إشكاليات هيكلية تؤثر سلباً في جودة مخرجاتها، أبرزها تفاقم الإجراءات الروتينية المعقدة في تقديم الخدمات، وتنوع المشكلات التي يواجهها المواطن في تعاملاته مع الأجهزة الحكومية.
- ب. **الاستثمار في الموارد البشرية:** تتميز الإدارة العامة الحكومية بتشغيل أعداد كبيرة من الموظفين، مما يجعل تطوير قدراتهم وإمكاناتهم ركيزة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.
- ت. **متطلبات القرن الحادي والعشرين:** أصبح تحسين الجودة مبدأ لا غنى عنه في جميع مجالات الإدارة، وإذا كانت إدارة الأعمال قد تبنته منهجاً للاقتراب من عملائها، فإن الإدارة العامة أكثر إلزاماً بالالتزام به، كونها تقدم خدمات ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين.
- ث. **الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا:** تسعى الدول إلى توسيع استخدام التطبيقات التكنولوجية في أداء أنشطة أجهزتها الإدارية، مما يفرض على الإدارة العامة تبني معايير جودة متطورة تواكب هذا التحول الرقمي.
- ج. **تصاعد توقعات المواطنين:** أفضى ارتفاع مستوى المعيشة إلى نمو تطلعات المواطنين نحو الحصول على خدمات حكومية ذات جودة عالية، مما يلزم الإدارة العامة بمواكبة هذه التوقعات المتزايدة.

¹ . كمال شطاب، محاضرات مقياس التنمية الدارية وإدارة التنمية ، الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، <https://elearning.univ-msila.dz/moodle/course/view.php?id=2762>، (تم زيارة الموقع بتاريخ مارس 2023 على الساعة 20:00 بتوقيت الجزائر).

ح. تزايد المنافسة بين القطاعين العام والخاص: تبرز المنافسة في مجال الخدمات المشتركة بين القطاعين، مما يستوجب أن تتبنى الإدارة العامة فكراً إدارياً حديثاً يركز على تلبية احتياجات المواطن وتجاوز توقعاته.

يتضح مما سبق أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة لم يعد خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة، وتعقيد الإجراءات، وتزايد توقعات المواطنين، وتسارع التطورات التكنولوجية، فالجودة الشاملة تمثل إطاراً إصلاحياً متكاملًا يهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات، وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة، بما يحقق فعالية إدارية مستدامة في القطاع العام.

6. مبادئ ديمينغ الأربعة عشر في إدارة الجودة W. Edwards Deming

يُعدّ ويليام إدواردز ديمينغ من أبرز رواد الفكر الإداري في مجال الجودة، حيث قدّم تصوّرًا تحوليًا للإدارة يقوم على إعادة بناء الثقافة التنظيمية وفق مبادئ التحسين المستمر والمسؤولية النظامية عن الجودة، حيث قدّم أربعة عشر مبدأً إصلاحياً موجّهًا للإدارة العليا، واعتبرها أساسًا لتحول جذري في فلسفة التسيير، والانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة والتفتيش إلى إدارة قائمة على التحسين المستمر والقيادة الفاعلة. ويمكن عرض هذه المبادئ كما يلي:¹

أ- إيجاد ثبات في الهدف نحو تحسين المنتج والخدمة: يتعين على الإدارة أن تضع تحسين الجودة في صميم استراتيجيتها طويلة المدى، بما يضمن الاستمرارية والقدرة التنافسية والحفاظ على فرص العمل.

ب- تبني فلسفة إدارية جديدة: دعا ديمينغ إلى التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى فلسفة جديدة تتلاءم مع التغيرات الاقتصادية المعاصرة، تقوم على المسؤولية والقيادة والتحسين المستمر.

¹ . Deming, W. Edwards. **Out of The Crisis** .MIT Press 1986 .pp. 23-24

ج- التخلي عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة: لا تتحقق الجودة من خلال الفحص النهائي، بل يجب أن تُبنى داخل العملية الإنتاجية منذ بدايتها عبر تصميم أنظمة عمل خالية من العيوب.

د- إنهاء سياسة الشراء بناءً على السعر الأدنى فقط: ينبغي تقليل التكاليف الإجمالية عبر إقامة علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة مع موردين محددين، بدل الاعتماد على تعددية الموردين والسعر الأرخص.

هـ- التحسين المستمر للنظام الإنتاجي والخدمي: يتوجب تطوير العمليات باستمرار لتحسين الجودة والإنتاجية وخفض التكاليف بشكل منهجي ودائم.

و- إرساء نظام فعال للتدريب أثناء العمل: يجب أن يتلقى العاملون تدريباً منتظماً يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة في ظل التطورات التقنية والتنظيمية.

ز- إرساء مفهوم القيادة بدل الإشراف التقليدي: وظيفة الإدارة ليست الرقابة الصارمة، بل تمكين الأفراد ومساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم.

ح- القضاء على الخوف داخل المنظمة: لا يمكن تحقيق الجودة في بيئة يسودها الخوف؛ لذا ينبغي خلق مناخ تنظيمي يشجع على التعبير والمبادرة وتحمل المسؤولية.

ط- إزالة الحواجز بين الأقسام: يتطلب تحقيق الجودة تعاوناً فعالاً بين مختلف الوحدات التنظيمية، بما يعزز العمل الجماعي ويحد من النزاعات الداخلية.

ي- إلغاء الشعارات والأهداف العددية المفروضة على العاملين: يرى ديمينغ أن الشعارات لا تعالج جذور المشكلات، إذ إن معظم أسباب ضعف الجودة تعود إلى النظام الإداري لا إلى العاملين.

ك- إلغاء الحصص والمعايير الرقمية الصارمة: ينبغي استبدال الإدارة القائمة على الأرقام المجردة بالقيادة القائمة على الجودة والتحسين، سواء في المستويات التشغيلية أو الإدارية.

ل- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من الفخر بعملهم: يشمل ذلك مراجعة نظم التقييم السنوي والمنافسة الفردية التي تؤدي إلى الإحباط وتضعف روح العمل الجماعي.

م- إرساء برنامج دائم للتعليم والتحسين الذاتي: يتعين على المنظمة الاستثمار في تنمية مهارات ومعارف العاملين بصورة مستمرة، بما يواكب متطلبات التطور.

ن- إشراك جميع أفراد المنظمة في عملية التحول: إن التحول نحو الجودة مسؤولية جماعية تتطلب مشاركة كل المستويات التنظيمية، وليس الإدارة العليا وحدها.

يتبين من عرض مبادئ W. Edwards Deming أن الجودة، في تصوره، ليست وظيفة رقابية معزولة أو مجموعة أدوات إحصائية فحسب، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تستلزم إعادة بناء النظام الإداري بأكمله، فالمبادئ الأربعة عشر تؤكد أن مسؤولية الجودة تقع أساساً على عاتق الإدارة العليا، من خلال تبني رؤية استراتيجية طويلة المدى، وتطوير العمليات بصورة مستمرة، وتمكين العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون بدل الخوف والرقابة الصارمة.

كما تكشف هذه المبادئ أن التحول نحو الجودة لا يتحقق عبر الشعارات أو الأهداف الرقمية المجردة، وإنما عبر إصلاح جذور المشكلات داخل النظام نفسه، وإزالة العوائق التنظيمية التي تحدّ من الإبداع والعمل الجماعي، ومن ثمّ، فإن إسهام ديمينغ يتمثل في نقله مفهوم الجودة من مستوى الفحص والتفتيش إلى مستوى القيادة والتحسين المستمر، الأمر الذي جعل من فلسفته أساساً لنماذج الإدارة الحديثة القائمة على التميز المؤسسي والتعلم التنظيمي المستمر.

إستنتاج:

يتضح من العرض السابق أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، إذ انتقلت بالجودة من مفهوم رقابي محدود إلى فلسفة إدارية شاملة تقوم على التحسين المستمر والتركيز على رضا العميل وتمكين الموارد البشرية واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والحقائق، فهي لا تقتصر على استخدام أدوات تقنية أو إجراءات ضبط، بل تعكس ثقافة تنظيمية متكاملة تسعى إلى منع الأخطاء قبل وقوعها، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق التكامل بين التخطيط والرقابة والتحسين.

كما أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ولا سيما في ضوء إسهامات ويليام إدواردز ديمينغ، يؤكد أن الجودة مسؤولية استراتيجية تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى جميع المستويات التنظيمية،

فنجاح هذا المدخل يرتبط بقدرة المنظمة على ترسيخ ثقافة الثقة والتعلم المستمر، وإزالة العوائق التي تعطل الإبداع، وربط الأداء بالأهداف بعيدة المدى.

وبالتالي، فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً إصلاحياً متكاملًا يهدف إلى بلوغ التميز المؤسسي والاستدامة، من خلال تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية والمسؤولية المجتمعية، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد المستمر.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية

إن أبرز ما يميز الفكر الإداري المعاصر هو تحوُّله النوعي في نظرته إلى وظيفة الإدارة، إذ لم يعد الاهتمام مقتصرًا على إدارة العمليات اليومية أو معالجة المشكلات الآنية، بل أصبح موجَّهاً نحو بناء توجهات بعيدة المدى تضمن استمرارية المنظمة وتعزِّز قدرتها على التكيف مع بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة والتغير السريع، حيث برز مفهوم الإدارة الاستراتيجية بوصفه مدخلاً متكاملًا يربط بين الرؤية المستقبلية للمنظمة وواقعها الداخلي ومتغيرات بيئتها الخارجية، بما يحقق التوازن بين الموارد المتاحة والطموحات الاستراتيجية. وقد أسهم في بلورة هذا المفهوم وتطويره رواد بارزون في مقدمتهم ألفريد شاندلر وإيغور أنسوف ومايكل بورتر.

وتقوم الإدارة الاستراتيجية على صياغة الأهداف طويلة الأجل وتنفيذها وتقويمها بصورة مستمرة، في ضوء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وقد أسهم في بلورة هذا المفهوم رواد بارزون في مقدمتهم أنسوف وشاندلر وبورتر.

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف،

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.¹

عرف ثومبسون واستركلاند (Thompson & Strickland) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية، وأشار ثوماس إلى الاستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها".²

وقد عرف (شاندلر) الاستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد. وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.³

أما فيليب كوتلر (Philip Kotler)، فيرى أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.⁴

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي تضمن القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل.⁵

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء ...، ص 22.

² . السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 102.

³ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص ص 22-23.

⁴ المرجع نفسه ، ص 23.

⁵ Mokhinur Abdukhlikova, "The Evolution of Strategic Management: Theories, Challenges, and Future Trends," Management, Marketing and Finance – International Scientific Journal 2, no. 2 (2024): 87.

2. الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية

أ. النظريات الكلاسيكية:

تمثل النظريات الكلاسيكية نقطة الانطلاق الأساسية للفكر الإداري والاستراتيجي، حيث ركزت على تحقيق الكفاءة والإنتاجية من خلال التخطيط المنظم، وتقسيم العمل، والتخصص، وتحديد السلطات والمسؤوليات داخل هيكل تنظيمي هرمي، كما أكدت أهمية الرقابة والتنسيق لضمان تحقيق الأهداف المرسومة، ونظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاماً عقلياً يمكن تحسين أدائه عبر مبادئ إدارية عامة، ورغم محدودية اهتمامها بالبيئة الخارجية والعوامل التنافسية، فقد أرست الأسس التي قامت عليها الإدارة الاستراتيجية لاحقاً، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط طويل المدى، وتحديد الأهداف، وتنظيم الموارد بصورة تحقق التكامل والفعالية التنظيمية.

ب. استراتيجية بورتر التنافسية

قدّم Michael Porter إطاراً تحليلياً متكاملًا لفهم المنافسة وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، انطلاقاً من تحليل هيكل الصناعة وموقع المؤسسة داخلها، وترتكز مقارنته على نموذج القوى التنافسية الخمس الذي يفسر جاذبية الصناعة وربحيته من خلال تأثير تهديد الداخلين الجدد، وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وتهديد المنتجات البديلة، والقوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للموردين، كما يطرح ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة لتحقيق الميزة التنافسية، هي: قيادة التكلفة، والتميّز، والتركيز، مع التأكيد على أن غياب استراتيجية واضحة يضع المؤسسة في وضعية ضعف تنافسي.¹

تمتد مساهمة بورتر إلى تحليل سلوك المنافسين، والتنبؤ بتطور الصناعات، ودراسة البيئات الصناعية المختلفة والقرارات الاستراتيجية الكبرى، مثل التكامل الرأسي والتوسع والدخول إلى أنشطة جديدة، وبذلك تُعد نظرية بورتر من أهم الأسس الفكرية للإدارة الاستراتيجية الحديثة،

¹ Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors** (New York: Free Press, 1980), pp. 3–33.

لأنها تربط بين تحليل البيئة التنافسية وبناء الميزة التنافسية وتعزيز الأداء والربحية على المدى الطويل.

أ. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

يؤكد منظور الموارد (RBV)، الذي شاع استخدامه على يد بارني (Jay Barney 1991)، على أن الموارد والقدرات الداخلية للشركة هي التي تحدد ميزتها التنافسية. ووفقاً لهذه النظرية، تُسهم الموارد القيّمة والنادرة وغير القابلة للتقليد وغير القابلة للاستبدال (VRIN) في تحقيق أداء متميز ومستدام. ويشير منظور الموارد إلى أنه ينبغي على الشركات التركيز على الاستفادة من أصولها الفريدة بدلاً من مجرد التفاعل مع ظروف السوق الخارجية.¹

تؤكد نظرية الموارد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتبع أساساً من مواردها وقدراتها الداخلية أكثر من اعتمادها على الظروف الخارجية للسوق، وترى أن اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات يرجع إلى تباين ما تمتلكه من موارد ملموسة وغير ملموسة، إلا أن هذه الموارد لا تحقق التفوق إلا إذا تميزت بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم القابلية للاستبدال، وهي الشروط المعروفة بمعايير (VRIN)، وبناءً على ذلك، تدعو النظرية إلى التركيز على تطوير الأصول الاستراتيجية الفريدة، مثل المعرفة التنظيمية والثقافة المؤسسية والمهارات الإدارية والعلامة التجارية، باعتبارها مصادر رئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء على المدى الطويل.

د. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Framework)

قدّم تيس، وبيزانو، وشوين (1997) نظرية القدرات الديناميكية، التي تُعد امتداداً لمنظور الموارد (RBV)، إذ تؤكد على قدرة المؤسسات على التكيف، ودمج، وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية استجابةً للبيئات المتغيرة، كما تُعد هذه النظرية أساسية لفهم كيفية حفاظ

¹ Abdukhalikova, *op. cit.*, p. 88.

المنظمات على مزاياها التنافسية رغم حالات عدم اليقين في السوق، خاصة في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بالتسارع والتغير المستمر.¹

ترى نظرية القدرات الديناميكية أن استدامة الميزة التنافسية في البيئات المتغيرة لا تتحقق بمجرد امتلاك الموارد، بل تعتمد على قدرة المؤسسة على تجديد مواردها وقدراتها وتكييفها باستمرار مع التحولات البيئية، وتتمثل هذه القدرات في التكيف مع المتغيرات الخارجية، ودمج الموارد الداخلية والخارجية، وإعادة تشكيل الأصول والقدرات بما ينسجم مع المتطلبات الجديدة، ومن ثم، تُعد القدرات الديناميكية عمليات تنظيمية استراتيجية تمكن المؤسسة من الابتكار والتعلم والتجديد المستمر، بما يعزز مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات، ويضمن الحفاظ على تفوقها التنافسي ونموها في بيئات الأعمال المعاصرة سريعة التغير.

هـ. تحليل SWOT

يُعدّ تحليل SWOT من أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي انتشاراً واستخداماً في المنظمات، وتعود أصوله إلى أبحاث ألبرت همفري (Albert Humphrey) في معهد ستانفورد للبحث خلال الفترة 1960-1970، ويهدف هذا التحليل إلى تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال الجمع بين تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في إطار تحليلي متكامل.

يرتكز النموذج على أربعة عناصر أساسية، يُشكّل العنصران الأولان البُعد الداخلي للتحليل: فنقاط القوة (Strengths) تعكس الموارد والقدرات التي تمنح المؤسسة مزايا تنافسية، في حين تمثل نقاط الضعف (Weaknesses) أوجه القصور والقيود الداخلية التي قد تحدّ من كفاءتها وأدائها، أما العنصران الآخران فيرتبطان بالبُعد الخارجي: إذ تشير الفرص (Opportunities) إلى العوامل والظروف التي يمكن استغلالها لتحقيق النمو وتعزيز الأداء، بينما تمثل التهديدات (Threats) المتغيرات والمخاطر التي قد تؤثر سلباً في نشاط المؤسسة أو قدرتها التنافسية.

¹ Abdukhalikova, op. cit., p. 88.

ومن خلال الربط بين هذه العناصر الأربعة، يوفر تحليل SWOT إطاراً متكاملًا لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد البدائل المناسبة، وتحقيق التوافق بين قدرات المؤسسة الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية.¹

3. أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

تعتبر أهم الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية، والتي تتمثل مخرجاتها في القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في المراحل السابقة وهذه الأبعاد هي :²

أ. البعد التخطيطي.

يُمثل البعد التخطيطي الركيزة الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، إذ يقوم على تصميم الخطة الاستراتيجية وتحديد الرسالة والرؤية والأهداف بعيدة المدى، وصياغة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الكفيلة بتحقيقها، وتُبنى هذه القرارات على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، ويسعى هذا البعد إلى الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية: تشخيص أبرز التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في مسيرة المنظمة، وتحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة لتحقيق التوافق بين هذه التحديات، ووضع الآليات اللازمة لتنفيذ تلك الخيارات ومتابعة تقييمها.

ب. البعد التنظيمي.

يتمحور البعد التنظيمي في الإدارة الاستراتيجية حول الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية: تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لتجميع الأنشطة في وحدات ومستويات إدارية، وتوزيع الاختصاصات بين هذه الوحدات، وضبط العلاقات التنظيمية بينها لا سيما فيما يتعلق بالمركزية

¹ Richard W. Puyt, Finn Birger Lie, and Celeste P. M. Wilderom, "The Origins of SWOT Analysis," Long Range Planning, Vol. 56, No. 3, 2023, Article 102304.

² محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2016، ص ص 66-71.

واللامركزية. وتُعالج هذه التساؤلات عبر وظيفة التنظيم من خلال تحليل البدائل التنظيمية المتاحة والمفاضلة بينها، لتكون مخرجاتها قرارات تنظيمية تُرسي الإطار الهيكلي اللازم لتحويل الخطط الاستراتيجية — من رسالة ورؤية وأهداف واستراتيجيات وبرامج — إلى واقع تنفيذي فعلي.

وتتركز هذه القرارات على تحديد المتطلبات التنظيمية الأساسية لتنفيذ الخطط، ومن أبرزها:¹

- القرارات المتعلقة بالاختصاصات التنظيمية (مسؤوليات وسلطات الوحدات الإدارية).
- القرارات المتعلقة بالتحليل والتوصيف الوظيفي لتحديد المعايير النوعية لشغل الوظائف.
- القرارات المتعلقة بتقييم وظائف المسارات والوظيفية المختلفة.
- القرارات المتعلقة بتخطيط احتياجات المسارات الوظيفية من العمالة طبقاً لمعايير التحليل والتوصيف الوظيفي.

وعليه، يُشكّل البعد التنظيمي الحلقة الرابطة بين التخطيط النظري والتنفيذ العملي، عبر بناء هيكل تنظيمي قادر على استيعاب متطلبات الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع مؤسسي منظم.

ج. البعد التنفيذي (توجيه العمليات التنفيذية).

يتمحور البعد التنفيذي في الإدارة الاستراتيجية حول توجيه العمليات التنفيذية عبر الإجابة عن تساؤلات جوهرية تتعلق بتحديد الأفراد المنفّذين وقياداتهم، وأساليب توجيههم وتحفيزهم، وآليات التواصل بينهم. وتُعالج هذه التساؤلات من خلال وظيفة التوجيه، إذ تُدرس البدائل المتاحة ويُختار الأنسب منها قبل الشروع في التنفيذ.

وتتجلى مخرجات هذا البعد في ثلاثة أنواع من القرارات: قرارات توجيه العاملين وتحفيزهم، وقرارات اختيارهم وتسكينهم في المسارات الوظيفية الملائمة وفق معايير تحليل الوظائف، وقرارات

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 66-71.

التوجيه الفعلي أثناء التنفيذ التي تشمل التعليمات المنظمة للعمل وبرامج التدريب ونظم الحوافز وآليات الاتصال ونظم اختيار القيادات وتطويرها.

وعليه، يضمن هذا البعد تحويل الخطط الاستراتيجية من إطارها النظري إلى ممارسة عملية قائمة على إدارة فعّالة للعنصر البشري.

د. البعد الرقابي.

يركز هذا البعد على تحديد عناصر إدارة الأداء بشكل متكامل من خلال نظام الاداء المتوازن لاستخدامه في تقييم تنفيذ الخطط السابقة ايضا إعادة النظر في عناصر تلك الخطط خاصة الرسالة والاهداف الاستراتيجية عند إعادة هيكلة خارطة طريق الإدارة الاستراتيجية. ويتم تحديد عناصر هذا النظام من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:¹

- ما الذي يجب قياسه (تحديد نطاق القياس من حيث : أبعاد او عناصر القياس).
- الاهداف الخاصة بكل بعد من تلك الابعاد ووزنها النسبي .
- المشروعات المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف.
- المؤشرات المستهدفة لقياس تلك المشروعات وأوزانها النسبية.
- كيف يتم القياس ؟ (تحديد أساليب القياس).
- كيف يمكن اتخاذ قرارات علاج فجوات الأداء؟

يتمثل البعد الرقابي في تصميم وتطبيق نظم الرقابة وقياس الأداء لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية والتأكد من تحقيق أهدافها. ويشمل ذلك تحديد مؤشرات الأداء والمسؤوليات المرتبطة بالقياس، ومراقبة النتائج الفعلية، وتحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة فجوات الأداء، وبذلك يوفر هذا البعد آلية مستمرة للتقييم والتقويم، تسهم في ضمان توافق التنفيذ مع الأهداف الاستراتيجية ودعم التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 66-71.

4. تحديات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة:

يمكن تلخيص أبرز تحديات الإدارة الاستراتيجية، في ما يلي:

أ. **التحول الرقمي والاضطراب التكنولوجي:** يُعدّ التسارع التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم. فظهور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والبلوكشين أعاد تشكيل نماذج الأعمال التقليدية وغيّر طبيعة المنافسة، لم يعد إدماج التكنولوجيا خياراً استراتيجياً ثانوياً، بل أصبح شرطاً للبقاء، إذ يتعيّن على الإدارة الاستراتيجية أن تستبق التحولات بدل الاكتفاء بردّ الفعل عليها.¹

ب. **العولمة وعدم اليقين الجيوسياسي:** إن الوصول إلى العالمية من أهم تحديات الإدارة الاستراتيجية، فحتى تصل المنظمات إلى مرحلة اقتصاديات الحجم الكبير، وتخفيض التكاليف، وبالتالي الأسعار، والوصول إلى الميزة التنافسية، فهي بحاجة إلى الانطلاق إلى العالمية.²

ت. **إدارة التغيير التنظيمي:** تُعد إدارة التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، إذ تمثل عملية إدارية منهجية تهدف إلى إحداث التحولات المطلوبة داخل المنظمة بطريقة منظمة وفعّالة، وتتضمن هذه العملية سلسلة من المراحل المترابطة تبدأ بتشخيص الحاجة إلى التغيير والتخطيط له، ثم تهيئة الموارد والأفراد لتنفيذه، يلي ذلك تطبيق التغييرات المقترحة ومتابعة تنفيذها، وصولاً إلى ترسيخ الممارسات الجديدة وتقييم نتائجها لضمان استدامة التغيير وتحقيق الأهداف والفوائد المرجوة منه.³

ث. **إدارة المواهب وتطوير سوق العمل:** شهدت بيئة العمل تغيرات جوهرية، مثل انتشار العمل عن بُعد، وصعود الاقتصاد الحر، وتغير توقعات الأجيال الجديدة. وأصبح جذب الكفاءات

¹ Abdukhalikova, op. cit., p. 89.

² سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2016، ص 195-196.

³ Kelsey Miller. 5 Critical Steps in the Change Management Process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. (14-01-2024).

والاحتفاظ بها عنصراً استراتيجياً حاسماً، ما يتطلب سياسات جديدة في التحفيز، والتطوير المستمر، وبناء بيئة عمل مرنة.¹

ج. **المسؤولية الاجتماعية:** يتزايد اهتمام الرأي العام اليوم بسلوك المؤسسات وأخلاقيات أعمالها، خاصة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين والمجتمع، ويتجلى ذلك في ضرورة توفير منتجات وخدمات ذات جودة مناسبة وبأسعار معقولة، إلى جانب الإسهام في تنمية المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة، بما يعكس التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.²

ح. **خصوصية البيانات والاعتبارات الأخلاقية:** أدى الاعتماد المتزايد على البيانات في اتخاذ القرار إلى بروز تحديات تتعلق بحماية الخصوصية والامتثال للتشريعات، إضافة إلى قضايا أخلاقية مرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي والمراقبة الرقمية، وهو ما يفرض على الإدارة الاستراتيجية الموازنة بين الابتكار والمسؤولية القانونية والأخلاقية.

مما سبق ذكره، نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية المعاصرة تواجه جملة من التحديات المتشابكة في بيئة تتسم بالتسارع التكنولوجي والتقلبات الجيوسياسية وتزايد الضغوط الاجتماعية والأخلاقية، وقد فرضت هذه التحديات على المؤسسات ضرورة الانتقال من منطق التخطيط التقليدي إلى منطق المرونة والابتكار، وتطوير قدرات ديناميكية تُمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

¹ Abdukhalikova, *op. cit.*, p. 89.

². أحمد دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 36-38.**

خلاصة:

في ختام هذا المحور، يتبين أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بالتخطيط بعيد المدى، بل أصبحت إطاراً متكاملاً يوجّه المنظمة نحو تحقيق التوازن بين طموحاتها المستقبلية وإمكاناتها الداخلية ومتطلبات بيئتها المتغيرة، فهي عملية مستمرة تجمع بين التحليل، والصياغة، والتنفيذ، والرقابة، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين .

كما أظهرت مختلف الأسس النظرية، من نموذج بورتر إلى منظور الموارد والقدرات الديناميكية، أن التفوق الاستراتيجي لا يتحقق فقط بفهم البيئة الخارجية، بل أيضاً بحسن استثمار الموارد الداخلية وتطوير القدرات التنظيمية القادرة على التكيف والتجديد، وفي ظل التحديات المعاصرة، كالتطور التكنولوجي المتسارع والعولمة والضغط الأخلاقي، تصبح الإدارة الاستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى، باعتبارها أداة فعالة لقيادة التغيير، وتعزيز الابتكار، وضمان استمرارية المنظمة في بيئة تنافسية متقلبة.

وعليه، فإن نجاح المؤسسات اليوم مرهون بمدى قدرتها على تبني فكر استراتيجي مرن وشامل، يدمج بين الرؤية المستقبلية والإدارة الواعية للموارد، ويستجيب بفعالية لمتغيرات العصر، بما يحقق التميز والاستدامة على المدى الطويل.

رابعاً: إدارة التغيير

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد الاستقرار التنظيمي هو القاعدة، بل أصبح التغيير سمة دائمة تفرضها التطورات التكنولوجية، والضغط التنافسي، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وأمام هذه التحولات، لم يعد التغيير خياراً يمكن للمنظمات تبنيه أو تجاهله، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التميز، ومن هنا برزت إدارة التغيير كمدخل إداري حديث يُعنى بتوجيه التحولات التنظيمية بصورة منهجية ومخططة، بما يضمن الانتقال المنظم من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف بأقل قدر ممكن من المقاومة وأعلى درجة من الفاعلية.

1. مفهوم التغيير

يشير التغيير التنظيمي بصورة عامة إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتعديل أو إعادة تشكيل أحد مكوناتها الأساسية. وقد يشمل ذلك الثقافة التنظيمية، أو العمليات الداخلية، أو التكنولوجيا والبنية التحتية، أو الهيكل الإداري، أو أي جانب جوهري آخر في المنظمة، أما إدارة التغيير فهي العملية التي يتم من خلالها توجيه التغيير التنظيمي نحو تحقيق نتائج المرجوة، بدءاً من مراحل التصور الأولي والاستعداد، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بمرحلة التثبيت والتقييم.¹

يعرف ستيف سميث إدارة التغيير بأنها : "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".²

¹. Kelsey Miller. 5 Critical Steps in the Change Management Process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. (14-01-2024)

². زياد عبد الكريم النسر، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟ ، عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021 ، ص191.

ترتبط القيادة ارتباطاً عضوياً بمفاهيم التغيير والابتكار والإبداع والرؤية، وأصبحت القدرة على إدارة التغيير من أبرز معايير قياس فاعلية القائد، ويتميز القائد عن المدير في جوهره بامتلاكه رؤية مستقبلية لتحسين الواقع، مما يجعله وكيل تغيير (Change Agent) تتمثل مهمته الأساسية في تحويل المشاعر السلبية لدى العاملين إلى طاقة إيجابية دافعة نحو التجديد والإنجاز، وتعتمد قدرة القائد على إحداث التغيير على النموذج الذي يتبناه في تحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة، ويجب أن يكون هذا النموذج قادراً على معالجة الآثار السلبية للممارسات السابقة وإعادة بناء الثقة، وقد يستلزم ذلك إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، أو توسيع تفويض الصلاحيات، أو تطوير نظم العمل لتكون أكثر كفاءة ومرونة، سواء من خلال إعادة هندسة العمليات أو توظيف التكنولوجيا الحديثة.¹

تُعَدُّ إدارة التغيير عملية استراتيجية تهدف إلى إحداث تحول منظم داخل المنظمة من خلال تطوير الأنظمة والسلوكيات التنظيمية بما يحقق الأهداف المرجوة. ويعتمد نجاحها على توافر قيادة واعية تمتلك رؤية واضحة وقدرة على توجيه التغيير ومعالجة التحديات، وبذلك تُسهم إدارة التغيير في تعزيز كفاءة المنظمة واستدامة أدائها التنظيمي وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2. أنواع التغيير التنظيمي:

ينقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين رئيسيين:²

أ. **التغيير التكيفي (Adaptive Change):** وهو تغييرات صغيرة وتدرجية وتراكمية تعتمد على المنظمة لتطوير منتجاتها وعملياتها وأساليب عملها واستراتيجياتها بمرور الوقت، ومن أمثلة ذلك: تعيين عضو جديد في الفريق لمواجهة زيادة الطلب، أو تطبيق سياسة العمل عن بُعد لجذب كفاءات مؤهلة بشكل أفضل.

¹ أحمد عطا الله الجهني، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات، دار اقرأ للنشر والتوزيع، 1990، ص 89.
² Kelsey Miller. 5 Critical Steps in the Change Management Process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. (14-01-2024)

ب. **التغيير التحويلي (Transformational Change):** وهو تغييرات واسعة النطاق من حيث الحجم والتأثير، وغالبًا ما تمثل تحولًا جذريًا — وأحيانًا مفاجئًا — عن الوضع القائم، ومن أمثلته إطلاق منتج جديد، أو إنشاء قطاع أعمال جديد، أو اتخاذ قرار بالتوسع إلى الأسواق الدولية.

مثال تطبيقي:

لنفترض أن شركة صناعية تعتمد على أنظمة تقليدية في إدارة المخزون والطلبات. ومع تزايد المنافسة وارتفاع توقعات العملاء، قررت الإدارة التحول إلى نظام رقمي متكامل لإدارة العمليات (ERP).

في هذه الحالة: التغيير التكيفي يتمثل في إدخال تحديثات تدريجية على نظام العمل، مثل أتمتة جزء من العمليات أو تدريب الموظفين على استخدام أدوات رقمية جديدة، أما التغيير التحويلي يتمثل في التحول الكامل من النظام الورقي أو اليدوي إلى نظام رقمي شامل، مع إعادة هيكلة بعض الأقسام وتعديل أساليب العمل.

وتتجسد إدارة التغيير هنا في:

- تهيئة الموظفين وشرح أسباب التحول،
- وضع خطة تنفيذ واضحة،
- تدريب العاملين على النظام الجديد،
- معالجة مقاومة التغيير،
- متابعة الأداء بعد التطبيق لضمان نجاح التحول.

وبالتالي يتحول التغيير من مجرد قرار إداري إلى عملية استراتيجية متكاملة تعزز الكفاءة وتحسن القدرة التنافسية للمنظمة.

يتضح أن إدارة التغيير تمثل عملية منهجية تهدف إلى نقل المنظمة من وضع قائم إلى وضع مستهدف بطريقة منظمة ومدروسة، وهي لا تقتصر على إدخال تعديلات شكلية، بل تشمل إعادة توجيه الثقافة والعمليات والهياكل والتقنيات بما ينسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة، كما أن

نجاح التغيير يعتمد على وضوح الرؤية، وتهيئة الأفراد، وحسن التخطيط، والتواصل الفعال، إضافة إلى القدرة على التعامل مع المقاومة المحتملة. وبالتالي، فإن إدارة التغيير تُعد أداة استراتيجية لضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف والنمو في بيئة ديناميكية.

3. إدارة التغيير.

يتبين من متابعة أدبيات إدارة التغيير أنها تتسم بجملة من الخصائص التي يُفصي الأخذ بها إلى تحقيق تغيير إيجابي ومستدام، وهي:¹

- أ. **بلوغ الهدف:** يجب أن يتم التغيير في إطار موجّه نحو أهداف محددة وواضحة.
- ب. **الواقعية:** انطلاق التغيير من الواقع وضمن الإمكانيات المتوفرة شرط أساسي لنجاحه.
- ت. **التوافقية:** وجود قدر مناسب من الاتفاق بين عمليات التغيير وتطلعات الشركاء الداخليين والخارجيين.
- ث. **الفاعلية:** وهي محصلة امتلاك الرؤية الشاملة والقدرة على التأثير الإيجابي في مسار التغيير.
- ج. **التشاركية:** التفاعل الإيجابي بين قادة التغيير وجميع الأطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها.
- ح. **الإصلاحية:** يتوجه التغيير نحو معالجة الخلل القائم وسد النقص، وتلبية الاحتياجات المجتمعية المشروعة.
- خ. **الترشيد:** تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد المادي في الحاضر والمستقبل.
- د. **القدرة على التطوير والابتكار:** يسعى التغيير الإيجابي إلى بناء قدرات تطويرية تتجاوز ما هو قائم، وتتعكس على مهارات الأفراد وإنتاجية المنظمة وأثرها المجتمعي.

¹ . أحمد عطا الله الجهني، مرجع سابق، ص 77.

ذ. **القدرة على التكيف:** تسعى إدارة التغيير الناجحة إلى التوافق مع الأحداث والمتغيرات واستثمارها، بدلاً من مواجهتها، وصولاً إلى درجة قيادتها وتوجيهها.

مما سبق ذكره، يتضح أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على تبني منهج منظم وهادف يقوم على الواقعية والتوافق والمشاركة الفاعلة، في ظل قيادة تمتلك رؤية واضحة وقدرة على توجيه جهود التغيير، كما ترتبط فعالية التغيير بقدرة المنظمة على الموازنة بين التطوير المستمر والتكيف مع المتغيرات البيئية، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية على المدى الطويل.

4. دواعي التغيير التنظيمي

تتقسم الأسباب الدافعة إلى تبني التغيير التنظيمي إلى نوعين متكاملين:¹

أولاً — الدواعي الداخلية: وهي الأسباب المرتبطة بطبيعة المنظمة ذاتها من حيث سياساتها وهيكلها وأساليب عملها، وأبرزها:

أ. **المحافظة على حيوية المنظمة:** يُسهم التغيير في تنشيط الطاقات الفردية والجماعية وتعزيز الانتماء والحد من الجمود التنظيمي.

ب. **الاستجابة لطموحات العاملين:** يُتيح التغيير للعاملين المبدعين تطبيق أفكارهم وتحقيق تطلعاتهم المهنية في بيئة داعمة.

ت. **تحسين الأداء التنظيمي:** رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل يُعزز الإيرادات والربحية وينعكس إيجاباً على الأوضاع المادية والمعنوية للعاملين.

¹. مفهوم المنظمة ، خصائصها وعناصرها، الموقع الرسمي للجامعة المستنصرية، https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2020_12_24!04_35_26_PM.docx ،

(تم زيارة الموقع بتاريخ 27 أبريل 2023، على الساعة 14:25)

ث. تعديل الأهداف الاستراتيجية: أي تغيير في التوجهات الكلية يستلزم تعديلات تنظيمية موازية كاستحداث وحدات جديدة أو دمج قائمة.

ج. تعزيز توظيف الموارد: يُمكن التغيير الملائم من استقطاب موارد إضافية وتوظيفها بكفاءة لدعم الهياكل والأنشطة.

ح. التطور التقني والأتمتة: يفرض التقدم في تقنيات المعلومات تحديث الأنظمة لضمان سرعة الإنجاز وجودة الخدمات.

خ. معالجة المشكلات التنظيمية: كارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل وضعف الاتصال وارتفاع تكاليف التشغيل.

ثانياً — الدواعي الخارجية: وهي الضغوط الناجمة عن البيئة المحيطة التي تفرض على المنظمة التكيف المستمر، وأبرزها:

أ. القوانين والتشريعات: تستوجب التعديلات القانونية تكيف المنظمة مع متطلبات حماية البيئة وحقوق المستهلك وتشريعات العمل.

ب. شدة المنافسة: تفرض البيئة التنافسية تطوير المنتجات والخدمات والاستثمار في البحث والتطوير للحفاظ على الموقع التنافسي.

ت. التقلبات الاقتصادية: كتغيرات أسعار الفائدة والكساد وارتفاع تكاليف المواد الأولية تستدعي تغييرات تنظيمية لتحقيق التوازن.

ث. العولمة والانفتاح الاقتصادي: تفرض التحولات العالمية في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية التكيف مع متطلبات الاقتصاد العالمي.

ج. التغيرات الثقافية والاجتماعية: تستلزم التحولات في القيم والاتجاهات المجتمعية استجابة تنظيمية ملائمة لضمان الانسجام مع البيئة الاجتماعية.

ح. تغير تفضيلات العملاء: يفرض تبدل الأذواق والاحتياجات تطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع متطلبات السوق.

التطورات التكنولوجية: تُلزم الابتكارات المتسارعة المنظمة بتحديث أنظمتها وعملياتها باستمرار حفاظاً على قدرتها التنافسية.

يتبين من العرض السابق أن دواعي التغيير التنظيمي لا تتبع من عامل واحد، بل تتشكل نتيجة تفاعل مستمر بين متغيرات داخلية ترتبط ببنية المنظمة وأدائها وأهدافها، ومتغيرات خارجية تفرضها البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة، فالتغيير قد يكون استجابة لحاجة داخلية لتحسين الكفاءة وتطوير الأداء وتنشيط الموارد البشرية، كما قد يكون ضرورة حتمية لمواجهة ضغوط المنافسة والتشريعات والتقلبات الاقتصادية والتحول التكنولوجي.

بالتالي، فإن إدارة التغيير تمثل استجابة استراتيجية واعية لهذه الدوافع، تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات التطوير الداخلي والتكيف الخارجي، وكلما استطاعت المنظمة استشعار هذه الدوافع مبكراً والتعامل معها بأسلوب مخطط ومنهجي، ازدادت قدرتها على الاستمرار والنمو وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم اليقين.

5. مراحل التغيير التنظيمي

يرى Miller أن إدارة التغيير تمر بخمس مراحل رئيسية تتمثل في ما يلي:¹

أ. تهيئة المنظمة للتغيير:

لكي تتمكن المنظمة من تبني التغيير وتنفيذه بنجاح، يجب أن تكون مهيأة له من الناحيتين العملية والثقافية، وقبل البدء في الجوانب الإجرائية والتنظيمية، ينبغي أولاً إعداد الثقافة التنظيمية بما يضمن تحقيق أفضل النتائج، وفي هذه المرحلة، يركز المدير على مساعدة الموظفين في إدراك الحاجة إلى التغيير وفهمها، من خلال توعيتهم بالتحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تُمثل دوافع أساسية للتغيير، وتُولد لديهم شعوراً بعدم الرضا عن الوضع القائم، والحصول

¹. Kelsey Miller. 5 Critical Steps in the Change Management Process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. (14-01-2024)

على القبول المبدئي من الموظفين المنفذين يُسهم في تقليل مقاومة التغيير وتذليل العقبات قبل الشروع الفعلي في تطبيقه.

ب. صياغة رؤية وخطة للتغيير:

بعد أن تصبح المنظمة مستعدة لتقبل التغيير، يتعين على المديرين إعداد خطة شاملة وواقعية ذات طابع استراتيجي لتنفيذه. وتشتمل الخطة الفعالة للتغيير على أربعة عناصر جوهرية:¹

- **الأهداف الاستراتيجية:** تحديد الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها وربطها بالتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** تحديد المعايير التي سيقاس بها نجاح التغيير، والمستوى المستهدف لكل مؤشر قياساً بالوضع الراهن.
- **أصحاب المصلحة وفريق المشروع:** تحديد القيادات المسؤولة عن توجيه التغيير والجهات المعنية بالموافقة على مراحله الأساسية وتنفيذها.
- **نطاق المشروع:** تحديد الخطوات والإجراءات التي يشملها المشروع والحدود التي يقف عندها.

ورغم أهمية وجود نهج منظم، يجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار احتمالية ظهور عقبات أو ظروف غير متوقعة خلال التنفيذ، مما يستلزم قدرًا من المرونة والقدرة على التكيف.

ب. تنفيذ التغيير

بعد إعداد الخطة، تبدأ مرحلة تنفيذ الخطوات المحددة لتطبيق التغيير المطلوب، وقد يشمل ذلك تعديلات في الهيكل التنظيمي أو الاستراتيجية أو الأنظمة أو العمليات أو سلوكيات

¹. Kelsey Miller. 5 Critical Steps in the Change Management Process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. (14-01-2024)

الموظفين، تبعاً لطبيعة المبادرة وأهدافها. وأثناء التنفيذ، ينبغي على مديري التغيير تمكين الموظفين ودعمهم لاتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، مع تعزيز الإنجازات المرحلية والاحتفاء بها لرفع الدافعية واستمرار الزخم، كما يتعين عليهم توقع العقبات المحتملة والعمل على منعها أو تذليلها أو الحد من آثارها عند ظهورها. ويُعدّ التواصل المستمر حول رؤية المنظمة وأهداف التغيير ركيزة أساسية لإبقاء العاملين على اطلاع دائم بمسوّغات التحول ومساره.

ت. ترسيخ التغيير في ثقافة وممارسات المنظمة

بعد اكتمال مبادرة التغيير، يجب العمل على منع العودة إلى الوضع السابق، ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في حالات التغيير المرتبطة بالعمليات والثقافة والاستراتيجية، وفي ظل غياب خطة واضحة للترسيخ، قد يعود الموظفون إلى الأساليب القديمة، خصوصاً خلال الفترات الانتقالية، ولذلك، ينبغي دمج التغييرات في الثقافة التنظيمية والممارسات اليومية بحيث يصعب التراجع عنها، ويمكن الاستعانة في ذلك بهياكل تنظيمية جديدة وأنظمة رقابة ونظم حوافز لتعزيز الاستدامة. وبذلك يتحول التغيير من مبادرة مؤقتة إلى ممارسة راسخة تصبح جزءاً لا يتجزأ من هوية المنظمة وأسلوب عملها.¹

هـ. مراجعة التقدم وتحليل النتائج

لا يعني اكتمال تنفيذ التغيير أنه كان ناجحاً؛ إذ تتيح عملية المراجعة والتحليل اللاحق تقييم نتائج المشروع سواء أكان ذلك نجاحاً أم إخفاقاً أم مزيجاً من الاثنين، كما توفر دروساً مستفادة يمكن توظيفها في مبادرات التغيير المستقبلية. ومن أبرز التساؤلات التي تطرحها هذه المرحلة:

✓ هل تحققت أهداف المشروع المرسومة؟

✓ إن تحقق النجاح، هل يمكن تعميم التجربة على مستوى المنظمة؟

¹. Kelsey Miller. 5 Critical Steps in the Change Management Process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. (14-01-2024)

✓ وإن لم يتحقق، فما الأسباب والعوامل التي أعاقَت النجاح؟

وبالإجابة عن هذه التساؤلات، تُرسي المنظمة ثقافة التقييم والتعلم المستمر، وتُحوّل كل تجربة تغيير — ناجحة كانت أم غير ذلك — إلى رصيد معرفي يُثري قدرتها على إدارة التحولات المستقبلية.

مثال تطبيقي: لنفترض أن جامعة قررت التحول إلى نظام تعليم إلكتروني متكامل بدل الاعتماد الكامل على التعليم الحضوري التقليدي.

أ. **التهيئة:** تقوم الإدارة بتوعية أعضاء هيئة التدريس والطلبة بأهمية التحول الرقمي، وتوضيح التحديات التي تواجه التعليم التقليدي، مثل محدودية الوصول والمرونة.

ب. **صياغة الرؤية والخطة:**

يتم وضع خطة واضحة تتضمن:

- هدف تحسين جودة التعليم وزيادة الوصول،
 - مؤشرات أداء مثل نسبة استخدام المنصة ورضا الطلبة،
 - تشكيل فريق تقني وأكاديمي للإشراف على التنفيذ،
 - تحديد مراحل التطبيق والزمن المتوقع.
- أ. **التنفيذ:** يتم تدريب الأساتذة، وإطلاق المنصة الإلكترونية، ومتابعة سير العمل، مع معالجة أي مشكلات تقنية أو مقاومة للتغيير.
- ب. **الترسيخ:** يُدمج التعليم الإلكتروني في اللوائح الرسمية للجامعة، وتُربط بعض الحوافز بالأداء الرقمي، لضمان عدم العودة للنظام القديم.
- ت. **المراجعة:** بعد عام دراسي، يتم تقييم النتائج من حيث جودة التعليم، ورضا المستخدمين، ونسب النجاح، ثم إدخال تحسينات بناءً على النتائج.

إذن: يتحول التغيير من قرار إداري إلى عملية منظمة تضمن الانتقال الناجح والاستدامة المؤسسية.

خلاصة لما سبق ذكره، يتبين لنا أن التغيير التنظيمي لم يعد حدثًا طارئًا أو إجراءً ظرفيًا، بل أصبح عملية استراتيجية مستمرة تفرضها طبيعة البيئة المعاصرة المتسمة بالتسارع والتعقيد وعدم اليقين، فإدارة التغيير تمثل إطارًا منهجيًا يهدف إلى نقل المنظمة من وضع قائم إلى وضع مستهدف بصورة مدروسة، مع تقليل مقاومة الأفراد وتعظيم فرص النجاح والاستدامة.

وقد أوضح التحليل أن التغيير قد يكون تكيفيًا تدريجيًا أو تحويليًا جذريًا، وأن نجاحه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيادة الفاعلة القادرة على صياغة رؤية واضحة، وتحفيز الأفراد، وتوجيه الموارد والهياكل بما يتوافق مع متطلبات التطوير. كما أن إدارة التغيير تقوم على مجموعة من الخصائص الجوهرية، من بينها الوضوح والواقعية والمشاركة والفاعلية والقدرة على الابتكار والتكيف، مما يجعلها عملية متكاملة تجمع بين البعد الإنساني والتنظيمي والاستراتيجي.

كما يتضح أن دواعي التغيير لا تنبع من مصدر واحد، بل تتشكل نتيجة تفاعل معقد بين عوامل داخلية ترتبط بالأداء والهيكل والموارد البشرية، وعوامل خارجية تتعلق بالتشريعات والمنافسة والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية، ومن ثم، فإن المنظمة الناجحة هي التي تستشعر هذه الدوافع مبكرًا وتتعامل معها من خلال مراحل واضحة تبدأ بالتهيئة الثقافية، مرورًا بالتخطيط والتنفيذ، وانتهاءً بالترسيخ والتقييم المستمر.

بالتالي، فإن إدارة التغيير تمثل أداة استراتيجية حيوية لضمان بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تمكنها من تحقيق التوازن بين متطلبات التطوير الداخلي وضغوط البيئة الخارجية، وتحويل التحديات إلى فرص، والتوجه نحو مستقبل أكثر كفاءة ومرونة واستدامة.

خامسا: التنمية الإدارية وإدارة التنمية

يعد موضوع التنمية الإدارية وإدارة التنمية من المحاور الجوهرية في دراسات الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، لارتباطه المباشر بقدرة الدولة والمؤسسات على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المعاصرة، فلم تعد الإدارة جهازاً تقليدياً يقتصر دوره على تنفيذ القوانين والإجراءات، بل أصبحت أداة استراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة وترجمة السياسات العامة إلى برامج ومشروعات ملموسة تمس حياة الأفراد والمجتمع.

لقد أفرزت تحديات العولمة، وتسارع الابتكار التقني، وتعقد المشكلات التنموية، حاجة ملحة إلى تطوير الأجهزة الإدارية لتكون أكثر كفاءة ومرونة واستجابة للبيئة المحيطة، ومن هنا برز مفهوم التنمية الإدارية باعتباره عملية إصلاح وتطوير مستمرة تستهدف تحديث الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتأهيل القيادات، وتنمية الموارد البشرية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق الفاعلية المؤسسية.

ومن خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق إلى مفهوم التنمية الإدارية ومحاورها المختلفة، ثم الانتقال إلى مفهوم إدارة التنمية ووظائفها الأساسية، بهدف إبراز الدور المحوري للإدارة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

أولاً: التنمية الإدارية.

1. مفهوم التنمية الإدارية

تتمثل التنمية الناجحة في المجهودات والأنشطة القائمة على المنهجية العلمية والتخطيط الشامل لجميع الأبعاد التنموية، مما يُسهل عملية الاستشارة الإدارية من خلال توفير المعلومات اللازمة لاستمرار البناء التنظيمي وتطويره، وتجدر الإشارة إلى أن الجهود التنموية لا تستطيع تحقيق أهدافها في غياب الأجهزة المساعدة التي تركز عليها كل من التنمية الشاملة والتنمية الإدارية، وتتجسد هذه الأجهزة في وحدات إدارية متخصصة تتباين مسمياتها من دولة إلى أخرى،

كـ"وحدات التنظيم والأساليب"، و"وحدات التطوير الإداري"، و"وحدات التنظيم والإدارة"، وإن تعددت تسمياتها فإنها تشترك في هدف واحد هو دعم مسيرة التنمية الإدارية وترسيخها.¹

يشير مفهوم التنمية الإدارية إلى معنيين:²

■ الأول: هو المعنى الشامل الذي يتضمن عمليات التطوير في جميع النواحي الإدارية من تخطيط وتنظيم وإعداد الأفراد وحسن اختيارهم وتبسيط الإجراءات ووضع نظم الرقابة السليمة. أو بمعنى آخر إنها تشير إلى عمليات الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي للارتقاء بالمؤسسة.

■ أما المعنى الثاني للتنمية الإدارية، وهو المعنى الضيق، فيشير إلى تدريب القيادات الإدارية في المؤسسة.

عرفها الدكتور "موسى اللوزي" بقوله: " هي ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية إضافة الى تركيزها على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية"، لذلك يرى أنها: "العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص".³

يتبين مما سبق ذكره، أن التنمية الإدارية ليست مجرد نشاط تدريبي محدود، بل هي عملية إصلاح وتطوير شاملة ومخططة تستند إلى المنهجية العلمية، وتهدف إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري وتمكينه من أداء مهامه بفاعلية. فهي تشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وتحديث

¹ . محمد دلف احمد الدليمي، جغرافية التنمية - مفاهيم - نظريات - تطبيق، جامعتي حلب والأنبار، 2009، ص 73.

² . عبد اللطيف عبد اللطيف، التنمية الإدارية، الموقع الرسمي للموسوعة الإدارية، <https://arab-ency.com.sy/ency/details/2008/7> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 27 أبريل 2023، على الساعة 15:00 بتوقيت الجزائر).

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية (املفاهيم، ألسس، لتطبيقات)، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2000، ص 32.

الإجراءات، وتحسين نظم الرقابة، وتنمية الموارد البشرية، مع التركيز على البعد الإنساني والسلوكي في العمل الإداري، كما أن لها بعدين متكاملين: بعداً شاملاً يتعلق بالإصلاح الإداري العام، وبعداً خاصاً يركز على إعداد القيادات الإدارية وتأهيلها، وبالتالي، فإن نجاح أي مشروع تنموي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود تنمية إدارية قادرة على تهيئة التنظيمات والمؤسسات للقيام بدورها بكفاءة واستدامة.

2. محاور التنمية الإدارية

يُنظر إلى هذه المحاور كوسيلة للدخول في عملية التنمية الإدارية، وذلك بحسب الأهمية التي يعطيها القائمون على التنمية لهذا المحور أو ذاك، وهي كالتالي:¹

أ. المحور القانوني:

ينطلق أنصار هذا المحور من اعتبار السلوك الإداري تصرفاً قانونياً في جوهره، مما يجعل مراجعة القوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الإداري وتعديلها نقطة البداية الضرورية لأي إصلاح، إذ تُحدد هذه المنظومة التشريعية المسؤوليات وتوزع الصلاحيات والسلطات بين مختلف الجهات الإدارية، ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه أن أي عملية تغيير ينبغي أن تجري في إطار منسجم مع النصوص القانونية السارية حتى تكتسب الشرعية والاستدامة، غير أنه رغم ما يستند إليه هذا الرأي من مبررات منطقية، فإن تعديل القوانين واللوائح لا يُفضي بالضرورة إلى تغيير فعلي وملحوس في كفاءة الجهاز الإداري وأدائه، ما لم يواكبه تطوير في السلوك التنظيمي والممارسة الإدارية الفعلية.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، التنمية الإدارية، الموقع الرسمي للموسوعة الإدارية، <https://arab-ency.com.sy/ency/details/2008/7> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 27 أبريل 2023، على الساعة 15:00 بتوقيت الجزائر).

ب. المحور التنظيمي:

يرى أنصار هذا المحور أن إحداث تنمية إدارية فعلية يستلزم البدء بإنشاء أطر تنظيمية جديدة أو إعادة هيكلة الجهاز الإداري بمختلف وحداته وأقسامه، بما يُعزز مبدأ التخصص ويحدّ من الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، ويمتد هذا المحور ليشمل تبسيط الإجراءات وتوحيد الأنظمة وإعداد معايير موضوعية تُسهم في قياس الأداء وتقييم النتائج بصورة منهجية، وتتطلب هذه الرؤية من قناعة راسخة مفادها أن الهياكل التنظيمية كلما اتسمت بالوضوح والمرونة وتلاءمت مع طبيعة المهام وقدرات العاملين، ارتفعت فعالية المؤسسات وتحسنت إنتاجية الأفراد، ولتحقيق ذلك، يدعو أصحاب هذا الاتجاه إلى إنشاء جهاز إداري متخصص يتولى متابعة برامج الإصلاح الإداري وتنفيذها وفق التوجهات التي تعتمدها السلطة السياسية.

ت. المحور البشري:

يمثل المورد البشري العنصر المحوري الذي يُحرّك جميع الجوانب المادية والتنظيمية والقانونية داخل المؤسسة، وعليه يُبنى أي إصلاح إداري حقيقي، وانطلاقاً من ذلك، يُعدّ الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتها ركيزةً أساسيةً لرفع كفاءة التنظيم وتعزيز فاعليته. وتؤكد الاتجاهات الإنسانية في الإدارة أهمية احترام العاملين وتمكينهم من المشاركة الفعلية، وتعزيز إحساسهم بقيمتهم داخل المؤسسة، مع توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة التي تُعينهم على تحقيق ذواتهم وتضمن استقرارهم النفسي والمهني، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى تحقيق أهداف المنظمة معاً.

ث. المحور التقني:

برز هذا المحور مع مطلع ستينيات القرن الماضي حين شرعت الأمم المتحدة في تنفيذ برامج تنموية لدعم الدول النامية التي كانت تفتقر إلى الإمكانيات التقنية والفنية، وذلك من خلال إرسال الخبراء وتزويدها بالتجهيزات الحديثة، غير أن هذه المساعدات أفضت في الوقت ذاته إلى تعميق التبعية الصناعية والتقنية للدول المتقدمة، وهو ما قبلته الدول النامية مضطراً

لمحدودية مواردها، ويرى أنصار هذا المحور أن إدخال التكنولوجيا الحديثة يُحدث تحولات عميقة في أنماط السلوك الاجتماعي والثقافي، وأن تضخم الأجهزة الإدارية في الدول النامية يجعلها بحاجة ماسة إلى أدوات تقنية متقدمة كالأساليب الكمية والبرامج الخطية ودراسات الجدوى ومؤشرات النمو والحاسب الآلية، مما يُسهم في دعم مسار التنمية الشاملة وتسريع وتيرتها.

ج. المحور البيئي:

تؤثر البيئة الخارجية بأبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية تأثيراً مباشراً في أداء المنظمات وسلوك العاملين داخلها، فالمنظمة التي تعمل في بيئة تعاني من ضعف البنية التعليمية والمؤسسية تجد نفسها مضطرة إلى الاعتماد على جهات خارجية، مما يُقيد قدرتها على إحداث تغيير مستقل ويُعمق حالة التبعية، حيث يرى أنصار هذا المحور أن نجاح برامج التنمية الإدارية لا يتحقق بمعزل عن محيطها الخارجي، بل يستلزم توافر جملة من الشروط البيئية الداعمة، أبرزها: الدعم السياسي الواضح، وترسيخ الممارسة الديمقراطية، وقيام مؤسسات شرعية فاعلة، ووجود قيادات وطنية واعية بأهمية التنمية ومدركة لدورها في تحقيق التقدم المنشود.

يتبين من عرض محاور التنمية الإدارية أن هذه العملية لا تقوم على مدخل واحد، بل تتطلب رؤية شمولية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية والبيئية في آنٍ واحد، فالإصلاح التشريعي يوفّر الإطار النظامي، وإعادة الهيكلة التنظيمية تعزز الكفاءة والوضوح، وتنمية الموارد البشرية تمثل المحرك الحقيقي للتغيير، بينما تسهم التكنولوجيا في تحديث الأداء وتسريع الإنجاز، في حين يشكل المحيط البيئي والسياسي عاملاً حاسماً في دعم جهود الإصلاح أو إعاقته.

وبالتالي، فإن نجاح التنمية الإدارية يرتبط بمدى التكامل والتوازن بين هذه المحاور، إذ لا يكفي التركيز على جانب واحد دون غيره، فالتنمية الإدارية الفعالة هي تلك التي تنطلق من معالجة شاملة ومترابطة، تهيئ الجهاز الإداري ليكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات وتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

3. الإدارة العامة الجديدة.

أ. تعريف الإدارة العامة الجديدة:

صاغ مصطلح الإدارة العامة الجديدة على يد عدد من الباحثين في المملكة المتحدة وأستراليا، وعلى رأسهم كريستوفر هود (1991) وهود وجاكسون (1991)، الذين انشغلوا بدراسة تحولات الإدارة العامة وإصلاح القطاع العام، وقد نشأ المفهوم في الأصل بوصفه دعوة إلى تبني رؤية جديدة في تصميم وتنظيم القطاع العام، غير أن استخدامه توسع خلال عقد لاحق، وتعددت دلالاته في النقاشات الأكاديمية والمناظرات العلمية.

تعرف الإدارة العامة الجديدة بأنها: "مجموعة من المذاهب والأفكار الإدارية المتشابهة على نطاق واسع، والتي هيمنت على أجندة إصلاح البيروقراطية والإدارة العامة في العديد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) منذ أواخر السبعينيات، وتركز على تحسين أداء القطاع العام من خلال الإدارة المهنية، وقياس الأداء، والتركيز على النتائج، والمنافسة، وتبني أساليب القطاع الخاص، وترشيد استخدام الموارد".¹

ب. مرتكزات الإدارة العامة الجديدة عند هود (Hood)

حدّد كريستوفر هود في مقالته الرائدة عام 1991 سبعة مكونات أو مرتكزات رئيسية للإدارة العامة الجديدة، وهي:²

- الإدارة المهنية الفعالة (Hands-on Professional Management): منح المديرين صلاحيات أوسع مع تحميلهم مسؤولية مباشرة عن النتائج.
- وضع معايير ومؤشرات واضحة للأداء (Explicit Standards and Measures of Performance): تحديد أهداف ومؤشرات كمية لقياس النجاح والإنجاز.

¹ C. Hood, "A Public Management for All Seasons?" Public Administration, Vol. 69, No. 1 (1991), pp. 3-19.

² Ibid.

- التركيز على المخرجات والنتائج (Greater Emphasis on Output Controls): ربط الموارد والمكافآت بمستويات الأداء المحققة بدلاً من التركيز على الإجراءات.
- تفكيك الوحدات البيروقراطية الكبيرة (Shift to Disaggregation of Units in the Public Sector): تقسيم الأجهزة الحكومية الكبيرة إلى وحدات أصغر وأكثر استقلالية.
- تعزيز المنافسة في القطاع العام (Shift to Greater Competition in Public Sector): استخدام المناقصات والعقود وآليات المنافسة لتحسين الكفاءة والجودة.
- تبني أساليب الإدارة في القطاع الخاص (Stress on Private-Sector Styles of Management Practice): تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة المستخدمة في المؤسسات الخاصة.
- الانضباط المالي وترشيد استخدام الموارد (Stress on Greater Discipline and Parsimony in Resource Use): خفض التكاليف، ورفع الإنتاجية، وتحقيق المزيد بموارد أقل.

أحدثت الإدارة العامة الجديدة تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة القطاع العام، إذ سعت إلى تجاوز النموذج البيروقراطي التقليدي من خلال تبني مبادئ الكفاءة والمساءلة والمنافسة المستوحاة من تجربة القطاع الخاص، وقد ركزت على تحسين الأداء وتعزيز اللامركزية وإدخال آليات السوق والتعاقد، مع إعادة تموضع المواطن بوصفه عميلاً محورياً في عملية تقديم الخدمات العامة، ومع تطور هذا النموذج وتشعب مساراته، أصبح يعكس توجهاً إصلاحياً واسعاً يهدف إلى إعادة صياغة دور الدولة وأدواتها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث.

ثانياً: إدارة التنمية.

تُعدّ إدارة التنمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة العامة، وقد برزت مع تزايد اهتمام الدول، لاسيما النامية منها، بتسريع وتيرة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، فإذا كانت التنمية تمثل عملية تغيير مقصودة وشاملة تهدف إلى تحسين مستوى معيشة المجتمع وتطوير بنيته

الاقتصادية والاجتماعية، فإن تحقيقها لا يمكن أن يتم بصورة تلقائية، بل يحتاج إلى جهاز إداري قادر على التخطيط والتنفيذ والمتابعة بكفاءة وفاعلية.

1. مفهوم إدارة التنمية

تعرف إدارة التنمية بأنها: " ذلك التعبير الذي يستخدم ليدل على مجموعة الهياكل والأجهزة وعمليات الإدارة التي تنشئها الحكومة لتحقيق أهدافها الإنمائية، فهي الجهاز الذي يربط بين مكونات التنمية المختلفة لإنجاز الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والقومية، فإدارة التنمية أيضاً من خلال هذا المفهوم هي إدارة السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية".¹

يقصد بإدارة التنمية تلك الإدارة المطلوب منها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية بكافة جوانبها، على اعتبار أن التنمية هي عملية مجتمعية موجهة، ولن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها، تتدرج في المستويات الإدارية من الإدارة السياسية على رأس الدولة إلى الإدارة العامة في الوزارات والدواوين إلى إدارة المشروعات والمؤسسات العامة والخاصة، وتمتاز إدارة التنمية بقدرتها على ترجمة رغبات المجتمع إلى واقع ملموس عن طريق صياغتها و تنفيذها من خلال برامج و خطط تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة و فاعلية من خلال ما يتوفر لديها من قدرات و كفاءات.²

عرفت إدارة التنمية على أنها: " إدارة برامج التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما في ذلك تحسين تنظيم وإدارة البيروقراطية كأداة رئيسية للتنمية القومية".³

¹ جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2007، 2008، ص 58.

² . كمال شطاب، محاضرات مقياس التنمية الإدارية وإدارة التنمية ، الموقع الرسمي لجامعة المسيلة ، <https://elearning.univ-msila.dz/moodle/course/view.php?id=2762> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ مارس 2023 على الساعة 20:00 بتوقيت الجزائر).

³ جهيدة ركاش، مرجع سابق، ص 57.

2. مؤشرات إدارة التنمية.

تتوافر جملة من المؤشرات التي تكشف عن وجود آلية سليمة للتنمية تُمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن إجمالها في ستة مقومات رئيسية:¹

أ. تعزيز الارتباط بين الجهد المبذول من الأفراد والإنتاجية المحققة، وبين المكافأة الممنوحة مقابل بلوغ الأهداف.

ب. تحسين فعالية نظام الحوافز بما يُمكن من تعبئة الموارد المتاحة وترشيد استخدامها وتوجيهها نحو أولويات التنمية.

ت. رفع القدرة الاستيعابية في مجالات الاستثمار التنموي واستيعاب المعرفة، وتنمية القدرة الذاتية على استنباط التقنية الملائمة لاحتياجات المجتمع، إضافة إلى استيعاب التغيرات وإدراك التحديات المستجدة.

ث. تحقيق زيادة دائمة في كفاءة الأداء وتزايد منتظم في معدلات الإنتاجية.

ج. تحسين جودة المشاركة بكل أبعادها وتوفير الوسائل والأدوات الكفيلة بتوسيع مجالات ممارستها.

ح. توفير البيئة الملائمة التي تتوافر فيها شروط الأمان والعدل وتكافؤ الفرص، مما يُعزز الشعور بالانتماء المجتمعي والولاء الوطني.

3. الفرق بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية

يتحدد الفرق بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، من خلال:²

يقصد بإدارة التنمية الجهود المنظمة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، الرامية إلى إحداث تحديث شامل في المجالات الاقتصادية والإدارية والسياسية والاجتماعية والتعليمية

¹ جبهة ركاش، مرجع سابق، ص 62.

² . الفرق بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، الموقع الرسمي لمحلة التنمية الإدارية، <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/174---9.aspx> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 14 فيفري على الساعة 22:00 بتوقيت الجزائر (2026).

والصناعية، وذلك خلال فترة زمنية محددة قد تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى، بهدف تحسين الأوضاع القائمة ودفع المجتمع نحو التقدم والتنمية المستدامة.

أما التنمية الإدارية فتعد أكثر تخصصاً من إدارة التنمية، إذ تركز على تطوير الأنماط الإدارية السائدة، وتأهيل الكوادر البشرية، وتحديث الأنظمة المعمول بها، مع اقتراح بدائل أكثر كفاءة وفاعلية. ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية مخططة وشاملة، داخلية وخارجية، تُنفذ على مراحل متدرجة، بهدف إعداد جهاز إداري يتمتع بالوعي والكفاءة والإمكانات التنظيمية التي تمكنه من تلبية متطلبات التنمية الشاملة بكفاءة وفعالية.

خلاصة:

يتضح من خلال دراسة محور التنمية الإدارية وإدارة التنمية أن عملية التنمية الشاملة لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن إدارة كفاءة وقادرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، فالإدارة لم تعد مجرد جهاز لتنفيذ القوانين وتسيير الأعمال الروتينية، بل أصبحت أداة استراتيجية للتغيير ووسيلة أساسية لتحقيق الأهداف التنموية للدولة والمجتمع.

كما توصلنا إلى أن التنمية الإدارية تمثل عملية إصلاح داخلي تستهدف تطوير الجهاز الإداري ذاته، سواء من خلال تحديث القوانين والأنظمة، أو إعادة هيكلة التنظيمات، أو تنمية الموارد البشرية، أو إدخال التقنيات الحديثة، مع مراعاة تأثير البيئة المحيطة في نجاح هذه الجهود، فهي عملية شاملة ومخططة تسعى إلى رفع كفاءة الأداء وتعزيز الفاعلية المؤسسية، بما يضمن قدرة الإدارة على الاستجابة للتحديات وتحقيق نتائج ملموسة، هذا وأسهمت الإدارة العامة الجديدة في تجديد الفكر الإداري وتعزيز مفاهيم الكفاءة والمساءلة والجودة في القطاع العام.

أما إدارة التنمية، فهي تمثل الإطار التنفيذي الذي يتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التنموية في مختلف المجالات، من خلال تنسيق الجهود وتعبئة الموارد وتوجيهها نحو الأولويات الوطنية، وهي تمتد عبر مختلف المستويات الإدارية، من القيادة السياسية إلى الإدارات التنفيذية

والمشروعات، وتؤدي وظائف أساسية كالتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم، وبناء نظم المعلومات، وتطوير الهياكل والسياسات الإدارية.

تقوم العلاقة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية على التكامل، إذ تُعنى الأولى ببناء كفاءة الجهاز الإداري، بينما تتولى الثانية توظيف هذه الكفاءة لتحقيق الأهداف التنموية، كما أن نجاح التنمية المستدامة يتطلب إصلاح الإدارة داخليًا وتوجيهها بفعالية لخدمة مسارات التنمية.

سادسًا: الإدارة التشاركية

لم تعد المؤسسة الحديثة تُدار وفق منطق الأوامر والتعليمات الصارمة فقط، بل أصبحت بيئة تفاعلية تقوم على الحوار، وتبادل المعلومات، وتمكين الموارد البشرية من الإسهام الفعّال في تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق برزت الإدارة التشاركية كمدخل معاصر يعكس التحول من الإدارة التقليدية ذات الطابع المركزي والهرمي إلى إدارة تقوم على إشراك العاملين في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

تكتسي دراسة الإدارة التشاركية أهمية خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، من اشتداد المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وتنامي وعي العاملين بحقوقهم وأدوارهم داخل المؤسسة. فهي تمثل أحد المداخل الحديثة التي تسعى إلى بناء تنظيمات أكثر مرونة، وأكثر قدرة على التكيف، وأكثر اعتماداً على رأس المال البشري باعتباره المورد الاستراتيجي الأهم.

1. مفهوم الإدارة التشاركية.

يُقصد بالمشاركة إسهام العمال والموظفين في اتخاذ بعض القرارات و تنفيذ بعض الأعمال التي تتصل بالعمل وظروفه و مشاكله، وتكون إما رسمية أو غير رسمية، وتتلخص المشاركة في

خطة للتعاون بين العمال و الإدارة، و ذلك في مجالات متعددة منها الوقاية من حوادث العمل مشكلة تغيب العمال، برامج التدريب، الظروف الفيزيائية للعمل» ضعف الإنتاج.....الخ.¹

تُعَرَّف الإدارة التشاركية بأنها ممارسة إدارية تهدف إلى تمكين أعضاء المنظمة — سواء أكانوا موظفين أم ممثلين عن المجتمع — من المشاركة الفاعلة في صنع القرار التنظيمي. وتُطرح هذه الإدارة بديلاً عن الهياكل الرأسية التقليدية، التي يُرى أنها أقل فاعلية لكونها تُهمّش مساهمات العاملين وتُضعف انتماءهم نتيجة عدم الاعتراف بأرائهم وجهودهم.²

يسمح تطبيق هذا الأسلوب بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل، حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية الى جماعية من خلال مجموعات العمل؛ وفيها يعطى العامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة، فهو يقوم على تنظيم مهيكلي ومرن للعمل بهدف تحقيق الاندماج للطاقات البشرية؛ هذا الاندماج يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع المسؤوليات، فاسحا بذلك المجال للمبادرة المبنية على ذكاء ووعي عن الوضعية العامة للمؤسسة. كما يعد هذا الأسلوب رداً على المدخل الميكانيكي الذي يجبر العمال على الخضوع للأوامر والبقاء في أماكنهم بدلاً من أن يتساءلوا عن جدوى عملهم.³

تتطلب نظرية الإدارة التشاركية من افتراض جوهرية مفاده أن الموظفين يُفضلون المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم والتأثير فيها، لذلك تسعى إلى تحقيق توازن بين الرؤساء والمرؤوسين في مشاركة المعلومات ومعالجة المشكلات واتخاذ القرار. ويتفق معظم الباحثين على أن منح

¹ . عبد الحق حامدي، إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل نظام الصحة و السلامة المهنية ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2022-2023، ص 123.

² . Joel Lalengliana Darlong. PARTICIPATORY MANAGEMENT. <https://www.sociologylens.in/2020/04/participatory-management.html> . (28-04-2023/ 17:00).

³ . الإدارة التشاركية، الموقع الرسمي لجامعة المسيلة ، <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13278/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB.pdf?sequence=5&isAllowed=y> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023، على الساعة 18:00 بتوقيت الجزائر).

العاملين في المستويات التنفيذية قدراً أكبر من سلطة القرار والمسؤولية هو جوهر هذا النهج، بما يُتيح لهم المشاركة في التنسيق والرقابة على الأنشطة الأساسية للمؤسسة. وتستلزم هذه الإدارة عادةً توسيع نطاق مشاركة المعلومات والمكافآت والسلطة، فضلاً عن الاستثمار المكثف في تدريب الكوادر البشرية.¹

الإدارة التشاركية هي أسلوب إداري مفتوح، يختار فيه المديرون إشراك فريقهم في عمليات صنع القرار. حيث يُزود جميع الأعضاء بالمعلومات المتعلقة بقرارات الشركة، ويُتاح لهم تقديم آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرار النهائي.²

مما سبق، يتضح أن الإدارة التشاركية تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، إذ تنتقل بالمؤسسة من نمط الإدارة التقليدية القائمة على المركزية والسلطة الفردية إلى نمط أكثر انفتاحاً يقوم على إشراك العاملين في صنع القرار وتحمل المسؤولية، فهي لا تقتصر على مجرد استشارة شكلية، بل تقوم على تمكين فعلي للعاملين عبر توفير المعلومات وتوسيع الصلاحيات وتعزيز روح العمل الجماعي، وبذلك تُسهم الإدارة التشاركية في تحسين جودة القرارات ورفع مستوى الالتزام والانتماء، وتحقيق توازن فعال بين أهداف المؤسسة وتطلعات أفرادها، مما يجعلها مدخلاً إدارياً حديثاً يعزز الكفاءة والاستقرار داخل التنظيم.

2. أساليب وطرق المشاركة:

تتعدد أساليب مشاركة العاملين في صنع القرار داخل التنظيمات تبعاً لدرجة المشاركة ومستواها وطبيعتها، فضلاً عن الآليات التنظيمية المعتمدة في تفعيلها، ويمكن تصنيف هذه

¹ . الإدارة التشاركية، الموقع الرسمي لجامعة المسيلة ، <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13278/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023، على الساعة 18:00 بتوقيت الجزائر).

² . Participative Management – Get the Team Involved!. <https://www.makingbusinessmatter.co.uk/participative-management/> . (28-04-2023/ 17:00).

الأساليب وفق منطلقين أساسيين: منطلق نظري يتعلق بطبيعة المشاركة، ومنطلق تطبيقي يرتبط بآليات تجسيدها داخل المؤسسة.

أولاً: التصنيف النظري لأساليب المشاركة

أ. من حيث المستوى — مشاركة فردية وجماعية:

- المشاركة الفردية: تتمثل في تمكين الفرد من التأثير في القرارات المرتبطة بعمله أو مجال اختصاصه، سواء من خلال إبداء الرأي أو اقتراح الحلول أو منحه صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات تشغيلية ضمن نطاق مسؤوليته.

- المشاركة الجماعية: تتحقق بإشراك مجموعة من العاملين في مناقشة القضايا التنظيمية واتخاذ القرارات المتعلقة بها، وغالباً ما تكون أكثر تنظيماً وتأثيراً نظراً لاعتمادها على التفاعل الجماعي وتبادل الخبرات.

ب. من حيث الشكل — مشاركة رسمية وغير رسمية:

- المشاركة الرسمية: تتم عبر هياكل وآليات معترف بها تنظيمياً، كاللجان وفرق العمل والاجتماعات الرسمية الدورية.

- المشاركة غير الرسمية: تحدث بصورة تلقائية عبر قنوات الاتصال غير الرسمية، أو من خلال المشاورات الفردية بين الرؤساء والمرووسين.

ج. من حيث درجة السلطة — الأسلوب التشاوري والأسلوب الديمقراطي:

- الأسلوب التشاوري: يطلب المدير من العاملين تقديم آرائهم ومقترحاتهم، غير أنه يحتفظ بالسلطة النهائية في اتخاذ القرار. ويُعدّ الأكثر شيوعاً إذ يوازن بين إشراك العاملين والمحافظة على وحدة الأمر.

- الأسلوب الديمقراطي: يقوم على مشاركة فعلية في اتخاذ القرار، إذ تتولى الجماعة نفسها الحسم إما بالإجماع أو بالأغلبية، ويعكس درجة متقدمة من اللامركزية والثقة المتبادلة.

كما يتطلب نجاح القرار الجماعي وتحقيق المشاركة الفعالة توافر مجموعة من الشروط، من أبرزها:¹

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة؛
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم و مهامهم؛
- يمتلك الأفراد القدرة المناسبة و المعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع؛
- قدرة متبادلة على الاتصال؛
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات و مسؤوليات الجماعة.

ثانياً: الآليات التطبيقية لتجسيد المشاركة

إلى جانب التصنيفات النظرية، تعتمد المؤسسات مجموعة من الآليات التنظيمية لتفعيل الإدارة التشاركية، من أهمها:

- أ. **فرق العمل (Work Teams):** تُعدّ من أبرز آليات المشاركة، إذ تُشكّل مجموعات رسمية تُمنح صلاحيات لمناقشة المشكلات التشغيلية وتحليل أسبابها واقتراح الحلول المناسبة. وغالباً ما تكون هذه الفرق متعددة التخصصات، مما يُعزز تكامل الخبرات.
- ب. **حلقات الجودة (Quality Circles):** مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع بصورة دورية لمناقشة مشكلات العمل وتحسين الأداء والجودة. وقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته في رفع الإنتاجية وتعزيز روح الانتماء المؤسسي.
- ت. **نظام الاقتراحات:** يقوم على تمكين العاملين من تقديم مقترحات مكتوبة لتحسين العمل، مع إمكانية تحفيزهم مادياً كالمكافآت المالية، أو معنوياً كالشهادات التقديرية، عند اعتماد مقترحاتهم. ويُسهّم هذا النظام في استثمار الخبرة الميدانية للعاملين وتوظيفها في خدمة المؤسسة.

¹ . عبد الحق حامدي، إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل نظام الصحة و السلامة المهنية ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2022-2023، ص 123.

ث. الإدارة بالأهداف (Management by Objectives): يقوم على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها، مما يزيد من التزامهم بتنفيذها ويعزز الرقابة الذاتية لديهم.

ج. اللجان المشتركة: تضم ممثلين عن الإدارة والعاملين لمناقشة قضايا محددة كالسلامة المهنية والتدريب وتحسين ظروف العمل، بما يضمن تحقيق نوع من التوازن بين المصالح المختلفة.

ح. التمكين الإداري (Employee Empowerment): يتمثل في منح العاملين صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات مرتبطة بوظائفهم دون الرجوع الدائم إلى المستويات العليا، مما يعزز سرعة الاستجابة ويرفع مستوى المسؤولية الفردية.

وعليه، فإن فعالية المشاركة لا تتحقق بمجرد إعلان تبنيها كمبدأ إداري، بل تتوقف على توافر شروط موضوعية وتنظيمية تضمن ممارستها بصورة حقيقية، وعلى وجود هياكل وآليات داعمة لها. وكلما أحسنت المؤسسة اختيار الأسلوب الملائم لطبيعة قراراتها ووفرت البيئة المناسبة لتطبيقه، أمكنها تعزيز جودة القرارات ورفع مستوى الالتزام والمسؤولية، وتحقيق توازن مستدام بين متطلبات الكفاءة التنظيمية وتطلعات الموارد البشرية.

3. أهمية المشاركة في عملية صنع القرار.

يحقق اعتماد أسلوب المشاركة في عملية صنع القرار داخل التنظيمات، مجموعة من المزايا، نذكر منها ما يلي:¹

أ. تحسين المناخ التنظيمي: تسهم المشاركة في تخفيف حدة التوتر الناتج عن الهرمية الإدارية والأنظمة الرقابية، إذ يشعر العاملون بأن لهم دوراً حقيقياً في توجيه العمل. ويؤدي ذلك إلى

¹. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي (منحى تطبيقي معاصر)، عمان: الأردن: دار الأعلام، 2012، ص 131-133.

تقليص الشعور بعدم المساواة وتعزيز أجواء الثقة والتواصل، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الداخلي للمؤسسة.

ب. **تنمية المسؤولية وإعداد القيادات:** إشراك الأفراد في صنع القرار يمنحهم فرصة عملية لتحليل المشكلات وتقدير البدائل وتحمل نتائج اختياراتهم، وهو ما يعزز نضجهم المهني. كما يساهم في تكوين صف ثانٍ من القيادات القادرة على ممارسة المهام الإدارية مستقبلاً بكفاءة.

ت. **تعزيز التفاهم والتعاون:** تتيح المشاركة تبادل الآراء وفهم وجهات النظر المختلفة داخل التنظيم، مما يعمق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويقوي روح العمل الجماعي. ويسهم ذلك في تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل بيئة العمل.

ث. **تنمية الإبداع والابتكار:** عندما يُمنح العاملون حرية التعبير والمساهمة في اقتراح الحلول، يتم تحفيز قدراتهم الإبداعية، ويشعرون بقيمة أفكارهم. وهذا يخلق بيئة تنظيمية تشجع المبادرة والتفكير النقدي في مواجهة التحديات.

ج. **رفع الإنتاجية وتحسين الجودة:** يسهم إشراك العاملين في تحديد الأهداف وصياغة القرارات في زيادة التزامهم بتنفيذها، لأنهم يعتبرونها نابعة من إرادتهم الجماعية. ويؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء كمّاً ونوعاً.

ح. **الحد السلوكيات السلبية:** من تقلل المشاركة من مظاهر الغياب والتذمر والصراعات، لأنها تخفف من شعور الاغتراب الوظيفي. فالعامل الذي يشارك في القرار يكون أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وأقل ميلاً إلى الإضرار بمصالحها.

خ. **تحسين جودة القرارات:** تعدد الآراء وتنوع الخبرات يثري عملية التحليل، ويكشف عن جوانب قد تغيب عن متخذ القرار الفردي. وهذا يعزز شمولية القرار ودقته، ويزيد من فرص نجاحه.

د. **تعزيز الدافعية والانتماء:** تمثل المشاركة حافزاً معنوياً يرفع الروح المعنوية ويعزز شعور الأفراد بالانتماء إلى المنظمة. ويؤدي ذلك إلى استعداد أكبر للدفاع عن مصالحها والعمل على تحقيق أهدافها.

د. **تسهيل تقبل التغيير:** إشراك العاملين في التخطيط للتغيير واتخاذ القرار بشأنه يقلل من مقاومته، لأنهم يصبحون جزءاً من عملية التحول. وقد أثبتت التجارب أن الأفراد يكونون أكثر استعداداً لتنفيذ التغيير عندما يسهمون في صياغته.

ر. **تعزيز الاستقرار التنظيمي:** تعمل المشاركة كصمام أمان يحمي المؤسسة من الانحرافات والصراعات الداخلية، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة الجماعية، وترسيخ قيم التعاون والعمل المؤسسي المنظم.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن المشاركة في عملية صنع القرار تمثل ركيزة أساسية في بناء تنظيمات حديثة قائمة على الثقة والتعاون والمسؤولية المشتركة، فهي لا تقتصر على تحسين المناخ التنظيمي أو رفع مستوى الإنتاجية وحسب، بل تمتد آثارها إلى تنمية القدرات القيادية وتعزيز الإبداع وتحسين جودة القرارات وتقوية روح الانتماء والاستقرار داخل المؤسسة، كما تُسهم في تقليص السلوكيات السلبية وتيسير تقبل التغيير، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وتطلعات الأفراد.

4. عيوب المشاركة في عملية صنع القرار.

على الرغم من المزايا المتعددة لأسلوب المشاركة في صنع القرار، إلا أن تطبيقه قد يفرز مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي قد تؤثر في كفاءة الأداء التنظيمي إذا لم يُحسن تنظيمه وضبطه. ومن أبرز هذه العيوب ما يلي:

أ. **استهلاك الوقت:** تستغرق القرارات التشاركية وقتاً أطول من القرارات الفردية نظراً لما تتطلبه من مناقشات وتساور، ويتجلى هذا القصور بوضوح في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستوجب سرعة الحسم، مما يجعل الأسلوب التشاركي غير ملائم في بعض الظروف¹.

¹. Frédérique George-Blondel, " Participation à la décision et performance de l'entreprise application à la qualité totale ", Thèse de Doctorat en Gestion, École normale supérieure (Cachan, Val-de-Marne) , France , 1998, p 89.

ب. ارتفاع التكلفة التنظيمية: لا تقتصر المشاركة على استهلاك الوقت فحسب، بل قد تترتب عنها تكاليف إضافية تتمثل في عقد الاجتماعات المتكررة، وتنظيم ورش العمل، وتوفير التدريب اللازم للمشاركين، بالإضافة إلى إنشاء نظم معلومات فعّالة تضمن الشفافية، وقد تشكل هذه المتطلبات عبئاً إدارياً ومالياً، خاصة في المؤسسات الكبيرة.

ت. إضعاف فاعلية القرار: قد تنخفض جودة القرار في حال افتقار المشاركين إلى الخبرة أو المهارات الكافية لتحليل المشكلات، أو إذا لم يكن لديهم اهتمام حقيقي بموضوع القرار، أو عند تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة. وفي مثل هذه الحالات، قد تؤدي المشاركة إلى تشتيت الجهود بدل دعمها¹.

ث. شكلية المشاركة في عملية صنع القرار: قد تتحول المشاركة في صنع القرار إلى مجرد إجراء شكلي يفتقر إلى الأثر الفعلي، إذ يحتفظ المدير في كثير من الحالات بسلطة القرار النهائي دون أن يمنح آراء مرؤوسيه الوزن الحقيقي. وقد يلجأ بعض المديرين إلى إشراك العاملين بصورة انتقائية لإضفاء طابع ديمقراطي على قراراتهم، فتبدو المشاركة تشاركية في ظاهرها بينما تبقى القرارات في جوهرها حكراً على المدير وحده².

ج. تشتت المسؤولية: عندما يُتخذ القرار بصورة جماعية، قد تتوزع المسؤولية بين الأعضاء، مما يضعف الشعور بالمساءلة الفردية تجاه نتائجه. وقد يؤدي ذلك إلى نوع من الغموض في تحديد المسؤوليات، رغم بقاء المدير المسؤول النهائي أمام الجهات العليا³.

ح. ظهور مواجهات ونزاعات بين الرئيس والمرؤوس: قد يُفضي إشراك المرؤوسين في صنع القرار إلى رفع طموحاتهم وتوسيع توقعاتهم بما يتجاوز حدود المشاركة الممنوحة، مما يُولّد توتراً في علاقتهم بالرئيس، وقد تتفاقم المواجهات حين يتمسك بعضهم بآرائهم بصورة مطلقة، أو حين

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سابق، ص 135.

² جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2003، ص 34.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض: لعبكان للنشر والتوزيع، 2014، ص 114.

تتشأ خلافات بين المرؤوسين أنفسهم، مما يؤثر سلباً على فعالية القرارات وينعكس سلباً على المناخ التنظيمي والانسجام داخل بيئة العمل.

خ. **التأثر بالتفكير الجماعي:** يؤدي الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار إلى التأثير تحت طائلة التفكير الجماعي، مما يفرض على بعض أعضاء الجماعة قبول هذه القرارات التي توصلت إليها الجماعة، دون محاولة منهم لتمحيص هذا الحل أو التأكد من مدى فعاليته، وهذا خوفاً من أن يتم عزلهم عن الجماعة أو يتم مهاجمتهم من قبل الأعضاء المؤثرين¹

د. **صعوبة التطبيق في بعض الثقافات التنظيمية:** في المؤسسات ذات الطابع الهرمي الصارم أو الثقافة السلطوية، قد يواجه تطبيق المشاركة مقاومة من الإدارة العليا خشية فقدان النفوذ، أو من العاملين أنفسهم لعدم اعتيادهم على تحمل مسؤوليات إضافية.

ذ. **سيطرة فئة معينة داخل الجماعة:** قد تهيمن شخصيات قوية أو أفراد ذوو نفوذ غير رسمي على مجريات النقاش، مما يجعل القرار يبدو جماعياً في الظاهر، بينما يكون في الحقيقة موجّهاً من قبل فئة محدودة، وهو ما يحد من عدالة وفعالية المشاركة.

ر. **الإرهاق الإداري وتضخم المشاورات:** الإفراط في إشراك العاملين في مختلف القرارات، بما في ذلك القرارات البسيطة، قد يؤدي إلى إرهاق تنظيمي وفقدان الحماس للمشاركة، كما قد يبطئ وتيرة العمل ويقلل من كفاءة الأداء العام.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن المشاركة في صنع القرار، رغم ما تُحقّقه من مزايا على مستوى الديمقراطية الإدارية وتحفيز العاملين، لا تخلو من تحديات وإشكاليات، فقد تتحول، في حال سوء تطبيقها أو غياب الضوابط التنظيمية، إلى عامل يُبطئ الأداء ويرفع التكاليف، ويخلق غموضاً في تحديد المسؤوليات، بل قد يُفرز توترات وصراعات داخل بيئة العمل. كما أن فعاليتها مشروطة بمدى توافر الكفاءة لدى المشاركين، ووضوح حدود الصلاحيات، وملاءمة الثقافة التنظيمية لهذا النمط الإداري.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سابق، ص

وعليه، فإن المشاركة لا ينبغي أن تُعتمد كخيار مطلق أو بديل دائم للإدارة الفردية، بل كأداة تنظيمية تُوظف بوعي وتوازن وفق طبيعة القرار وظروف المؤسسة، فنجاحها يتوقف على حسن توظيفها وضبط آلياتها وتحقيق الانسجام بين متطلبات الفعالية التنظيمية ومبدأ إشراك العاملين في تحمل المسؤولية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الإدارة التشاركية تمثل أحد أبرز التحولات التي عرفها الفكر الإداري المعاصر، إذ أعادت الاعتبار للبعد الإنساني في التنظيم، وجعلت من المورد البشري شريكاً فاعلاً في صنع القرار بدلاً من أن يكون مجرد منفذ له، فهي تعكس انتقالاً من منطق السلطة الأحادية والرقابة الصارمة إلى منطق الحوار والثقة والمسؤولية المشتركة، بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة التي تتسم بالتغير والتعقيد.

وقد تبين من خلال هذا المحور أن الإدارة التشاركية تقوم على أسس واضحة، تتجسد في تنوع أساليب المشاركة ودرجاتها، وتُفَعَّل عبر آليات تنظيمية عملية كفرق العمل وحلقات الجودة والتمكين الإداري والإدارة بالأهداف، كما تبين أن لهذا المدخل مزايا متعددة تتمثل في تحسين المناخ التنظيمي وتنمية المسؤولية والقيادات وتعزيز الإبداع ورفع جودة القرارات والإنتاجية، فضلاً عن تقوية روح الانتماء والاستقرار داخل المؤسسة.

غير أن هذه الإيجابيات لا تلغي وجود تحديات مرتبطة بتطبيقها كاستهلاك الوقت وارتفاع التكلفة واحتمال شكلية المشاركة أو تشتت المسؤولية أو نشوء نزاعات داخلية، وهو ما يؤكد أن نجاح الإدارة التشاركية لا يتحقق بمجرد تبنيها كشعار تنظيمي، بل يتطلب تهيئة بيئة داعمة وتحديد واضحاً للصلاحيات وتوافر كفاءات قادرة على ممارسة المشاركة بوعي ومسؤولية.

وعليه، يمكن القول إن الإدارة التشاركية ليست غاية في ذاتها بل وسيلة تنظيمية حديثة تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية ومبادئ العدالة والمشاركة، وكلما أحسن توظيفها ضمن إطار مؤسسي منظم، كلما أصبحت أداة استراتيجية فعالة لبناء تنظيمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف واستثماراً لطاقات أفرادها في مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

خاتمة عامة:

يتبين من خلال استعراض محاور هذه المطبوعة البيداغوجية أن الفكر الإداري عرف تطوراً تدريجياً ومنهجياً، انطلق من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الكفاءة والتنظيم العقلاني للعمل من خلال الاهتمام بالهيكل وتقسيم العمل والسلطة والرقابة باعتبارها ركائز أساسية لضبط الأداء وتحقيق الإنتاجية، وقد أسهمت هذه المرحلة في إرساء الأسس العلمية للتسيير، لكنها ركزت بدرجة كبيرة على الجانب التقني والشكلي للتنظيم.

ومع بروز التحديات الإنسانية داخل المؤسسات، جاءت النظريات السلوكية لتعيد الاعتبار للعنصر البشري، مؤكدة أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالأنظمة والإجراءات، بل كذلك بالدوافع النفسية والعلاقات الاجتماعية ونمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي، وقد مثّلت هذه المرحلة تحولاً نوعياً في فهم التنظيم، إذ أصبح الإنسان محور العملية الإدارية لا مجرد أداة لتنفيذ الأوامر.

ثم تطور الفكر الإداري نحو تبني منظور أكثر شمولية من خلال النظريات البيئية التي نظرت إلى التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتأثر ببيئته ويتفاعل معها، فبرزت أهمية التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وبات من المؤكد أنه لا يوجد نموذج إداري واحد يصلح لجميع المؤسسات، بل تتحدد فعالية الإدارة بمدى ملاءمتها للظروف المحيطة بها.

أما المداخل الحديثة في الإدارة، فقد جسّدت مرحلة النضج الفكري من خلال التركيز على الجودة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير والتنمية الإدارية والإدارة التشاركية، وهي اتجاهات تؤكد على المرونة والاستباق واستثمار رأس المال البشري وتحقيق التوازن بين الكفاءة والبعد الإنساني، وعليه، فإن نظريات التنظيم والتسيير لا تمثل مراحل متعارضة بل تشكّل منظومة متكاملة تُتيح للإدارة المعاصرة الاستفادة من مختلف الإسهامات النظرية بما يخدم فعالية المؤسسة واستدامتها في بيئة متغيرة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم، السعيد مبروك، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، القاهرة: المجموعة العربية للإصدار والنشر، 2012.
2. إبراهيم، محمد محمد، الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة)، الدار الجامعية، مصر ، 2016.
3. أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
4. بريشان، معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة: دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كردستان، إربد، الأردن: دار الكتاب الثقافي، 2013.
5. بوخريسة، بوبكر، ماكس فيبر - الدولة والبيروقراطية، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014.
6. الترتوري، محمد عوض، والرقب، محمد زايد، والناصر، بشير مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
7. تيرنر، براين، علم الاجتماع والإسلام: دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، ترجمة: أبو بكر أحمد باقادر. بيروت، لبنان: دار القلم، 1987.
8. الجهني أحمد عطا الله، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات، دار اقرأ للنشر والتوزيع، 1990.
9. حاروش، نور الدين، الإدارة الصحية: دراسة مقارنة بين النظام الصحي الجزائري والأردني، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
10. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي (منحى تطبيقي معاصر)، ط1، عمان، الأردن: دار الإعلام للنشر والتوزيع، 2012.

11. الدليمي، محمد دلف احمد، الموسى، فواز أحمد ، ط2، جغرافية التنمية - مفاهيم - نظريات - تطبيق، جامعتي حلب والأنبار، 2009.
12. دودين، أحمد، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
13. رائد، محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع، 2012.
14. رايس، وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2016.
15. الرشيدة، محمد صبيح، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
16. رونالد دي، ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، (ترجمة فارس حلمي)، ط1، عمان : الجامعة الأردنية، 1999.
17. زياد عبد الكريم النسور، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟ ، عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021.
18. سعدي، فاطمة، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، لندن: شركة كتب، 2019.
19. السواط، طلق عوض الله، والسندي، طلعت عبد الوهاب، والشريف، طلال مسلط، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، د س.
20. سويس، عبد الوهاب. نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، الجزائر: دار النجاح للنشر والتوزيع، 2009.
21. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2016، ص 195-196.
22. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.

23. الشميلي، عائشة يوسف، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، 2017.
24. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، وهيجان عبد الرحمن بن أحمد، وغنام بشرى بنت بدير، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض، السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع، 2014.
25. شهاب، فادية إبراهيم محمد، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
26. العامري، صالح مهدي، والغالب، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
27. عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2016.
28. عبد الله، محمد جمال، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014.
29. عبوي، زيد منير، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017.
30. عدنني، إكرام، سوسيولوجيا الدين والسياسة عند ماكس فيبر، بيروت، لبنان: منتدى المعارف، 2013.
31. العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
32. عقيلي، عمر وصفي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
33. العنزي، سعد علي حمود، إدارة الأعمال، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.

34. لخطيب، سمير كامل، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، بغداد، العراق: مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر والتوزيع، 2008.
35. لعويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
36. لعويسات، جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2003.
37. اللوزي، موسى، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2000.
38. لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018.
39. مسعداوي، يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
40. النعيمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2008.

ثانيا: الأطروحات

1. ركاش جهيدة ، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2007، 2008.
2. عبد الحق حامدي، إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل نظام الصحة و السالمة المهنية ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2022-2023.

ثالثا: المقالات

1. أحمد مداويس اليامي، "مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، سبتمبر 2005
2. حمزة فرطاس، عائشة حنوي، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، العدد 62، الجزء الأول، مارس 2018.
3. زيوش سعيد ، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية، **مجلة آفاق للبحوث والدراسات**، المجلد (05) ، العدد (01)، فيفري 2022.
4. لغبان، ثائر صبري محمود. "المنهجية الداعمة لاستعمال آليات تقنيتي التكلفة المستهدفة"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 34، 2013.

رابعا: المواقع الإلكترونية.

1. أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives MBO، <http://thabethejazi.com/article-17> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023، على الساعة 18:00 بتوقيت الجزائر).
2. الإدارة التشاركية، الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13278/fصل%2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023، على الساعة 18:00 بتوقيت الجزائر).
3. عبد اللطيف عبد اللطيف، التنمية الإدارية، الموقع الرسمي للموسوعة الإدارية، <https://arab-ency.com.sy/ency/details/2008/7> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 27 أبريل 2023، على الساعة 15:00 بتوقيت الجزائر).

4. الفرق بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، الموقع الرسمي لمجلة التنمية الإدارية، <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/174----9.aspx> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 14 فيفري 2026).
5. كمال شطاب، محاضرات مقياس التنمية الإدارية وإدارة التنمية، الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، <https://elearning.univ-> [msila.dz/moodle/course/view.php?id=2762](https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/174----9.aspx) ، (تم زيارة الموقع بتاريخ مارس 2023 على الساعة 20:00 بتوقيت الجزائر).
6. ما هي الإدارة بالأهداف وخصائصها وأهدافها، الموقع الرسمي للظفرة لرواد الأعمال، <https://www.daftra.com/hub/الإدارة-بالإهداف> ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023 على الساعة 17:00 بتوقيت الجزائر).
7. مفهوم الإدارة بالأهداف، الموقع الرسمي لجامعة بابل، https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_12_4165_1381.docx ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أبريل 2023 على الساعة 17:00 بتوقيت الجزائر).
8. مفهوم المنظمة، خصائصها وعناصرها، الموقع الرسمي للجامعة المستنصرية، https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2020_12_24!04_35_26_PM.docx ، (تم زيارة الموقع بتاريخ 27 أبريل 2023، على الساعة 14:25).

المراجع باللغة الأجنبية

1. A Critical Evaluation of Administrative Management Theory. <https://pubadmin.institute/perspectives-on-public-administration/critical-evaluation-administrative-management-theory#criticism-of-administrative-management-theory> Last updated on: December 24, 2024.
2. Abdukhalikova, Mokhinur. (2024). The evolution of strategic management: Theories, challenges, and future trends. *Management, Marketing and Finance – International Scientific Journal*, 2(2).
3. Blau, P. M. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley, 1964. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exchange-and-Power-in-Social-Life->

[Blau/019f72c18c9770d908552440dcb4185e527c51ba](#) (Accessed: 09 June 2026)

4. C. Hood, "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, Vol. 69, No. 1 (1991), pp. 3–19.
5. Carroll, Archie B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
6. Cusella, L. (1987). Feedback, motivation, and performance. In L. Porter (Ed.), *The handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Beverly Hills, CA: Sage.
7. Darlong, Joel Lalengliana. (2023). Participatory management. Retrieved April 28, 2023, from <https://www.sociologylens.in/2020/04/participatory-management.html>
8. Deming, W. Edwards. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967); F. E. Fiedler & M. M. Chemers, Leadership and Effective Management (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974). Available at: <https://biz.libretexts.org/...> (Accessed: 09 June 2026).
10. George-Blondel, Frédérique. (1998). *Participation à la décision et performance de l'entreprise: Application à la qualité totale*. Doctoral thesis, École Normale Supérieure, France.
11. Hersey, P., & Blanchard, K. H., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969. Available at: <https://www.learnmanagement2.com/Herseyblanchard.htm> (Accessed: 09 June 2026).
12. Human Relations Theory by Elton Mayo — Retrieved from <https://www.communicationtheory.org/human-relations-theory-by-elton-mayo/> .(09.06.2026)
13. J. Rawls, A Theory of Justice (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971). Available at: <https://pressbooks.hcfl.edu/businessethics/chapter/a-theory-of-justice/> (Accessed: 09 June 2026).
14. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), pp. 3–33.

15. Miller, Kelsey. (2024). 5 critical steps in the change management process. Retrieved January 14, 2024, from <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
16. Ouchi, W. G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. Available at: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/ouchis-theory-z/> (Accessed: 09 June 2026).
17. Participative management – Get the team involved! Retrieved April 28, 2023, from <https://www.makingbusinessmatter.co.uk/participative-management/>
18. Paul W. King, Climbing Maslow's Pyramid, Matador, Troubador Publishing Ltd, 2009.
19. Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1968. Available at: <https://iasnova.com/psychology/porter-lawler-model> / (Accessed: 09 June 2026).
20. Rich Charron, H. James Harrington, Frank Voehl, Hal Wiggin, The Lean Management Systems Handbook, CRC PRESS, 2014.
21. Richard W. Puyt, Finn Birger Lie, and Celeste P. M. Wilderom, “The Origins of SWOT Analysis,” Long Range Planning, Vol. 56, No. 3, 2023, Article 102304.
22. Simon, Herbert A. (1950). *Models of men: Social and rational – Mathematical essays on rational human behavior in social settings*. New York: John Wiley & Sons.
23. Simon, Herbert A., & Newell, Allen. (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist*, 26(2).
24. Situational Leadership Theory, EBSCO Research Starters: Social Sciences and Humanities, available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/situational-leadership-theory> (accessed: 09 June 2026).
25. The Hawthorne Studies — Harvard Business School .Retrieved from <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html> .(09.06.2026)
26. The Simon decision making theory. Retrieved from <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/the-simon-decision-making-theory>

27. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964). Available at: <https://www.structural-learning.com/post/expectancy-theories> (Accessed: 09 June 2026).
28. Von Bertalanffy, L. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968. Available at: <https://pubadmin.institute/administrative-theory/systems-approach-organizational-analysis> (Accessed: 09 June 2026).
29. Yonatan Reshef, *Taylor's Scientific Management*, University of Alberta. <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Taylorism> (14-02-2026).
30. Zahavit Islami, Enis Mulolli, and Naim Mustafa, "Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction," *Future Business Journal*, Vol. 4, No. 1 (2018), pp. 94–108, accessed June 9, 2026.