

• الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

" الذي لا يعرف التاريخ محكوم عليه بتكراره "

Karl Marx

• محتويات الفصل

- 1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة
- 2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة
- 3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت في تطوير تسيير المؤسسة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة أهم مدارس الفكر الاداري وتاريخ تطور المناجمت؛
- معرفة إسهامات مختلف نظريات المناجمت في تطوير تسيير المؤسسة؛
- معرفة مناهج التسيير التي قدمتها مختلف نظريات المناجمت، وكيفية العمل بها؛

• الكلمات المفتاحية

المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية، المدرسة الكمية، مدرسة اتخاذ القرار، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم، المدرسة اليابانية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الإداري

مثلما تشعبت المفاهيم المرتبطة بالتسيير في المؤسسة تشعبت النظريات والمدارس الفكرية التي تؤسس لذلك، حيث عالجت كل منها إشكالية التسيير ومفهومه ومبادئه من زاوية مختلفة، فساهمت بذلك في تطوير أسسه العلمية حتى أصبح بذلك علما له أصوله، وفي تطوير أسسه العملية حتى أصبح كعمارة يمتزج فيها (العلم والفن والخبرة)، فتطور نظريات التسيير اقترن بتطور مفهومه حتى اتجه في تعريفه إلى مفهوم المناجمنت. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف مدارس الفكر الإداري ومعالجتها لإشكالية التسيير في المؤسسة، وخاصة: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدارس الأخرى أو المدارس الحديثة.

1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة

تزامنت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (1890-1920) مع الثورة الصناعية (المكننة، التمدن، زيادة المنافسة، وأعطت بذلك وزنا واهتماما بالانتاج والمهندسين، حيث عالجت أحد الإشكاليات التسييرية في المؤسسة، وهي تحسين الانتاجية من خلال البحث عن الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد الذين يحكمهم الباعث الاقتصادي (المادي). في إطار هذه الإشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاثة نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية وهي:

- نظرية الإدارة العلمية (Scientific management theory)؛
- نظرية التقسيمات الإدارية (Administrative departmentation theory)؛
- نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory).

1.1.2. نظرية الإدارة العلمية

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية (تحقيق العقلانية الانتاجية) في مستوى الإدارة التنفيذية على حساب الإدارة الوسطى والعليا، من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص فيه وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء، من روادها: Frederick W. Taylor، Henry Gantt، Frank and Lillian Gilbreth.

1.1.1.2. إسهامات Frederick W. Taylor

فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856-1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يطلق عليه "أب الإدارة العلمية" لأنه كان أول من دعى للتقسيم العلمي

للعمل*، من خلال كتابه " مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management)" الصادر عام 1911. كان Taylor من أوائل المستشارين الإداريين، حيث تعد أفكاره عالميا شديدة التأثير في حقبة الثورة الصناعية في حركة الكفاءة الانتاجية، فهو يعتقد أنه يجب على المؤسسات دراسة المهام وتطوير إجراءات دقيقة للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم أفضل طريقة لأداء كل مهمة، مؤسساً بذلك نظريته القائمة على المبادئ والافتراضات التالية: راجع: (Robbins, DeCenzo, Coulter & Rüling, 2011, p. 4 - Barabel & Meier, 2010, p. 10)

- استبدال التجربة التقليدية بالمعرفة العلمية في مختلف جوانب العمل (تحليل العمل، تحديد المهام...):
- التركيز على مبدأ التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لزيادة الانتاجية (التقسيم العمودي: الفصل بين التصميم والتنفيذ، التقسيم الأفقي: التنظيم والتسلسل المنطقي لمناصب العمل في الورشة):
- استبدال الحركات غير الضرورية والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل (One Best Way) (الشخص المناسب في المكان المناسب، تخصص العمال، تحديد الطريقة المثلى لإنجاز أي مهمة):
- اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين (أجور متغيرة نسبة لأداء الفرد):
- التحديد، التدريب، التعليم والتطوير العلمي للعمال، بدل تركهم لاختيار مجال تخصصهم بأنفسهم والتعلم فيه؛
- توزيع العمل والمسؤوليات بطريقة متساوية تقريبا بين الإدارة والعمال، الإدارة ستهتم بجميع المهام التي ستكون أكثر كفاءة من العمال؛
- نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقا للمبادئ العلمية المعمول بها (عدم استقلالية العمال وانخفاض مسؤوليتهم):
- البحث عن تحسين الأداء المالي يتحقق من خلال: اقتصاديات السلم، تحسين الانتاجية، أثر التعلم، ومردودية العمال.

حقق تطبيق هذه الافتراضات أو الطريقة التaylorية نتائج إيجابية على صعيد تحسين الانتاجية، على سبيل المثال، في عام 1898 قام Taylor في شركة Bethlehem Steel بحساب كمية الحديد التي

* بعض الكتاب يعتبرون أعمال Adam Smith (1776) الأولى فيما يخص تقسيم العمل والبحث عن الكفاءة الانتاجية، أيضا David Ricardo (1817) أكد على تنظيم العمل من خلال التخصص في كل مهمة من مراحل الانتاج. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 9)

يمكن للعمال تفرغها من العربات إذا كانوا يستخدمون الحركات والأدوات والخطوات الصحيحة، وكانت النتائج مذهلة: 47.5 طن في اليوم بدلا من مجرد 12.5 طن كمتوسط لكل عامل، تقليص عدد العمال الذين يجرفون من 500 إلى 140 عامل بعد إعادة تصميم المجارف، تخفيض التكاليف من 10 سنت إلى 4 سنت للطن. وعلى الرغم من أنها فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية إلا أنها أغفلت الطبيعة الانسانية والاجتماعية للفرد الذي يعد أساس العملية الادارية. راجع: (Benowitz, 2001, p.12)

2.1.1.2. إسهامات Henry Gantt

هنري جانت Henry Gantt (1861-1919) مهندس ميكانيكي أمريكي عرف بتطويره لخرائط جانت عام 1910، وهي رسم بياني شريطي يقيس العمل المخطط والمكتمل على طول كل مرحلة من مراحل الإنتاج، استنادا إلى الوقت بدلا من الكمية أو الحجم أو الوزن، حيث تعد هذه الخرائط أداة تخطيط وتحكم استخدمت على نطاق واسع وخصوصا مشاريع البنية التحتية الرئيسية في الولايات المتحدة، وستبقى أداة مهمة في إدارة المشاريع. عرف أيضا بتطويره لأدوات مساعدة أخرى مثل خرائط الترتيب Layout وخارطة سجل الآلة Machine record وسجل العامل Man-record والتي تساعد على التخطيط ومراقبة الأداء.

على خطى صديقه Taylor اهتم Gantt بربط الأجر بالعمل (تحديد المهمة والعلاوة)، ومكافأة العاملين المنتجين أكثر من المعدل المقرر لهم، غير أنه سعى لتحميل مسؤولية انخفاض الانتاجية للادارة المسؤولة وليس العاملين. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 60)

3.1.1.2. إسهامات Frank and Lillian Gilbreth

قام فرانك Frank (1868-1924) وزوجته Lillian (1878-1972) بدراسة حركات العمال (البنائين)، وتشخيص الحركات غير الضرورية واستبعادها والتركيز على الحركات الأساسية النمطية واللازمة لأداء المهمة، وبذلك تحسن أداء البنائين من 1000 إلى 2700 طوب في اليوم، كانت هذه أول دراسة للحركة تهدف إلى عزل أفضل طريقة ممكنة لأداء وظيفة معينة. في وقت لاحق درس Frank وزوجته ليليان حركات العمل في كل ثانية باستخدام كاميرا صور متحركة وساعة. وتطورت أفكارهم الأساسية المتعلقة بالإدارة العلمية، لتشمل الافتراضات التالية: راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 59 - 13, Benowitz, 2001, p.13)

– تطوير طرق نمطية للقيام بكل وظيفة؛

– التركيز على الحركات الضرورية في الأداء الانتاجي واستبعاد الحركات غير الضرورية أثناء العمل؛

- إدخال العدد والآلات والأجهزة المساعدة في الأداء الانتاجي وتحديد أساليب استخدامها بغية تقليص التكاليف؛
- اختيار وتدريب وتطوير العمال بدلا من السماح لهم باختيار مهامهم الخاصة وتدريب أنفسهم؛
- تطوير روح التعاون بين العمال والإدارة لضمان تنفيذ العمل وفقا للإجراءات الموضوعة (العمل يتم تقسيمه بين العمال والإدارة في حصص متساوية تقريبا).

2.1.2. نظرية التقسيمات الإدارية

تعرف أيضا بنظرية الإدارة السليمة، ركزت في دراستها على تحقيق الكفاءة الإدارية، حيث اعتبر روادها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، إذ انصب اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بالتنظيم (الهيكل التنظيمي) وتحليل العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة، من روادها: Luther، Henri Fayol، Lyndoll Urwick، James Mooney، Gulick.

1.2.1.2. إسهامات Henri Fayol

هنري فايول Henri Fayol (1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، من خلال كتابه المشهور " الإدارة العامة والصناعية (L'administration industrielle et générale) " الصادر عام 1916، والذي ركز فيه على تحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية لنجاح المدير، وفي هذا الخصوص تنوعت إسهاماته لتشمل ما يلي: راجع: (Rostan, 2005-2006, pp. 06-09 - كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 63-65)

- نشاطات المنظمة: خلص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الإدارية. واعتبر أن النشاطات الإدارية هي المهمة.
- وظائف الإدارة: حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévision، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.
- صفات المدير: حدد Fayol المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.

– مبادئ الإدارة الأربعة عشر: ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: 1. تقسيم العمل (وفقاً للتخصص)، 2. السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، 3. الطاعة (احترام اللوائح والتعليمات)، 4. وحدة الأوامر (إصدار الأوامر من مسؤول واحد)، 5. وحدة التوجيه (توجيه الأداء إلى هدف واحد مشترك)، 6. التدرج الهرمي (تسلسل المسؤوليات والصلاحيات)، 7. المركزية (الصلاحيات في يد المدير)، 8. مكافأة العاملين (تعويض الأفراد بمكافآت عادلة)، 9. النظام (تنظيم الأفراد والتنسيق بينهم)، 10. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، 11. المساواة (العدالة بين الأفراد)، 12. استقرار الأفراد العاملين (تحقيق الأمن الوظيفي)، 13. المبادرة (تشجيع سبل الابتكار والابداع لدى الأفراد)، 14. روح الفريق (تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد).

2.2.1.2. إسهامات Luther Gulick

لوثر غوليك Luther Gulick (1892-1993) عالم سياسة أمريكي اشتهر بوصفه للنشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة مختصرة في (P.O.S.D.CO.R.B): P (Planning) = التخطيط أو تحديد الرؤية المستقبلية خصوصاً في الأجل المتوسطة، O (Organizing) = التنظيم أو دراسة التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، S (Staffing) = التعيين أو دراسة الطريقة التي يتم بها ضمان القيادة وتعيين المدراء، D (Directing) = التوجيه أو دراسة الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، CO (Coordinating) = التنسيق أو دراسة العلاقات داخل الوحدة أو بين الوحدات التنظيمية، R (Reporting) = التقرير أو دراسة المعلومات (التغذية الراجعة) والرقابة، B (Budgeting) = إعداد الميزانية أو دراسة التمويل وتقييم التكاليف وتخطيط الموازنات. (Barabel & Meier, 2010, p. 16)

3.2.1.2. إسهامات James Mooney

جيمس موني James Mooney (1884-1957) رجل أعمال أمريكي، من الرواد البارزين في مدرسة التقسيمات الإدارية، وقد أكد بشكل استثنائي على أهمية التنسيق لتوجيه الجهود الجماعية بغية تحقيق الأهداف، كما أنه دعى بشكل واسع إلى تبني أفكار Taylor وركز من خلالها على التنسيق، والتدرج الوظيفي والتخصص المهني، وأشار إلى ضرورة اعتماد السلطة (القوة) في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 67)

4.2.1.2. إسهامات Lyndoll Urwick

يعد البريطاني ليندول ارويك Lyndoll Urwick (1891 - 1983) من المفكرين المحدثين في علم الإدارة، ومن خلال كتابه: "عناصر الإدارة (The Elements of Business Administration)" الصادر عام 1943، استطاع أن يوضح مختلف المفاهيم التنظيمية (في نفس اتجاه المبادئ الأربعة عشر لـ Fayol) التي تعتبر كمبادئ لتحقيق الكفاءة الإدارية، أهمها: 1. مبدأ الهدف: ما تحاول المنظمة / المجموعة / الفرد تحقيقه، 2. مبدأ التوافق: يجب أن تسير السلطة والمسؤولية جنباً إلى جنب، 3. مبدأ المسؤولية: يجب ألا يعهد المدير / المسؤول بمسؤولياته أبداً، فقد يفوض جزءاً من مهامه ولكن يجب أن يتحمل مسؤوليته عنها، 4. مبدأ الهرمية: على غرار سلسلة القيادة أو التسلسل الهرمي لـ Fayol، 5. مبدأ مجال التحكم: يجب أن يكون نطاق الاشراف واضح (لا يجب أن يتعدى ستة مرؤوسين في الوحدات التشغيلية)، 6. مبدأ التخصص: يجب أن يقتصر كل موظف على مهمة أو نشاط أساسي، 7. مبدأ التحديد (التوصيف): يجب توصيف كل منصب بوضوح ويكون ذلك مكتوباً. راجع: (Brech, Thomson & Wilson, 2010, pp. 1-3 - Bowyer, Murphy, Bortini & Garcia, 2001, pp. 81-82)

3.1.2. نظرية البيروقراطية

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق الكفاءة الهيكلية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهيكل سير العمل في التنظيمات الإدارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية (Bureaucracy)، حيث تعني هذه الأخيرة حسب: توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم. ومن ثم فالهدف من نظريته هو وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي؛ لأن البيروقراطية (تمثل الأسلوب الأمثل بعينه والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة). إن الأسلوب البيروقراطي حسب Weber يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى الاقلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن. (الداوي، 2011، ص. 82). هذا وتمثلت إسهامات Weber الأساسية في: راجع: (Diani, 2011, p. 40 - ذياب عواد، 2012، ص. 67)

- خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد: تتحقق بها الكفاءة الهيكلية، وتتمثل في: التخصص: يتم تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه، الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي (كل فرد تحت إشراف ورقابة مسؤوله المباشر)، الثبات والاستقرار: العمل يتم وفق نظام من اللوائح المحددة، الرشد في اتخاذ القرارات: وجود مستويات رشيدة تحكم العمليات دون الاعتبارات الشخصية، الاختيار والتعيين والترقية: يتم التعيين على أساس المؤهلات الفنية، والترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة، الكفاءة: يسعى التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويعمل على كثير من المشاكل التنظيمية.
- نماذج السلطة: ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي: السلطة الكاريزماتية (المهمة): تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد، السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، فقرة القائد ناتجة عن الوضع الاجتماعي الذي ورثه، السلطة القانونية: ناتجة عن الأحكام القانونية الرسمية، فالقائد يستمد قوته بحكم القانون أو النظام ومركزه الوظيفي. وتعد السلطة القانونية الأكثر انسجاماً مع المجتمعات الحديثة.
- على الرغم من مساهمات نظرية البيروقراطية في التسيير إلا أنه يسجل عليها عدة جوانب سلبية، أهمها: البيروقراطية تتطلب بيئة مستقرة، إهمالها للعلاقات الشخصية والإنسانية، ضعف عمليتي التجديد والابتكار. هذا الذي يقودنا للتكلم عن حدود المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة.

حدود المدرسة الكلاسيكية: بحث رواد هذه المدرسة في ثلاث إشكاليات أساسية في التسيير، وقدموا حلولاً لها وهي: الكفاءة الانتاجية (نظرية الإدارة العلمية)، الكفاءة الإدارية (نظرية التقسيمات الإدارية)، الكفاءة الهيكلية (نظرية البيروقراطية)، وعلى الرغم من مساهماتهم البارزة إلا أنه يعاب على هذه المدرسة من عدة نواحي: إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية للأفراد، عدم الاهتمام بالفروقات الفردية بين العاملين، الفشل في تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد، التعامل مع التنظيم بأنه نظام مغلق يمكن التحكم في عناصره.

2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير تسيير المؤسسة

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1960) كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري والأفراد داخل التنظيم من النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية، فتحسين أداء المنظمة حسبهم مرهون بالاهتمام بالأفراد وتحسين أدائهم، من أهم روادها: Elton Mayo، Abraham Maslow، Frederick Herzberg، Douglas McGregor....

1.2.2. تجارب الهاوثورن: إسهامات Elton Mayo

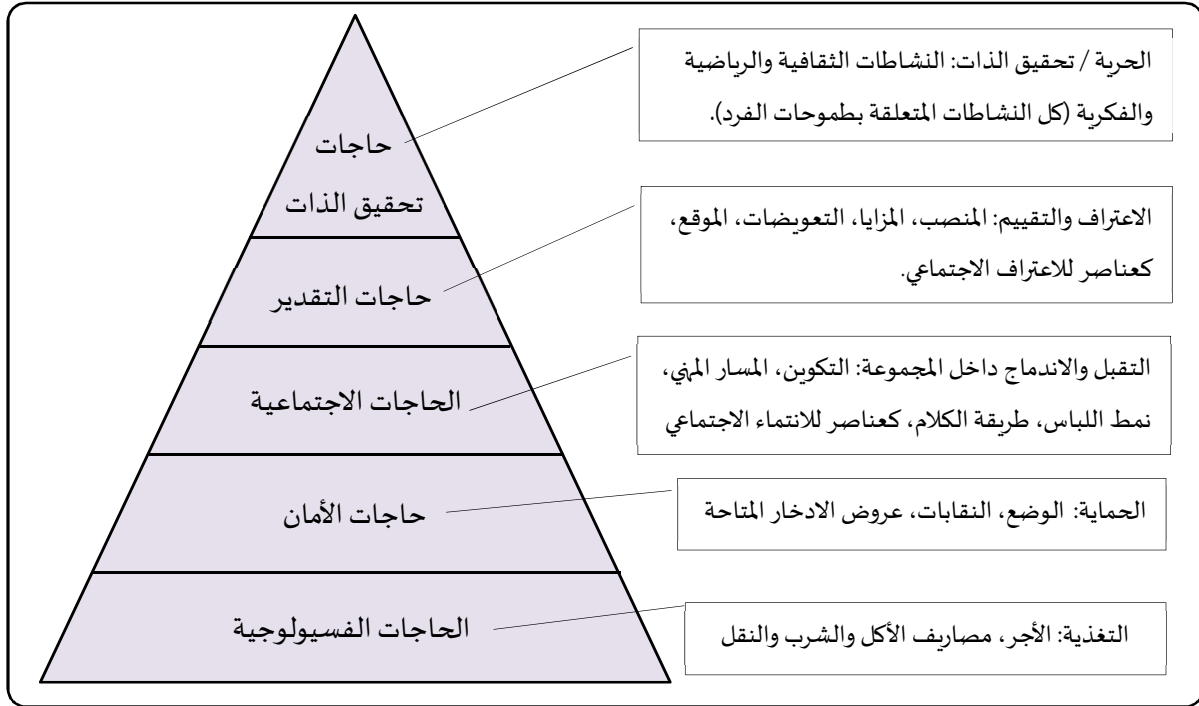
إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة وخصوصاً تجارب الهاوثورن (Hawthorne 1927-1932)، وهي دراسة تجريبية تمت في شركة Westen Electric الأمريكية بالتعاقد مع جامعة هارفارد، قام بها مجموعة من الأساتذة بإشراف الأستاذ Mayo، ونشرت نتائجها عام 1939 بعنوان "الإدارة والعامل". في المرحلة الأولى من هذه الدراسة تم إخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقام هؤلاء الباحثين بإجراء تغييرات متعددة في الظروف المادية: الإضاءة، أوقات الاستراحة، ساعات العمل، الأجر... الخ، ولوحظ ارتفاع إنتاجيتهم، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم الرجوع إلى نفس الظروف المادية قبل إجراء التغييرات، ولوحظ أن الانتاجية بقيت مرتفعة. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 75)

وفقاً لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكماً في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد، من خلال جملة من النتائج تمثلت في: (Barabel & Meier, 2010, p. 20)

- أهمية المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل والتنظيمات؛
- أهمية الاهتمام والاحترام في تحفيز المرؤوسين؛
- أولوية التحفيز اللامادي (المعنوي) للأفراد: أهمية الاعتبارات غير الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أولوية الإدارة بالمشاركة: مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

2.2.2. نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow

أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 - 1970) عالم نفس أمريكي، اشتهر بتطويره لنظرية الحاجات الانسانية المعترف بها على نطاق واسع، هذه النظرية قامت على ثلاثة افتراضات أساسية: حاجات الإنسان لا يمكن إشباعها تماماً، السلوك البشري مفيد يحفزه إشباع الحاجات والرغبات الانسانية، يمكن تصنيف الحاجات الانسانية وفقاً لتسلسل هرمي حسب الأهمية من الأسفل إلى الأعلى. (Benowitz, 2001, p.18) كما هو موضح في الشكل الموالي: راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 24)



الشكل 6. سلم الحاجات لـ Maslow

تمثل الحاجات الأولى والثانية حاجات أساسية، بينما تمثل الأخرى حاجات ثانوية، وعليه لا يمكن تحقيق دافعية الأفراد إلا من خلال اشباع الحاجات الأساسية، ثم بعدها يأتي التدرج للحاجات الثانوية. إضافة إلى هذا السلم (بعد تحقيق الذات) هناك الحاجات المعرفية (حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم)، والحاجات الجمالية (حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة البشرية)، التي أكد Maslow على أهميتها في تحقيق دافعية الأفراد. (Aruma & Hanachor, 2017, p. 18)

بالنسبة لتسيير المؤسسة تعتبر إسهامات هذه النظرية بارزة، فالمسير بإمكانه تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال إثارة دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وذلك باشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم.

3.2.2. نظرية العاملين: إسهامات Frederick Herzberg

فريدريك هيرزبارغ Frederick Herzberg (1923-2000) عالم نفس أمريكي، اشتهر بأعماله في إثراء العمل (نظرية العاملين). تنص نظرية العاملين (العوامل الوقائية أو الصحية، وعوامل التحفيز أو الدافعية) على أن الرضا والاستياء في العمل متغيران مستقلان، بالتالي فإن عكس الرضا ليس الاستياء ولكن عدم الرضا، بالمثل فإن عكس الاستياء هو عدم الاستياء، وعليه يمكن أن يكون الفرد راض ومستاء في عمله. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي: (Chu & Kuo, 2015, p. 56)



الشكل 7. نظرية العاملين لـ Herzberg

يظهر من الشكل أن العوامل الوقائية إذا لم تلبى تخلق إحساسا بالاستياء (السلبية)، بالتالي فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم وإنما يمنع حالة عدم الرضا (الاستياء)، بينما يؤدي وجود عوامل التحفيز إلى تحقيق رضا الأفراد وإثارة دافعيتهم مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.

بالنسبة لتسيير المؤسسة وفي نقطة تقاطع هذه النظرية مع نظرية الحاجات الانسانية لـ Maslow، يجب على المدير أن يوفر أولا العوامل الوقائية كحاجات أساسية لكي يجتنب استياء الأفراد، وبعدها يسعى لتحقيق عوامل التحفيز كحاجات ثانوية لإثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

4.2.2. نظرية X و Y: إسهامات Douglas McGregor

دوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor (1906- 1964) عالم نفس أمريكي، درس المناجمنت بكلية سلوان للإدارة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بأمريكا، اشتهر بأعماله حول مهام المدير، ونشر العديد من المؤلفات على رأسها كتاب " الجانب الانساني للمؤسسة (The Human Side of Enterprise)"

الصادر عام 1960، والذي قدم فيه أسس نظريته المشهورة والمعروفة بنظرية X وY. في هذه النظرية تعرض McGregor بالانتقاد لرواد المدرسة الكلاسيكية وطريقة تعاملها الفرض مع العنصر البشري (X)، طارحا أفكارا بديلة تؤكد على ضرورة التعامل الراقى مع العنصر البشري (Y)، وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد داخل المنظمات كما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 78-79)

الجدول 2. افتراضات نظرية X وY

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> العمل نشاط طبيعي للإنسان كاللعب والراحة (الأفراد يحبون العمل)؛ التحفيز هو من يدفع الأفراد لتحسين الأداء وليس إجبارهم على العمل؛ الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية؛ الحوافز المعنوية مهمة جدا بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف؛ لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور والابداع. 	<ul style="list-style-type: none"> معظم الأفراد لا يحبون العمل؛ يجب أن يجبر الأفراد على العمل؛ معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية؛ الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل؛ معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين.

من منظور التسيير ووفقا لهذه النظرية، يجب أن يفرق المسير في تعامله مع المرؤوسين مثلما تختلف طبيعتهم (X وY)، فالفرد X يتم التعامل معه بأسلوب قمعي واستبدادي تفرض عليه رقابة مشددة بإجراءات جد محددة، بينما يتم التعامل مع الفرد Y بدرجة من الحرية والتنموية، يراقب أداءه ويحسنه باستمرار بنفسه، ويمكن أن تفوض له المسؤولية.

5.2.2. إسهامات أخرى في مدرسة العلاقات الانسانية

1. 5.2.2. إسهامات Mary Parker Follett

تعتبر عالمة النفس الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868 - 1933) من أوائل الكتاب الذين اهتموا بالبعد البشري والانساني في التنظيم ومؤسسي مدرسة العلاقات الانسانية، ركزت Follett على دور القائد في تحسين أداء الأفراد، حيث أكدت على ضرورة الادارة بالمشاركة (المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحتى السلطة)، بالتنسيق مع القائد الذين يجب أن يكون قريبا من مرؤوسيه. أيضا أكدت Follett على أهمية التفاوض بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في التعامل مع الصراع التنظيمي. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 19)

2.5.2.2. إسهامات Chester Barnard

شيستر برنارد (Chester Barnard 1886 - 1961) اقتصادي أمريكي، اشتهر بدراساته حول مفهوم التنظيم غير الرسمي، حيث أكد على وجود هذا التنظيم في أي تنظيم رسمي، وهو يتشكل من الجماعات التي تنشأ نتيجة العلاقات الانسانية والاجتماعية، فالمسير يجب أن يقبل هذا النوع من التنظيم ويجعله في صالح أهداف المنظمة. راجع: (ذياب عواد، 2012، ص. 77)

2.5.2.3. إسهامات Kurt Lewin

كورت لوين (Kurt Lewin 1890 - 1947) سيكولوجي أمريكي ألماني النشأة، اهتم بقضيتين أساسيتين: كيفية ممارسة السلطة والقيادة وديناميكية الجماعات، تركت أعماله حول الظواهر التالية: الجماعات البشرية الصغيرة، القيادة، المناخ الاجتماعي، وسلوكيات المجموعة. ميز Lewin بين ثلاثة أنماط للقيادة: السلطوية (احتكار صنع القرار)، الديمقراطية (اتخاذ القرار نتيجة نقاش جماعي)، الليبرالية (laissez-faire) (اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين). راجع: (Méliani, 2011, p. 07) فالمسير الناجح هو الذي يختار نمط القيادة الأنسب لتحقيق فعالية الجماعات وفرق العمل.

2.5.2.4. إسهامات Rensis Likert

رنسيس ليكرت (Rensis Likert 1903-1981) نفساني وإحصائي أمريكي، اشتهر بمساهمته في القياس النفسي وقياس المواقف وأنماط القيادة، تعتبر أعماله امتداداً لجهود Mayo و Lewin حيث ركز على أهمية العلاقات الشخصية على تحقيق نتائج متميزة وتحسين أداء الأفراد، هذا واقترح Likert أربع أنماط للقيادة: النمط التسلطي المستغل، النمط الأوتوقراطي الخير، النمط المشارك، النمط الديمقراطي، والنمط الأنسب عنده هو الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجوانب الإنسانية له لتحقيق الإنتاجية والأداء الأعلى. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 27)

حدود مدرسة العلاقات الانسانية: بحث رواد هذه المدرسة في إشكاليات مهمة في التسيير تخص العنصر البشري: العوامل غير المادية (Mayo)، الحاجات الانسانية (Maslow)، عوامل الرضا والاستياء (Herezberg)، التفريق بين الأفراد X و Y (McGregor)، الادارة بالمشاركة (Follet)، التنظيم غير الرسمي (Barnard)، أنماط القيادة (Lewin & Likert)، واتفق الكل على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية لتحسين أداء الأفراد، إلا أنه يعاب على هذه المدرسة من عدة نواحي: تبسيط السلوك الانساني، إغفال التنظيم الرسمي، لم يقدموا نظرية شاملة بل ركزوا فقط على الجوانب الإنسانية، إغفال الجوانب المادية التي تؤثر على سلوك الفرد، إغفال الترابط بين الفرد والمؤسسة والبيئة.

3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت في تطوير تسيير المؤسسة

لا يزال المناجمت يمتد في تطوره إلى نظريات حديثة قد تشكل مدارس تفرض توجهات أخرى غير المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الانسانية، وتلافي النقص الموجود فيها، فالمدارس الحديثة على رأسها: المدرسة الكمية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، الإدارة بالأهداف، نظرية الإدارة اليابانية. قدمت رؤى فكرية جديدة من شأنها المساهمة في تطوير تسيير المؤسسة.

3.2.1. إسهامات المدرسة الكمية في تطوير تسيير المؤسسة

ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية (1945)، حيث ساعد تطبيق ما سمي "بالنظرية العقلانية المعدلة أو الرياضية للقرار" على حل الكثير من المشاكل العسكرية المتعلقة بالكفاءة القتالية، البطء في الامداد والتزويد وعدم الدقة في إصابة الهدف، وطول مدة الطلعات الجوية... الخ، على إثر هذا تم نقل ذلك للحياة المدنية، حيث فكر "هنري فورد الثاني" أنه إذا أمكن حل مشكلات الحرب باستخدام الرياضيات والإحصاء فقد يتسنى أيضا حل مشكلات التسيير بها. تتضمن هذه المدرسة العلماء الذين ينظرون للتسيير كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية تشكل نموذجا رياضيا، مثل: نموذج بيرت PERT، نموذج المسار الحرج CPM، نموذج Simplex، تحليل التكلفة والعائد، شجرة القرار، سلسلة ماركوف، نظرية المباريات... الخ، وذلك باستخدام الرياضيات، الاحصاء، بحوث العمليات... أو ما يعرف بالتقنيات الكمية في التسيير. راجع: (الداوي، 2011، ص ص. 101-102 – محمود الشواورة، 2013، ص. 71)

ساهمت هذه المدرسة في تقديم وجه آخر للتسيير، حيث مكنت المسيرين من تحويل المشاكل المعقدة التي تواجههم إلى نماذج رياضية، يمكن حلها بدقة وسهولة وموضوعية لأنها تصبح أكثر وضوحا، غير أن ما يوجه لهذه المدرسة من انتقادات أنها لم تفرق بين المشاكل التقنية والمشاكل الانسانية التي تحتاج إلى حلول أخرى غير النماذج الرياضية، فالمشاكل المرتبطة مثلا بانخفاض الدافعية، الرضا الوظيفي، الروتين والملل، الصراع... الخ، تحتاج لحلول فنية يستخدم فيها المسير علم النفس وعلم الاجتماع ومهارات الاتصال والاقناع.

3.2.2. إسهامات مدرسة اتخاذ القرار في تطوير تسيير المؤسسة

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات (1940-1960) إلى Herbert Simon (هربرت سيمون 1916-2001) الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير

هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert Simon، Richard Cyert، James إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر Simon، ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع. (سعدي فاطمة، 2019، ص. 91)

اتخذت هذه المدرسة توجيهين أساسيين: الرشادة المحدودة لـ Herbert Simon، وعمليات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ Richard Cyert و March: راجع: (Barabel & Meier, 2010, pp. 32-35)

– الرشادة المحدودة / المطلقة لـ **Herbert Simon**: جاء هذا التوجه كرد على الرؤية الآلية لرواد المدرسة الكلاسيكية، ففي اعتقادهم الفرد يتصرف برشادة اقتصادية مطلقة ويتخذ قرارات عقلانية، وهذا لا يمكن أن يتحقق فاتخاذ القرار يتأثر بعدة متغيرات كمية وبسيكولوجية، حددها Simon في ثلاثة متغيرات: المعلومات المتاحة، قدرات متخذ القرار، دوافع متخذ القرار، فمحدوديتها تؤثر على عقلانية الاختيار وتجعل متخذ القرار في رشادة محدودة رغم اجتهاده؛

– عمليات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ **March و Cyert**: اعتبر هذا التوجه أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الفاعلين ذو أهداف مختلفة، و عملية اتخاذ القرار هي عملية توافقية تسعى لإرضاء هذه الأطراف المختلفة لا للتعظيم (الرشادة المحدودة)، كونها تخضع لأربعة أسس: قرارات شبه متصارعة تسعى للتوفيق بين الأهداف الفرعية المختلفة، الحد من عدم اليقين الذي يفرضه محيط المنظمة، البحث عن حلول مقبولة لمشكلات محددة بدقة تسعى لإرضاء مختلف الأطراف لا للرشادة المطلقة، التعلم التنظيمي الذي يفرض اتخاذ القرار حسب تجارب سابقة.

ساهمت هذه المدرسة في تقديم الوجه الحقيقي لاتخاذ القرارات كعملية جوهرية في التسيير، تسعى لتحقيق الكفاءة لا الفعالية (الرشادة المحدودة)، إلا أنها لم تربط ذلك بالعمليات التسييرية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة والاتصال، والرقابة).

2.3.3. إسهامات المدرسة الموقفية في تطوير تسيير المؤسسة

شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملا للتسيير، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للتسيير، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التسييرية ترتبط أمثلتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المؤسسة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب

طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المؤسسة كنظام مفتوح، تنوع وتعدد المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المؤسسة. تجمع هذه المدرسة الرواد الذين اهتموا بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على هيكل المنظمة وسلوكها (المتغيرات البيئية والهيكلية)، وتجعل المنظمة في ظروف مختلفة تتطلب حلول تسييرية مختلفة (موقفية أو ظرفية)، أمثال: Woodward، Burns & Stalker، Lawrence & Lorsch، Mintzberg... راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 92-91 / 20-21) (Robbins et al., 2011, pp. 20-21 / 92-91) هؤلاء الرواد وضخوا العوامل الموقفية كالتالي: (Barabel & Meier, 2010, pp. 36-37)

الجدول 3. رواد المدرسة الموقفية

الرواد	عوامل الموقفية (المتغيرات)	النمط أو السلوك التنظيمي
Chandler (1962)	الاستراتيجية	مثال: تشكيلة ضعيفة من المنتجات (هيكل تنظيمي مركزي)
Woodward (1958)	نظام الانتاج / التكنولوجيا	سلسلة صغيرة (الحرف)، سلسلة كبيرة، الانتاج المستمر
Burns & Stalker (1966)	نسبة تغير التكنولوجيا	هيكل آلي أو عضوية
Lawrence & Lorsch (1967)	تغير المحيط	كلما كان المحيط متغير، كلما كانت خيارات تنوع المنتجات أفضل
Blau (1971)	حجم المنظمة	مثال: كلما كان الحجم كبير كلما نجد مسيرين مختصين
Mintzberg (1971, 1982)	عمر المنظمة وحجمها، السلطة، النظام التقني والتكنولوجي، تغير المحيط	الهيكل التنظيمية: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الآلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت.

حسب رواد هذه المدرسة لا توجد نظرية تسييرية شاملة صالحة لكل زمان ومكان بل الموقف هو الذي يحدد ذلك، فالأداء أو المسير الرشيد حسيم هو الذي يختار النظرية الأنسب للموقف الذي يتعامل معه، بغض النظر عن مصدرها كلاسيكية، إنسانية أو معاصرة.

4.3.2. إسهامات مدرسة النظم في تطوير تسيير المؤسسة

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، التي تمحوت حول استغلال تطبيقات نظرية النظم وأهمية تطوير منهجية تسييرية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تعقد المتغيرات البيئية (السرعة، التغيرات التكنولوجية... الخ). حسب هذه المدرسة يعبر النظام عن مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل ككل متكامل، حيث تشكل المؤسسة

باعتبارها نظاما من أربعة عناصر: المدخلات (الموارد البشرية والمادية)، عمليات التحويل (العمليات التكنولوجية والإدارية)، المخرجات (المنتجات أو الخدمات)، التغذية العكسية (ردود الفعل من البيئة). راجع: (Benowitz, 2001, p. 20 / Barabel & Meier, 2010, p. 40)

المؤسسة تشكل حسب هذه المدرسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع متغيرات بيئتها وتتجاوز مع شركائها (أصحاب المصلحة أو الأطراف التي يحتمل أن تتأثر بقرارات المؤسسة وتوجهاتها مثل: المنافسين، الزبائن، العاملين، سوق العمل، السلطات العمومية، الموردين.... الخ)، حيث دفعت المسيرين إلى النظر للمؤسسة من منظور واسع وشمولي، يتعرفون به على مختلف أجزاء المنظمة والعلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء. يجد منظري هذه المدرسة أنه من المفيد تحليل فعالية المؤسسات وفقا لدرجة أنها مفتوحة أو مغلقة، وذلك بالاعتماد على الأسس التالية: (Benowitz, 2001, p. 21)

- المؤسسة التي تتفاعل قليلا مع بيئتها الخارجية تتلقى تغذية عكسية قليلة تعتبر نظاما مغلقا؛
- المؤسسة التي تكون على علم جيد بالتغيرات التي تطرأ على بيئتها وموقعها بالنسبة لهذه التغيرات تعتبر نظاما مفتوحا؛
- النظام الفرعي هو أي نظام يمثل جزءا من نظام أشمل؛
- الانتروبيا (Entropy) هو ميل الأنظمة إلى التدهور أو الانهيار بمرور الوقت؛
- التداؤب (Synergy) بين أجزاء النظام، فحالة التعاون والتفاعل بين الأجزاء تحقق معطيات أكبر من مجموع الأجزاء منفردة.

على هذه الأساس يمكن القول أن المقاربة النظامية أجبرت المسيرين على أن يكونوا بصفة مستمرة على بينة أن معالجة مشكلة واحدة لا يجب أن تتم دون أخذ ارتباطها وتداخلها مع المشكلات الأخرى بعين الاعتبار، وأن النظام الجيد (المفتوح) هو الذي يستطيع أن يسخر أجزائه ومكوناته لتحقيق أهدافه والمحافظة عليه. (الداوي، 2011، ص. 114)

2.3.5. إسهامات المدرسة اليابانية في تطوير تسيير المؤسسة

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمفكرين والمسيرين، لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار رفع الانتاجية وتحسين النوعية، وتطوير الاقتصاد الوطني والقومي، وكذا الأسس والمناهج التسييرية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 95) عرفت هذه المدرسة أيضا بأعمال William Ouchi (1943-) أو نظرية Z، ونظريات إدارة الجودة:

- نظرية Z لوليام أوشي: هي نظرية تجمع بين مبادئ الإدارة الأمريكية (A American way of management) ومبادئ الإدارة اليابانية (J Japanese way of management)، فهي تعتبر خليطاً أو هجين بين النظريتين، توصل إليها William Ouchi من خلال تطبيق نظرية X و Y الأمريكية ل McGregor في إدارة الشركات اليابانية. تدعو نظرية Ouchi إلى تأسيس مجتمع جديد قوامه الانضباط الذاتي بالاعتماد على: الثقة القوية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، روح الولاء والانتماء للمؤسسة، خضوع الأفراد لخطة تدريب وتطوير مستمرة ومتواصلة، تفعيل المشاركة كأساس لاتخاذ القرارات الجماعية والفعالة. لخص Ouchi مرتكزات نظريته في ثلاثة أسس: الثقة Confidence، المهارة Know-how، الألفة Affinity. راجع: (الداوي، 2011، ص ص. 116-117)
- نظريات إدارة الجودة: حينما رفضت أفكار المنظرين الأمريكيين في مجال الجودة أمثال: Edwards Deming، Joseph Juran، Armand Feigenbaum في الولايات المتحدة الأمريكية، قبلت في اليابان وتطورت على يد العديد من الرواد أمثال: Kaoru Ishikawa، Genichi Taguchi، Masaaki Imai ... لذلك تنسب نظريات إدارة الجودة لليابانيين. تفترض نظريات إدارة الجودة على أن المسير الناجح هو الذي يسعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات، وفقاً للأسس التالية: طبيعة المؤسسة (التي تتكون من أنظمة معقدة من الزبائن والموردين، فكل فرد يعتبر كمورد وكزبون)، جودة المنتجات والخدمات (تلبية متطلبات الزبائن هدف ذو أولوية ويفترض أن يكون مفتاحاً للبقاء التنظيمي والنمو)، التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات (Kaizen)، فرق العمل (المجموعات هي الأدوات الأساسية للتخطيط وحل المشكلات)، تطوير الانفتاح والثقة (الثقة بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات هي شرط مهم للنجاح). (Benowitz, 2001, pp. 22-23)

عموماً يمكن تلخيص أهم سمات الإدارة اليابانية التي أسستها هذه النظريات في: العمل بروح الفريق، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، التحسين المستمر، المسؤولية الجماعية، التوظيف مدى الحياة، التدريب المستمر، الترقية بالأقدمية والكفاءة، ثقافة الجودة.

حدود تطور نظريات التسيير والمناجمنت: ساهم تطور نظريات الفكر الإداري، في تطوير التسيير ونقله لمستويات أخرى اتجه فيها إلى المناجمنت، بمفاهيم جد مغايرة ومختلفة عن المفاهيم والمناهج التسييرية السابقة، مثل: إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، القيادة التحولية... الخ، أين أصبح للمناجمنت مكانة قيمة في البيئات المعقدة والديناميكية، والتي يتم معاملة الفرد فيها كمتغير معقد تختلف توجهاته وأهدافه وطموحاته، مثل المنظمة التي تشكل نظاماً معقداً يتشكل من توليفة هائلة من العلاقات والأجزاء المترابطة والمتداخلة.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 2.

• الأسئلة

- س1. ما هي أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة؟
- س3. ما علاقة المدرسة الكمية بمدرسة اتخاذ القرار؟
- س4. لماذا تعتبر المدرسة الموقفية أقرب للواقع من غيرها من النظريات؟
- س5. ما الذي قدمته مدرسة النظم كجديد في تسيير المؤسسة؟
- س6. لماذا قدمت المدرسة اليابانية كتجربة رائدة في التسيير والمناجمنت؟

• دراسة الحالة

تراجع الإنتاج "يغيب" شركة سوناطراك عن تصنيف "فوربس"

أعدت مجلة "فوربس" الأمريكية قائمة لأكثر 10 شركات النفط في عام 2012 صنفتها حسب قدرتها الإنتاجية، واعتمدت المجلة الأمريكية في تقديرات حجم الإنتاج على بيانات من قبل مجموعة "وود ماكزري"، حيث تمثل الكميات المذكورة إنتاج النفط والغاز معا، وعليه احتلت شركة "أرامكو" السعودية المرتبة الأولى إذ تنتج نحو 12.5 مليون برميل يوميا، تليها شركة "غازبروم" الروسية بقدرة إنتاج نحو 9.7 مليون برميل يوميا، وفي المرتبة الثالثة جاءت شركة النفط الوطنية الإيرانية التي تنتج نحو 6.4 مليون برميل يوميا، أما في المرتبة الرابعة "إكسون موبيل" الأمريكية، ثم "بتروتشينا" الصينية، تليها شركة "بريتش بتروليوم" البريطانية في المرتبة السادسة، في حين جاءت شركة "رويال داتش شل" الهولندية البريطانية في المرتبة السابعة، وثامنا شركة "بيمكس" المكسيكية، ثم "شيفرون" الأمريكية تاسعا وفي المرتبة الأخيرة جاءت مؤسسة البترول الكويتية.

أما فيما يخص شركة "سوناطراك"، فتراجع إنتاجها مقارنة بالسنوات الماضية، حيث احتلت في تصنيف مجلة "فوربس" لسنة 2011 المرتبة 12 على قائمة أكبر شركات البترول العالمية، ولم تظهر ضمن قائمة أكبر 10 شركات النفط في عام 2012، في وقت تعترم الحكومة على توفير الإمكانات لسوناطراك لإعادة تشكيل احتياطها من المحروقات، ومضاعفة إنتاجها من الغاز خلال سبع سنوات إلى عشر سنوات القادمة، بعدما حققت عددا من الاكتشافات المهمة للنفط والغاز في حقول ناضجة وأخرى جديدة.

مأخوذ من: <https://www.djazairss.com/alfadjr/258624>

الأسئلة: في رأيك ما هي نظرية التسيير والمناجمنت الأنسب للتطبيق في سوناطراك لحل مشكلة انخفاض الانتاجية، في ظل وجود إكتشافات لحقول ناضجة وجديدة للنفط والغاز؟

• مراجع الفصل الثاني:

Robbins, S., DeCenzo D., Coulter M. & Rüling C.C. (2011). *Management*. 7^{ème} édition. Pearson Education France.

Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor les meilleurs pratiques du management*. 2^{ème} édition. Dunod.

Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.

كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.

Rostan G., (2005-2006). *Histoire du management - Théorie des organisations*. Conservatoire national des arts et métiers de Lyon.

Brech, E., Thomson, A., & Wilson, J. F. (2010). *Lyndall Urwick, management pioneer: a biography*. Oxford University Press.

Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P., & Garcia, R G. (2001). *T-kit Le management des organisations*. Conseil de l'Europe et Commission européenne. Bruxelles, Belgique.

الداوي، الشيخ. (2011). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. ديوان المطبوعات الجامعية.

Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.

ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.

Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *Int. J. Dev. Econ. Sustain*, 5(7), 15-27.

Chu, H. C., & Kuo, T. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.

Méliani, V. (2011). *Support de cours La dynamique des groupes*. Cours magistral de L1 en Sciences de l'Information et de la Communication. Département info-com. ITIC -Montpellier 3.

سعدي فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.