

جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السنة الثانية لسانس ل م د

# مقياس: مدخل لإدارة الأعمال

تقديم: د. يحيى فتحة



المدرسة الكمية



مدرسة النظم



مدرسة اتخاذ القرار



المدرسة الموقفية



مدرسة الإدارة  
بالأهداف

المدرسة اليابانية

المحور الرابع  
والخامس: المدارس الحديثة  
للإدارة

## 1. اسهامات المدرسة الكمية:

ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية (1945)، 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 وضوحاً، 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 مثلاً بانخفاض الدافعية، الرضا الوظيفي، الروتين والملل، الصراع... الخ، تحتاج لحلول فنية يستخدم فيها المسير علم النفس وعلم الاجتماع ومهارات الاتصال والاقناع.

## 2. مدرسة النظم:

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

## دإسهامات مدرسة اتخاذ القرار

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات (1960-1940) 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. (سعدى فاطمة، 2019، ص. 91)

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

#### 4. المدرسة اليابانية :

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

نظريات إدارة الجودة: حينما رفضت أفكار المنظرين الأمريكيين في مجال الجودة:  
في الولايات المتحدة الأمريكية، قبلت في اليابان وتطورت على يد العديد من الرواد أمثال:  
لذلك Armand Feigenbaum ، Joseph Juran ، Masaaki Imai ، Genichi Taguchi ، Kaoru Ishikawa  
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.



نظرية Z (إدوارد ديفيد أوكي) (William Ouchi)

### الإدارة الأمريكية

- التركيز على العمل
- عقد العمل قصير
- المسؤولية الفردية
- إقراره بالقيمة المبررة
- رغبة واضحة
- تجنب التوظيف العشوائي
- الاهتمام بالوقت والمكان

النظرية الكلاسيكية

استخدام العيون الأيمن

تعدد القرارات والمخاطر

المسؤولية الفردية

التربية والتفكير المنطقي

رغبة واضحة مع عملية

تعدد الأدوار والتفكير العشوائي

تعدد المهام

الاعتماد على العمل مع المهام  
العلاقة والأسرة

تعدد المهام الفردي

### الإدارة اليابانية

- التركيز على العمل
- عقد العمل طويل
- المسؤولية الجماعية
- إقراره بالقيمة المبررة
- رغبة واضحة مع عملية
- تجنب التوظيف العشوائي
- الاهتمام بالوقت والمكان

النظرية الإنسانية

## الادارة بالاهداف Management By Objectives

أول من نادى بها Peter Drucker في كتابه "ممارسة الادارة The practice of management" المنشور عام 1954، وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. وهذا ما يسمح بتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة أساسا في:

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة؛
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة (التمكين)؛
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي؛
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة؛
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

تقوم فلسفة هذه النظرية على جملة من المبادئ أهمها: راجع: (تليلاني، 2019/2020، ص. 42)

- مبدأ المشاركة (الادارة بالمشاركة): تركز الادارة بالاهداف على اشتراك المرؤوسين والقائد في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الادارية بعد صياغتها وتحليلها، وهو ما يؤدي لتمكينهم؛
- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يجب أن يتحلى به المرؤوس لأنه شارك في اتخاذ القرارات، ويؤدي هذا إلى ارتفاع الانتاجية والأداء؛
- تحمل المسؤولية: الادارة بالاهداف تجعل تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف مشتركة، وذلك لأن المديرين يشاركون المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها، ويوزعون الأدوار بينهم، حيث يتولى كل منهم أهدافا محددة خاصة ويتولون إنجاز الجزء المخول إليهم في ظل النجاح المشترك؛
- رفع الروح المعنوية: فعندما يشترك الجميع في التخطيط لعملهم واتخاذ القرار بشأنه، يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم ويكسبهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية. وفقا لهذه المبادئ فإن الأهداف يجب أن تكون : **smart**

## إسهامات المدرسة الموقفية.. 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. 91-92 Robbins et al., 2011, pp. 20-21 / هؤلاء الرواد وضحووا العوامل الموقفية كالتالي: (Barabel & Meier, 2010, pp. 36-37)

تتعلق العوامل الموقفية Contingency Factors أساسا  
بظروف البيئة الداخلية للمنظمة ومنها: الهيكل التنظيمي،  
عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا، الاستراتيجية.  
والبيئة الخارجية للمنظمة