



الفصل الأول

النظرية الإدارية



أن من أهم التطورات التي شهدتها الإدارة الاتجاه إلى إرسائها علي أصول علمية وأسس نظرية، وتعتبر نظرية الإدارة المدخل إلي علم الإدارة. وسنحاول في هذا الفصل مناقشة نظرية الإدارة، ولنبدأ أولاً بمناقشة مفهوم النظرية.

### **مفهوم النظرية :-**

تستخدم كلمة "النظرية" بمعان مختلفة، فهي قد تعني في استخدام البعض عكس كلمة "التطبيق" عندما يقولون مثلاً أن هذا الكلام نظري أي لا يمكن تطبيقه، وقد تعني أيضاً التأمل أو المثالية أو البعد عن الواقع، ولكن مثل هذه التعريفات يخرج معنى النظرية عن معناها العلمي، والواقع أن النظرية في مفهومها العلمي تختلف باختلاف استعمالاتها، فمعنى النظرية في علم الهندسة مثلاً غيره في علم الإدارة ومن التعريفات المعروفة عن النظرية في الإدارة تعريف "مور" الذي يعرفها بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلي مبادئ تفسير طبيعة الإدارة. فهدف النظرية أن تفسر ما هو كائن لا التأمل فيما ينبغي أن يكون. ويمكن أن ينظر إلي النظرية علي أنها مبادئ عامة يبدو أنها توجه العمل بدقة. ويعتبر تعريف "عربرت فيجل" للنظرية أكثر التعريفات تقبلاً من جانب منطري الإدارة ودارسي نظرياتها في الفترة الراهنة. فهو يعرفها بأنها مجموعة من الفروض يمكن منها باستخدام المنطق الرياضي التوصل إلي مجموعة من القوانين التجريبية. والنظرية في رأي "فيجل" تقدم تفسيراً لهذه القوانين التجريبية وتوجد بين المجالات غير المتجانسة نسبياً لهذه الفروض. فنحن إذا قبلنا هذا التعريف يمكننا أن نصف النظرية المفيدة بأنها النظرية التي يمكن أن تشتق منها فروض، وإذا ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها فإن النظرية تصبح أساساً لتفسير القوانين التجريبية والتوحيد

بين الفروض المختلفة. أما إذا لم تتجح الفروض عند تطبيقها فإنها ترفض وعندئذ يجب مراجعة النظرية وإعادة النظر فيها.

إن النظرية وسيلة، وهي بمعنى آخر إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدلا من تناثرها. وكما يقول بعض علماء الإدارة: إذا كانت القرارات تتخذ في ضوء مجموعة من المفاهيم اللازمة للعمل فإنه ينبغي أن نثق في النظرية 9، وإذا تبين عدم جدوى القرارات أو فاعليتها وجبت مراجعة النظرية. وعلى هذا فإن النظرية توجه التطبيق والتطبيق بدوره يوجه النظرية.

إن التقسيم الشائع عادة للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي ومصطنع لأن التطبيق بدون أصول نظرية يصبح عشوائيا وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الجدوى والفائدة. وقد تكون النظرية مفيدة لفترة معينة ومع التطور يثبت عدم صحتها، وهذا لا يعنى أن مثل هذه النظرية خلو من الفائدة. ففي علم الطبيعة مثلا يرفض علماءها المحدثون بعض نظريات "نيوتن" ومع هذا فإن الفائدة التي قدمتها هذه النظريات للتقدم العلمي هي التي ساعدت أمثال "ابشتاين" و "بوهر" وغيرهما علي التوصل إلي نظريات معاصرة مفيدة. ومن يدري فربما يكون حظ هذه النظريات المعاصرة مع فائدتها مثل حظ سوابقها. أن المحك الرئيسي لأي نظرية في الإدارة هو في مدى فائدتها وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية.

ومحاولة إعطاء أهمية متزايدة لتطوير نظرية في الإدارة تعني تعميق الجانب العلمي في توجيهه للنظرة العلمية البحتة التي تميز كثيرا من البحوث والدراسات وإن كانت هذه النظرية لم تكتسب بعد في مجال الإدارة تلك المعاني القبيحة التي ارتبطت بها في مجالات أخرى كالتطب مثلا.

ويمكن القول أن النظرية في الإدارة مازالت في المهد وإن كان الاهتمام بها من جانب أساتذة الإدارة ودراسيها وممارسيها يتزايد يوما بعد يوم.

### **منشأ الاهتمام بالنظرية في الإدارة**

بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الإدارة عموما بصورة واضحة في ثلاثينيات هذا القرن في كتابات "بارنارد" وفي الأربعينيات في كتابات "سيمون".

وكان كتاب "وظيفة الإداري" لـ "بارنارد" مصدر وحي لكثير من الكتاب. وقد اقتربت آراؤه أكثر من أي فرد آخر من وضع نظرية شاملة (بالمعنى الفرضي الاستدلالي)، فقد حوت هذه الآراء مفاهيم أساسية عن جوهر الإدارة عموماً ، وأهتمت خاصة بوضع بعض الفروض. وكثير من المفاهيم القائمة حالياً عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والمؤسسات والتعاون بين الأفراد والاتصال واتخاذ القرارات والقيادة ... كل هذه المفاهيم يمكن أن ترجع إلي عمله الفذ الذي ظهر عام ١٩٣٨. وقد كان "برنارد" بين أول من وصفوا الإدارة بعناية في ضوء عملياتها الأساسية. فاعتبر التنظيم الرسمي "عملية اجتماعية مجسدة يتم بها تحقيق العمل الاجتماعي، كما حاول صياغة إطار تصوري لدراسة المنظمات الرسمية واعتبر المنظمة نظاماً غير شخص من الجهود الإنسانية المنسقة.

أما "سيمون" فكان من بين الأوائل الذين اعترفوا بأثر "بارنارد" علي عملهم. وتضمن كتابه "السلوك الإداري" هجوماً علي بعض المبادئ الإدارية المتناقضة. وقد أهتم بالسلوك الإداري واستحدث مفهوم "الرجل الإداري". أما إسهامه الرئيسي فيتمثل في شرح طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وكان هذا منطلقاً لغيره ممن طوروا وعدلوا في إسهاماته بشأن عملية اتخاذ القرار. وقد أضاف عمله كثيراً إلي المفاهيم الأساسية اللازمة لبناء النظرية أكثر مما أضاف إلي نظرية إدارية شاملة وكاملة.

ويحمل عمل "ليتشفيد" أوجه شبه كبيرة مع عمل "بارنارد" و "سيمون" فقد ظهر في مؤلفه "مذكرات عن نظرية عامة في الإدارة" عدة فروض رئيسية منها:

١. عملية الإدارة هي دورة عمل تتضمن النشاطات المحددة التالية: اتخاذ القرارات - البرمجة - الاتصال - الضبط - إعادة التقييم.
٢. العملية الإدارية تتم في مجالات رسم السياسة، والموارد، والتنفيذ.
٣. تتم العملية الإدارية في إطار نظام عمل أكبر أبعاده هي:- العملية - الفرد - المنشأة ككل - الإيكولوجية (التفاعل مع البيئة).
٤. الإدارة هي أداة العملية الإدارية بواسطة فرد أو جماعة في إطار منشأة تعمل في بيئة خاصة بها.

٥. الإدارة والعملية الإدارية تحدثان بنفس الشكل العام الذي يتم في المنظمات الصناعية والتجارية والمدنية والتعليمية والعسكرية والمستشفيات.

أما الاهتمام الحالي بنظرية الإدارة فيرجع إلي بداية النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٤/١٩٥٥) وقت انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة أو علي وجه أخص وقت ظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة لـ "كولا داريسي" و "جيتزليز" وهما عالما نفس اجتماعي. وقد لاحظوا أن البحث في الإدارة يعتمد اعتمادا كبيرا علي منهج عملي ساذج، وأن ما يسمى "بالاتجاهات العملية" ما هي إلا عوائق في طريق تطوير نظرية في الإدارة.

وقد اشتركت تخصصات أخرى في العلوم الطبيعية والاجتماعية في ببناء النظرية لبعض الوقت قبل أن ينتقل الاهتمام إلي الإدارة. فقد أحدث التنظير في علم الاجتماع وعلم النفس خلال الخمسة أو الستة عقود الماضية نتائج قيمة واقتراحات أكثر قيمة تهدف إلي زيادة تقدم البحث. والإدارة هي من بين آخر العلوم السلوكية التي تبدو اهتماما بالنظرية كوسيلة لتقدم المعرفة ولوضع إطار تجريدي للبحث والشرح أو التنبؤ بالظواهر الجوهرية.

### الوضع الراهن للنظرية

وموافق "جريفث" علي أن تعريف "فيجل" للنظرية من أكثر التعاريف التي تحظى الآن بتقبل واسع من جانب دارسي الإدارة، وهو يعرفها كما سبق أن أشرت "بأنها في أساسها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية وقابلة للإختبار" وفي توضيح ذلك يذكر "جريفث" عدة نقاط لتفادي الخلط الشديد الذي وجده في فهم معنى النظرية، فعرض لما هو ليس بنظرية علي النحو التالي:

أولا : إن النظرية ليست مسألة شخصية، فعلي الرغم من أدي في الإمكان أن يتأثر رجل الإدارة في اتخاذ القرار ببعض التحيزات الشخصية فإنه ليس من المعقول علي الإطلاق أن يمثل ذلك نظرية في الإدارة، وإنما يمكن أن نطلق عليه الطابع الشخصي لرجل الإدارة.

ثانيا : إن النظرية ليست حلما أو خيالا أو علي نقيض الناحية العملية أو الواقعية.

ثالثا : إن النظرية ليست فلسفة إذ أن هذه تعني بالقيم أما النظرية فتعني ببعض الحقائق.

رابعا : إن النظرية ليست نظاما تصنيفيا. فهي لا تحاول تفسير الإجراء أو تداخل الحدث للظاهرة الإدارية، وإنما هي تحاول أن تنظم حقائق العلم ومكوناته بصورة منظمة.

وإذا كان علي دراسة الإدارة أن تصبح علمية فلا بد أن تمارس خصائص العلم. إن الهدف المطلق للعلم هو تحقيق ثلاثة أشياء رئيسية بالنسبة للظاهرة التي يدرسها : الوصف والتفسير والتنبؤ. وهذه الكلمات الثلاث تبرز بوضوح السبب في اعتبار النظرية مفتاح علم الإدارة. فعملية الوصف تعني ببساطة ملاحظة الظاهرة وتسجيل الملاحظة. لكن عملية الملاحظة هذه تتطلب إطارا مرجعيا نظريا أو منطقيا. وتقوم النظرية بمهمة تفسير الظاهر وعلاقتها المتشابكة من أجل تحقيق الهدف الأسمى للعلم وهو التنبؤ بالأحداث المتوقعة وغير المتوقعة للظاهرة. وفي كل هذا يجب أن تتسم دراسة الإدارة بالموضوعية والثبات والتعاريف الإجرائية والشمول أو التعميم، وأخيرا وضوح البناء التركيبي وانتظامه.

وإذا مضينا أكثر في التعرف علي الإصطلاحات المتعلقة بمفهوم النظرية وجدنا أن النظرية تتبع من الظواهر التجريبية، أي من مشاهدة ووصف الأحداث ولكنها لا تتوقف عند المستوى الحسي فقط لأنها تتضمن أيضا التأمل في المشاهدات حتى ينتهي الأمر بخلق الفروض التي قد تفسر الأحداث ، وهذا بدوره يدعونا لمحاولة فهم اصطلاح "فرض" الذي يشكل الجزء الأول من اصطلاح "النظام الفرضي الاستدلالي" الذي سبق ذكره. والفرض هو صيغة لعلاقة بين متغيرين أو أكثر، أو هو علاقة يتم تقريرها ربما لا برهان علي صحتها بهدف استخراج نتائج منطقية. فالفرض يعتبر وسيلة موقف أو حدث تكرر واضعين في الاعتبار أنه شئ مفترض أساسا أو مرتضي لكي يمكن بدء الفعل أو المناقشة، وبالتالي يمكن بعد ذلك أن تقبله أو نرفضه أو نعدله، وبهذا المعنى يعتبر الفرض تكهنا مؤقتا أو غير ثابت الصحة فيما يتعلق بأسباب أو علاقات بعض الظواهر.

وبالمعنى الكلاسيكي كما هو معروف تعتبر النظرية فرضا أو مجموعة فروض مرت بمرحلة التحقيق عن طريق التجريب، ويمكن تطبيقها علي عدد وأيضا

استبصار المعرفة الجديدة المحتملة عن طريق تطبيق المنطق الاستدلالي الرسمي علي مقدماتها الرئيسية المحققة. وقد يكون النمط المنطقي في بعض الأحوال رمزيا تماما وبالتالي رياضيا في جوهره، كما هو الحال في اصطلاح "أساليب منطقية رياضية".

النظرية إذن هي نظام كامل للحصول علي المعرفة أو لتوجيه البحث بادئا بالخبرة ووصفها وخلق واختيار الفروض وتطبيق الأساليب المنطقية الرياضية وما يستتبع ذلك مع اختبار تجريبي للنتائج التي يتوصل إليها عن طريق الاستدلال الاستنباطي.

والنظرية كنظام فرض استدلاي تمثل صورة الحقيقة أو جوهر أحد ميادين المعرفة. فهي تجريد للأحداث الجارية، بل يمكن تصورها علي أنها "تقطير" أو علي الأقل محاولة لتجريد المادة الحقيقية لما يسمى "بالنشاط أو السلوك الإداري".

وهنا يبرز اصطلاح "نموذج Model" لأن النظرية يمكن تصورها كمحاولة لتطوير صورة أو نمط للأحداث. واصطلاح "نموذج" مرادف لاصطلاح "نظرية" لأنه يمثل نوعا أو شكلا من أشكال التعبير عن الافتراضات الخصبه للنظرية ... فشرح الأحداث وعلاقتها هو جزء من أي نموذج يحاول التنبؤ بما سيحدث في عالم الواقع. فالنموذج شأنه شأن النظرية هو تعبير رمزي للإطار التصوري للمنظر في مجال معين. إذن عبارة (بناء النموذج) تساوي بالضبط عبارة "إنشاء النظرية".

وتعتبر المادة العلمية الخاصة بالنظرية في الإدارة نادرة نسبيا في الوقت الحالي. فأغلب الموجود حاليا محاولات لإعطاء أهمية للنظرية أو تعريفات للنظرية وتطورها.

وهنا يدور سؤال عما إذا كان من الواجب وجود نظرية واحدة فقط للإدارة. وهذا يرتبط بالإعتقاد بأن النظريات الخاطئة يجب أن ترفض. وأننا نتسأل هنا عما إذا كان أي تفسير لظاهرة ملاحظة - ناهيك عن التنبؤ بها - يمكن أن يكون عبارة عن نمو طبيعي لمفهوم واحد اكتمل في فترة معينة وظل ثابتا عبر الأجيال دون تعديل ؟ أن تاريخ العلوم الطبيعية أو الفيزيائية ملئ بالتفسيرات المنطقية للأحداث التي تعرضت لتعديل جوهري نتيجة للمعارف الجديدة التي استقيت من خبرات غير عادية أو من تطوير أدوات جديدة. بل توجد حاليا نظريات متصارعة في مجال

الطبيعية تحاول تفسير نفس الظاهرة بطرق مختلفة. فلا عجب أذن أن توجد نظريات متصارعة في علم سلوكي كالإدارة، وأن يظل هذا الصراع قائماً.

### قيمة النظرية:-

تتمثل فائدة النظرية بالنسبة للشرح أو لفهم الواقع أو التنبؤ في المثال التالي التقليدي لشخص يحاول أن يفهم ميكانيكية ساعة مغلقة، فهو يرى وجه الساعة وعقاربها المتحركة بل ويسمع دقاتها ولكنه لا يعرف كيف يفتح علبتها فإذا كان شخصاً بارعاً فإنه قد يستطيع أن يكون صورة ما لتفسير كل الأشياء التي يلاحظها ولكنه لا يستطيع أن يتأكد مطلقاً من أن الصورة التي كونها هي الصورة الوحيدة التي يمكن أن تفسر ملاحظاته، بل ولن يتمكن أبداً من مقارنة الصورة التي كونها بالمكانيزم الحقيقي، ولن يمكنه أن يتخيل حتى احتمال معنى هذه المقارنة. ولكن المؤكد هو أنه كلما زادت معرفته أصبحت الصورة التي يكونها عن الواقع أكثر بساطة وتفسر مجالاً أوسع وأوسع من انطباعاته الحسية.

إذن يمكن أن تكون هناك نظريات كثيرة في ميدان معين ولكن أغلبها لا يعيش طويلاً. فالنظريات الحديثة تخرج من ثوب النظريات القديمة عندما يظهر تصور جديد للملاحظات التي تعتمد على النظريات الأصلية.

والنظريات في الإدارة يمكن أن تكون لها فائدة عملية عظيمة. لأنها يمكن أن تستخدم كأداة للاستفادة من الخبرة، ولأنها تساعد على تنظيم وترتيب الخبرات طبقاً لإطار تصوري. وقد اقترح "طومسون" إنه:

١. يستطيع الإداريون استخدام النظرية كأساس لاستخلاص إجابات أو مداخل لمواقف معينة.

٢. يمكن للنظرية أن تهيئ الإداريين للنظر إلى العملية الإدارية على أساس أنها مجموعة مركبة من العناصر المتغيرة باستمرار لا على أساس أنها مجموعة من الأساليب الفنية المحددة.

٣. أنها تسمح للإداري بإستيعاب المعارف الموجودة في تخصصات متعددة، بل وتؤثر في أسلوب جمعة للحقائق المتعلقة بمجال الإدارة.

أما "جون ديرى" فيرى أن النظرية هي : أكثر الأشياء عملية لأن توسيع مجال الأنتباه لما وراء الغرض أو الرغبة يؤدي إلى خلق أغراض أوسع مدى ويمكننا من الاستفادة من مجالات أوسع وأعمق من تلك التي توصل إليها بملاحظة الأغراض العملية البدائية "وبمعنى آخر فإن النظرية التي يمكن تصورها جيدا تستطيع بإمكانياتها أن تسهم في رسم صورة ذهنية دقيقة من أسلوب عمل المنظمة وأن تفيدنا في استخراج أساليب أفضل وفي تحسين الإدارة التعليمية بصفة خاصة.

## معايير النظرية

ويقترح "جريفث" أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة.

١. كدليل للعمل: بمعنى أنها تمد رجل الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله.

٢. كدليل لجمع الحقائق: بمعنى أنها الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها، وبدون هذا الأساس تصبح عملية جمع الحقائق أقرب إلى العشوائية.

٣. كدليل للمعرفة الجديدة : فالنظرية الجيدة هي التي تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للإختبار وتؤدي في النهاية الي الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها.

٤. كدليل لشرح طبيعة الإدارة: بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها.

## مصادر بناء النظرية الإدارية :-

يشير "طومسون" إلى وجود أربعة مصادر رئيسية للنظرية الإدارية :-

**المصدر الأول:-** تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية وهي تقوم بالطبع علي الناحية الذاتية والانطباعية الصحية.

**المصدر الثاني:-** المسموح التي يقوم بها دارسو الإدارة لبحوث ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة. وقد ساعدت المسموح التعليمية علي تكوين مادة علمية

ساعدت علي إدخال النظم العملية في تخطيط وباء المدارس وفي الإدارة المالية وإن كانت لم تهتم نسبيا بالإطار النظري. وظل الأسلوب العلمي في المستوى الحسي والتجريبي فقط ولم تتجح في الوصول إلي فروض تفسير طبيعة الإدارة .

**المصدر الثالث :-** الاستدلال العقلي. بمعنى التوصل عن طريق المنطق والعقل إلي استخلاص بعض النتائج المترتبة علي بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي نسلم بها أو نعقد بصحتها.

**المصدر الرابع :-** اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى.

ويضيف "جريفث" إلي ذلك مصدرا خامسا يتمثل في ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير مضبوطة يتوصل بها في النهاية إلي بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية.

### **معوقات قبول النظرية الإدارية :-**

لعل من أسباب معارضة النظرية الإدارية، ما رسخ في الأذهان من معنى عام للنظرية علي أنها ضد الواقع أو التطبيق أو الحقيقة أحيانا. وبالطبع ليس هذا المعنى هو المقصود بالنظرية الإدارية لأن النظريتين من دارسى الإدارة يحاولون شرح وتفسير الواقع العملي في ضوء الأسس النظرية، ومن الأسباب أيضا أن النظرية تعني دائما الصورة المثلى أو ما ينبغي أن يكون.

وهناك سبب آخر لمعوقات قبول النظرية الإدارية، وربما كان أهمها في الواقع هو أن عدم وجود نظرية كاملة حتى الآن تشرح وتفسر تحقيق المواقف الإدارية يسبب الحيرة وسوء الفهم لدى ممارسي الإدارة أنفسهم.

ويقدم لنا "جريفث" عدة أسباب لمعارضة النظرية الإدارية فيما يلي:-

١. الشعور بأن كل ما يتطلبه تحسين الإدارة هو توافر كمية كافية من الحقائق عنها.

٢. النزعة في الإدارة التعليمية نحو مناقشة الأفراد لتأييد مجرد أفكار كبديل من الاختبار للأفكار نفسها.

٣. الخوف من أن النظرية يصعب فهمها واستخدامها.

٤. عدم وجود لغة مهنية مشتركة، تقوم علي أساس مفاهيم محددة تحديدا جيدا يسمح بتفاهم واضح غير ملبس في الإدارة.

٥. ارتباط النظرية بشخصيات أصحابها لدرجة يصعب معها اختبار النظرية. إذ يحمل ذلك علي أنه نقد أو مهاجمة للشخص نفسه.

٦. عدم وجود فهم كامل للنظرية.

### **نظريات الإدارة:-**

حاول كثير من دارسي الإدارة في السنين الأخيرة تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها إلي الإدارة، فبعضها نظر إلي الإدارة علي أنها عملية اجتماعية وبعضها نظر إليها علي أنها عملية اتخاذ قرار وبعضها نظر إليها علي أنها وظائف ومكونات. وسنعرض في السطور التالية لأهم هذه النظريات.

### **أولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية**

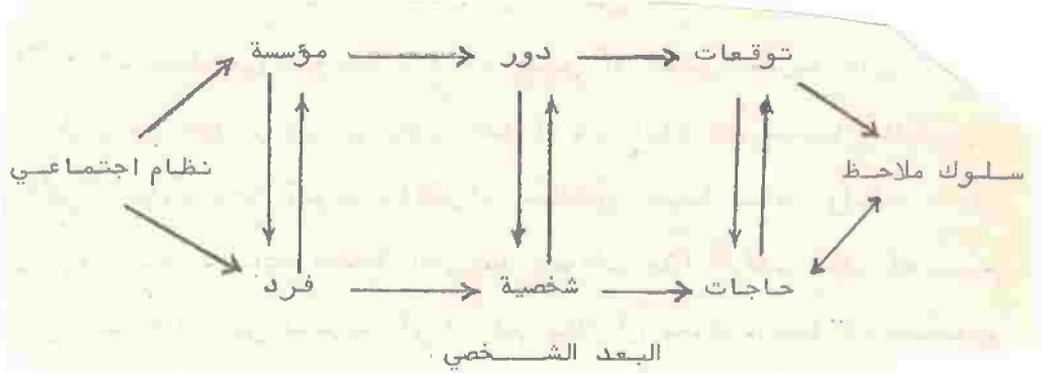
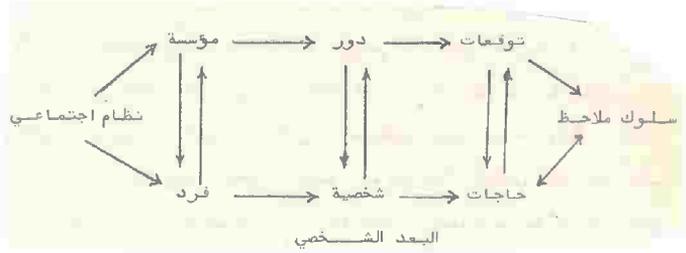
#### **نموذج "جيتزلز":**

لعل أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة حتى الآن ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية التي تنسب إلي "يعقوب جيتزلز" فهو ينظر إلي الإدارة من حيث البيئة علي أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانيات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي. ولكن ماذا نعني بالنظام الاجتماعي؟ أن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وأن كانا في الواقع متداخلين. الجانب الأول: يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها بما يحقق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعي. ويتعلق الجانب الثاني بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام. والسلوك الاجتماعي وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري Nomuthetic والأفراد

والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي IdiogramInc للنشاط في النظام الاجتماعي، ويعني "جيتزلز" بالمؤسسة أي هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل. وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف في المؤسسة. وتتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations وهي تمثل الالتزامات والمسئوليات المتعارف عليها والتي تقع علي أكتاف من يشغل هذا الدور.

والأدوار تكاملية: بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى المرتبطة في المؤسسة. فدور مدير أو ناظر المدرسة علي سبيل المثال ودور المدرس لايمكن تحديدهما إلا في علاقة كل منهما بالآخر. والأدوار يقوم بها أفراد والأفراد يختلفون فيما بينهم ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة. وعلي هذا لا يكفي لكل نفهم الدور الملاحظ لناظر المدرسة أو المعلم مثلا أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته علي الرغم من أن ذلك يعتبر شيئاً هاماً ينبغي علينا معرفته ، وإنما يجب أن نعرف أيضا طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور، وهذا يعني أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يقتضي ادخال التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضا.

ويعرف "جيتزلز" الشخصية بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع الي الاستجابة الي الأشياء بطريقة خاصة: وهذا يمكننا أن نميز مثلا بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للأستعلاء. وبالمثل يمكن أن نضرب مثلا بالمعلمين. بيد أن العلاقة بين الناظر والمعلم ينظر إليها من جانب الناظر من خلال حاجاته الشخصية والأهداف المنشودة. وبالمثل ينظر إليها من جانب المعلم من خلال حاجاته الشخصية وهذه الأهداف أيضا. فماذا التقت النظرتان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معا بروح متعاونة بناءة. أما عندما تختلف النظرتان فان كلا منهما لن يفهم الآخر وبالتالي ستكون العلاقة بينهما علي غير مايرام.



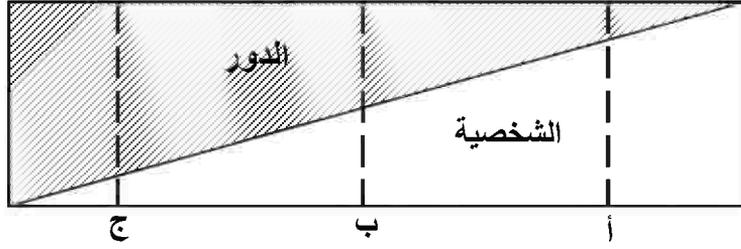
### البعد التنظيمي أو المعياري

نموذج "جيتزلز" للبعد التنظيمي المعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي وأي سلوك معين يصدر عن كل من البعدين التنظيمي والشخصي في آن واحد. أي أن السلوك الاجتماعي يترتب علي محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتمشى مع حاجاته الشخصية. ويوضح "جيتزلز" ذلك بالمعادلة التالية:-

$$س = ل ( د \times ش )$$

حيث أن السلوك الملاحظ (س) دالة (ل) علي الدور (د) كما تحددته التوقعات المرتبطة به والشخصية (ش) كما تحددتها حاجاتها.

وبالطبع فإن الوزن النسبي لكل من د (الدور) و ش (الشخصية) سيختلف باختلاف الظروف نظرا لوجود تفاعل بينهما. ويمكن فهم هذا التفاعل بالرسم التالي الذي يوضح التداخل بين الدور والشخصية في الإجراء السلوكي:



فأي إجراء سلوكي يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثي الدور والشخصية ويمثل الخط ( أ ) نموذجا لإجراء سلوكي أملتة الاعتبارات لشخصية بصورة رئيسية ولم يكن لإعتبارات الدور فيه الا حظ يسير. أما الخط (ب) فيمثل إجراء سلوكيا تتوازن فيه الاعتبارات الشخصية وتوقعات الدور، والخط (ج) عكس (أ) يمثل إجراء سلوكيا كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الأكبر في حين أن الاعتبار الشخصي لم يكن له فيه الا حظ قليل ويتوقف ميل سلوك رجل الإدارة علي التأثر بتوقعات الدور أو الشخصية علي نمط المنظمة التي يعمل فيها.

ونظرا لأن الوضع المعقد للإدارة يفرض علي رجل الإدارة الواعي مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجية والسياسية والاقتصادية فان هناك تعديلا للنموذج السابق "لجيتزلز" لكي يتسع للسلوك خارج وداخل المنظمة.

ويرتبط بنظرية "جيتزلز" نظرية "أرجريس" ارتباطا كبيرا. وتهدف الي تحقيق فهم للميكانيزم الذي يحقق به الفرد نفسه من خلال المنظمة وفي نفس تحقق ب المنظمة نفسها عن طريق الفرد. ويركز هذا المدخل علي فهم المنظمة ليس عن طريق دراسة المنظمة وحدها أو الفرد وحده وإنما يفهم الفرد - المنظمة. ويجب أن يضاف إلي المنظمة - كما تصورها الخريطة الرسمية - كل النشاطات غير الرسمية التي يظهرها الأفراد لتعاونهم علي التكيف مع البناء الرسمي، كذلك كل النشاطات التي يصممها الأفراد لإشباع حاجاتهم الخاصة، وأخيرا كل النشاطات الناتجة عن التفاعل.

### ثانيا : نموج "جوبا" للإدارة كعملية اجتماعية :-

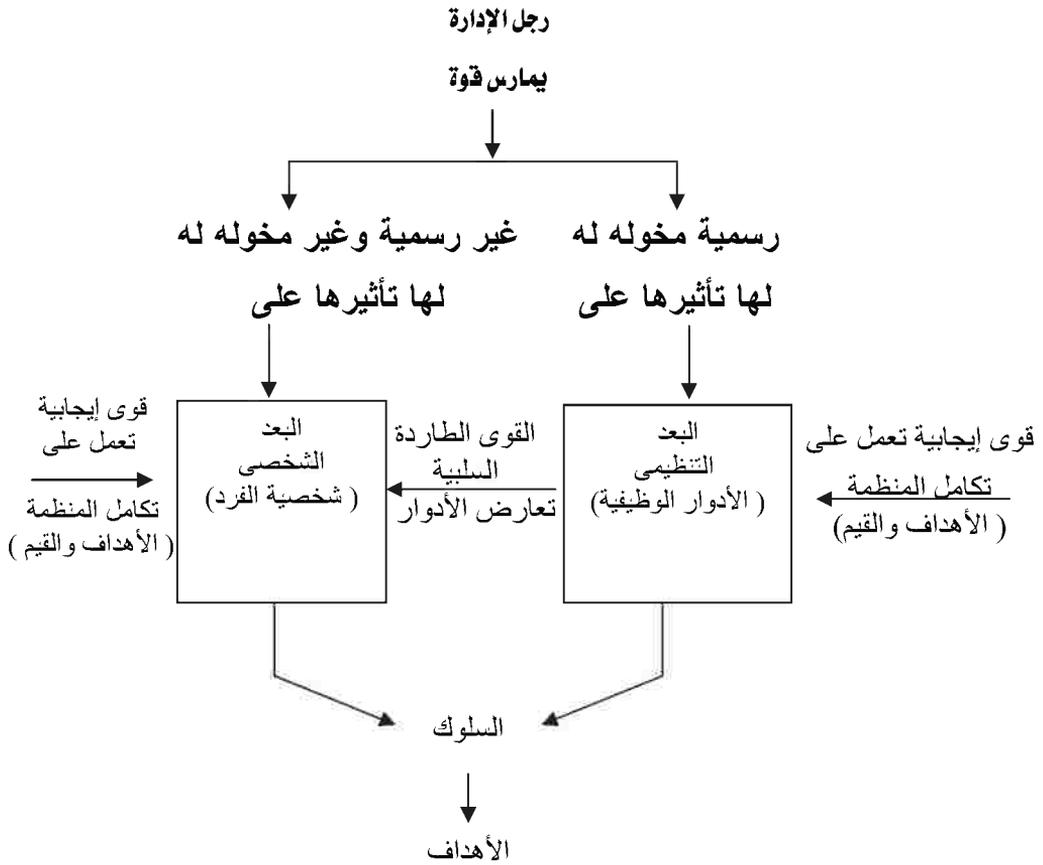
وفي رأي "جوبا" أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه علي أنه علم إدارة السلوك

البشري. وهنا نتساءل كيف يستفيد رجل الإدارة من نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ؟ يقول "جوبا" أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: التنظيمية والشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي. ومن أجل توضيح الطريقة التي يمكن بها عمل ذلك قدم لنا "جوبا" نموذجا آخر غير نموذج "جيتزلز" الذي سبقت الإشارة إليه.

في هذا النموذج ينظر "جوبا" إلى رجل الإدارة علي أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران : المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظي رجل الادارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز. وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها علي أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى. أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة علي التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولايمكن تفويضها. وكل رجال الادارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحظر بقوة التأثير الشخصية. ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الادارية. ويبغي علي رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسيات للقوة بالنسبة لرجل الادارة وغيره.

ويرى "جوبا" أن بعض التعارض بين الدول والشخصية أنه لايمكن تجنبه عندما يكون العاملون في المنظمة أكثر من فرد واحد. وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل "قوة طرد" سلبية تعمل ضد النظام وتميل الي تفكيكه. ولكن يوجد في نفس الوقت قوى أخرى إيجابية تعمل علي المحافظة علي تكامل النظام. هذه القوى تتبع من الاتفاق علي الهدف ومن القيم التي تسود المنظمة.

وفيما يلي نموذج "جوبا" للعلاقات الادارية الداخلية:



### نموذج "جوبا" للعلاقات الادارية الداخلية

وهكذا قد يكون بعض القادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلي البعد المعياري أو التنظيمي، وآخرون أقرب إلي البعد الشخصي، وعلي هذا يمكننا أن نميز بين أنماط للقيادة:

١. النمط المعياري أو التنظيمي للقيادة: ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد علي تحقيق الهدف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة علي حساب الأفراد. ويتميز هذا النمط بمراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة الأفراد العاملين بها.

٢. النمط الشخصي للقيادة: ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد علي شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات ولا مركزية السلطة

ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع المرؤوسين. والهدف الرئيسي لهذا النمط من القيادة هو العمل علي اسعاد المرؤوسين وإرضائهم. أي أنه يضع مصلحة الأفراد.

٣. النمط التوليضي للقيادة : وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين المتطريفي في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز علي تحقيق الهدف، وفي نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية، وهكذا يحاول هذا النمط أو يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى.

### ثالثا : نظرية "تالكوت بارسونز" :-

يذهب "بارسونز" إلي القول بأن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربع مسائل رئيسية:-

١. التأقلم أو التكيف : بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

٢. تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلي تحقيقها.

٣. التكامل : بمعنى أرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

٤. الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم علي استمرار حوافزه وإطاره الثقايف.

والتنظيمات الرسمية الادارية علي الرغم من أنها تخدم أغراضا مختلفة، هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام، ويستخدمها المجتمع لتحقيق أغراضه الكبرى. وعي هذا ينظر "بارسونز" إلي التنظيمات الإدارية الرسمية علي أنها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى وتكتيل الجهود من أجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها.

بيد أنه يمكن من ناحية أخرى أن ينظر الي كل تنظيم اداري رسمي في حد ذاته علي أنه جزء متفرع من المجتمع الكبير، وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة. وعلي هذا فلكل تنظيم إداري وسائله التي تساعده علي

التكيف مع البيئة الخارجية وتجديد مصادره اللازمة لاستمراره في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

وحتى تتمكن المنظمة الادارية الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها أن تجد الطرق المختلفة التي تحكم ولاء أعضائها لها وتستشير حماسهم ونشاطهم، وعليها أيضا أن تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها. وأخيرا يجب أن يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها في "الكمون". وهذا يعني أن تعمل باستمرار علي كسب التأييد لها واجتذب الآراء والعمل علي التفافها حول المبادئ والقيم التي تقوم علي أساسها أهداف المنظمة.

ويميز "بارسونز" بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للتظيمات الرسمية الادارية:

أولها: المستوى المهني أو الفني حيث يصنع بالفعل انتاج المنظمة وأعضاء هذا المستوى تتفق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال في المصانع أو الأطباء في المستشفيات أو المعلمين في المدارس.

ثانيها: المستوى الإداري ومهمته الأساسية هي الوساطة في مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها.

ثالثها: مستوى المصلحة العامة وهو ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي.

ويبدو أن المستوى الأول يتعلق أساسا بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف. ويتعلق الثاني بمشكلات التكامل، أما المستوى الثالث فيتعلق بمشكلات الكمون.

ويذكر "بارسونز" أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسليطية وإنما هي علاقة متبادلة ومتبادلة باستمرار. بيد أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسئولية بين المستويات الثلاثة، ولايمكن أن يشرف رئيس علي عمل المرؤوس إلا في نطاق المستوى الواحد إذ أن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جدا يصعب معها إمكانية إشراف الأعلى علي الأدنى. علي سبيل المثال يستطيع الرؤساء الفنيون أن يواجهوا عمل المرؤوسين الفنيين ولكن لا

يتسنى للرؤساء الإداريين هذا التوجيه بنفس الطريقة لعدم توافر الكفاءة أو المعرفة المهنية لديهم. والواقع أنه ليس من قبيل الصواب القول بأن المديرين يفوضون المسؤولية للفنيين لأن هؤلاء يقومون بواجباتهم ومسئولياتهم تجاه القرارات الفنية علي المديرين أن يعتمدوا علي أحكام الفنيين في قيامهم بمسئولياتهم الادارية. وبالمثل نجد أن مجلس الإدارة لايشرف علي اتخاذ القرارات الادارية ولكنه يعني بتكليف المنظمة وتوجيهها تبعا للظروف الخارجية، وذلك عن طريق تحديد الأهداف السياسية العامة للمنظمة وعلاقاتها الخارجية.

أما المسائل والأمور التي تتعلق بالسياسة والتنظيمات الداخلية فإنه يجب أن يسمح فيها بحرية التصرف والحكم الشخصي للمديرين.

ومع أن نظرية "بارسونز" هذه لم تسلم من النقد من حيث أنها لا تقدم نظرية كاملة أنما مجرد إطار نظري فإنها تحظى بأهميتها.

ذلك أن التنظيمات الإدارية لاتعمل في فراغ وإنما في أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها. وعلي الرغم من التقدم الهائل في البحوث التي عملت في ميدان الإدارة في الدول المختلفة فإن معظمها أغفل دراسة أهمية العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها البيئة والاجتماعية. ومن هنا كان المغزى الحقيقي لأهمية نظرية "بارسونز".

### **ثانيا : الإدارة كعملية اتخاذ القرار:-**

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري. ويقول "جريفث" أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وأن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذ نظر إليها علي أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار.

وكذلك نجد أن "هيربرت سيمون" وهو من تلاميذ "ماكس ويبر" يرى في التنظيمات الإدارية أساسا أنها تقوم علي عملية اتخاذ القرار.

والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الادارية وهي عملية يواجهها دائما رجال الإدارة علي اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم.

وتصنف القرارات وفقا لأسس مختلفة منها ما إذا كانت القرارات مهنية أو شخصية، ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية ومبرمجة أو غير مبرمجة. أما القرارات المهنية فيتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة. ومثل هذه القرارات تسمى قرارات رسمية لأنها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية. أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا كعضو في المنظمة. وفي كثير من المواقف يواجه رجل الإدارة بإختبارات تتضمن رغبته الخاصة. وعلي الرغم من أنه من الصعب في التحليل النهائي أن نميز بين القرارات المهنية والشخصية فإن من المفيد أن نعرف أن رجل الإدارة يتلون قراراه بالنوعين وأن كثيرا من قراراته تشمل النوعين المهني والشخصي معا.

أما القرارات الرئيسية فهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة. وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب علي أي خطأ فيها تهديد المنظمة نفسها أو تعريضها لخسارة كبيرة. ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل كما سيأتي تفصيله.

أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج الا لقدر ضئيل من المداولة. وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير علي المنظمة.

أما القرارات غير المبرمجة فتسميتها مقتبسة من لغة الحاسب الالكتروني وهي تماثل تقريبا القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية. فالقرارات غير المبرمجة هي قرارات رئيسية. أما القرارات المبرمجة فهي قرارات روتينية ومنظمة.

وهناك بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة علي نوع القرار المتخذ، منها الأساسي الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط بإتخاذ القرار والنواحي

السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشترك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

وتمثل الحاجة الي اتخاذ القرار الصحيح كلما أمكن ضغطا مستمرا علي رجل الادارة .... وكلما كان القرار رئيسيا زادت خطورة الاحتمالات المترتبة علي القرار. لكن مما يساعد رجل الادارة في التغلب علي ذلك قدرته علي تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار، الي جانب توفر الثقة والتفاؤل في نتيجة القرار المتخذ.

### **توقيت اعلان القرار**

يلعب توقيت اعلان القرار دورا مهما في نجاح تنفيذ القرار نفسه والنقطة الرئيسية في توقيت اعلان القرار تمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث. وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار. وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤسيهم، بل وينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسية لتوصيل القرار الي المستويات الادني وذلك يساعد بالطبع علي احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرؤسيهم.

### **القرارات الناجحة**

أن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيما سديدا لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة معقولة، ويقصد بكون القرار رشيدا أو معقولا اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف.

فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة. وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما علي مجموعة من الحقائق وليس علي التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني أيضا أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة، وقد أشار "سيمون" الي أهمية عملية الاتصال في عملية اتخاذ القرار بقوله: "ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمنظمة الادارية فحسب، بل أن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلي درجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو

اتخاذ القرار في داخل المنظمة كلها. ان امكانية السماح لشخص معين يعمل قرار معين يعتمد غالبا علي مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيد، ويعتمد كذلك علي مدى وصول هذا القرار الي الأفراد الذين يتأثرون به".

لكن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل رشادها ومعقوليتها عملية محدودة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته، وتحديد الطريقة التي يسلكها. أو يسير فيها القرار. وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولا أو رشيدا، ولذلك كان علي التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة، وهذا ستأتي عن طريق:

١. تحديد مسئوليات كل موظف.

٢. عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب وغيرها مما يساعد علي تضييق مدى الاحتمالات التي ينبغي علي الموظف ادخالها في اعتباره قبل اتخاذ القرار.

ويقول "سيمون" أن القرارات تقوم علي أساسين:

أولا : مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة لاختبار لبيان صدقها أو زيفها.

ثانيا : مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار.

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات. والسلوك الرشيد ينظر إليه علي أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها و عندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا .. فالمدرس الذي يجيد عمله ليترقي إلي مدرس أول اختار وسيلة لغاية . وهذه تصبح وسيلة لتحقيق غاية أخرى هي ترقيته لوظيفة أعلى ثم تصبح هذه وسيلته لغاية أخرى، وهكذا ...

والنقطة الهامة في السلوك التنظيمي الإداري أن التركيب الهرمي يسمح للقرارات

– الا مايتعلق منها بالأهداف المطلقة – بأن تكون علي أساس جانب الحقائق لا القيم ، أي تكون قرارات عن الوسائل لا الغايات ، فعندما تتحدد أهداف التنظيم الإداري بصورة رسمية يصبح التنظيم الهرمي للمسئوليات إطارا منفصلا من الوسائل والغايات، وفيه يتحدد لكل موظف غاياته، واجباته في نطاق اختيار أحسن الوسائل لتحقيقها، فمثلا يتمثل واجب المدير في اختيار الطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة والوسائل التي يستخدمها لتحقيق ذلك تتمثل في تعيين الواجبات لرؤساء الأقسام في المنظمة وهذه الواجبات بدورها تحدد لكل قسم أهدافه التي ينبغي علي الرئيس تحقيقها من طريق تحديد مسؤوليات معينة لمرؤوسيه. وهكذا تطرد الصورة إلي أسفل السلم الهرمي. وغايات كل عضو في المنظمة محددة بتوجيهات رئيسه، ومسئوليته هي أساسا اختيار أحسن الوسائل لتحقيق هذه الغايات.

وبمعنى آخر فان قرارات كل موظف في السلم الهرمي يتحدد جانب القيم منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها وفي نفس الوقت تتحدد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالاجراءات الادارية وتعليماتها، والجمع بين هذه العاملين المحددين في نظر "سيمون" يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عملية رشيدة مقبولة...

ويتضح من هذا أن تحليل "سيمون" للعملية الإدارية بأنها عملية اتخاذ القرار يعطي اهتماما كبيرا لتأثير الإجراءات الإدارية وتعليماتها.

هناك ملاحظة أخرى – علي تحليل "سيمون" – هي أنه يركز اهتمامه علي شرح الظروف المختلفة للمنظمة من حيث السلم الهرمي ونظام الاتصال وبرامج التدريب علي معقولية اتخاذ القرار، وهو يغفل الاعتبارات الخاصة بتأثير كل منها علي الآخر.

### **خطوات اتخاذ القرار:-**

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات فهناك:-

١. الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
٢. عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.

٣. تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم.

٤. التوصل الي الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.

٥. تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.

٦. تصل عملية اتخاذ القرار الي قيمتها بتغليب احد الاحتمالات واختياره علي أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة.

وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق لمطالب الظروف والاتصال، ثم اخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم أثر القرار المتخذ علي المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

### **اشترك الجماعة في اتخاذ القرار:-**

وفي المنظمات الادارية الديمقراطية نجد أم كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية اعداده واتخاذها. وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في أنظمتنا الادارية، فهناك ميزات عديدة تترتب علي اشراك الجماعة في اتخاذ القرار. فكلما ادت الآراء، كان القرار أقرب الي الصواب. وكلما اشتركت الجماعة في القرار، كانت أقدر علي فهم مغزاه وهدفه، وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه.

وفي دراسة حديثة أشرف عليها Nlid.west Administration centre كشفت أن المرؤوسين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لاسيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بأعمالهم. وقد توصلت هذه الدراسة إلي نتيجة أخرى هامة هي أن رضا المرؤوسين عن عملهم - وهو عامل هام في رفع انتاجيتهم - يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى اشراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعة.

### **نموذج "جريفث" لاتخاذ القرار:-**

وقد طور "جريفث" النموذج الذي يتصور الادارة كعملية اتخاذ قرارات. ومع أن كتابا سابقين في مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوما مشابها لهذا مثل "بارنارد" و "سيمون" ١٥ عاما أو ٢٠ عاما إلا أن "جريفث" طبق وعدل هذا المفهوم في مجال الإدارة.

وقد بدأ "جريفث" بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته في الإدارة:

١. الإدارة هي سلوك عام يوجد في كل تنظيم انساني.

٢. الإدارة هي عملية توجيه وضبط للحياة في المنظمة الاجتماعية.

٣. الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتتم بصورة

فعالة.

٤. يعمل الاداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين وليسوا منفردين.

ثم وضع "جرلايفث" مجموعة من الفروض القابلة للإختبار كما يلي:-

فرض رئيسي : يتحدد بناء منظمة ما بطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها.

فرض فرعي : تتناسب فعالية الرئيس المنفذ عكسيا مع عدد القرارات التي يتخذها شخصا فيما يتعلق المنظمة. فليست وظيفة الرئيس المنفذ اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوع عملية اتخاذ القرارات بما يضمن أداءها أعلى درجة.

فرض فرعي : تتصل الفروق بين البناء التنظيمي للمؤسسات العسكرية والصناعة والتعليم والأعمال والإدارة العامة بالفروق في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما تصل بالمفاهيم المعتادة عن المنشآت الخاصة.

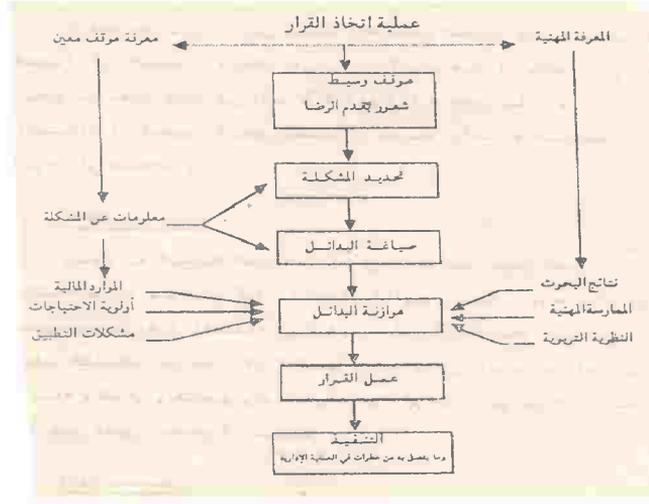
### **سلسلة أخرى من الفروض :-**

فرض رئيسي : كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الإنجاز.

فرض رئيسي : إذا اقتصر سلوك رجل الإدارة علي اتخاذ قرارات بشأن عملية اتخاذ القرارات وليس اتخاذ قرارات بشأن المنظمة نفسها فإن سلوكه يكون أكثر قبولا من جانب مرؤوسيه.

فرض رئيسي : إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة فإن قراراته تكون أكثر فعالية.

وفيما يلي نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار.



### ثالثا : الادارة كوظائف ومكونات :-

١- نظرية "سيرز" :- وهو من أوائل الذين درسوا دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف سنة ١٦٥٠ حل فيه العملية الإدارية الي عدة عناصر رئيسية هي :-

- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه

- الرقابة

- التخطيط:-

ويقصد به "سيرز" غير المعنى الاقتصادي المعروف وإنما يعني به التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار. فالإنسان قبل أن يتخذ قرارا في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر والا كان قراره عشوائيا. وهذا الاستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المشكلة.

-التنظيم:-

ويقصد به العملية التي يتم بها وضع القوانين موضع التنفيذ، فإنشاء مدرسة مثلا يتم أولا باستصدار قانون وتنفيذ مثل هذا القانون يسمى تنظيما وعند الانتهاء من تنفيذه نشير إلي النتيجة علي أنها منظمة فالمنظمة هي جهاز لأداء العمل. وقد

تتكون أساسا من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو من مزيج من كل ذلك. وكل هذه الأمور تحتاج إلي تنظيم.

### - التوجيه :-

وهو يعتبر أبرز عناصر الإدارة لأننا نرى في عملية التوجيه السلطة وهي تعمل ونرى أعمالا وإجراءات تتخذ. وعملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة لأنها تتضمن توجيهها مزدوجا للسلطة والمعروفة معا ، واستخدام السلطة في توجيه العملية الإدارية يقتضي معرفة بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها.

### - التنسيق :-

تتناول الادارة أغراضا وعمليات متعددة وكل عنصر من هذه العناصر يتشابه مع غيره . لذلك كان من الضروري أن تعمل جميعا في تجانس ووحدة في الجهد. وهذه هي الوظيفة الأساسية للتنسيق في العملية الادارية.

### - الرقابة :-

وهي ضرورة واضحة في العملية الادارية. فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكما في القوى المنشطة له، أو العوامل الأخرى المرتبطة به، فالميزانية مثلا تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة علي الانفاق. وقد تكون الرقابة مباشرة اذا كانت من خلال اشراف شخص مباشر مستمر أو غير مباشر إذا اعتمدت علي نظام اشراف غير مباشر. وقد تكون الرقابة بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة.

واضح أن الأساس الذي تقوم عليه نظرية "سيرز" هو أن طبيعة الادارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها ويشير "سيرز" إلي أنه تأثر في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في تادارة الحكومة وادارة الأعمال بما فيهم "تيلر" و "فايول" و "جوليك" و "أوريك" بل أنه في نظريته السابقة استخدام تصنيف فايول نفسه وتقسيمه وظائف الادارة لنفس العناصر الخمسة بمسمياتها عدا "التوجيه" الذي يسميه "فايول" الأمر.

ومن قبيل المناظرة أيضا مع ماذكره "سيرز" يهمننا أن نشير الي تحليل مماثل:  
فالكتاب السنوي (١٩٩٥) للرابطة الامريكية لمديري المدارس يقدم لنا تحليلا آخر  
للعلمية الادارية علي النحو التالي:

- ▣ التخطيط : وهو محاولة التحكم في المستقبل وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة من خلال قرارات أتخذت علي أساس دراسة أحسن الاحتمالات الممكنة.
  - ▣ تخصيص الموارد المادية والبشرية في إطار الخطة العامة.
  - ▣ استشارة السلوك في نطاق النتيجة المرجوة.
  - ▣ تنسيق المجموعات والعمليات المختلفة في صورة متكاملة لتحقيق الغرض.
  - ▣ تقييم الأثر الناتج عن أداء الوظائف المختلفة.
- والواقع أن دارسي الإدارة يتفقون علي أن أهم الوظائف الأساسية للإدارة تتمثل فيما يأتي :-
- ▣ عمل القرار وهي العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة.
  - ▣ التنظيم : وهو العملية التي يتحدد بها تركيب البناء الوظيفي.
  - ▣ التوظيف : وهو العملية التي تتبعها المنظمة في اختيار وتدريب وترقية الموظفين.
  - ▣ التخطيط : وهو العملية التي تنظر بها إدارة المنظمة إلي المستقبل وتكتشف احتمالات أو بديلات للتصرف أو العمل.
  - ▣ الرقابة : وهي عملية قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة.
  - ▣ الاتصال : وهو العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للأخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة.
  - ▣ التوجيه : وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف العامة.

وكل من هذه الوظائف تتداخل فيما بينها بالطبع ....

## ٢- نظرية المكونات الأربعة :-

تذهب هذه النظرية كما يقول "هالبن" إلي القول بأن الإدارة سواء أكانت في التربية أم الصناعة أم الحكومة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى هي:-

أ. العمل : وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتقي سبب وجود المنظمة الإدارية. والمنظمات الرسمية سواء في الصناعة أو الجيش أو التعليم تهدف إلي تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية وينبغي أن يحدد عمل المنظمة بدقة إذ أن كثيرا من المشاكل الإدارية تنشأ بسهولة نتيجة لأن عمل المنظمة صيغ بطريقة مطاطة وعبارات انشائية غير اجرائية. وقد يكون هذا التحديد بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات أو بصورة غير رسمية عن طريق الاجماع الشعبي. وقد يطرأ تغيير علي عمل المنظمة مع مضي الزمن أو قد يبرز الاهتمام بأحد جوانبه في فترة ما نتيجة لظروف معينة. مثال ذلك أن الزيادة الكبيرة في اعداد التلاميذ ، قد تتطلب التركيز علي الأبنية المدرسية واعداد المعلمين أكثر من الاهتمام بتطوير المناهج والبرامج الدراسية أو الخدمات الخاصة. وتتوقف حياة المنظمة من ناحية أخرى علي ايمان أفرادها وقادتها بأن عملها يخضع دائما للتطوير واعادة النظر في تحديده في ضوء الظروف المتغيرة.

ب. المنظمة الرسمية : وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات والمسئوليات واقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

ج . مجموعة الأفراد العاملين : وهي الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة. وقد تحتوى المنظمة الواحدة علي أكثر من مجموعة من الأفراد العاملين. ويختار هؤلاء الأفراد عادة علي أساس كفاءتهم المهنية المتصلة بالعمل في المنظمة. ومن المهم أن تكون الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مرتفعة. وان كان ذلك لا يؤدي بالضرورة الي رفع مستوى الانتاج، علي أن زيادة الروح المعنوية ليست الواجب الأول للمنظمة.

د . القائد : وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه، وكل مجموعة من هذه المجموعات تسهم بدورها في تحقيق المنظمة لرسالتها ومن هنا كان من الضروري تحديد عمل كل مجموعة بوضوح تفاديا للإزدواج وتكرار الجهود وتنازع

الاختصال. وهو ما ينبغي علي المدير أن يحدده، وكذلك تنظيم قنوات الاتصال الداخلية بين الأقسام. وكل رئيس أو قائد في المنظمة الادارية يقوم بواجبين أساسيين: كحلل للمشكلات ومتخذ للقرارات وفي نفس الوقت كقائد للمجموعة.

### ٣- نظرية الابعاد الثلاثة :-

تعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد تمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الادارة في الولايات المتحدة الامريكية، وتحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الادارية علي أساس تصنيفي منتظم. والسؤال الذي تحاول أن تجيب عليه هو : ما الذي يحتاج المرء الي معرفته لتحسين الادارة ؟ ومن الضروري بالطبع أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة. ويلزم أن نفهم أيضا طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية بيد أ ، هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات في فراغ وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به. ومن كل هذا يمكن أن نخلص إلي هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها هذه النظرية هي:-

#### أ - الوظيفة:-

تذهب هذه النظرية إلي أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة هي:-

المحتوى والعملية والتتابع الزمني. أما بخصوص محتوى الوظيفة في الإدارة فهناك أربعة جوانب رئيسية يقوم عليها هي:

- تحسين الفرص.
- توفير وتطوير العاملين.
- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية.
- الحفاظ علي وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

ولهذه الجوانب المختلفة لمحتوى الوظيفة معياران : الضرورة والكفاءة. أما ما يتعلق بعملية الوظيفة وما يرتبط منها بعمل رجال الإدارة. فتقدم لنا النظرية أربعة أبعاد رئيسية هي:

- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها.
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع وأفراده.
- اتخاذ القرارات.
- تنفيذ ومراجعة القرارات.

هذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماض وحاضر ومستمر ومستقبل.

ولنأخذ علي سبيل المثال الجانب الأول من جوانب المحتوى وهو "تحسين الفرص" ولنأخذ أيضا البعد الأول من أبعاد "العملية" وهو "تعقل المشكلة ودراستها" نجد أن رجل الإدارة مضطر دائما أن يتعقل ويفكر في المشاكل المرتبطة بتحسين الفرص ويدرس أبعادها في نطاق تتابع زمني ديناميكي له جذوره في الماضي وآثاره في المستقبل. وبنفس هذه الطريقة تحلل النظرية البعدين الآخرين.

#### ب - رجل الإدارة :-

وأول جوانب هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية. وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة ومايرتبط بها من جمع البيانات والاعتبارات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة. وثالثها هو التتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة.

#### ج - الجو الاجتماعي :-

ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفية وتؤثر علي تفكير رجل الادارة وسلوكه. ولهذا البعد الثالث من النظرية نفس الجوانب الثلاثة للبعد الأول: المحتوى والعملية والتتابع الزمني. أما بالنسبة للمحتوى، فيتركب الجو الاجتماعي من الامكانيات والطاقات المادية والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية.

أما من حيث "العملية" فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحدائة والاختلاف والتعزيز والأنتلاف والضغوط والتوتر، وبالنسبة للتتابع الزمني فهناك تقاليد المضي البعيد والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

وفي تقييم هذه النظرية يقول "جريفث" أنها نموذج منطقي متماسك وهي تقدم اطاراً أو خطة يمكن علي أساسها مناقشة دراسة السلوك الاداري.

وقد حظيت هذه النظرية ببعض النجاح، فقد أعدت برامج التقريب لرجال الادارة في الولايات المتحدة الامريكية علي أساس الفروض التي قامت عليها النظرية. ومن هنا يمكن القول بأن لهذه النظرية بعض الاستخدامات العملية.

لكنها من ناحية أخرى لا تقدم عن عمد مرشدا للعمل أو دليلاً له، وهي أيضاً بحكم كونها تصنيفاً جامداً لم يترتب عليه قيام بحوث تالية.

وعلي كل حال فان نظرية الأبعاد الثلاثة بكل القيود المفروضة عليها تعتبر جهداً متميزاً لتنظيم العناصر المشتتة للإدارة بصورة منظمة. وهي تعتبر نموذجاً مفيداً لما يمكن أن يحققه بناء النظرية الإدارية.