

# نظريات التسيير

بوليلة هاجر

2022



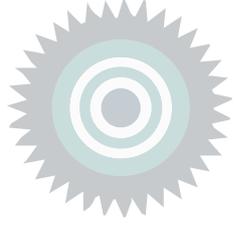
تسيير المؤسسة

# Table des matières

<b>Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>I - 5</b>	<b>تقييم أولي</b>
<b>II - 6</b>	<b>المدرسة الكلاسيكية</b>
1. 7 .....	حركة الإدارة العلمية.....
1.1. 7 .....	اجابيات نظرية الادارة العلمية.....
1.2. 8 .....	الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية.....
2. 8 .....	مدرسة التقسيمات الإدارية.....
2.1. 9.....	اسهامات نظرية التقسيم الاداري:.....
3. 10 .....	النظرية البيروقراطية.....
3.1. 11.....	مبادئ التنظيم البيروقراطي عند ماكس ويبر.....
<b>III - Exercice</b>	<b>12</b>
<b>IV - 13</b>	<b>المدرسة السلوكية</b>
1. 14 .....	مدرسة العلاقات الإنسانية.....
2. 15.....	نظرية الحاجات الإنسانية.....
2.1. 15.....	هرم ماسلو للحاجات:.....
3. نظرية (Y,X) .....	16
3.1. نظرية (X) مبادئ النظرية التشاركية (نظرية).....	17
3.2. نظرية (Y) مبادئ النظرية التفاضلية (نظرية).....	17
4. 17 .....	نظرية الشخصية الناضجة.....
<b>V - Exercice : 1</b>	<b>19</b>
<b>VI - Exercice : 2</b>	<b>20</b>
<b>Solutions des exercices</b>	<b>21</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>23</b>

# Objectifs

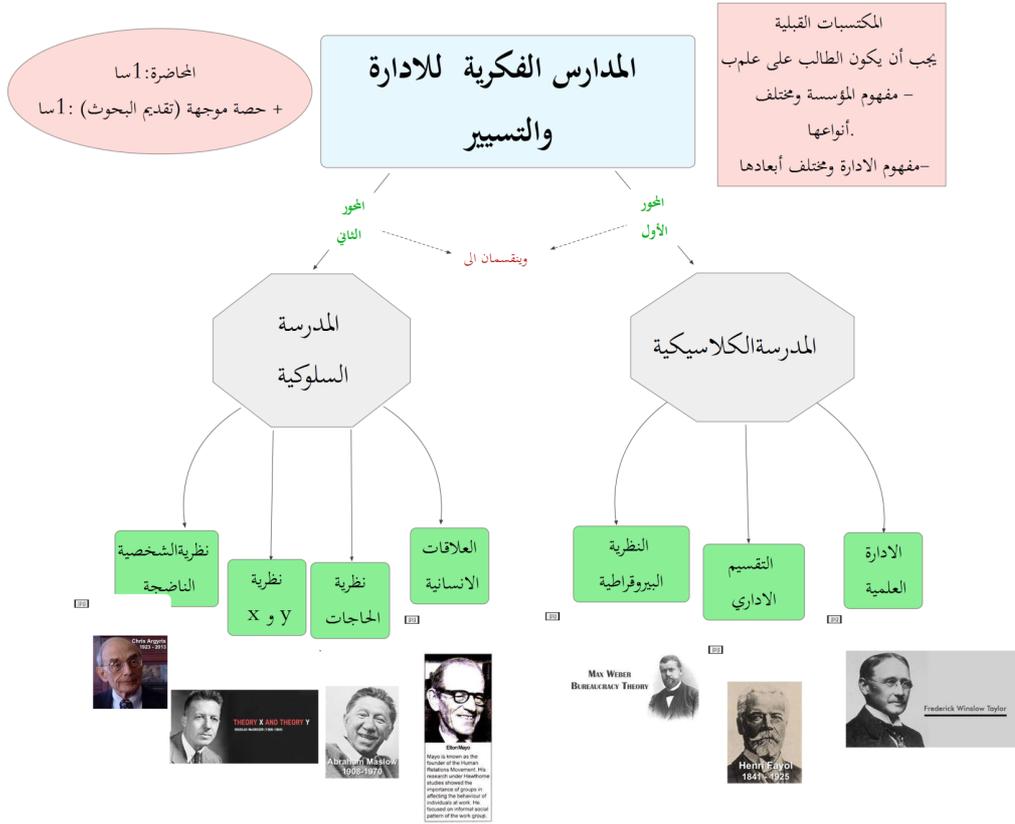
---



- عزيزي الطالب بعد الانتهاء من هذه المحاضرة، سوف تصبح قادراً على:
- التمييز بين مختلف المدارس الفكرية التي تمثل أعمدة علم التسيير -
  - التعرف على العلماء والباحثين حسب انتمائهم لمدارس علم التسيير -
  - استيعاب وفهم إسهامات علماء المدارس المختلفة في التسيير -

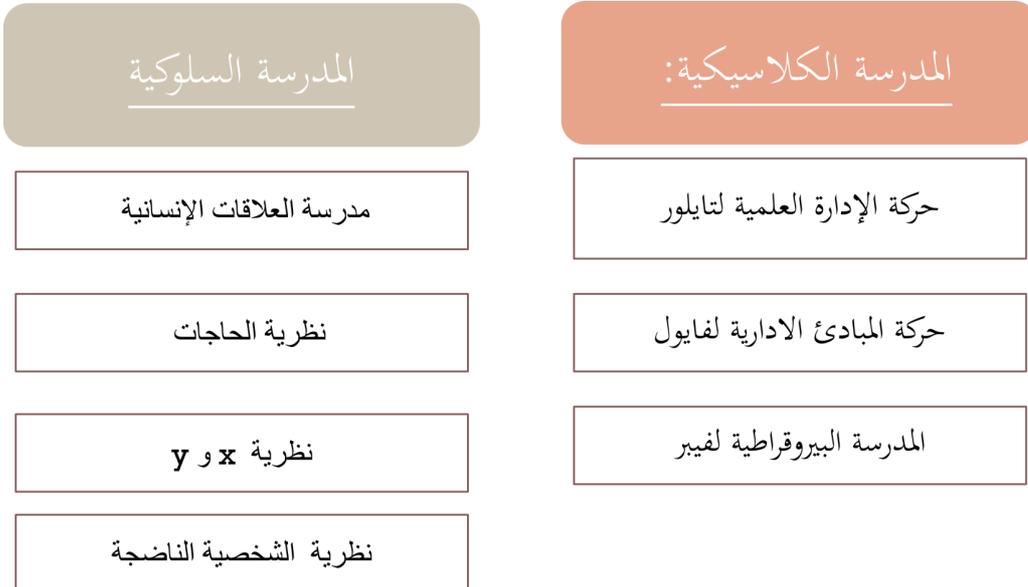


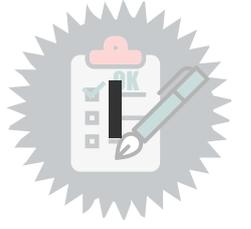
# Introduction



## الخريطة الذهنية للمحورين

الإدارة قديمة قدم الإنسانية ذاتها. فمنذ ظهور الإنسان على الأرض وهو يمارس الإدارة، والشواهد التاريخية تؤكد صحة هذا الرأي فالحضارة الإنسانية القديمة -مثل الحضارة الفرعونية- والإمبراطوريات العظمى -مثل إمبراطورية الفرس والرومان- والديانات السماوية مثل الإسلامية والمسيحية واليهودية لم تنتشر وتعم أرجاء الأرض إلا بالإدارة. ولذلك يمكننا القول أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى للإنسان وصاحبيتها على مر العصور ولكن بالرغم من وجود الإدارة في الحضارات القديمة إلا أنها كعلم له قواعد وأصول مفاهيم ونظريات تعتبر حديثة.





## Objectifs

اختبار المكتسبات القبلية للطالب -

حتى يتمكن الطالب من فهم مختلف نظريات الإدارة لا بد أن يكون على علم بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة والإدارة



## Exercice 1

[solution n°1 p. 21]

### Exercice

هل يوجد تعريف موحد للمؤسسة؟ لماذا؟

- نعم يوجد تعريف واحد للمؤسسة
- لا يوجد تعريف موحد للمؤسسة

### Exercice

ما المقصود بالإدارة

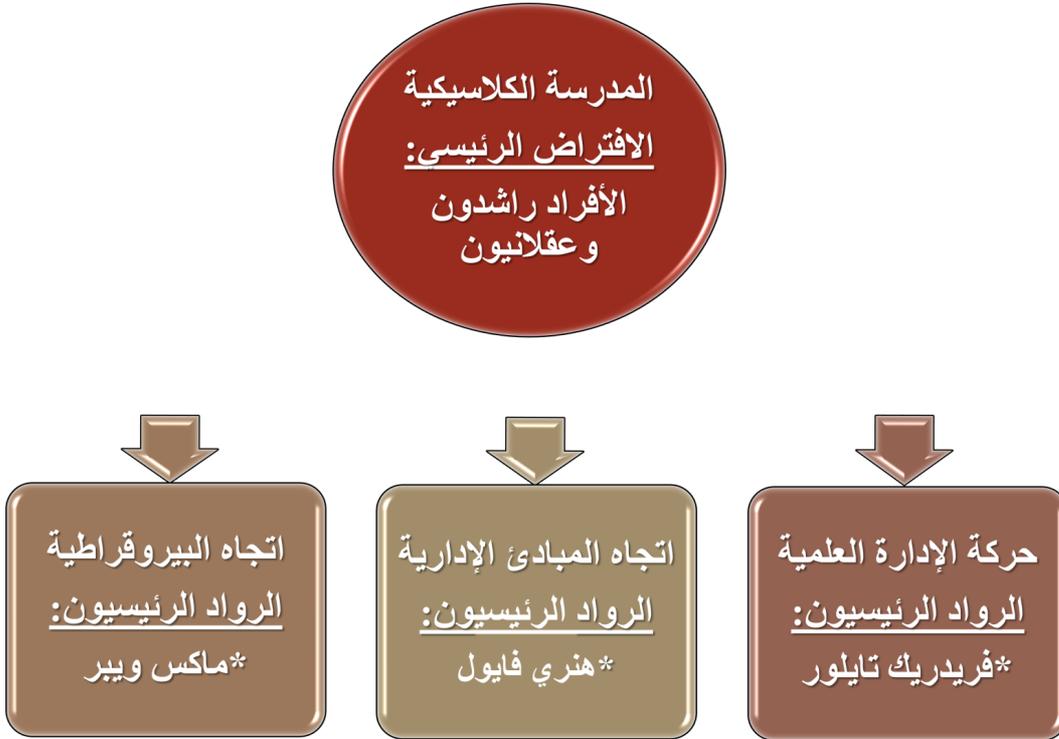


## المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية هي فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص و تقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح.

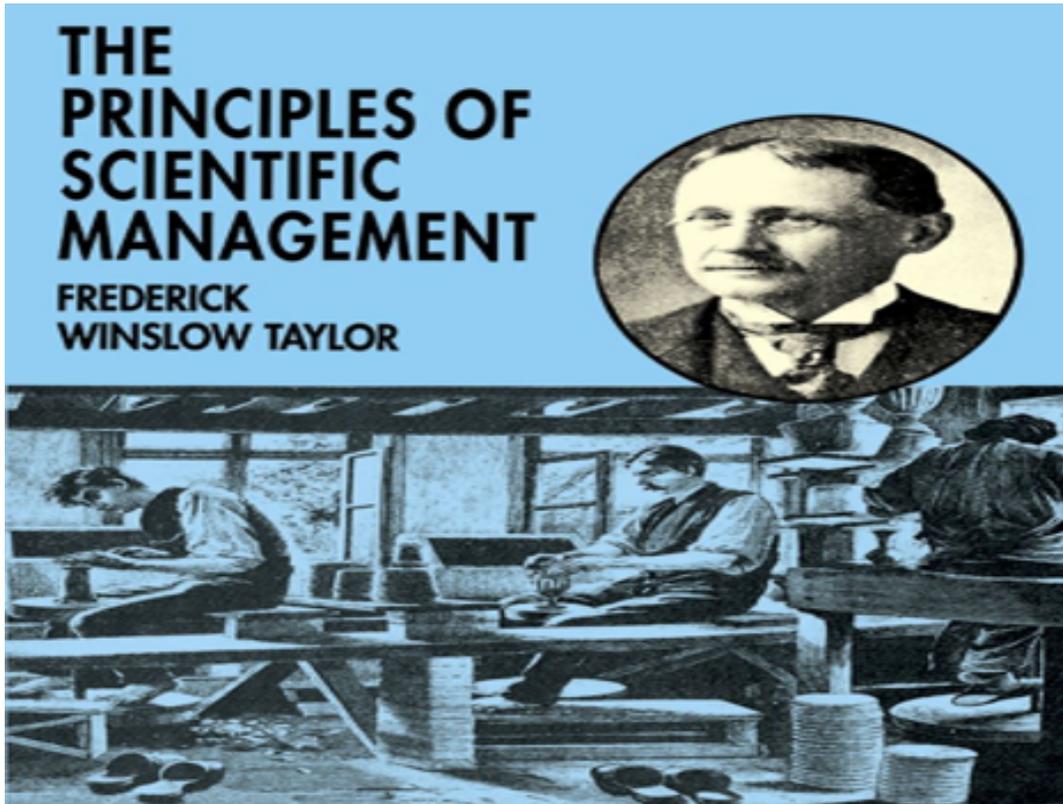
ويهدف هذا المحور إلى:

- التعرف على مختلف التوجهات الكلاسيكية في مجال الإدارة -
- استيعاب أهم الإسهامات والانتقادات للمدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها -



المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة

## 1. حركة الإدارة العلمية.



أثناء Taylor صاحب نظرية الإدارة العلمية والمنظر الرئيسي لأفكار هذه النظرية، حيث لاحظ Frederic Taylor يعتبر فردريك تايلور العمل تدني إنتاجية العامل، وكان متأكدا أنه يمكن زيادة وتحسين الانتاجية وهذا ما دفعه إلى تطبيق المنهج العلمي (التجريب) في محاولاته لإيجاد حلول صحيحة لمشكلات عدم الكفاءة.

ولقد رأى من واقع ممارسته للإدارة أن هناك حاجة ماسة للتعرف على الواجبات الملقاة على عاتق الإدارة، وتلك المطلوبة من العمال، وكتب تايلور آراءه في كتاب إدارة الورشة ثم كتابة أسس الإدارة العلمية وركز خلالها على أربعة جوانب رئيسية في الإدارة هي:

أ) استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل بدلاً من الطرق العشوائية

ب) تخطيط العمل وتحديده من قبل الإدارة بدلاً من السماح للعمال باختيار الأساليب والطرق كل حسب رأيه وهواه

ج) اختيار العمال وتدريبهم وخلق روح التعاون بينهم

د) تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بشكل واضح بحيث يعرف كل طرف واجباته ومهامه

ولقد عرف تايلور الإدارة في كتابه مبادئ الإدارة العلمية بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه ثم التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة" حيث كان يرى أن مشكلة الإدارة تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسهم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على اتباع الأسلوب العلمي التالي:

أ) التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل، والوقت المحدد لإنجازها

ب) استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

ج) استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرع والمعدل المطلوبين

د) الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية

### 1.1. إيجابيات نظرية الإدارة العلمية.

من أهم إيجابيات حركة الإدارة العلمية:

- أعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة من تبذير في المواد والوقت والجهد وغيرها
- العمل على رفع الإنتاجية للعامل عن طريق محاولة في تحسين التسيير.
- التخصص في العمل وتقسيمه.

## 1.2. الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية.

:الآن هذه النظرية تعرضت لجملة من الانتقادات نذكر منها

- استغلال العامل واعتباره كآلة .
- عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان .
- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع .
- انعدام الجودة في الإنتاج وقلة المهارة .
- انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج .
- إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة .
- إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي .
- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع .
- تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الدارة والعامل يحدث بدون تدخل النقابات .

## 2. مدرسة التقسيمات الإدارية .



هو أب Fayol حيث يعتقد الكثيرون أن Henri Fayol 1841-1925 لا تذكر هذه المدرسة إلا ويذكر معها اسم أبرز روادها وهو الفرنسي الإدارة الحديثة.

كان يعمل فايول كمهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدارسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، . (قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان ( الإدارة الصناعية والعمومية

وقد ابرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

## 2.1. اسهامات نظرية التقسيم الاداري .

من اهم النشاطات التي قام بها هنري فايول :

تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة وهي كالتالي -1

**تقسيم العمل :** وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل

**السلطة والمسئولية :** ويجد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية .

**النظام والتأديب :** يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء

**وحدة الأمر :** أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط

**وحدة التوجيه :** ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .

**تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد .**

**تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة .**

**المركزية :** ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع

**تدرج السلطة او التسلسل الهرمي** ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة .

**المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم** لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل .

**الترتيب :** ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .

**ثبات الموظفين في العمل :** لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة

**المبادرة :** اي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار .

**روح الجماعة:** تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي .

كما حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. لهذا وضع قائمة تضم الأنشطة الرئيسية في -2:

...الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، إشراف، توظيف، توجيه، إستقطاب -

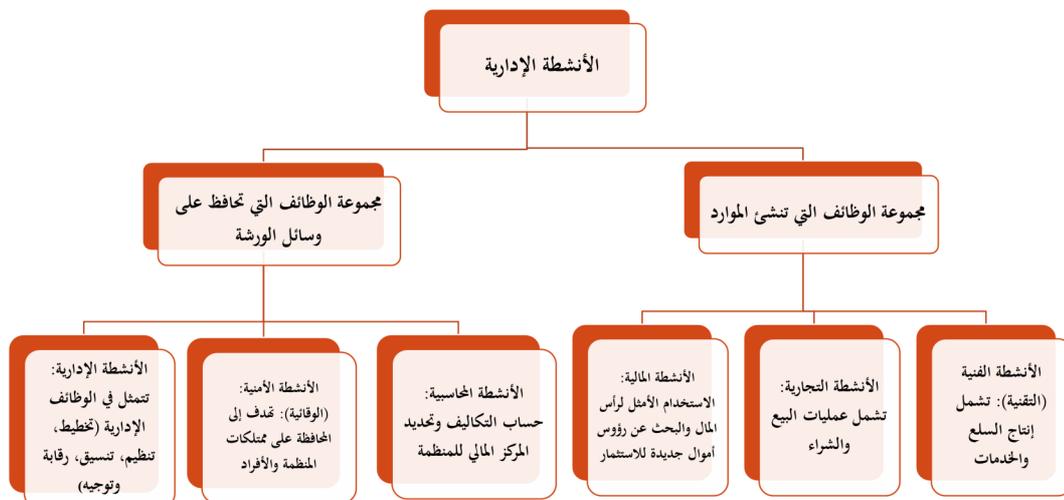
...الأنشطة الفنية: إنتاج، تصنيع، تعديل -

...الأنشطة المالية: رأس المال و الاستخدام الحسن له -

...الأنشطة المحاسبية: الجرد، المكسب و الخسارة، التكاليف -

...الأنشطة الأمنية: حماية الأفراد و الممتلكات -

...الأنشطة التجارية: شراء، بيع، مفاضلة، مبادلة -



الأنشطة الإدارية للمؤسسة حسب فايول

### النظرية البيروقراطية 3.

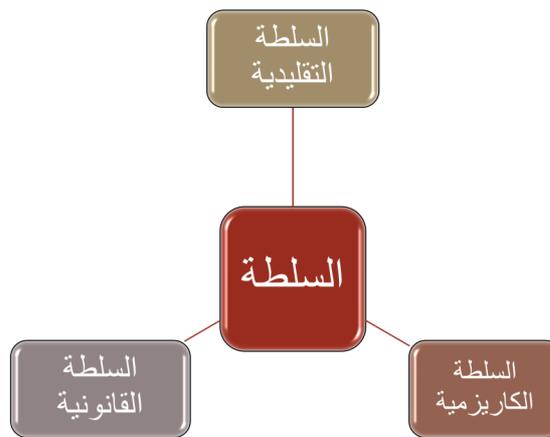


يعتبر العالم ماكس ويبر رائد هذا الاتجاه، حيث تشير البيروقراطية (لحكم المكاتب)، بمعنى أنها "صيغة عقلانية رشيدة تقوم على المنطق\* والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف". كما وقد أسهمت البيروقراطية في تطوير تخصص الإدارة العامة. ويعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية واعقدها على الإطلاق، نظراً لمعانيه المتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها فقد تعنى البيروقراطية تنظيمياً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة، كما قد تعنى مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

### 3.1. مبادئ التنظيم البيروقراطي عند ماكس وبيبر

تتمثل إسهامات ماكس وبيبر في:

- مجالات التخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة -
- توزيع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة -
- توزيع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت -
- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات -
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً -
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات -
- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف -
- الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب -
- تطبيق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية والثبات النسبي -



#### أنواع السلطة في النظرية البيروقراطية

و في الأخير، نجد أن هذه النظرية قد تعرضت لجملة من الانتقادات نلخص أهمها في النقاط التالية

- إغفال الجوانب الإنسانية: اعتبار الإنسان كآلة/ الاهتمام بالحوافز المادية
- اعتبار المؤسسة نظام مغلق: فصل الموظف بين حياته الشخصية والمهنية
- الجمود في السلطة: ابتعاد المستويات الإدارية/ والبطء في اتخاذ القرارات
- ارتفاع معدلات الإنتاج دون أن يقابله ارتفاع في الأجور والحوافز
- تحقيق حاجات المنظمة دون مراعاة الحاجات الشخصية للأفراد

# Exercise

---

[solution n°2 p. 21]



ما هي أهم الإسهامات التي جاء بها هنري فايول؟

- إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدل الحدس والتخمين
- تقسيم الأنشطة الصناعية، تحديد الوظائف الإدارية و إرساء 14 مبدأ للإدارة

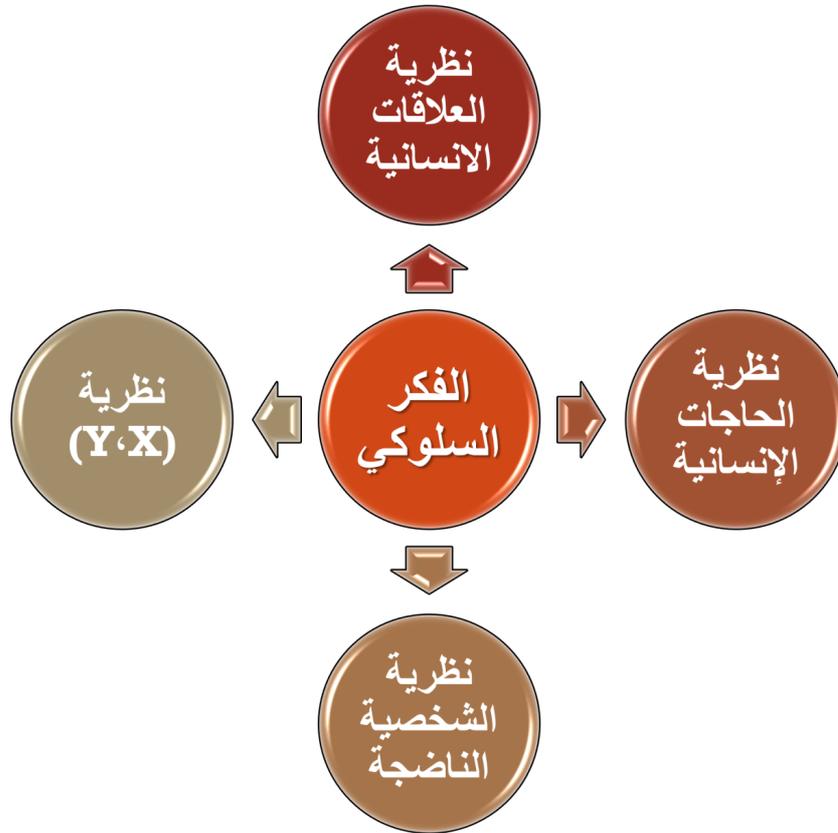


## المدرسة السلوكية

بدأ مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان يبحث عما يخفف من آثار تطبيق هذه المبادئ وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري وأهمية الفرد في محيط العمل .

ومنه أتت هذه المدرسة كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، وتعني مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية. بمعنى أن

(المعاملة الحسنة، والرضا، والعلاقات التي تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية)



اتجاهات الفكر السلوكي

## 1. مدرسة العلاقات الإنسانية



مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هاوثورن على وجهه ELTON MAYO يُعتبر إلتون مايو الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب

**الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل**

**ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل**

**الصدقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية**

**الحافز المادي وأثره على الإنتاجية**

**مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين**

: لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي

**العامل ليس الة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت**

تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه: فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد، كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي

**علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية:** حيث أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى

هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، أكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات حيث تلعب القيادة غير الرسمية دوراً جوهرياً في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم

**أن المنظمة تؤدي وظيفتين هما : تقديم سلع أو خدمات بالإضافة إلى توزيع الرضا بين أعضائها**

لا يكون الحافز المادي فعالاً ما لم يصاحبه حافز معنوي: يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور

[شرح نظرية العلاقات الإنسانية. cf.]

## 2. نظرية الحاجات الإنسانية.

حيث تعرف الحاجة على أنها عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى Abraham Maslow. تعود هذه النظرية للعالم إبراهيم ماسلو لإشباعه وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين وهما:

- الحرمان من الإشباع: حيث أن -

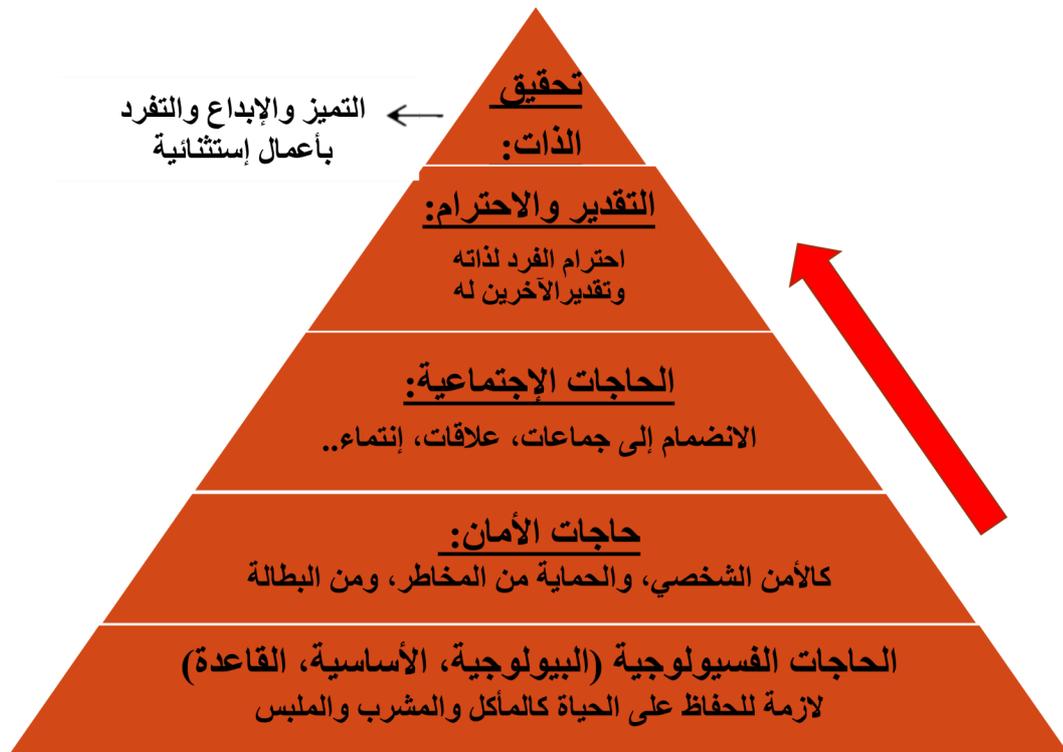
الحاجة المشبعة لا تولد دافع لإشباعها

الحاجة غير المشبعة تولد دافع لإشباعها

(التدرج في الإشباع (من أسفل إلى أعلى) -

منه يمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي: اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

### 2.1. هرم ماسلو للحاجات:



هرم ماسلو للحاجات

تتمثل أهم الحاجات لماسلو:

#### : الحاجات الفسيولوجية

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء (أوكسجين) و إلى الماء والطعام و إلى الراحة والنوم و إلى الملابس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الإنسان... الخ وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو.

#### : حاجات الأمان و الامان

أن حاجات الأمان تتخلص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي و المعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له في هذه الحياة . بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمان يتولد لديه شعور بالاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي . ومثال على حاجات الأمان القوانين و الأنظمة و التعليمات و الإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية ( الأمان ) لتطبيق ذلك شعوراً بالأمان أي بالارتياح و الاطمئنان.

### الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء

و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولاً بالمجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له فرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد ذلك المجتمع و أن يتمكن من إقامة علاقات ود و محبة و مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية و الزواج .. الخ أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض أو وحيد في بيئته.

### حاجات الاحترام او التقدير

وتعبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين و خاصة في مجال التوازن و الاستقرار النفسي

### حاجات تحقيق الذات

و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يتعرف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع . فهذه الحاجات و أن انطلقت من مشاعر و أحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر و أحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.

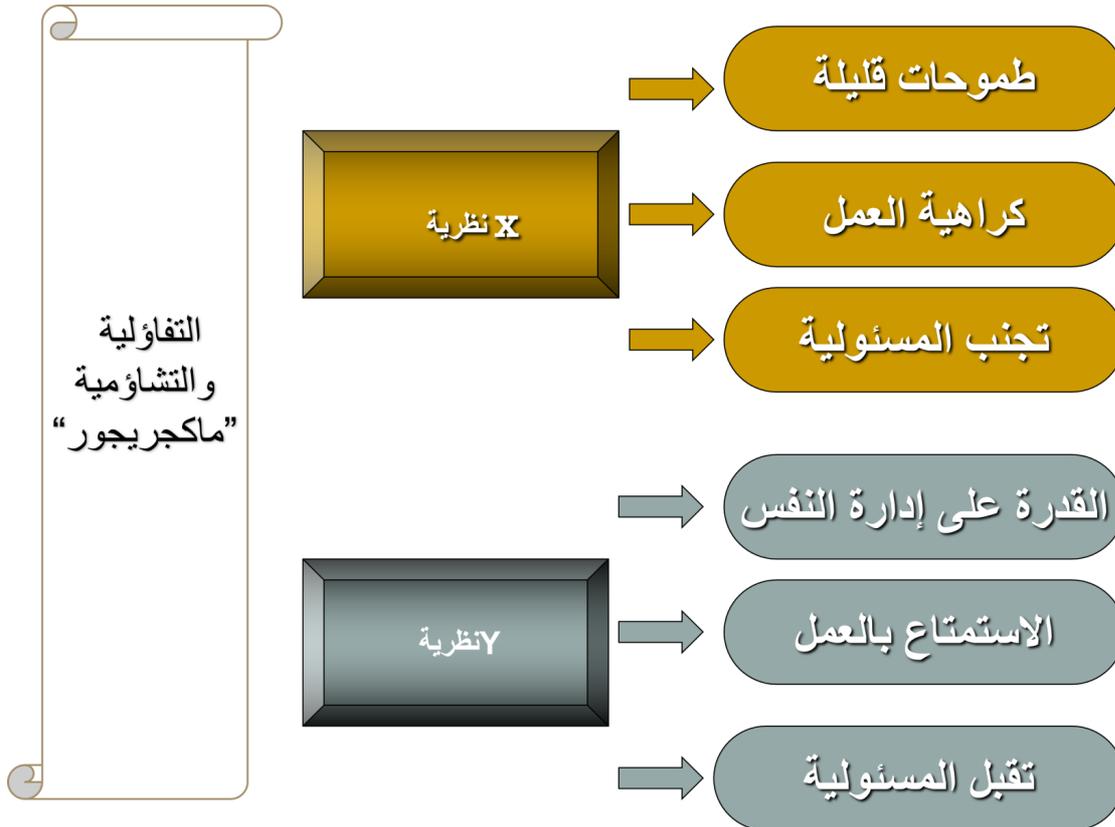
## 3. نظرية (Y,X)

Douglas McGregor تعود للعالم دو غلاس ماك جريجور

النظرية التفاولية ويمكن التطرق لأهم ملامح النظريتين فيما يلي y اسم النظرية التشاركية و أطلق على x ولقد أطلق على

على عدة افتراضات سلبية تجاه العاملين، وأهمها (أنهم لا يحبون العمل، ولا يرغبون بتحمل المسؤولية، وليس لديهم رقابة (x) تقوم نظرية (ذاتية، ويحبون أن يكونوا تابعين وليس قادة، وليس لديهم طموح، ويحفزون بالحوافز المادية فقط).

التي تقوم على افتراضات معاكسة للسابق تماماً، (y) وقد وجد هذا العالم أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية، فأقترح بدلاً منها نظرية



النظرية التشاركية والنظرية التفاولية

### 3.1. (X مبادئ النظرية التشاركية) نظرية

و تتمثل في:

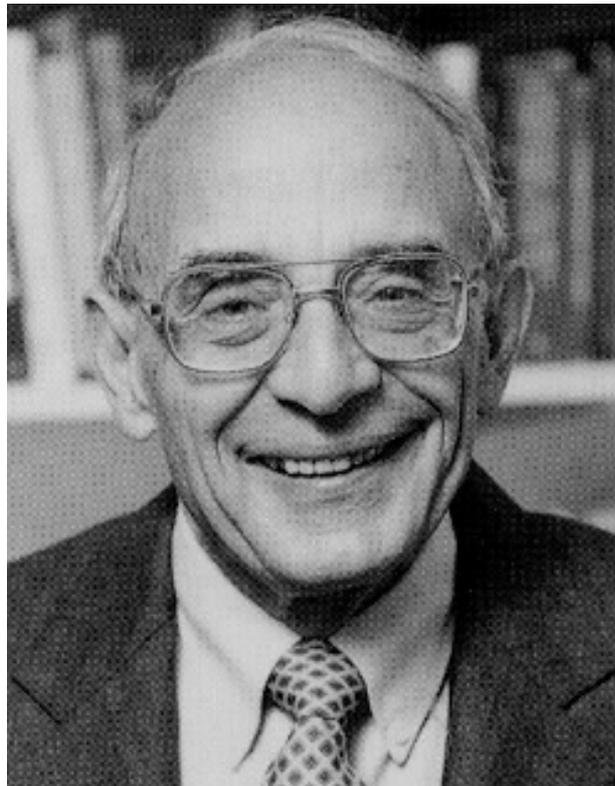
- الإنسان أو الفرد لا يحب العمل، أي بطبيعته كسول ويتصف براهية متصلة للعمل -
  - الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في عمله، أي بطبعه خامل -
  - الإنسان دائماً يفضل أن يجد شخصاً يفقده ويوضح له ماذا يعمل ويوجهه إلى عمله -
  - أن العقاب أو أي نوع من أنواع التهديد أحد الوسائل الدافعية للإنسان على العمل، بمعنى أن الإنسان يعمل من دافع الخوف وليس حباً في العمل -
  - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل، حيث لا يؤتمن الشخص على شيء هام دون إشراف ومتابعة -
  - إن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، بمعنى أن الشخص على أتم الاستعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من المرتب والمكافأة أو أي خصائص مادية أخرى -
- لا يقدم للإنسان إلا فرصاً محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهي X ويرى ماكجروجر أن التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية الحاجات الإنسانية التي ترتبط بارتفاع وعلو القيمة الإنسانية

### 3.2. (Y مبادئ النظرية التفاضلية) نظرية

قدم ماكجروجر النظرية التفاضلية والتي تقوم على الفروض الرئيسية التالية:

- الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته -
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية -
- يتطلب الفرد الحرية في العمل والتحرر من القيود، ويفضل أن يكون فاعلاً ومبدعاً وليس تابعاً -
- الرغبة في زيادة الأجر والمكافأة يدفعه إلى نتائج إيجابية، بمعنى أن الإنسان يعمل ليس بدافع الخوف من العقاب ولكن للحصول على المكافأة -
- ليس هناك حاجة ضرورية للرقابة الدقيقة أثناء العمل، ويكتفى بتحديد الأهداف المنشودة، ويترك الاختيار للفرد في الوصول إليها، وهو -
- جديراً باختيار أفضل الطرق وأحسن الوسائل

## 4. نظرية الشخصية الناضجة



ومفادها أن شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي ، Chris Argyris تعود للعالم كريس أرجيريس  
تفرضه المدرسة الكلاسيكية. حيث يرى أن الشخص السوي أو الصحيح يسعى إلى الحالة التي يكون فيها

حرا ومستقلا

ذا اهتمامات متعددة

يعامل بالعدل

أن تتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب

:ويمكن التمييز بين كل من مرحلتي عدم النضج والنضج من خلال الجدول التالي

مرحلة عدم النضج	مرحلة النضج
الطفولة السلبية	النشاط والنمو
الاعتماد على الآخرين	الاعتماد على النفس
النظرة القصيرة	بعد النظر
الخضوع للآخرين	المساواة مع الآخرين
عدم ادراك الذات	ادراك النفس و أهميته كإنسان

ان هذه النظريات هي مجرد افتراضات علمياً بأنها ليست اقتراح أو وصف أو إدارة إستراتيجية ولم تكن ناتجة عن دراسة تحليلية أو بحث علمي،  
بحيث لم تتضمن صعوبة أو سهولة الإدارة ولذلك فقد تم توجيه العديد من الانتقادات لهذه المدرسة من أهمها

- عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج التي انتهت إليها التجارب -
- عكست النتائج التي خرج بها الباحثون كثيراً من تحيز القائمين على التجارب حيث كانوا يميلون أساساً إلى الاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل -  
إجراء هذه التجارب ومن ثم اتسم أسلوبهم بالتحيز المطلق
- اعتقاد رجال الفكر الإداري بأن النتائج لم تقدم حلاً إيجابياً في حد ذاتها يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقة أفضل مع موظفيها -
- أغفلت التنظيم الرسمي ولم تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم -

## Exercise : 1

---

[solution n°3 p. 21]



ماهي الطبقة التي اهتم بها كل من تايلور و فايول؟

## Exercice : 2

---

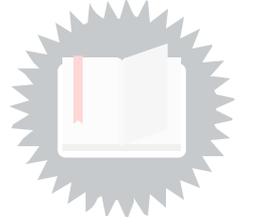
[solution n°4 p. 22]



لدوجلاس ماكغريغور في X تتمثل أبرز مبادئ النظرية التشارؤية

- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في عمله
- الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته
- الإنسان دائماً يفضل أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل ويوجهه إلى عمله
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل

# Solutions des exercices



## Solution n°1

[exercice p. 5]

### Exercice

هل يوجد تعريف موحد للمؤسسة؟ لماذا؟

- نعم يوجد تعريف واحد للمؤسسة
- لا يوجد تعريف موحد للمؤسسة

لا يوجد تعريف واحد للمؤسسة وذلك لاختلاف أنواعها من جهة، فالمؤسسة الاقتصادية تختلف عن المؤسسة الخدمانية مثلا فالأولى تهدف إلى تحقيق الأرباح من خلال مختلف العمليات (التصنيع، بيع السلع الجاهزة...) على عكس الثانية التي تهدف إلى تقديم خدمة عادة بدون مقابل (حالة الجزائر). و من جهة أخرى يعود اختلاف العلماء في تعريف المؤسسة إلى تطور المؤسسة عبر التاريخ من خلال كل من الحجم (حجم المؤسسة، حجم العمالة...) إضافة إلى اختلاف الأطر القانونية للمؤسسة من بلد لآخر. كما أن تعريف المؤسسة يختلف باختلاف مختلف الجوانب فيمكن تعريفها كخليفة اجتماعية، كهيكل تنظيمي، كمركز لاتخاذ القرارات...

### Exercice

ما المقصود بالإدارة

هي ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف

## Solution n°2

[exercice p. 12]

ما هي أهم الإسهامات التي جاء بها هنري فايول؟

- إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدل الحدس والتخمين
- تقسيم الأنشطة الصناعية، تحديد الوظائف الإدارية و إرساء 14 مبدأ للإدارة

## Solution n°3

[exercice p. 19]

ماهي الطبقة التي اهتم بها كل من تايلور و فايول؟

(اهتم تايلور بالطبقة القاعدية (العمال) بينما اهتم فايول بالطبقة العليا (طبقة المدراء)

## Solution n°4

:لدوجلاس ماكغريغور في X تتمثل أبرز مبادئ النظرية التثاؤمية

- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في عمله
- الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته
- الإنسان دائماً يفضل أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل ويوجهه إلى عمله
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل

# Bibliographie

---



أبو الخير, ك. ح. (2000). أصول الإدارة العلمية. مكتبة عين شمس  
المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016) أصول الإدارة والتنظيم، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع  
شفيق، محمد. (2009). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. القاهرة: نهضة مصر للنشر  
درويش، محمد أحمد. (2009). نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. القاهرة: عالم الكتب.