

المحاضرة الثالثة

الفصل الثاني (النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي)

أولاً : مفهوم النظرية :

تعرف النظرية بأنها : مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث.

إذاً النظرية : أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها :

١- إنها تقدم نظاماً فكرياً ٤- تشير الى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية

٢- تلخص الحقائق ٥- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني.

٣- تعمل على التنبؤ

وتنقسم النظريات الى قسمين :

١- نظريات وصفية: تهدف الى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع ، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة .

٢- نظريات معيارية أو مثالية: وهي التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية ، واغلب نظريات الإدارة من هذا النوع الثاني.

إن النظرية الإدارية الشمولية : هي في الواقع نظرية اجتماعية تنظر إلى الإدارة كجزء منفتح Open Sub - System من النظام الاجتماعي العام Social System وعلى ذلك فهي مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولا يمكن ان تنفصم عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين.

- إن فشل اغلب النظريات الإدارية المعاصرة يرجع إلى ان منظري تلك النظريات أخفقوا بدرجات متفاوتة في اعتبار الإدارة نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي العام في الوقت المعين الذي نظروا فيه نظرياتهم.

ثانياً : نظرية الإدارة في الإسلام :

- يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة إلى حركة البيضة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي ، وظهر ذلك في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكانت في البداية تتبع منهجاً تاريخياً وصفيًا ، ولم تهتم بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالأفكار الإدارية المعاصرة إلا في العقد السادس من القرن الماضي (ق ٢٠) .

أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية الإدارة في الإسلام :

١- إنها إدارة ذات كفاءة وجدارة. ٦- أنها إدارة عقائدية.

٢- أنها إدارة أخلاقية. ٧- أنها إدارة ذات رقابة ذاتية.

٣- أنها إدارة شورية. ٨- أنها إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة.

٤- أنها إدارة شمولية. ٩- أنها إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.

٥- أنها إدارة عالمية.

ثالثاً النظريات الغربية :

١- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :

* وتشتمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي :

أ- نظرية الإدارة العلمية :

وهي أول نظرية تحاول تفسير سلوك العامل في المنظمة ، وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل ، ولكن كان هدف أصحاب هذه النظرية هو مناقشة مشاكل الإنتاجية ، وكيفية رفع إنتاجية العامل ، لكي تزدهر في الايدولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمياري لنجاحها.

- لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب (فريدريك تايلور) بعنوان : مبادئ الإدارة العلمية وأهمها :

١- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. ٥- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي.

٢- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها.

٣- تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة.

٤- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.

* **والخلاصة** : أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل ، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ، وانه يمكن تحفيز الأفراد ماديا .

ولكن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي :

١- أنها نظرية جزئية انصب معظم اهتمامها على الفرد العامل وزيادة إنتاجيته ، في حين اغفلت أثر العناصر الأخرى.

٢- اقتصرت على ما يجري داخل المنظمة واهملت تأثير البيئة المحيطة.

٣- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي له.

٤- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

ب- نظرية المبادئ الإدارية

- من أشهر روادها (هنري فايول) وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تنأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ، ومن خلال العملية الإدارية من : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، كما لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية .
- وقد وضع فايول ١٤ مبدأ يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة هي :

- ١- تقسيم العمل.
- ٢- السلطة والمسؤولية.
- ٣- النظام.
- ٤- وحدة الأمر.
- ٥- وحدة التوجيه.
- ٦- المركزية.
- ٧- تدرج السلطة.
- ٨- الترتيب.
- ٩- المبادأة.
- ١٠- المساواة في المعاملة.
- ١١- الاستقرار الوظيفي.
- ١٢- المكافأة والتعويض.
- ١٣- روح الفريق.
- ١٤- الأولوية للأهداف العامة.

ج- نظرية البيروقراطية (Max Weber (1864-1920)

حدد فيبير مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة : Efficiency وهي :

- ١- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ٢- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بالمنظمة.
- ٣- سيطرة الأنظمة والقواعد لتحديد الواجبات والحقوق للعاملين.
- ٤- عند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:
 - ١- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
 - ٢- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
 - ٣- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
 - ٤- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
 - ٥- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.
- ٢- مدرسة العلاقات الإنسانية

- من ابرز روادها (التون مايو) و أهم مبادئها هي :

- ١- ان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
- ٢- ان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في :
 - أ- أنها لم تأت بجديد حيث ظل اهتمامه بمشاكل الإنتاجية.
 - ب- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة ، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
 - ج- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، وهكذا ظلت نظرية جزئية.
- ٣- المدرسة السلوكية

- حاولت هذه النظرية أن تعطى تفسيرات واقعية لكل من سلوك الأفراد والإدارة حتى يمكن استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد.
ومن أهم روادها : دوجلاس مكريجور، رنسس ليكرت ، ابراهام ماسلو ، فريدريك هرزبرج ... وغيرهم .
وقد رأوا أن الفرد :

- ١- يحب العمل ، وليس سلبي بطبعه.
- ٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- ٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والاداء المتميز .
- طالبت النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها :

- ١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- ٢- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- ٤- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر :

- ١- أغفالتها للعمليات الإدارية والتنظيمية.
- ٢- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين : رغبات وأهداف الأفراد العاملين ، وغايات وأهداف الإدارة.
- ٤- مدرسة النظم

- وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة ، وتتميز بتأكيداتها على ان المجتمع نظام عام General System يتكون من وحدات أصغر Sub-System تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها وهي الأنظمة السياسية، الاجتماعية، الإدارية
- تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع ، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها : المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ... الخ.
- ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة : بالآلة أو بالكائن الحي.
إن مدرسة النظم تركز على العناصر التالية:

- ١- المدخلات. Inputs
 - ٢- العمليات الإدارية. Process
 - ٣- المخرجات. Outputs
 - ٤- التغذية العكسية (الراجعة) Feedback
- وهكذا تتفاعل العناصر الاربعة السابقة بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أى منظمة بما يؤدي إلى تقدمها وتطورها أو تدهورها وموتها البطيء.

- أهم فوائد نظرية النظم هي :

- ١- النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة.
- ٢- تجعل الفكر الإداري واعياً لأهمية عناصر العملية الإدارية.
- ٣- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة.
- ٤- لقد أدت إلى ثورة إدارية منذ الستينات ولا تزال متأججة حتى الآن.

ثالثاً : نظام الإدارة اليابانية :

- اسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة : ٧ اسباب هي:

- ١- التركيز على العنصر البشري.
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ٣- تطبيق اسلوب حلقات الجودة.
- ٤- مسايرة التقدم التكنولوجي.
- ٥- استخدام إدارة تصنيع متطورة.
- ٦- التكيف الاجتماعي للمنظمة.
- ٧- الأخذ بمبدأ الجهد الجماعي التعاوني.

مبادئ أو خصائص الإدارة اليابانية : (٧ مبادئ هي) :

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- ٢- مبدأ البطء في التقييم والترقية.
- ٣- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٤- مبدأ المسؤولية الجماعية.
- ٥- مبدأ الرعاية الشمولية .
- ٦- مبدأ المسارات الوظيفية غير المتخصصة.
- ٧- مبدأ الرقابة الذاتية .

- نظرية Z : لـ وليم اوشي : في الإدارة اليابانية :

وتقوم على ثلاثة أعمدة :

- ١- الثقة.
- ٢- الألفة والمودة.
- ٣- الحنق أو المهارة.

رابعاً : نظام الإدارة الكورية:

* مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية : (٩ مبادئ هي) :

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- ٢- مبدأ روح الفردية.
- ٣- مبدأ المركزية في اتخاذ القرار.
- ٤- مبدأ القيادة الأبوية.
- ٥- مبدأ السلطة والبناء غير الرسمي.
- ٦- مبدأ سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل.
- ٧- مبدأ قيم الأسرة.
- ٨- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي.
- ٩- مبدأ نظام إدارة الأفراد .