

، الفصل الثاني،**تطوير نظريات التنظيم****مقدمة**

ترجع جذور نظريات التنظيم إلى بدايات الثورة الصناعية، والتي أدت إلى ظهور العديد من المشاكل الإدارية في المنظمات، ونتيجة لذلك قام الباحثين والمفكرين بدراسة هذه المشاكل دراسة متأنية للتوصل إلى حلول لها بمنهجية علمية من خلال تجريب الوسائل والبدائل الممكنة لحل هذه المشاكل والتوصل إلى نظريات ومبادئ إدارية تكون في متناول المديرين، ومن خلال ذلك تطورت نظريات التنظيم خلال الفترات الزمنية المختلفة وذلك منذ بدايات الثورة الصناعية وحتى الآن.

المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق أهداف محددة، ويتفرع هذا الرأي لاثنتين، هما: الاتجاه الأول:

يرى أن التنظيم بهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية

الاتجاه الثاني:

يرى أن أهداف التنظيم ليست بالضرورة أن تكون موضوعية، بل أهداف شخصية تقرر على ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في التنظيم.

تطور نظريات التنظيم

الفترة الزمنية المنظر	١٩٣٠-١٩١٠	١٩٦٠-١٩٣٠	١٩٧٥-١٩٦٠	المرحلة الرابعة
نوع التنظيم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مقترح	التنظيم نظام مقترح
الافتراضات والقيم الأساسية	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاءة	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفة واعطاء أهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

المنظور النظامي في تطور نظريات التنظيم**منظور نظامي مغلق**

وهي معزول عن البيئة المحيطة، أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل ومخرجات.

منظور نظامي مفتوح

التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية والقدرة على إقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية

مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي**نيقولا ميكافيلي**

ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة وأكد على المنظور السياسي للتنظيم.

آدم سميث

ساهم في تحديد آليات زيادة الانتاج كما وكيفا من خلال مبادئ أساسية، وأكد على مفهوم تقسيم العمل والتخصص كشرطان لزيادة الانتاج.

المرحلة الأولى: نظريات المدرسة الكلاسيكية في الادارة

ظهرت نظريات هذه المدرسة في بداية القرن العشرين، وهي مدرسة سلطوية بيروقراطية بحثه تنظر للإنسان كآلة يمكن استخدامه وتحريكه بالترغيب والترهيب والرقابة الصارمة الدقيقة. وكان ماكس ويبر في ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق وقوائمها ومن هذه النظريات:

- نظرية الادارة العلمية لغريدريك تايلور.
- المبادئ التنظيمية لهنري فايول.
- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر.

أهم المفكرين ونظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية:

نظرية الادارة العلمية	فريدريك تايلور
النظرية العامة للإدارة	هنري فايول
نظرية البيروقراطية	ماكس ويبر

الفكر التقليدي

كان مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن ١٩ ميلادي وبداية القرن ٢٠ كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محاورين:

- ✗ كفاءة زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة وبسرا في الأداء
- ✗ كفاءة تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات

نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور.

- بدأ تايلور حياته العملية في إحدى مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية
 - تدرج في العمل من عامل الى مساعد مهندس ثم إلى مهندس، حيث حصل على بكالوريوس الهندسة أثناء العمل.
 - أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية.
 - نشر تايلور أفكاره في كتاب "الإدارية العلمية في عام ١٩١١"
- ونتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ تدني مستوى الانتاجية في المصنع وعدم ملائمة الادوات المستخدمة في الانتاج وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الانتاج ، ولحل هذه المشاكل قام بالعديد من التجارب.

مبادئ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور.

- ☒ ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين بطرق تعتمد على الدراسة العلمية كل خطوة من خطوات العمل.
- ☒ ضرورة تحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ☒ ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ☒ ضرورة توزيع المسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ☒ ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ☒ ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والإشراف، بينما يقوم العاملين بالتنفيذ.
- ☒ اختيار العاملين بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم.
- ☒ تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- ☒ مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

المبادئ التي توصل اليها فريدريك تايلور

كذلك فقد كان تايلور مدافعاً قوياً عن تطابق الصفات البدنية لأبعاد المهمة التي يتعين إنجازها، فقد رأى تايلور أن كل مهمة من مهام العمل تلائم أحد الأفراد أكثر من الآخرين، لذا فقد كانت السمات الجسدية للعامل والمتمثلة في القدرة الإنتاجية، ومثانة العضلات، ومقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على أساسها اختيار العاملين، ورأى تايلور أن هناك عنصراً آخر يجب أن يضاف إلى هذه المعادلة ويتمثل ذلك في تغيير نظام الدفع السائد في هذه الأثناء من نظام الأجر بالساعة إلى نظام الأجر المرتبط بكمية الإنتاج.

النظرية العامة للإدارة لهنري فايول

١. كان يعمل مديراً لأحد الشركات في بلده فرنسا.
٢. تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات.
٣. حدد أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الانتاج.

هنري فايول والمبادئ التنظيمية

١. ضرورة تقسيم العمل على اساس التخصص
٢. توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن
٣. الانضباط والالتزام الوظيفي
٤. وحدة الأمر.
٥. اولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
٦. وجود نظام اجور وتعويض عادل.
٧. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية
٨. التسلسل الرئاسي.
٩. التمسك بالنظام كأساس للعمل والعلاقات.
١٠. الاستقرار الوظيفي من خلال تخطيط القوى العاملة
١١. تشجيع المبادرة الفردية
١٢. تشجيع روح الفريق.
١٣. الاستقرار الوظيفي
١٤. المبادرة.

النظرية البيروقراطية لماكس وبر

- ☐ استاذ جامعي في الجامعات الألمانية.
- ☐ كان يبحث عن اسباب تخلف المجتمع الالمانى عن المجتمعات الأوربية الأخرى.
- ☐ وتوصل الى نظرية عامة حول تطور المجتمعات.

نظرية تطور المجتمعات لماكس وبر**مرحلة السلطة التقليدية**

تتبع شرعية القادة السياسيين الاداريين من اصول تقليدية مثل، الوراثة، الجاه والأداء الاداري بدائي وغير كفاء.

مرحلة السلطة الكارزمية

تمتع القائمين على السلطة بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة نوعاً ما.

يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين (مرحلة البيروقراطية) يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية

من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber

- يوظف الفرد على أساس عقد
- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...)
- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد
- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها
- يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم
- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل
- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية

خصائص النظرية البيروقراطية لماكس وبر

١. تقسيم العمل والتخصص
٢. التسلسل الرئاسي
٣. وضوح خطوط السلطة
٤. الجدارة في التعيين
٥. وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل
٦. التوثيق وتنظيم السجلات
٧. الرسمية في علاقات العمل
٨. الاجور والتعويضات العادلة

عيوب النظرية البيروقراطية لماكس وبر

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد
- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تناسب مع الأنظمة والقوانين

نظريات المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الانسانية

يقصد بالعلاقات الانسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والانتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأن ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً إنسانياً قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

- ✦ ظهور الحركات النقابية
- ✦ زيادة ثقافة العامل
- ✦ تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية
- ✦ كبر حجم المنظمات
- ✦ التخصص وتقسيم العمل
- ✦ زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ✦ ارتفاع المستوى المعيشي

أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية

تجارب الهوثورن	التون مايو
نظرية X, y	دوجلاس ما كجر يجو
	وارن بينس

التون مايو: تجارب الهوثورن

تمت هذه التجارب في مصنع هوثورن - وسترن الكترينك: وهي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- ☒ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ☒ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- ☒ الأجر وأثارها على الإنتاجية.

- ✗ الجماعات غير الرسمية في محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- ✗ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

نتائج تجارب الهوثورن

- ✗ العامل ليس أداء طيبة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- ✗ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه
- ✗ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية
- ✗ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

دوجلاس ماكجريجور ونظرية x, y

(1) نظرية (x):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ما كجريجور وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية. وضع دوجلاس نظريته الاولى x وهي تنظر نظره سلبية للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة. وتقوم هذه النظرية على الأسس التالي:

■ كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟

- يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف.
- هل نجحت هذه النظرية؟
- رأى ماكجريجور فيما بعد ان اساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب. لذلك حاول ان يضع نظرية اخرى على عكس الاولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين وهي نظرية (y)

(٢) نظرية (y): وتقوم على الاسس التالية:

- يجب الفرد العمل بطبعه.
- يجب الفرد تحمل المسئولية بطبعه.
- الفرد لديه طموحات عالية.
- الفرد نشط بطبعه ولديه قدره على الابداع في حل المشاكل اذا اتبحت له الفرصة

الفرق بين النظريتين:

- يتبع المديرين الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كآلة.
- يتبع المديرين الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

مساهمات وارن بينس

رأى ضرورة ايجاد تنظيمات أكثر انسانية وديمقراطية ولا مركزية تعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق، واقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية.

انتقادات موجهة للمدرسة الانسانية

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية
- معرضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

المرحلة الثالثة: النظريات الموقفية

تتلخص الفكرة الاساسية في هذه النظريات بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، فهناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه، فالتنظيم الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة العوامل والمحددات منها طبيعة المهمة، وطبيعة وكفاءة العاملين، ونمط شخصية المدير ونقاط القوة والضعف عنده، وطبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم ومدى وضوحها.

- نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال.
- تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة.

ثالثاً: المدرسة السلوكية

١. **بري سيمون (Simon):** أن طريقة الافراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي.
٢. **أسهم ليكرت (likkert):** في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الافراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة.
٣. **تري نظرية الادارة الموقفية:** أن المدير يجب أن تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

خصائص الفرد في المدرسة السلوكية

١. ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل
٢. لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
٣. لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز.
٤. يسعى أن يكون ناصحاً وناجحاً في عمله.
٥. يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة.
٦. يسعى لتحقيق تعادل وتمائل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة

٧. لديه حاجات مادية وغير مادية.

على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة وإستشارية.

إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات

تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد

ضع الثقة في الأفراد

الاعتقاد بأن رقابة الفرد على نفسه من افضل أنواع الرقابة

المرونة في تصميم العمل

وضع أنظمة لتفويض السلطات

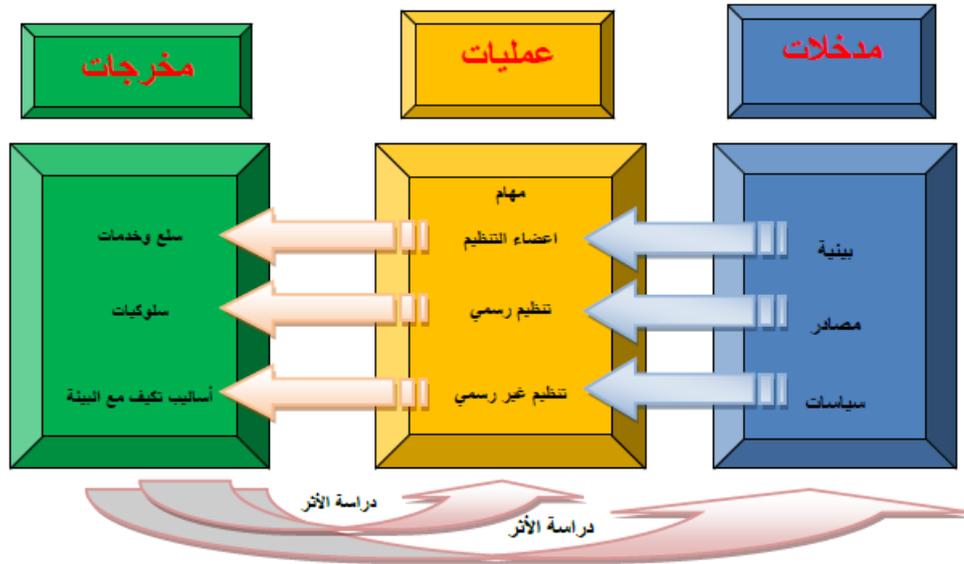
اهتمت بالجوانب السلوكية وأهملت الجوانب الإدارية والتنظيمية

عجزت عن إيجاد جوانب محددة أو أسلوب معين يمكن اعتماده لحل مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات. وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيهما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية. وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

- المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانيات الداخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية - المادية - المعنوية).
- المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.
- العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سلبية أو موجبة.

عناصر النظام



نظريات المرحلة الرابعة

تم التأكيد على ضرورة النظر الى المنظمات باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث يلعب المديرون واصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الاهداف التنظيمية وفي نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية والتي ليست بالضرورة مصالح التنظيم.