

الفصل الأول،

مفهوم النظرية

عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات التي تعطي نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة، بهدف تفسير تلك الظاهرة والتنبؤ بها مستقبلاً.

الفرق بين النظرية والقانون

القانون: يعني أن هناك تفسيراً كاملاً جامعاً مانعاً لحدوث ظاهرة معينة، وإمكانية تكرارها، والآلية الممكنة اتباعها للتحكم بحدوثها..... فالوصول لمرتبة القانون معناه أن هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال اتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان ومكان. فقانون الجاذبية يسمى قانوناً لأنه يمكن التثبت منه في كل زمان ومكان.

أما النظريات: فمن الممكن أن تتغير يوماً ما بفضل مزيد من البحوث والدراسات، وهي صحيحة حتى يثبت عكسها، وفي مجال الإدارة فمن الصعب الوصول بالنظريات الإدارية إلى مرتبة القانون لان الظواهر الإدارية ظواهر إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة كاملة.

ماهية التنظيم

هو كيان اجتماعي منسق بوحي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

ويتميز التنظيم بـ:

- كيان اجتماعي.
- وجود اطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء التنظيم.
- وجود رابطة الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم.

نظرية التنظيم

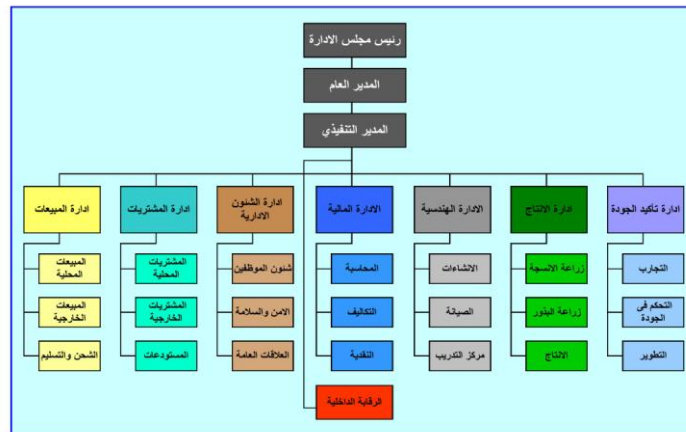
تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية.مثل:

- كيفية بناء الهيكل التنظيمي.
- نوع الهيكل التنظيمي الملائم.
- نطاق الاشراف المناسب.
- كيفية ادارة الصراعات داخل المنظمة.
- كيفية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- كيفية تغيير الثقافة التنظيمية.

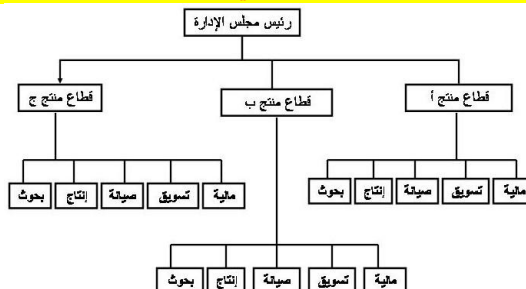
الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: الطريقة التي يتم من خلالها:

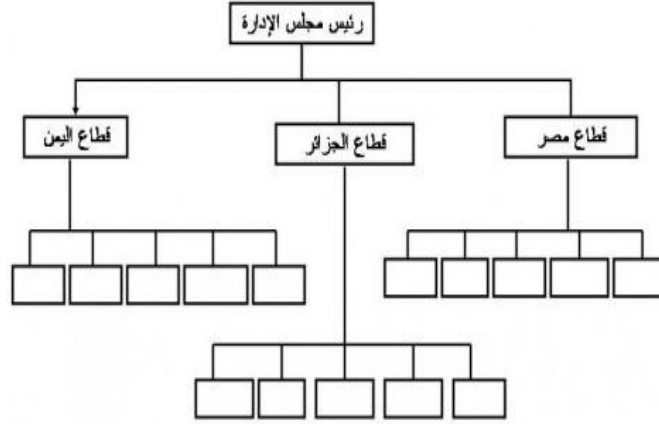
- تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين.
- نطاق الإشراف.
- بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق.
- أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.



مثال: هيكل تنظيمي حسب المنتج



مثال: هيكل تنظيمي حسب الموقع



مكونات الهيكل التنظيمي

- التعقيد: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً أو موزعاً جغرافياً.
- التطور: وذلك من خلال التغيرات والتطورات التي تتم على الهيكل التنظيمي نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية، إضافة بعض الوحدات الادارية الجديدة، أو الغاء وحدات ادارية موجودة.
- الرسمية: فالتنظيم يستلزم التنبيط والتوحيد فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة.
- التسلسل الإداري: من خلال ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية

التصميم التنظيمي

- وضع خارطة تنظيمية تحدد مختلف الوحدات التنظيمية وخطوط الاتصال والسلطة ونطاق الاشراف ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.

نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

يظهر الاختلاف بينهما في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما:

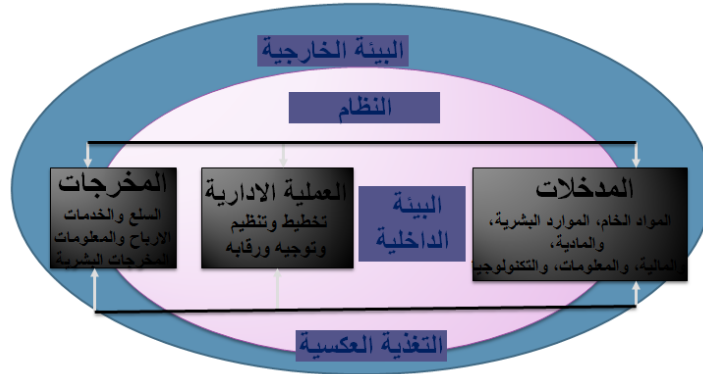
- وحدة التحليل لنظرية التنظيم: هي التنظيم الإداري من منظور شمولي، حيث تركز على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث:
 - الحجم ونوعية المهمة.
 - نوع التكنولوجيا المستخدمة.
 - البيئة التي يعمل فيها التنظيم.
- **وحدة التحليل للسلوك التنظيمي:** يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الافراد والجماعات، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل:
 - الدوافع.
 - القيم.
 - الادراك والتعلم.
 - نمط القيادة.
 - تأثير الصراع في العمل.
 - نمط الشخصية.
 - الإنتاجية الفردية.
 - مظاهر التغيب عن العمل.
 - الدوران الوظيفي.
- **السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض:** ويحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من **زاوية السلوك التنظيمي** باعتباره صراعاً بين الافراد من جهة وبين الافراد والجماعات من جهة أخرى، وتعزى أسبابه لأمور تتصل بنمط الاتصالات وأنماط الشخصيات المختلفة ومستويات الادراك، أما **من زاوية نظرية التنظيم** فيتم دراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات واليات التنسيق وغيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي.

مبررات دراسة نظرية التنظيم

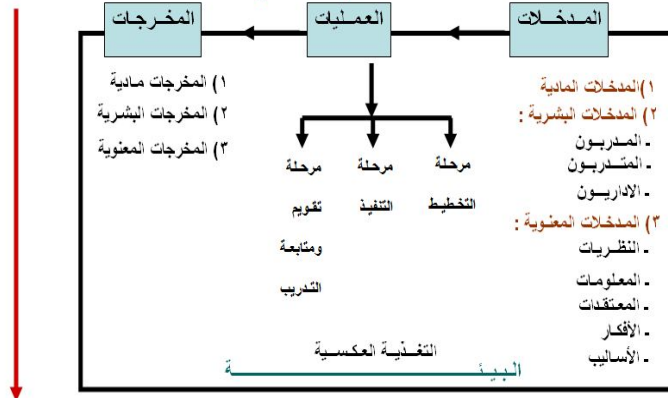
1. تزايد حجم المنظمات وتأثيرها
2. التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية
3. فتح الاسواق العالمية والحدود بين الدول
4. الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي

النظر للتنظيم من منظور عضوي/ نظرية النظم

- النظام : هو مجموعة من الاجزاء أو الانظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل تُكون معه كيانا متكاملًا.



مكونات النظام التدريبي



النظر للتنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم

- التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة (تفاعل).
- يأخذ التنظيم مدخلاته من البيئة الخارجية.
- عمليات التحويل الداخلية.
- مخرجات النظام للبيئة.

خصائص النظام المفتوح

- ١) بيئة النظام: كل نظام له بيئة خارجية، وبيئة داخلية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود وبدون حدود لا يوجد نظام وهذه الحدود هي التي تقرر أن يقف ويبدأ النظام .
- ٢) التغذية العكسية: هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.
- ٣) استمرار النشاط: تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.

دورة حياة التنظيم

١. مرحلة الابداع: تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، حيث تتصف بغموض الأهداف والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونه.
٢. مرحلة الجماعة: حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية.
٣. مرحلة الرسمية والرقابة: يتم في هذه المرحلة وضع القواعد وإجراءات العمل، وتتحد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة
٤. مرحلة تطور الهيكل التنظيمي: يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادراً على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات، ويزاد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور.
٥. مرحلة الضعف والانحدار: تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مثل النقد الكبير أو زيادة عدد المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات مما يعكس سلباً على العاملين ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي.

، 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 لاتجاهين، 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 المنظور | ١٩٣٠-١٩٤٠ المرحلة الأولى | ١٩٦٠-١٩٧٠ المرحلة الثانية | ١٩٧٥-الآن المرحلة الرابعة |
|-------------------------------|---|--|---|
| نوع التنظيم | التنظيم نظام مغلق | التنظيم نظام مغلق | التنظيم نظام مفتوح |
| الافتراضات والقيم الأساسية | اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاءة | اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية | التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي والاهتمام 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 يحته 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 لفريدريك 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 اثناء 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 العاملون 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 الامر.
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 ووبر

- ☐ 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 ووبر**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.

مرحلة السلطة القانونية

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 الكتريك: 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 وتأثيرها 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 إلا 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 المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كآلة.
- يتبع المديرون 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 (Ikkert):** في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الافراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة.
٣. **نرى 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

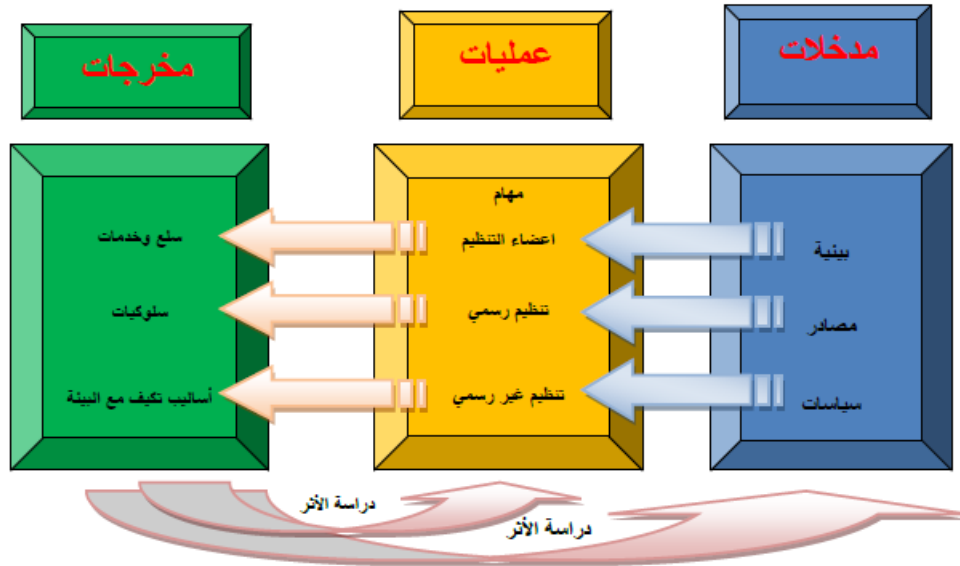
اهتمت بالجوانب السلوكية وأهملت الجوانب الإدارية والتنظيمية

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 المبدولة 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.

المحاضرة الثالثة

الفعالية التنظيمية

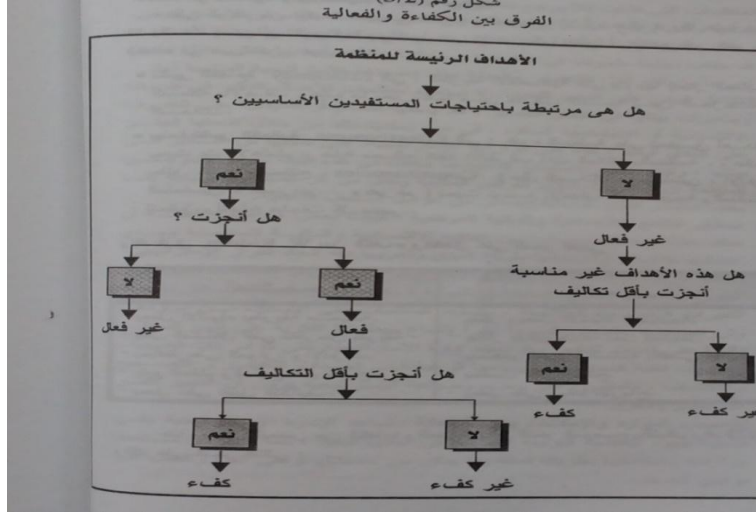
الكفاءة والفعالية

- الكفاءة: الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.
- الفعالية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل (الملاك، العاملين، الإدارة، المورددين، العملاء).

الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية

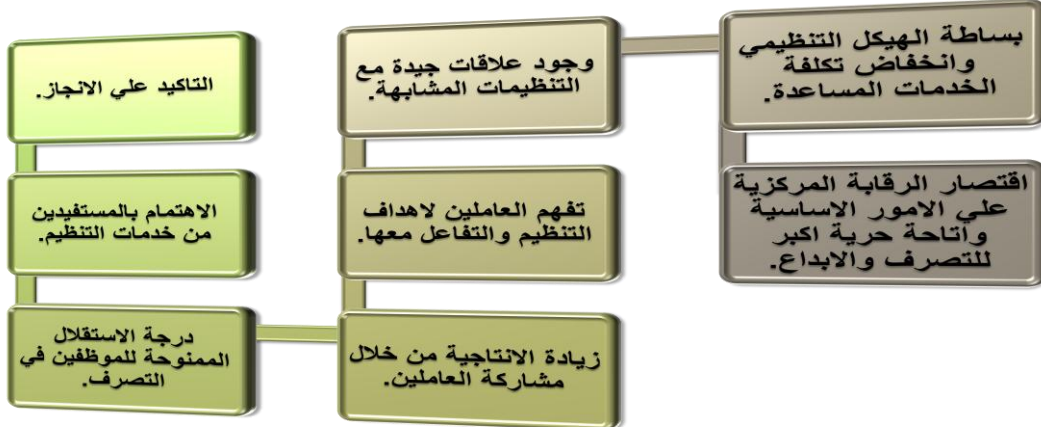
| الفعال | الكفاء |
|---|----------------------------------|
| ١. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة. | ١. يعمل الأشياء بطريقة صحيحة. |
| ٢. يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل. | ٢. يحل المشاكل التي تعترض طريقه. |
| ٣. يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية. | ٣. يحافظ على الموارد والأدوات. |
| ٤. يحصل على النتائج. | ٤. يبتع النظام والمنهج الموضوع. |
| ٥. يعمل على زيادة الأرباح. | ٥. يعمل على تقليل التكاليف. |

الفرق بين الكفاءة والفعالية



- ولهذا قد يكون التنظيم:
- كفاء وفعال.
 - كفاء وغير فعال.
 - فعال وغير كفاء.
 - غير فعال وغير كفاء.

خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة



مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية

١. القدرة على تحقيق الأهداف.
٢. المدخل التنظيمي.

- ٣.مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.
- ٤.مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة.
- ٥.مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مدخل القدرة على تحقيق الأهداف الفعالية التنظيمية:

- وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وذلك من خلال:
- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- توجيه كافة الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها.
- ومن ضمن الأهداف المألوفة للحكم على فعالية التنظيم:
- تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة منخفضة.
- التفوق على المنافسين.
- التوسع والانتشار.
- الحصول على حصة معينة من السوق.

عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف

- التركيز على المخرجات وإهمال المدخلات و العمليات التحويلية.
- صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفعالية فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية وخارجية.
- تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة: مثل هدف انتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة.
- تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة: فالأهداف عرضة للتعديل و التغيير المستمر.
- عدة مستويات من الأهداف: استراتيجية، متوسطة المدى، قصيرة المدى.
- فأهداف الجامعات، تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن يوجد العديد من الأهداف الاستراتيجية والادارية والتشغيلية، فمثلاً:
- هدف استراتيجي(طويل المدى) : قيادة المجتمع.
- هدف متوسط المدى: ايجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة.
- هدف قصير المدى: استخدام البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث.

ثانياً: المدخل النظمي

- النظر الى التنظيم باعتباره كياناً مركباً، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها.
- الفعالية هي: قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة، سواء مدخلات، عمليات تشغيل، مخرجات. ولتحقيق ذلك يجب التركيز على ضرورة :
- القدرة علي اقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول علي المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الانتاجية او التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- مستوي مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- مستوي مقبول من الرضا الوظيفي.

ثانياً: عيوب المدخل النظمي

- صعوبة قياس المؤشرات البيئية.
- الجدوى من قياس الوسائل أقل أهمية من قياس الأهداف نفسها كمؤشرات على نجاح التنظيم وفعاليتها.

ثالثاً: القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة علي التنظيم

- الفعالية التنظيمية: القدرة على تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه.
- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها اصحاب المصالح المختلفة للحصول علي الموارد.
- ان للأطراف المؤثرة مصالح واهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض امر في غاية الاهمية.ولذا فان فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة علي ادارة التناقضات والخروج بأكبر ربح وقلل الخسائر.
- يجب علي المديرين تحديد الاطراف ذات التأثير علي المنظمة وعلي استمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها.ويوضح في الجدول التالي:

| المعايير | المؤثرون والاسراتيجيون |
|--|------------------------|
| عائد الاستثمار، النمو في الارباح | المالكون |
| الاجور، المزايا الاخري، الرضي عن العمل | الموظفون |
| السعر المناسب، نوعية السلعة او الخدمة | العملاء |
| الرضي عن الدفعات، امكانيات البيع المستقبلية | الموردون |
| القدرة علي دفع الديون | الدائنون |
| اجور ومزايا عمل منافسة، وظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني | اتحادات العمال |
| العمل وفق القانون، تجنب المخالفات | الجهات الحكومية |
| التفاعل والتعاون بشأن الشئون المحلية، عدم الاضرار بالبيئة | الموظفون المحليون |

رابعاً: مدخل القدرة علي التوافق بين القيم :

- يقوم علي افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الاهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، إذ أن، معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم،
 - يقوم أيضا علي الاهتمام بالوسائل والاهداف في تقييم فعالية التنظيم
 - يهتم بتحديد كافة القوى المؤثرة علي التنظيم وتقييمها من اجل نجاحه وفعاليتة. لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل.
 - ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:
 - **ففي مرحلة التكوين والابداع:** تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين وسلوكها طريق الابداع إلى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل والمستجدات وهو ما يؤكد عليه منظور نظرية النظام المفتوح.
 - **وفي مرحلة الجماعية:** تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية، الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء والانتماء وخلق الشعور بالتماسك.
 - **وفي مرحلة الرسمية:** يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين، أو حكومة، أو مستفيدين على الانتاجية والنظام. وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني.
 - **وفي مرحلة التطوير :** يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية، وابداع قدر من المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد واستمرار النظام، وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح.
 - **وفي مرحلة الضعف:** تحتاج المنظمة والقوى المؤثرة إلى قدرة أكبر على الابداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد عليه نموذج النظام المفتوح
- يعيب عليه مثل الاساليب السابقة مشكلة تحديد الاوزان النسبية للقوى المؤثرة بشكل دقيق.**

خامساً: مدخل الجودة الشاملة

- يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفعالية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية، وهي:
- التركيز على رضی العميل.
 - الاهتمام بالتحسين المستمر.
 - اعتماد نمط عمل الفريق.
 - **التركيز على رضی العميل:** ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين(الزبائن) والداخليين(الموظفين)وذلك من خلال ايجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.
 - **التحسين المستمر:** يعني ان لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أو السلع للمواصفات بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها.
 - **التركيز على فرق العمل:** وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، وبين التنفيذ والاستشاريين وبين الوحدات المختلفة، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة.

كما يجب التأكد أن مسألة الجودة والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، بل جزءاً من كل خطوة في العمل وجزءاً هام من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها

الخلاصة

ينبني من الطرق السابقة لقياس الفعالية أنها جميعها ذات فائدة، ولكن لكل منها وقت ومرحلة مناسبة للاستخدام. ويمكن توضيح الظروف المناسبة لكل طريقة في الجدول التالي:

| الظروف المناسبة | الاسلوب |
|---|---|
| إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس | مدخل تحقيق الأهداف |
| عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة | مدخل النظام |
| عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها | مدخل القوى المؤثرة |
| عندما لا يكون واضحاً للتنظيم أي المجالات يجب أن تحظى بالتركيز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى. | مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة |

"الفصل الرابع"

١- مفهوم الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية:

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- التأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية.
- تحديد دور الأفراد والعلاقات بينهم.

٢- أبعاد الهيكل التنظيمي

- ١- التعقيد والضخامة
- ٢- الرسمية والتقنين
- ٣- درجة المركزية.

الفرق بين الكفاءة والفعالية

أولاً: التعقيد والضخامة

التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الادارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً.

أ- التقسيم الافقي:

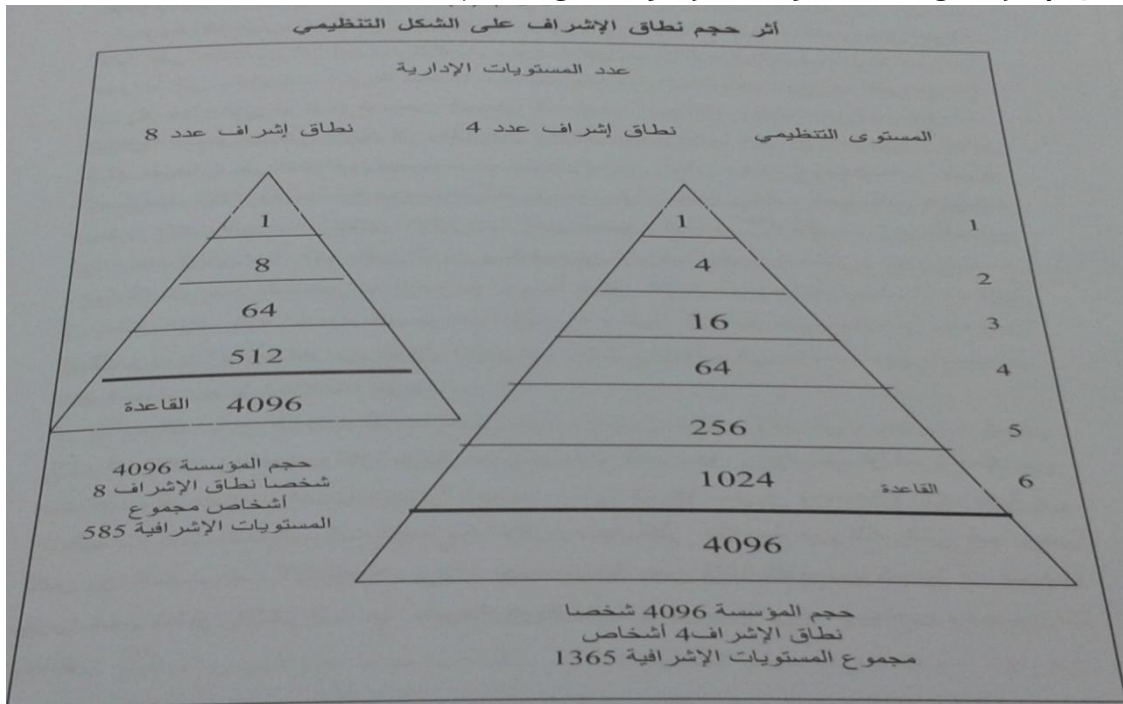
- يشير إلي انشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولي كل منها القيام بوظيفة متخصصة، مثل إدارة الانتاج، والتسويق، والأفراد....الخ
 - هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم.
 - مبدأ التخصص إيجابياً علي كمية وجودة العمل.
- وتتعدد الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

- ١- الوظيفة
- ٢- الخدمة المقدمة
- ٣- المراحل التي تمر بها الخدمة
- ٤- فئة المستفيد
- ٥- عدد العاملين
- ٦- المنطقة الجغرافية

ب- التنظيم العمودي:

يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الادارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري علي عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.

- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف.
- يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لآخري حتي لو تساوي عدد العاملين فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الاشراف.
- كلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً.



ج- البعد الجغرافي:

- يؤثر علي درجة تعقيد التنظيم فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة.
- إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

ثانياً: الرسمية

- تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تادية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف : وهي التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الاداري.
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الادارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الادارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية.
- لا يشجع التقنين علي المبادرة والإبداع.
- يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلي:
- القدرة علي التنبؤ بسلوك العاملين لانهم يؤدون أدوارا محددة بدقة.
- الثبات والنظام في العمل.
- ضمان التنسيق والتناغم في العمل.
- يمكن الادارة من تعيين عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة.

الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

- 1- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم
- 2- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
- 3- العمل علي ايجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة
- 4- السياسات والتعليمات.
- 5- الأتمته أو الميكنة

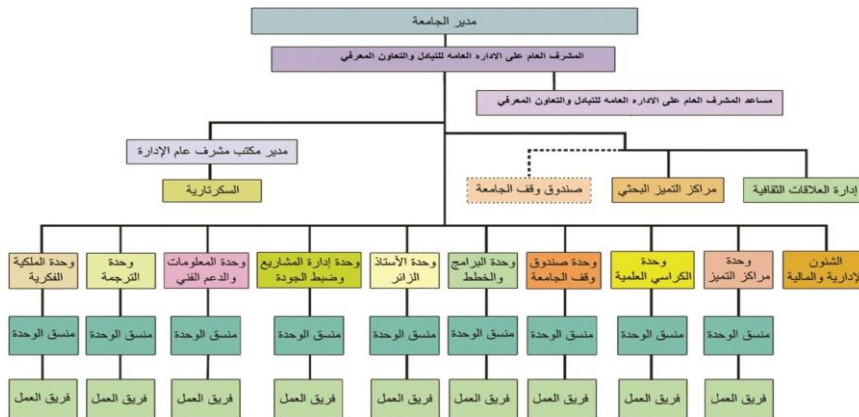
ثالثاً: المركزية

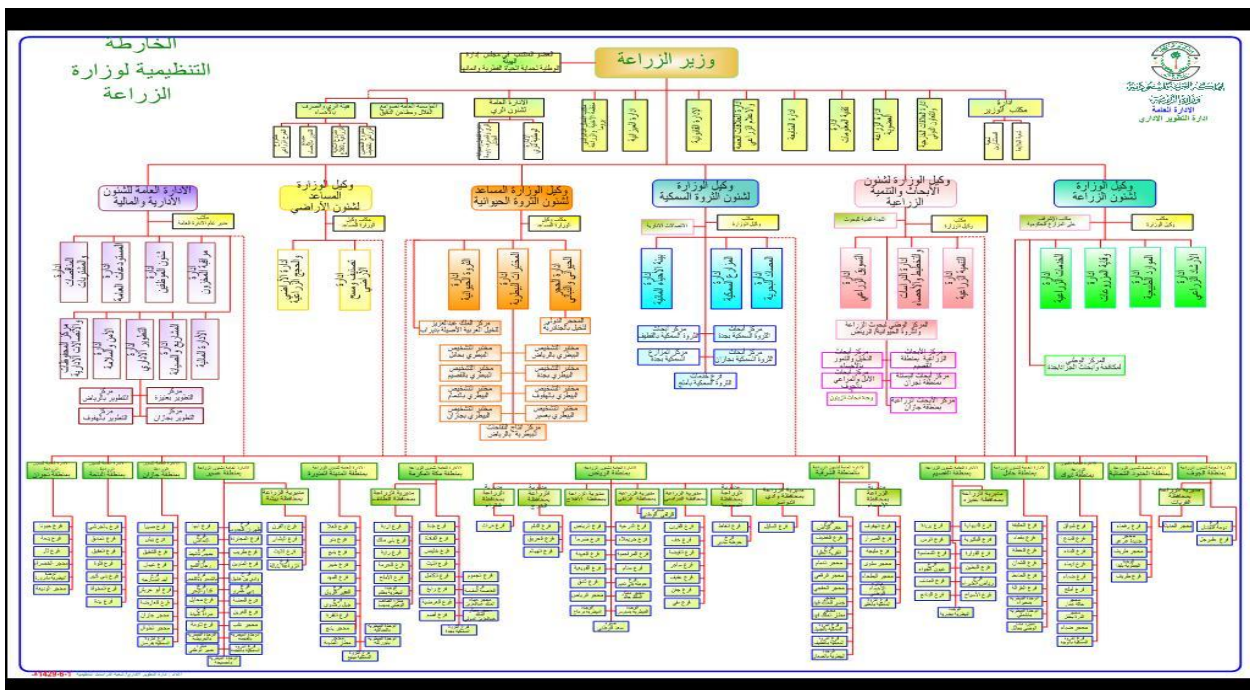
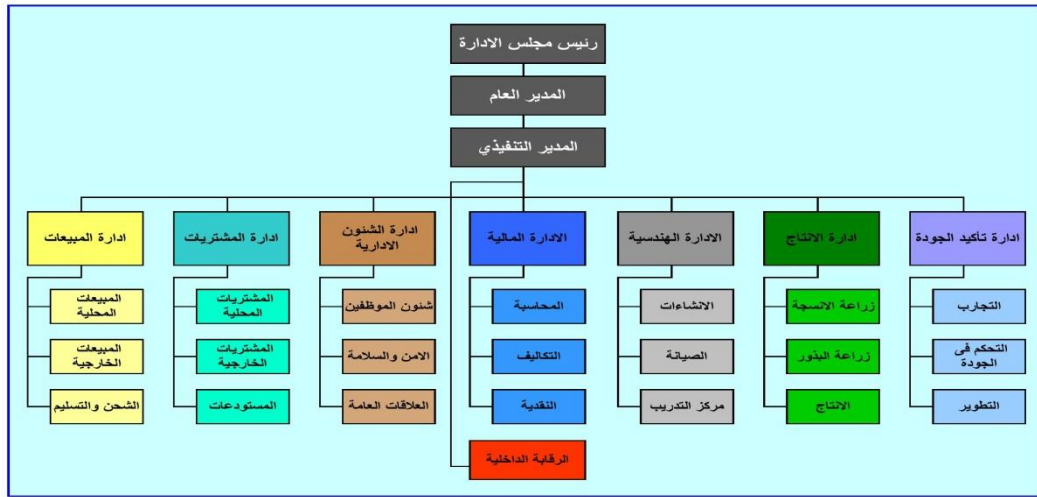
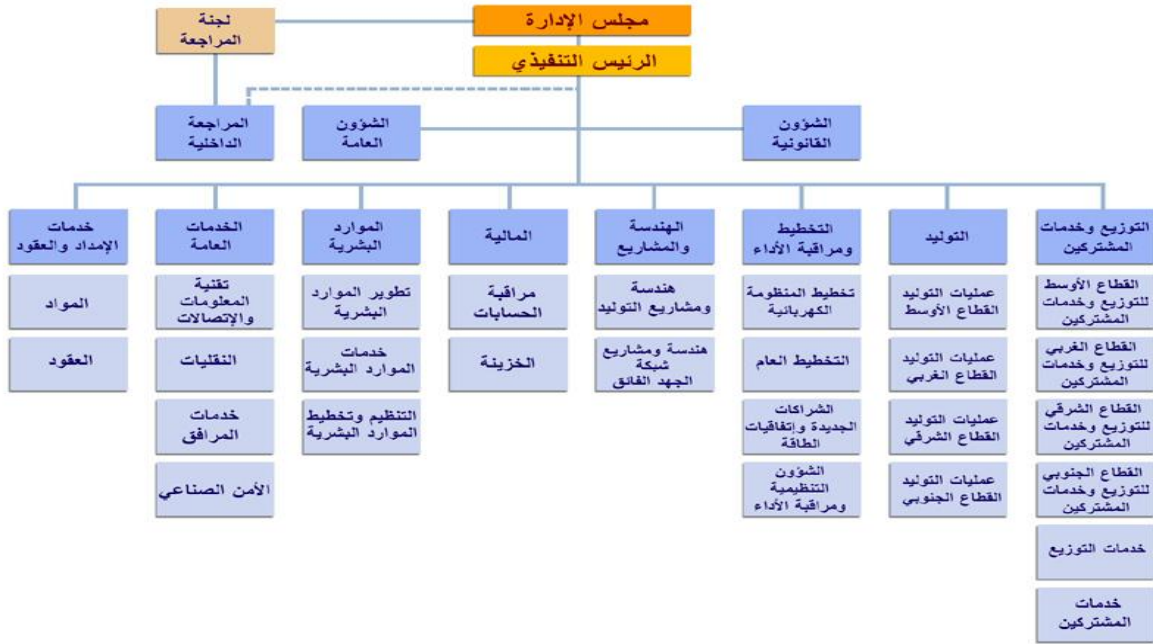
- اقتصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوي إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة، والتي تتمثل في(جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد بدائل الحل، اختبار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار ومتابعته. ويصعب علي المدير القيام بها بالكامل
- وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- بالإضافة إلى أن وجود بعض التفويض في السلطات، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- يعتمد الحكم علي وجود المركزية او اللامركزية علي أسلوب اتخاذ القرارات.
- مراحل اتخاذ القرار
- 1- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- 2- تحليل هذه المعلومات.
- 3- تحديد البدائل المختلفة.
- 4- اختيار البديل الافضل.
- 5- عملية التنفيذ والمتابعة

٢- العلاقة بين الابعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.

- العلاقة بين المركزية والرسمية.
- 1- تقوم التنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد علي العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام والاعمال ويساعدها في ذلك اعتماد اسلوب مركزي في الادارة.
- 2- تقوم التنظيمات التي تعتمد علي الموظفين المهنيين بدرجة اقل من التقنين والرسمية واسلوب لا مركزي في الادارة.





Jeddah Community College



كلية المجتمع بجدة

