

الفصل (٢) تطور نظريات التنظيم

سنتناول ما يلي :

- المنظور الهدي و النظمي في تطوير نظرية في تطوير نظرية التنظيم .
- مساهمات ميكافيلي و ادم سميث .
- مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم .
- النظريات الموقفية في التنظيم .
- المدرسة السلوكية و مدرسة النظم في التنظيم .
- مراحل تطوير نظريات التنظيم .
- المدرسة الكلاسيكية في التنظيم .

مقدمة : ترجع جذور نظريات التنظيم إلى بدايات الثورة الصناعية و التي أدت إلى ظهور العديد من المشاكل الإدارية في المنظمات و

نتيجة لذلك قام الباحثين و المفكرين بدراسة هذه المشاكل دراسة متأنية للتوصل إلى حلولها بمنهجية عملية من خلال تجريب الوسائل و البدائل الممكنة لحل هذه المشاكل و التوصل إلى نظريات و مبادئ إدارية تكون في متناول المديرين و من خلال ذلك تطورت نظريات التنظيم خلال الفترات الزمنية المختلفة وذلك منذ بدايات الثورة الصناعية و حتى الآن .

* **المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم :** يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق أهداف محددة و يتفرع هذا لاتجاهين هما :

الاتجاه الاول : يرى أن التنظيم يهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل عقلاني و موضعي و بما يحقق المصلحة التنظيمية .

الاتجاه الثاني : يرى أن أهداف التنظيم ليست بالضرورة أن تكون موضوعية بل أهداف شخصية تقرر على ضوء الصراعات و المصالح لذوي النفوذ في التنظيم .

* **تطور نظريات التنظيم**

الفترة الزمنية المنظور	المرحلة الاولى ١٩٣٠-١٩٠٠	المرحلة الثانية ١٩٦٠-١٩٣٠	المرحلة الثالثة ١٩٧٥-١٩٦٠	المرحلة الرابعة ١٩٧٥-الآن
منظور الهدف	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مقترح	التنظيم نظام مفتوح
الافتراضات والقيم الاساسية	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاية	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

* **المنظور النظمي في تطور نظريات التنظيم :**

منظور نظامي مغلق : و هي معزول عن البيئة المحيطة أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات و عمليات تشغيل و مخرجات .

منظور نظامي مفتوح : التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة و يؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية و القدرة على إقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية و على القدرة على التعلم من التغذية العكسية .

* **مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي :**

- **نيقولا ميكافيلي :** ركز على القيادة و فرق بين مفهوم السلطة و القيادة و أكد على المنظور السياسي للتنظيم .

ادم سميث : ساهم في تحديد آليات زيادة الإنتاج كماً و كيفاً من خلال مبادئ أساسية و أكد على مفهوم تقسيم العمل و التخصص كشرطان لزيادة الإنتاج .

المرحلة الأولى : نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة : ظهرت نظريات هذه المدرسة في بدايات القرن العشرين و هي مدرسة سلطوية بيروقراطية بحتة تنظر لإنسان كآلة يمكن استخدامه و تحريكه بالترغيب و الترهيب و الرقابة الصارمة الدقيقة و كان ماكس ويبر في ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق و قوانينها و من هذه النظريات .

- نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور . - المبادئ التنظيمية لهنري فايول . - النظرية البيروقراطية لماكس و ويبر .

*** أهم المفكرين و نظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية :**

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

*** الفكر التقليدي :** كان مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن ١٩ ميلادي و بداية القرن ٢٠ كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين :

- كيفية زيادة الإنتاجية و جعل العمل أكثر سهولة و يسرا في الأداء.

- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات .

*** نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور .**



- بدأ تايلور حياته العملية في إحدى مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية .

- تدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس ثم إلى مهندس حيث حصل على بكالوريوس الهندسة أثناء العمل .

- أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة و البحث بمنهجية علمية تجريبية .

- نشر تايلور أفكاره في كتاب << الإدارة العلمية في عام ١٩١١ .



- و نتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ تدني مستوى الإنتاجية في المصنع و عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج و عدم وجود نظام ثابت و معروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج و لحل هذه المشاكل قام بالعديد من التجارب .

* مبادئ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل و القائمة على التخمين بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوة من خطوات العمل .
- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية النظرية اختيار العاملين و تدريبهم.
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة و العاملين بحيث تقوم الإدارة بالتخطيط و الإشراف بينما يقوم العاملين بالتنفيذ .
- اختيار العاملين بأسلوب علمي و تدريبهم على عملهم .
- تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

* المبادئ التي توصل إليها فريدريك تايلور :

- كذلك فقد كان تايلور مدافعاً 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 و المتمثلة في القدرة الإنتاجية و متانة العضلات و مقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على هذه المعادلة و يتمثل ذلك في تغيير نظام الدفع السائد في هذه الأثناء من نظام الأجر بالساعة إلى نظام الأجر المرتبط بكمية الإنتاج ..

* النظرية العامة لإدارة لهنري فايول :



- كان يعمل مديراً لأحد الشركات في بلده فرنسا .
- تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كافة المجالات و على كل المستويات .
- حدد أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج .

* هنري فايول و المبادئ التنظيمية :

- 1- ضرورة تقسيم العمل على أساس التخصص .
- 2- توزيع السلطات و المسؤوليات بشكل متوازن .
- 3- الانضباط و الالتزام الوظيفي .
- 4- وحدة الأمر .
- 5- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
- 6- وجود نظام أجور و تعويض عادل .
- 7- وجود درجة مناسبة من المركزية و اللامركزية .
- 8- التسلسل الرئاسي .
- 9- التمسك بالنظام كأساس للعمل و العلاقات .
- 10- الاستقرار الوظيفي من خلال تخطيط القوى العاملة .
- 11- تشجيع المبادرة الفردية .
- 12- تشجيع روح الفريق .
- 13- الاستقرار الوظيفي .
- 14- المبادرة .

* النظرية البيروقراطية لماكس و بير :



- استاذ جامعي فى الجامعات الألمانية .

- كان يبحث عن اسباب تخلف المجتمع الالمانى عن المجتمعات الأروبية الأخرى .

و توصل الى نظرية عامة حول تطور المجتمعات .

* نظرية تطوير المجتمعات لماكس و بير :

- مرحلة السلطة التقليدية :

تتبع شرعية القادة السياسيين الإداريين من اصول تقليدية مثل : الوراثة الجاه و الأداء الإداري بدائي و غير كفاء .

- مرحلة السلطة الكارزمية : تمتع القانمين على السلطة بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة نوعاً ما.

- مرحلة السلطة القانونية :

يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة فى القوانين (مرحلة البيروقراطية) .

يري **weber** أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية و هو ما يعرف بالبيروقراطية

* من أهم المبادئ التى تقوم عليها البيروقراطية حسب **weber** .

- يوظف الفرد على أساس عقد .

- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة -خبرة-.....) .

- لكل فرد فى المنظمة مجال صلاحيات محدد .

- السلطة فى العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها .

- يخضع الأفراد إلى الرقابة فى عملهم .

- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل و التعامل مع حالات العمل .

- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية .

* خصائص النظرية البيروقراطية لماكس و بير :

١- تقسيم العمل و التخصص .

٢- التسلسل الرئاسي .

٣- وضوح خطوط السلطة .

٤- الجدارة فى التعيين .

٥- وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل .

٦- التوثيق و تنظيم السجلات .

٧- الرسمية فى علاقات العمل .

٨- الاجور و التعويضات العادلة .

* عيوب النظرية البيروقراطية لماكس و بير :

- الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين و الجمود فى سلوك الأفراد .

- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و عواطف و أحاسيس .

- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الاداء .

- وجود أنظمة و إجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- قد يلجأ إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة و القوانين .

المرحلة الثانية : نظريات مدرسة العلاقات الانسانية :

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

* ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية :

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل و دراسة الحركة و الزمن و الانتاج) مما أغفل كثير من النواحي و المواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج . و بعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤ م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة و أنه ليس أداء من أدوات العمل و أن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حولا إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية .

* اسباب دراسة العلاقات الإنسانية :

- ظهور الحركات النقابية .
- زيادة ثقافة العامل .
- تقدم البحوث الإنسانية و التطبيقية .
- كبر حجم المنظمات .
- التخصص و تقسيم العمل .
- زيادة تكلفة العمل و الإنتاج .
- ارتفاع المستوى المعيشي .

* أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية :

التون مايو	تجارب الهوثورن
دجلاس ما كجر يجو	X,Y نظرية
وارن بينس	

* التون مايو : تجارب الهوثورن :

تمت هذه التجارب في مصنع هوثورن – و سترن الكترينك :

و هي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمال :

- الإضاءة و تأثيرها على إنتاجية العمل .
- ساعات العمل و طول فترات الراحة و إنتاجية العمل .
- الأجور و أثارها على الإنتاجية .
- الجماعات غير الرسمية في محيط العمل و تأثيرها على الإنتاجية .
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات و مشاعر العاملين .

* نتائج تجارب الهوثورن :

- العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت .
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه .
- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط و معنوياته مهمة للغاية .
- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين و أكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

* دوجلاس ماكجريجور و نظرية X,Y :

١- نظرية (X) : الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ما كجر يجور وهو ينتمي إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة إلا أن هذه النظرية التي صاغها تعد امتداداً فكرياً للمدرسة الكلاسيكية و وضع دوجلاس نظريته الأولى X و هي تنظر سلبياً للعاملين و طالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة و تقوم هذه النظرية على الأساس التالية :

- يكره الفرد العمل بطبعة .
- يكره الفرد تحمل المسؤولية بطبعة .
- الفرد لديه طموحات قليلة .
- الفرد حامل بطبعة ليس لديه القدرة على الإبداع في حل المشاكل .

- كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية ؟

يجب أن يجبروا على العمل و يجب أن يراقبوا و يوجهوا و يهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

هل نجحت هذه النظرية ؟

رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب . لذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين و هي نظرية (Y) .

٢- نظرية (y) : و تقوم على الأسس التالية :

- يحب الفرد العمل بطبعه .
- يحب الفرد تحمل المسؤولية بطبعه .
- الفرد لديه طموحات عالية .
- الفرد نشط بطبعه ولديه القدرة على الإبداع في حل المشاكل إذا أتيحت له الفرصة .

* الفرق بين النظريتين :

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (X) المدرسة الكلاسيكية و يعاملون الإنسان كآلة .
- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (Y) المدرسة السلوكية .

* مساهمات وارن بينس :

رأى ضرورة إيجاد تنظيمات أكثر إنسانية و ديمقراطية و لا مركزية تعتمد على وجود جماعات العمل و روح الفريق و اقترح تنظيمات أكثر مرونة و تفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية .

* انتقادات موجهة للمدرسة الإنسانية :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج .
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
- معارضتهم لرجل الأعمال في المجالات التي تتناقض مصالحهم .
- علماء النفس و الاجتماع يرون أن النتائج محدودة و لم تضيف جديداً .
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً 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 الأساسية في هذه النظريات بأنه ليس تنظيمياً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف فهناك عدة عوامل و ظروف تؤثر على العمل و تقتضي التكيف معه فالتنظيم الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة العوامل و المحددات منها طبيعة المهمة و طبيعة و كفاءة العاملين و نمط شخصية المدير و نقاط القوة و الضعف عنده و طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم و مدى وضوحها .

* **المدرسة السلوكية** : نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية او 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 و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة .

١- **يري سيمون** : أن طريقة الأفراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي

٢- **أسهم ليكرت** : في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة .

٣- **تري نظرية الإدارة الموقفية** : أن المدير يجب أن تكيف موقفة ليتلاءم مع طبيعة و أبعاد المواقف المختلفة .

* **خصائص الفرد في المدرسة السلوكية** :

١- ليس سلبيًا بطبيعته و لا يكره العمل .

٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية و يسعى إليها .

٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز . ٤- يسعى أن يكون ناضجًا و ناجحًا في عمله .

٥- يرغب في الاستقلالية بالعمل و يكره الرقابة الكثيفة .

٦- يسعى لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة . ٧- لديه حاجات مادية و غير مادية .

* **مطالب دعاء النظرية السلوكية نحو العامل** :

- على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة و استثمارية .

- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات .

- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد .

- وضع الثقة في الأفراد .

- الاعتقاد بأن رقابة الفرد على نفسه من أفضل أنواع الرقابة . - المرونة في تصميم العمل . - وضع أنظمة لتفويض السلطات .

* **عيوب النظرية السلوكية** :

- اهتمت بالجوانب السلوكية و أهملت الجوانب الإدارية و التنظيمية :

- عجزت عن إيجاد جوانب محددة او أسلوب معين يمكن اعتماد لحل مشكلة التوفيق بين رغبات و أهداف العاملين و غايات و أهداف الإدارة .

* **مدرسة النظم** :

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها و وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات و أشاروا إلى أنها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها و أنها تشبه الكائن الحي في حاجتها إلى البقاء و الاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية و تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة .

- **مدخلات** : و يقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة إلى المنظمة بينها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية المادية المعنوية) .

- **المخرجات** : و يقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت أو خدمات .

- **العمليات** : و تعني كافة الأنشطة و الممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

- **التغذية المرتدة** : و يقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات و البيئة و المدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة أو موجبة .



نظريات المرحلة الرابعة :

تم التأكيد على ضرورة النظر إلى المنظمات باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى و المصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي حيث يلعب المديرون و أصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية و في نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية و التي ليست بالضرورة مصالح التنظيم .

كتابة الملخص © Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،