الفصل (٢) تطور نظريه 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 عقلائي 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 .

❖ 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 .

❖ 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 مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
الافتراضات والقيم الأساسية	اعتبار التنظيم آله تهتم بتحقيق الكفاية	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

❖ 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 التهيب و الرقابة الصارمة الدقيقة و كان ماكس ويبير في ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق و قوائمها و من هذه النظريات :

- نظرية الإدارة العملية لفرديريك تايلور .
- المبادئ التنظيمية لهنري فايول .
- النظرية البيروقراطية لماكس و ويبير .

❖ أهم المفكرين و نظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية :

- فرديريك تايلور ← نظرية الإدارة العلمية
- هنري فايول ← النظرية العامة للإدارة
- ماكس ويبير ← 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 . (١٨٥٦-١٩١٥م)

- 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 " .

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 لكل خطوة من خطوات العمل.
- ضرورة تحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والاشراف، 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 إليها 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 لإدارة لهنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥ م) :

- (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 و المبادئ 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 ويبر (١٨٦٤-١٩٢٠ م) :

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

❖ نظرية تطوير المجتمعات لماكس ويبر :

مرحلة السلطة التقليدية : تنبع شرعية القادة السياسيين الاداريين من اصول تقليدية مثل : الوراثة الجاه و الأداء الاداري بدائي و غير 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 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

❖ خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

- (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 .
- (٩) الرقابة الصارمة

❖ عيوب النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

- (١) الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين و الجمود فى سلوك الأفراد .
- (٢) عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و عواطف و أحاسيس .
- (٣) فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الاداء .
- (٤) وجود أنظمة و إجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- (٥) قد يلجأ إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التى تتناسب مع الأنظمة و القوانين .

★ نظريات المرحلة الثانية : 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 التى 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 كثيراً من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً انسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية .

❖ اسباب دراسة العلاقات الإنسانية :

- (١) ظهور الحركات النقابية
- (٢) زيادة ثقافة العامل
- (٣) تقدم البحوث الإنسانية و التطبيقية
- (٤) كبر حجم المنظمات .
- (٥) التخصص و تقسيم العمل
- (٦) زيادة تكلفة العمل و الإنتاج
- (٧) ارتفاع المستوى المعيشي .

❖ أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية :

التون مايو	تجارب الهوثورن
دجلاس ماكجر يجو	نظريه X & Y
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 ماكجرجور و نظرية X,Y :

١) **نظرية (X)** : الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ما كجر يجور و هو ينتمي إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة إلا أن هذه النظرية التي صاغها تعد امتداد فكريا للمدرسة الكلاسيكية و وضع دوجلاس نظريته الأولى X و هي تنظر سلبية 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 طبقا للنظرية ؟

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

هل نجحت هذه النظرية ؟

رأى ماكجرجور 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 ايجابية 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 كالألة .
يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (Y) المدرسة السلوكية .

❖ مساهمات وارن بينس :

رأى ضرورة إيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية تعتمد على وجود جماعات العمل وروح 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 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 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 .

❖ خصائص الفرد في المدرسة السلوكية :

- ١) ليس سلبيا 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 ناضجا و ناجحا 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 .

❖ 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 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

تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة .

- مدخلات : و يقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة إلى المنظمة بيئتها 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 المبدولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- التغذية المرتدة : و يقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات و البيئة و المدخلات سواء كانت تأثيرات سلبية 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 .