

MANAGEMENT THEORIES AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

د / عبدالرحيم خليل

محتويات المحاضرة

- ١- مفهوم النظرية
- ٢- نظرية الإدارة في الإسلام وأهم خصائصها
- ٣- النظريات الغربية ومنها : المدرسة التقليدية ، نظرية الإدارة العلمية ، نظرية المبادئ الإدارية ، نظرية البيروقراطية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، المدرسة السلوكية . مدرسة النظم .
- ٤- نظام الإدارة اليابانية .
- ٥- نظام الإدارة الكورية .

أولاً : مفهوم النظرية

- تعرف النظرية بانها : مجموعة من الفرضيات او المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث .
- إذا النظرية : أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها
 - ١- إنها تقدم نظاماً فكرياً .
 - ٢- تلخص الحقائق .
 - ٣- تعمل على التنبؤ .
 - ٤- تشير الى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية .
 - ٥- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني .

تابع

- 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 وتتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية ، واغلب نظريات الإدارة من هذا النوع الثاني .

تابع

- 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 تنقسم 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 نظام 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 اليقظة 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 وصفيّاً 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
- ٢- انها إدارة أخلاقية
- ٣- انها إدارة شورية
- ٤- انها إدارة شمولية .
- ٥- انها إدارة عالمية
- ٦- انها ادارة عقائدية
- ٧- انها إدارة ذات رقابة ذاتية
- ٨- أنها إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة
- ٩- انها إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان .

ثالثاً : النظريات الغربية ً

١- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

وتشمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي: (أ- ب - ج) :

أ- نظرية الإدارة العلمية:

هي 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 وقد ازدهرت هذه النظرية في الايدولوجيه الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها.

تابع

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

- ١- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- ٢- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها.
- ٣- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة.
- ٤- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.
- ٥- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي.
- ٦- أن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة.
- ٧- إن الفرد يحتاج للتدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته.

تابع

والخلاصة : أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه 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 وأهملت 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:

ومن أشهر روادها (هنري فايول) وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي 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. |
| ٢- 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 (١٨٦٤-١٩٢٠) MAX WEBER

حدد فيير 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- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في العمل.
- ٥- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتكون وفقا للقوانين.
- ٦- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

تابع

وعند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

- ١- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
 - ٢- عدم اعتناء الأفراد بمصلحة 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 المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- ٢- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من أبرز روادها (التون مايو) وأهم مبادئها هي:

- ١- أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
- ٢- أن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- ٣- شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء.
- ٤- إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في:

- أ- أنها لم تأتي بجديد حيث ظل اهتمامها بمشاكل الإنتاجية.
- ب- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- ج- أهملت المثيرات البيئية على المنظمة وهكذا ظلت نظرية جزئية

٣- المدرسة السلوكية

- ٤- حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لكل من سلوك الأفراد والإدارة حتى يمكن استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد.
- ٥- **ومن أهم روادها : دوجلاس مكريجور، رنسس ليكرت ، ابراهام ماسلو، فريدريك هرزبرج**
...وغيرهم ،وقد رؤوا أن الفرد:
١- يحب العمل وليس سلبي بطبعه.
٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المتميز.
٤- يسعى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله.
٥- يكره الرقابة المباشرة ويرغب في الإستقلالية.
٦- يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة.
تابع

طالبت النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

- ١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- ٢- اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- ٤- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- ٥- أن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- ٦- توفير المرونة في العمل مما يتيح للأفراد الحرية في الابتكار.

٧- وضع أنظمة لتفويض السلطة وتنمية المهارات.

تابع

ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر:

- ١- أغفالها للعمليات الإدارية والتنظيمية.
- ٢- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

٤- مدرسة النظم

وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة وتتميز بتأكيدا على أن المجتمع نظام عام **GENERAL SYSTEM** يتكون من وحدات أصغر **SUB-SYSTEM** تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها وهي الأنظمة السياسية، الاجتماعية، الإدارية... الخ تعتبران المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها تبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية... الخ ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة : بالآلة أو بالكانن 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 الأربعة السابقة بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي 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 واعيا 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

إن أسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة:

- ١- التركيز على العنصر البشري.
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ٣- تطبيق أسلوب 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:

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

نظرية Z : ل : ولیم أوشي: في الإدارة اليابانية وتقوم على ثلاثة أعمدة:

- ١- الثقة.
 - ٢- الألفة والمودة.
 - ٣- الحذق أو المهارة.
- رابعاً : نظام الإدارة الكورية

مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية:

- 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 الكنفوشوسية في العمل.
- ٧- مبدأ قيم الأسرة.
- ٨- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي.
- ٩- مبدأ نظام إدارة الأفراد.

نهاية المحاضرة : تمت بحمد الله وتوفيقه .

تلخيص : soonah