



تطوير نظريات التنظيم

نظرية التنظيم

المستوى السابع

د/ محمد أمين

المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق اهداف محددة، ويتفرع هذا الرأي لاتجاهين، هما:

الاتجاه الثاني

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

الاتجاه الأول:

يرى أن التنظيم يهدف إلى تحقيق اهداف محددة بشكل عقلائي وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية

المنظور النظمي في تطور نظريات
التنظيم

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

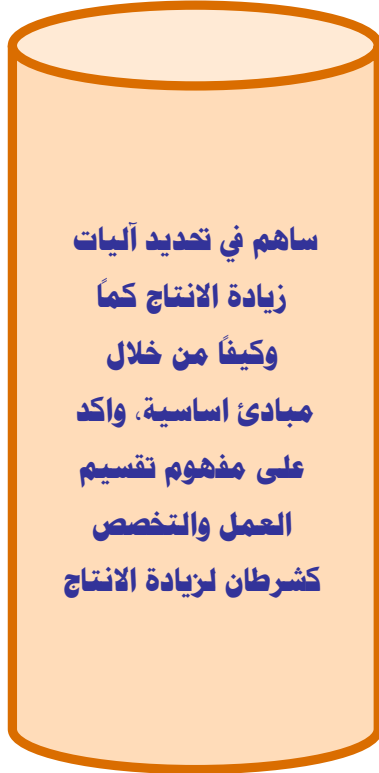
وهي معزول عن البيئة المحيطة، أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل ومخرجات.

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 الاساسية	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاءة	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية	التنظيم يفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

آدم سميث

نيقولا ميكافيلي



المرحلة الأولى: نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ظهرت نظريات هذه المدرسة في بدايات 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 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

١٨٥٦-١٩١٥



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 « الإدارة العلمية في عام ١٩١١ »
- ونتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ تدني مستوى الانتاجية في المصنع وعدم ملاءمة 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

- التوجيه نحو استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل بدلا من استخدام أساليب عشوائية او اجتهادية مبنية على التقدير الشخصي.
- استخدام الأسلوب العلمي في اختيار وتعليم وتدريب وتنمية الأفراد بما يساعد علي وضع كل فرد في العمل المناسب
- ضرورة تعاون الادارة والعمالين لتحقيق اهداف التنظيم.
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعمالين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والاشراف، بينما يقوم العمالين بالتنفيذ.
- تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- التخصص وتقسيم العمل.

١٨٤١-١٩٢٥



نظرية العملية الإدارية 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.
٤. له فضل الاسبقية في وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير او ما يطلق عليها اليوم العملية الإدارية.

هنري فايول والمبادئ التنظيمية

١. تقسيم العمل على اساس التخصص.
٢. توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن.
٣. الانضباط والالتزام الوظيفي (الرسمية)
٤. وحدة إصدار الأوامر
٥. وحدة الاتجاه (بد واحدة وخطة عمل واحدة)
٦. اولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

٧. وجود نظام اجور وتعويض عادل.

٨. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.

٩. التسلسل الرئاسي. (تدرج السلطة)

١٠. الترتيب.

١١. المساواة في المعاملة

١٢. الاستقرار في العمل.

١٣. تشجيع المبادرة الفردية

١٤. تشجيع روح الفريق.

النظرية البيروقراطية لماكس ويبر

▪ استاذ جامعي في الجامعات الألمانية.

▪ كان يبحث عن اسباب تخلف المجتمع الالماني عن المجتمعات الأوربية الأخرى.

▪ وتوصل الى نظرية عامة حول تطور المجتمعات.

نظرية تطور المجتمعات لماكس ويبر

١٨٦٤-١٩٢٠



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

مرحلة السلطة التقليدية

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

مرحلة السلطة الكارزمية

**يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم
المؤهلات والشروط المحددة في القوانين
(مرحلة البيروقراطية)**

مرحلة السلطة القانونية

*يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية

* المعنى الشائع للبيروقراطية هو الإجراءات البطيئة والمعقدة والجهود المكررة وعدم الكفاءة في التنظيم بوجه عام، إلا ان مفهوم البيروقراطية لـ(ماكس فيبر) كان يعني المعنى العكسي تماماً فهو يرتبط في نظريته بمعاني السرعة والكفاءة العالية في الإنجاز.

مبادئ البيروقراطية لماكس فيبر

١. **الهرمية:** - تميل نظرية البيروقراطية الي الأخذ بالأساس الوظيفي في تجميع أوجه النشاط باعتباره يساعد على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل. وتهتم هذه النظرية بضرورة التمسك بمبدأ تدرج السلطة وما يتضمنه ذلك من انسياب السلطة من اعلي الي أسفل ويعني في نفس الوقت ان كل رئيس مسنولاً أمام رئيسه الأعلى. مما يجعل الرقابة في التنظيم مركزة في القمة. وهكذا نجد ان الهيكله والتخصص الدقيق وتركيز الرقابة في القمة من الدعائم الأساسية لنظرية البيروقراطية.
٢. **الكفاءة المهنية:** - ان اختيار الأفراد في المنظمة ينبغي ان يكون على أساس الكفاءة المهنية ويجب التأكد من ذلك باستخدام اختيارات موضوعية وبواسطة متخصصين مزودين بمهارات عالية في هذا المجال.
٣. **الرسمية:** - أي وجود نظام ثابت للقواعد والإجراءات يحكم وينظم العلاقات واتخاذ القرارات في مختلف المواقف ويساعد على التنسيق الرشيد في مختلف الأنشطة.
٤. **كفاءة النظام الرسمي للاتصالات:** - وجود نظام مركزي للتوثيق وضبط المعلومات يمكن ان يعطي صورة واضحة عن مختلف أوجه النشاط بالمنظمة.
٥. **الموضوعية:** - ان تكون العلاقات بين الافراد داخل المنظمة على أساس موضوعي وليس على اساس شخصي تحكمها بالدرجة الأولى الاجراءات والقواعد.

عيوب النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

- 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 تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

*نظريات المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية 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

* 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

التون مايو	تجارب الهوثورن
دوجلاس ما كجر يجو	x, y نظرية
وارن بينس	التنظيمات الأدهوقراطية

* 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.
- الأجور وأثارها على الانتاجية.
- الجماعات غير الرسمية في محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

*نتائج تجارب الهوثورن

- العامل ليس أداة 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 التالية:

- يكره الفرد العمل بطبعه.
- يكره الفرد تحمل المسؤولية بطبعه.
- الفرد لديه طموحات قليلة.
- الفرد خامل بطبعه ليس لديه القدرة على الابداع في حل المشاكل.

* دوجلاس ماكجريجور ونظرية x, y

- 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)

• * نظرية (y): وتقوم 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 اتاحت له الفرصة

* الفرق بين النظريتين:

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.
- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة الانسانية.

* مساهمات وارن بينس

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

* انتقادات موجهة للمدرسة الإنسانية

- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- 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 هناك تنظيمًا مثاليًا 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.

* المدرسة السلوكية

- 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.

* 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 ناضجاً وناجحاً في عمله.
٥. يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة
٦. يسعى لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة
٧. لديه حاجات مادية وغير مادية.

عيوب النظرية السلوكية

اهتمت بالجوانب السلوكية وأهملت الجوانب الإدارية والتنظيمية.

رابعاً: مدرسة النظم

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات. وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وإنها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

تدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

- **المدخلات:** ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة 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 سالبة او موجبة.
- **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.