

مقرر

نظرية التنظيم وتصميم المنظمات

ل. د. محمد أمين

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى السابع

اعداد وتجميع الملخص:

SOOONA

نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [1] - نظرة عامة عن التنظيم

قائمة المحتويات:

- 1- مفهوم النظرية والفرق بينها وبين القانون
- 2- مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي والتصميم التنظيمي
- 3- مفهوم نظرية التنظيم والفرق بينها وبين السلوك التنظيمي
- 4- مبررات دراسة نظرية التنظيم
- 5- النظر للتنظيم من منظور عضوي.
- 6- دورة حياة التنظيم

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 الممكن 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 بوعي 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.
 - وجود أهداف يسعى التنظيم لتحقيقها.

نظرية التنظيم :

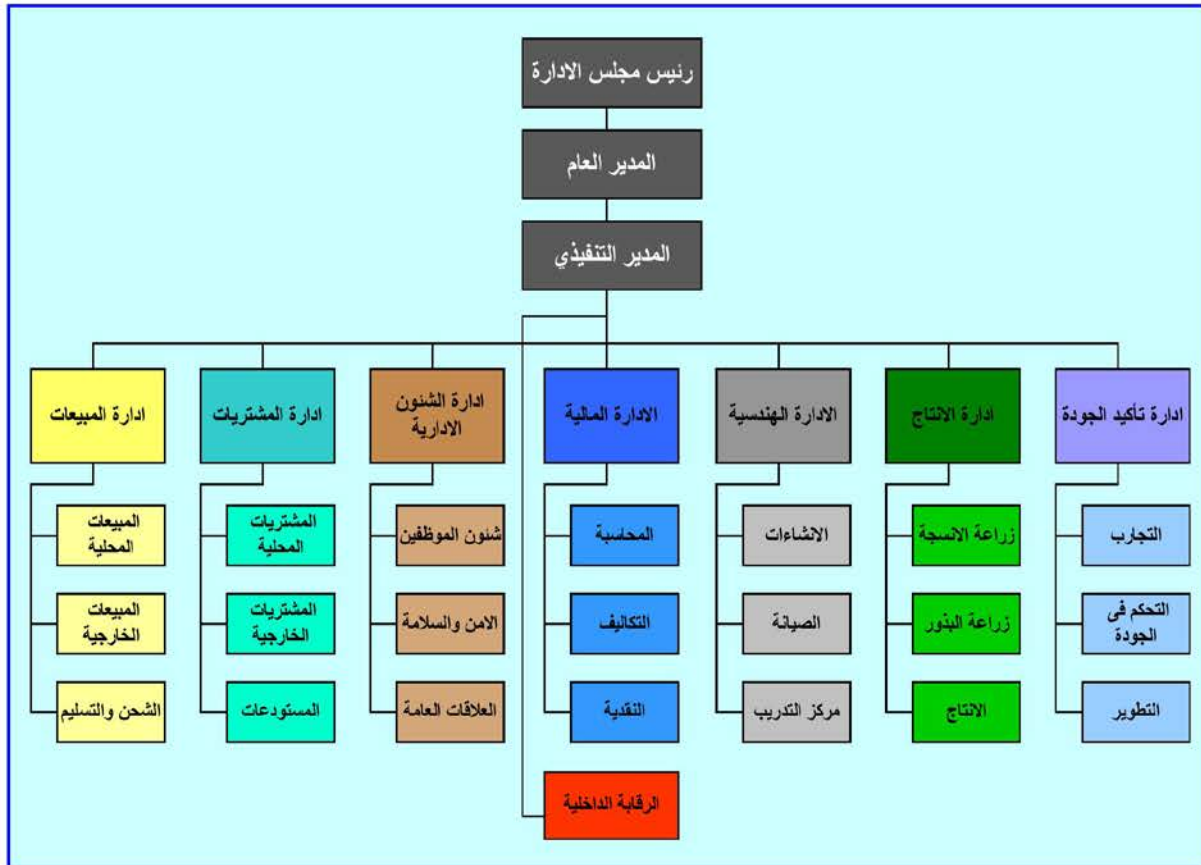
تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية.مثل:

- 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.

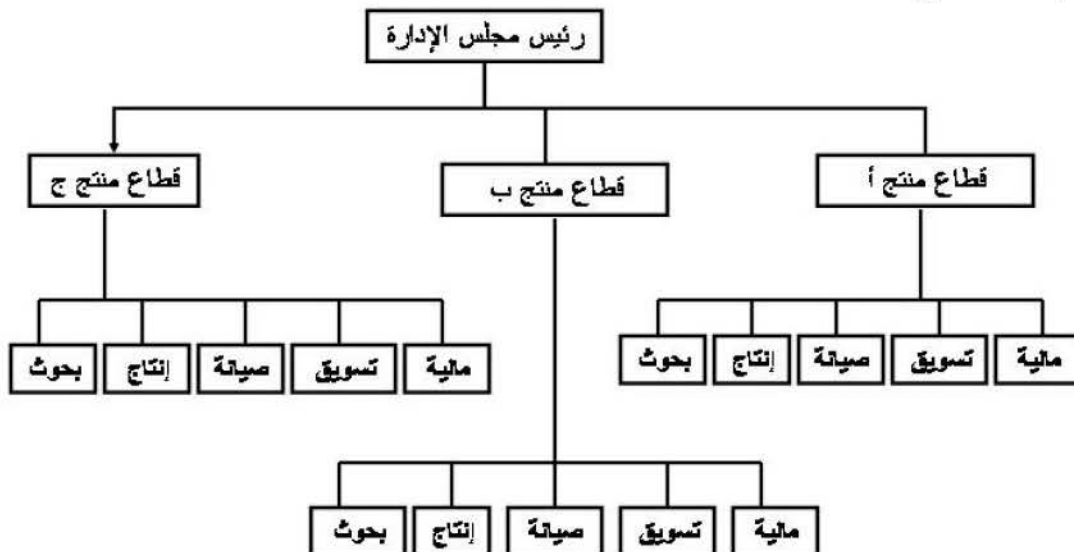
الهيكل التنظيمي:

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

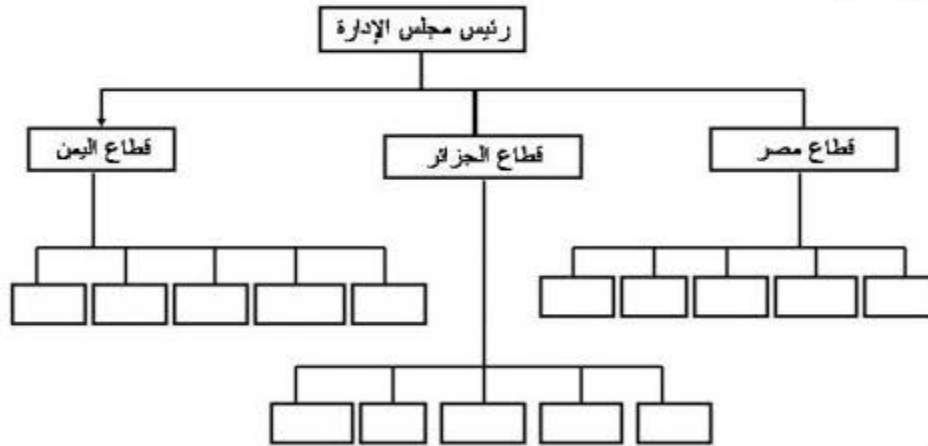
- تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين.
- نطاق الإشراف.
- بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق.
- أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.



مثال: هيكل تنظيمي حسب المنتج:



مثال: هيكل تنظيمي حسب الموقع:



مكونات الهيكل التنظيمي:

- **التعقيد:** يسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبطة 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 التنظيم نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية، كإضافة بعض الوحدات الإدارية الجديدة، أو إلغاء وحدات إدارية موجودة.
- **الرسمية:** فالتنظيم يستلزم التنبؤ والتوحيد فكما 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 المنبع 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 الأفراد والجماعات، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل:

- الدوافع.
- القيم.
- الإدراك والتعلم.
- نمط القيادة.
- تأثير الصراع في العمل.
- نمط الشخصية.
- الإنتاجية الفردية.
- مظاهر التغيب عن العمل.
- الدوران الوظيفي.

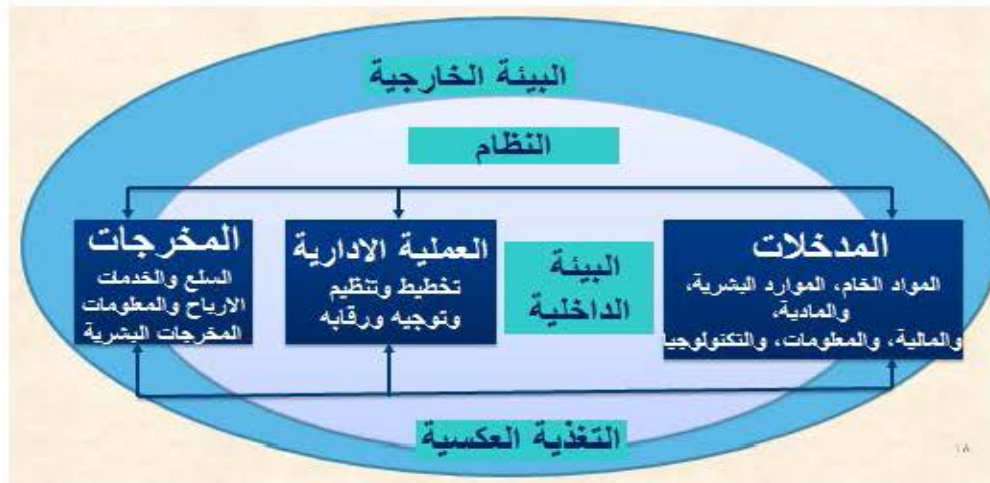
- السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض : وبحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعاً بين الافراد من جهة وبين الافراد والجماعات من جهة أخرى، ونعزى أسبابه لأمر نتصل بنظم الاتصالات وأنماط الشخصيات المختلفة ومستويات الإدراك، أما من زاوية نظرية التنظيم فيتم دراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات واليات التنسيق وجوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي.

مبررات دراسة نظرية التنظيم:

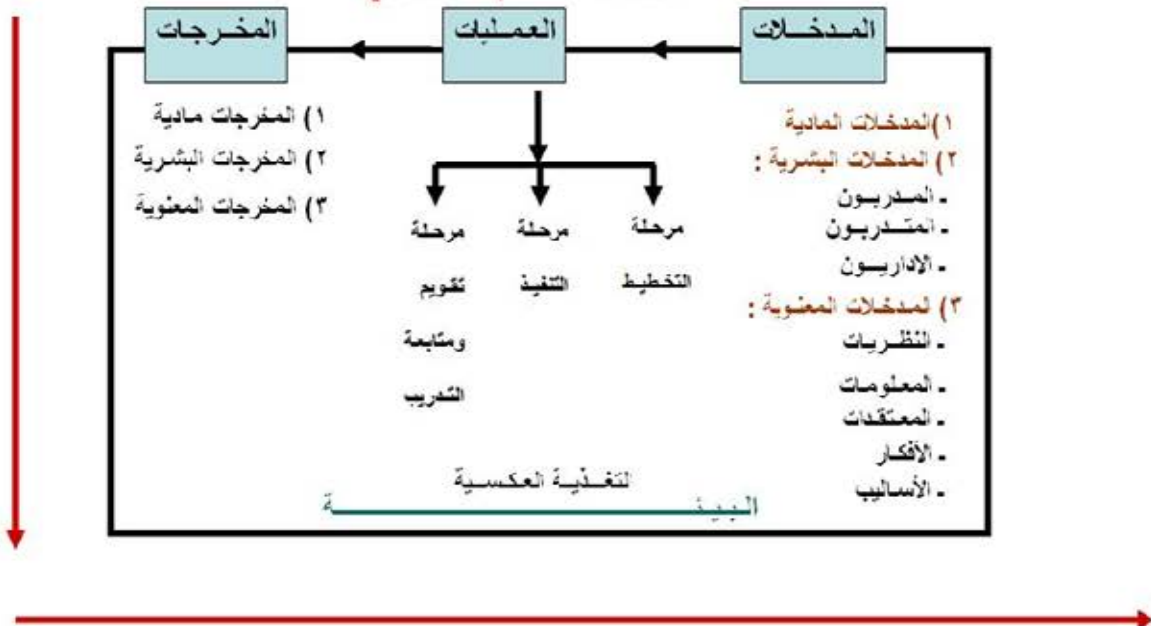
- تزايد حجم المنظمات وتأثيرها
- التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية
- فتح الأسواق العلمية والحدود بين الدول
- الانفتاح السياسي والتحولات الديموقراطية

النظر للتنظيم من منظور عضوي/ نظرية النظم:

النظام : هو مجموعة من الاجزاء أو الانظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كياناً متكاملًا .



مكونات النظام التدريبي



النظر للتنظيم من منظور عضوي/ نظرية النظم:

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

خصائص النظام المفتوح:**(1) 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 .

(2) التغذية العكسية:

هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.

(3) استمرار النشاط :

تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.

دورة حياة التنظيم:**1. 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.

2. مرحلة الجماعية:

حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية.

3. مرحلة الرسمية والرقابة:

يتم في هذه المرحلة وضع القواعد وإجراءات العمل، وتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة

4. 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.

5. 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 ينعكس سلباً على العاملين ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي.

نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [2] - تطوير نظريات التنظيم

سنناول ما يلي:

- المنظور الهنفي والنظمي في تطوير نظرية التنظيم
- مراحل تطور نظريات التنظيم
- مساهمات ميكافيلي وأدم سميث
- المدرسة الكلاسيكية في التنظيم
- مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم
- النظريات الموقفية في التنظيم
- المدرسة السلوكية ومدرسة النظم في 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 الى 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 الهنفي في تطور نظريات التنظيم:

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

الاتجاه الأول:

يرى أن التنظيم يهدف 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	المرحلة الأولى ١٩٣٠-١٩٠٠	المرحلة الثانية ١٩٦٠-١٩٣٠	المرحلة الثالثة ١٩٧٥-١٩٦٠	المرحلة الرابعة ١٩٧٥-الآن
نوع التنظيم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
الافتراضات والقيم الأساسية	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاءة	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء أهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام 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 كماً وكيفاً من خلال مبادئ أساسية، وأكد على مفهوم تقسيم العمل والتخصص كشرطان لزيادة الانتاج.

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 الإدارة العلمية لفريدريك تايلور. - المبادئ التنظيمية لهنري فايول. - النظرية البيروقراطية لماكس ويبر.

أهم المفكرين ونظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية:

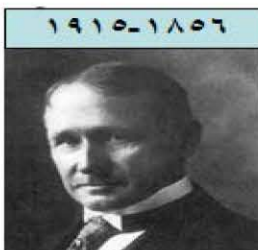
نظرية الإدارة العلمية	فريدريك تايلور
النظرية العامة للإدارة	هنري فايول
نظرية البيروقراطية	ماكس ويبر

الفكر التقليدي:

كان مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

● كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسراً في الأداء

● كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات

نظرية الإدارة العلمية 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 والبحث بمنهجية علمية تجريبية.

■ نشر تايلور أفكاره في كتاب «الإدارة العلمية» في عام 1911»

ونتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ ندي 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:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوة من خطوات العمل.
- ضرورة تحميل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والاسراف، 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 ثلاثم أحد الأفراد أكثر من الآخرين، لذا فقد كانت السمات الجسدية للعامل والمتمثلة في القدرة الإنتاجية، ومثابة الحصلات، ومقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على أساسها اختيار العاملين، ورأى تايلور أن هناك عنصرًا آخر يجب أن يضاف إلى هذه المعادلة ويتمثل ذلك في اختيار نظام الدفع السائد في هذه الأثناء من نظام الأجر بالساعة إلى نظام الأجر المرتبط بكمية الإنتاج..

النظرية العامة للإدارة لهنري فايول:



1. كان يعمل مديراً لأحد الشركات في بلده فرنسا.
2. تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات.
3. حدد أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الانتاج.

هنري فايول والمبادئ التنظيمية:

- | | |
|--|---|
| 1- ضرورة تقسيم العمل على اساس التخصص | 2- توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن |
| 3- الانضباط والالتزام الوظيفي | 4- وحدة الامر. |
| 5- اولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. | 6- وجود نظام اجور وتحويض عادل. |
| 7- وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية. | 8- التسلسل الرئاسي. |
| 9- التمسك بالنظام كأساس للعمل والعلاقات. | 10- الاستقرار الوظيفي من خلال تخطيط القوى العاملة |
| 11- تشجيع المبادرة الفردية | 12- تشجيع روح الفريق |
| 13- الاستقرار الوظيفي | 14- المبادأة. |

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:

- **مرحلة السلطة التقليدية:** تمنح شرعية الغدة السياسيين الاداريين من اصول تقليدية مثل، الوراثية، الجاه والأداء الاداري بدائي وغير كفء.
- **مرحلة السلطة الكارزمية:** تمنح الفائزين 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 بـ **البيروقراطية**.

من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber:

- يوظف الفرد على أساس عقد.
- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحات محدد.
- يخضع الأفراد إلى الرقابة في عمله.
- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.
- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...).
- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقدة عليه.
- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.

خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

- تقسيم العمل والتخصص.
- وضوح خطوط السلطة.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الرسمية في علاقات العمل.
- التسلسل الرئاسي.
- الجدارة في التقييم.
- الوثائق وتنظيم السجلات.
- الاجور والتعويضات العادلة.

عيوب النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

- ❑ 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 نرغبه المنظمة
- ❑ قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين

المرحلة الثانية: نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

يُفسد 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 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حولا إنسانية 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 والانتاج
- ارتفاع المستوى المعيشي

أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية:

التون مايو	تجارب الهوثورن
دوجلاس ماكجريجو	نظرية x, y
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.
- 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 طيعة 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 ماكجريجو ونظرية x, y:**(1) نظرية (x):**

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ماكجريجو 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 سلبيه للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة.

وتقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- يكره الفرد العمل بطبعه.
- يكره الفرد تحمل المسئولية بطبعه.
- الفرد لديه طوحات قليلة.
- الفرد خامل بطبعه ليس لديه القدره على الابداع في حل المشاكل.

■ 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 الاسس التالية:

- يجب الفرد العمل بطبعه.
- يجب الفرد تحمل المسؤولية بطبعه.
- الفرد لديه طوحيات عالية.
- الفرد نشط بطبعه ولديه قدره على الابداع في حل المشاكل اذا اتاحت له الفرصة.

الفرق بين النظريتين:

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.
- 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
- ❖ معارضتهم 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 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 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.

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.

1. يرى سيمون (Simon):

أن طريقة الافراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي.

2. أسهم ليكرت (likkert):

في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الافراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة.

3. ترى نظرية الادارة الموقفية:

أن المدير يجب أن تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

خصائص الفرد في المدرسة السلوكية:

- ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز.
- يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله.
- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة
- يسعى لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة
- لديه حاجات مادية وغير مادية.

مطالب دعاة النظرية السلوكية نحو العامل:

- على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة وإستشارية.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد
- وضع الثقة في الأفراد
- الاعتقاد بأن رقابة الفرد على نفسه من افضل أنواع الرقابة
- وضع أنظمة لتفويض السلطات
- المرونة في تصميم العمل

عيوب النظرية السلوكية:

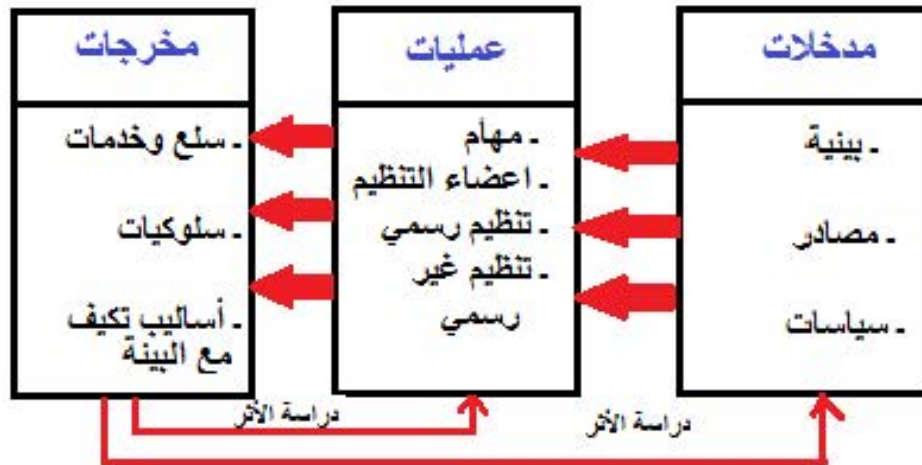
- اهتمت بالجوانب السلوكية وأهملت الجوانب الإدارية والتنظيمية
- عجزت عن إيجاد جوانب محددة أو أسلوب معين يمكن اعتماده لحل مشكلة التوفيق بين رغبات واهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

مدرسة النظم:

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات. وأسلوا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما 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 الدخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية والمادية المعنوية).
- **المخرجات:** ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منتجات سلعاً كانت أو 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 وأصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الاهداف التنظيمية وفي نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية والتي ليست بالضرورة مصالح التنظيم.

So0onA