

الدرس الأول: مدخل إلى نظرية المنظمات

أهمية دراسة المنظمات: نظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لأهميتها فإن دراستها ضرورية من أجل: فهمها والتعامل معها ← تحسين تنظيمها مما يؤدي إلى تحسين أدائها والاستفادة منها بأحسن طريقة.

مفهوم نظرية المنظمات: هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات ولقد عرفت نظرية المنظمات تطورا هائلا، أدى في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير بأدائها من حيث تطوير كل من:

- مفهوم الإدارة؛
- أدوات الإدارة؛
- طريق الإدارة؛
- نماذج الإدارة.

الفرق بين نظرية المنظمات ونظرية التنظيم: بالنسبة للمنظمة باللغة الفرنسية أو الإنجليزية هي organisation. وبالنسبة للتنظيم فهو كذلك organisation. فالمنظمة يقصد بها الوحدة، أما التنظيم فهو العملية وهو واحد من الوظائف الإدارية (المنظمة) وعليه يصبح لدينا نظرية المنظمات ونظرية التنظيم.

بالنسبة للمنظمة هل هي منظمة أم منظمات؟ في الواقع هي منظمات كثيرة ومتنوعة جدا، فالشائع استعمال الجمع لإبراز فكرة التنوع في اشكال المنظمات.

بالنسبة للنظرية هل هي نظرية أم نظريات؟

هناك من يتكلم عن النظريات بالجمع أي نظريات للمنظمات، في الواقع هي عبارة على عدد كبير من النظريات ولكن الشائع هو استعمال النظرية بالمفرد بمعنى هي نظرية للمنظمات وقد عرفت تطورا من مرحلة تاريخية إلى أخرى.

مداخل دراسة نظرية المنظمات: يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمات أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامها في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيدين ومعارضين.

أما المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات هي أنظمة systems، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق، بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية، ولكن بعدها تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح.

أما المحور الثاني، فقد تعامل مع نهاية هيكل المنظمة، وهنا يوجد أيضا موقفان، الموقف الرشيد الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، في مقابل الموقف الاجتماعي الذي يؤكد على أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

الدرس الثاني: الإطار الأدبي للمنظمات

1. مفهوم المنظمة: يمكن تحديد أربع اتجاهات رئيسية لتعريف المنظمة هي:
 - (1) الاتجاه الهيكلي: يعتبر المنظمة تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق عمل الأفراد والجماعات فيها؛
 - (2) الاتجاه الاجتماعي: ينظر إلى المنظمة على أنها تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف؛
 - (3) الاتجاه السلوكي: تعبر المنظمة من خلاله عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها؛
 - (4) الاتجاه الوظيفي: المنظمة حسب عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية.

2. أنواع المنظمة: يمكن التمييز بين أنواع متعددة طبقاً للقواعد التالية:
 - أ. طبيعة تكوين المنظمة: حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف بينها من خلال:
 - المنظمات الطبيعية: يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد دوراً في تكوينها دوراً ملحوظاً ويجد نفسه عضواً فيها تلقائياً بحكم الانتماء العائلي أو الوطني، وتسمى أيضاً بمنظمات الأمر الواقع، مثل الأسرة والمؤسسة الدينية.
 - المنظمات المكونة: هي التي تساهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية للمجتمع مثل مؤسسات الأعمال والجامعات.

ب. دوافع الانتماء للمنظمة:

- الدوافع الذاتية: كالنقابات، الجمعيات التعاونية وجمعيات الهوايات، حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لتحقيق أهدافه الذاتية واشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي في هذه المنظمات.
- الدوافع الاجتماعية: يمكن التمييز بين الأنواع التالية:
 - أولاً. المنظمات العامة: التي تعود ملكيتها في الغالب إلى الدولة، وفي حالة ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع أو خدمات وتكون عادة أسعارها أقل من أسعار القطاع الخاص.
 - ثانياً. منظمات أعمال: عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها، وقد تساهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص، إما لتشجيعه أو لكونها صناعة استراتيجية، ويعود النفع هنا على أصحاب المنظمة والدولة معاً، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، باستثناء النشاطات التي تحتكرها وتشرف عليها الدولة. في هذا المجال يمكن التمييز بين الأنواع التالية:
 - ✓ المنظمات الاستخراجية: التي يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية.
 - ✓ المنظمات الصناعية: التي تطبق العمليات الصناعية، الانتاجية على المواد الأولية المستخرجة لتحويلها إلى موارد وبيع ذات طبيعة وشكل مختلف لزيادة نفعها وفعاليتها ويرتفع تبعاً لذلك سعرها بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الأولية المستخرجة وتضم الصناعات التحويلية، الصناعات التجميعية وصناعة البناء والتشييد.
 - ثالثاً. المنظمات التجارية: هي التي تلعب دور الوسيط بين المنتج والمستهلك أو المستخدم كتجار الجملة أو التجزئة.
 - رابعاً. المنظمات الخدمية: هي التي لا تنتج سلعة مادية بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية.
 - خامساً. المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية: هي منظمات ذات صيغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعتها أهدافها مثل منظمات العمل الاجتماعي الخيري.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تقسيم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي إلى قسمين هما:

- المنظمة الرسمية: هي التي تشمل على تنظيم المتضمن لخطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وحدود الصلاحيات من الناحية الرسمية.
- المنظمة غير الرسمية: هي خطوط العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تنشأ وتنمو باستمرار وفقاً لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي.

الدرس الثالث: دورة حياة المنظمة

1. صفات المنظمة

- (أ) المنظمة تكوين اجتماعي: إذ تضم مجموعة أفراد بشكل دائم في تفاعل فيما بينهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- (ب) المنظمة تكوين انساني: إذ تجمع الأفراد بعلاقات انسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- (ج) المنظمة تكوين مقصود: المنظمة كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف.
- (د) المنظمة كيان ضروري: المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود هذه المنظمات، فهي وحدها قادرة على الانتاج وتوزيع الحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة من طرف أفراد المجتمع.
- (هـ) المنظمة كيان تطوري: المنظمات هي الاساس في استخدام والتوزيع الموارد الانتاجية والخدمات في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الانتاج وهذه الخدمات، لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير، وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد لأنها تستخدم تكنولوجيات معينة.

2. دورة حياة المنظمة

أولاً. مفهوم النمو: يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني ما يلي:

- الزيادة في الحجم، أي الزيادة في عدد العاملين؛
- التوسع في الهيكل التنظيمي، أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية؛
- التوسع في استخدام المدخلات؛
- تطور وزيادة الامكانيات المالية والمادية.

ثانياً. مراحل حياة المنظمة: عموماً تمر المنظمة بـ6 مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

أ. التكوين: من أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- قلة عدد أفراد المنظمة؛
- الاتجاه الأساسي في المنظمة هو ايجاد الزبائن وبيع المنتج أو الخدمة؛
- مركزية عالية في اتخاذ القرارات؛
- بناء موقع في السوق ولمجالات عمل وأداء المنظمة.

ب. النمو: تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- درجة الابتكار والابداع عالية؛
- تواجه المنظمة تغيرات سريعة ومستمرة؛
- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها؛
- الانتماء العالي للمنظمة من قبل العمال لزيادة معدلات النمو فيها.

ج. البلوغ والنضج: أهم ما تتميز هذه المرحلة ما يلي:

- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية؛
- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء؛
- وصول المنظمة إلى طاقتها الانتاجية القصوى والاستخدام الكامل لمواردها المتاحة.

د. التوسع: تتميز بما يلي:

- تشجيع عمليات الابداع والابتكار؛

- الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة وطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة؛
- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- تنوع الأسواق وتعددتها؛
- التركيز على تطوير منتجات جديدة.

هـ. الاستقرار: تتميز بما يلي:

- التركيز على كفاءة والفعالية؛
- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات.

و. الهبوط: هي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار وتتميز بما يلي:

- بطء النمو؛
- زيادة تأثير المنافسة بشكل كبير؛
- تقلص حجم الطلب على انتاج المنظمة؛
- العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات؛
- انخفاض واضح في كفاءة وفعالية المنظمة.

3. عناصر المنظمة: تتشكل عادة من العناصر التالية:

- الأهداف والغايات التي قامت من أجلها؛
- الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛
- السياسات وقواعد العمل؛
- الهيكل التنظيمي الذي يحدد الاختصاصات والعلاقات بين أفراد المنظمة؛
- النظم والاساليب والاجراءات التي تتبع في تنفيذ أعمال المنظمة؛
- المواد والخامات والموارد المادية المختلفة؛
- الأصول المملوكة أو المقترضة؛
- الأفراد؛
- المعلومات؛
- المستويات التكنولوجية المستخدمة؛
- المناخ أو محيط المنظمة.

الدرس الرابع: المدارس الكلاسيكية

النظرية البيروقراطية

يعد ماكس فيبير عالم الاجتماع والاقتصاد أول من استخدم مصطلح البيروقراطية (1864-1920)، بعد وفاته بسنتين ظهر أول كتاب له، محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية ويعني حسب مفهوم البيروقراطية هو ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة.

والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكُونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات. وقد اعتبر فيبير المنظمة البيروقراطية من أفضل الأشكال التنظيم الإدارية وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشاكل واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض فيبير صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة، السرعة، الوضوح، الامام الكامل بالمنظمات وانصياح المسؤولين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى. كما قسم فيبير كل من المنظمة والسلطة والطاعة إلى تقليدية، كاريزمية وقانونية.

خصائص المنظمة البيروقراطية: تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل؛
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية رسميًا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة؛
- تحويل الصلاحيات والسلطات لأفراد المنظمة وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
- الفصل بين الأعمال الشخصية والرسمية للموظف وإطار علاقته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة؛
- تعيين الأفراد وفق الكفاءة والمقدرة والخبرة الفنية؛
- انشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات التنظيمية بشكل دقيق؛
- اعتماد الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين من خلال الوثائق والسجلات والمستندات التي المحفوظة؛
- تتصف تعليمات البيروقراطية بالشمول والعمومية وبالثبات النسبي، ما يسمح بزيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، وبالتالي زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعمال؛
- الأمن الوظيفي للأفراد من خلال التقاعد، زيادة الرواتب، اجراءات الترقيّة والتقدم المهني.

نظرية الإدارة العلمية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورًا ملحوظًا في الإدارة العلمية خاصة خلال الفترة 1900-1920 بعد التوسع الاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي وتطور البحث العلمي والتكنولوجي. لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراسته وبحوثه بغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية والقدرة على تطوير الانتاجية والعمل والحد قدر المستطاع من المشاكل التي أدت إلى التخفيض من إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، تدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية لتشجيع الأداء الانتاجي.

أهم رواد الحركة: نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود عدة باحثين منهم شارل باباج، هنري مات كالف، هنري تاون، فريديريك تايلور، فرانك جلبرت، هنري جانت، وأبرزهم على الإطلاق فريديريك تايلور.

نظرية فريديريك تايلور: اقترنت هذه الحركة باسم المهندس الأمريكي تايلور، كونه قام ببناء فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، وأهم افتراضاته ما يلي:

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة؛
- تنفيذ الأعمال من مهمة الإدارة العاملة؛
- اعتماد مبدأ تقسيم الأعمال والتخصص بين العمال؛

- تصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها؛
- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج؛
- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة، لغرض استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي المبذول، واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية؛
- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الانتاجية؛
- أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاية الانتاجية.

أسس حركة الإدارة العلمية: تتمثل في:

- الرشد والعقلانية؛
- تقسيم العمل؛
- الهيكل التنظيمي الرسمي؛
- تحديد نطاق الاشراف في المنظمة؛
- الاعتماد على الجوانب المادية في تعامل الادارة مع الأفراد؛
- الاهتمام بالجوانب البدنية والنظر للإنسان كآلة؛
- دراسة الوقت والحركة؛
- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق؛
- الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات؛
- الاهتمام بالجوانب التقنية.

نظرية التقسيمات الإدارية

أهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الداخلية والجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده، هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، لذا اهتمت هذه النظرية بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

المبادئ الرئيسية للنظرية: تتمثل أساسا في:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- تجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متماثلة أو متكاملة؛
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

نظرية هنري فايول: هو مهندس فرنسي توصل إلى تقسيم نشاطات أية منظمة إلى 6 نشاطات هي:

- الفنية؛
 - التجارية؛
 - المالية؛
 - المحاسبية؛
 - الإدارية؛
 - الأمنية (النشاطات الوقائية والضمان).
- اعتبر فايول النشاطات الإدارية المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

وظائف الإدارة: صنف فايول وظائف الإدارة إلى 5 وظائف أساسية هي:

- التنبؤ؛

- التخطيط؛
- التنظيم؛
- إصدار الأوامر؛
- التنسيق؛
- الرقابة.

ولقد صاغ فايول 14 مبدأ في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة والتي تتمثل في:

- تقسيم العمل؛
- الصلاحية والمسؤولية؛
- وحدة إصدار الأوامر؛
- وحدة التوجيه؛
- التدريب على النظام؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- مكافأة الافراد؛
- المركزية؛
- التسلسل الهرمي؛
- التركيب والنظام؛
- الانصاف والمساواة؛
- استقرار الأفراد في العمل؛
- روح المبادرة والابتكار؛
- روح التعاون.

أسس المدرسة: تتمثل هذه الأسس في:

- مبدأ التدرج الهرمي؛
- مبدأ وحدة الأوامر؛
- مبدأ الإدارة بالاستثناء؛
- مبدأ نطاق الاشراف؛
- مبدأ التخصص الوظيفي؛
- مبدأ التمييز بين الاستشاريين والتنفيذيين.

الدرس الخامس: النظريات السلوكية والانسانية

تعرضت النظريات التقليدية لموجة عارمة من الانتقادات، وبدأت الدراسات المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية والانسانية اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على جوانب الانسانية، سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الانتاجية، فإلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، يخلق وجود العاملين بالمنظمة المعنية، نوعا من التنظيم غير الرسمي، الذي ينشأ عبر اتصال الأفراد ببعضهم والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات إلتون مايو في شركة وسترن الكترينك أن قيم التنظيم غير الرسمي تؤثر في الانتاجية تأثيرا ايجابيا أو سلبيا وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

مدرسة العلاقات الانسانية

أبرم خلال الفترة 1927-1932 عقد مشروع للتعاون بين شركة وسترن الكترينك بالولايات المتحدة وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال هارفارد، تحت إشراف الأستاذ إلتون مايو، ضمت روثلز برجز، ديكسون، وارنر، فعملوا كفريق خلال تلك المدة ونشرت نتائج دراساتهم التي أجريت في مصانع هوثورن (غرب شيكاغو) وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان (الإدارة والعامل). لقد شرع الباحثون في إخضاع مجموعة من العمال إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة طول وقت العمل، الإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع الانتاجية عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن لما عاد الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة إلى الظروف السابقة قبل التجربة، اتضح أن الانتاجية ظلت مرتفعة، وبرز إلى جانب الظروف المادية للعمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والانتاج، فالمصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير الرسمية تؤثر في أنماط التفاعل.

وعليه، باعتبار العامل كائنا اجتماعيا وانسانيا، فإن له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الانتاجي.

نتائج المدرسة: لقد أكدت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال الدراسات الميدانية على: أهمية التنظيم غير الرسمي؛ الروح المعنوية؛ الدافعية؛ تماسك الجماعات؛ التفاعل الاجتماعي وتوسع نطاق عمل الباحثين في مجال تطوير المنظمات. وتمثلت أهم نتائج دراساتهم في الآتي:

- ميل الافراد العاملين في الوحدة الانتاجية إلى تكوين تنظيمات غير الرسمية بينهم؛
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالاطار الذي ترسمه لهم الجماعة؛
- الدور الحيوي للحوافز المعنوية في تحفيز العمال؛
- طاقة الفرد لا تتحدد طبقا للطاقة الفيزيولوجية، وإنما أيضا لطاقته الاجتماعية، من حيث شعوره بالرضى والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى؛
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم، من حيث تكوين جماعات ونمط العلاقات بينهم.

مدرسة الفلسفة الادارية (ماك دوغلاس قريقر وتحسين الفعالية التنظيمية)

تناول قريقر الفكر الكلاسيكي بنظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية ونظرية Y التي يؤمن بها، يمكن انجاز خصائص كلا من النظريتين كما يلي:

(أ) نظرية X: تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الانساني أهمها:

- يكره العاملين في المتوسط العمل ويتجنبونه في المنظمة قدر الامكان وينفذون العملية الانتاجية بأقل من طاقتهم الحقيقية؛
- نظرا لكرهية العمال للعمل، يجب اجبارهم على أدائه واخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، لذا يتوجب وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الافراد للوصول إلى مستوى الانتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- ب) نظرية Y:** لاحظ قريفور ضرورة وجود بديل فكري يستند إلى انقراض الإدارة من اتجاهات الفكر التقليدي القائمة على نظرية X والبناء البيروقراطي، الذي أساسه هرمية العلاقات بين العمال ونظام السيطرة المحكم، فطرح بالمقابل نظرية Y حيث:
- لا يكره متوسط العاملين العمل، بل يرغبون فيه، وتنتج الكراهية للعمل عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها؛
 - لا تؤثر الرقابة والتهديد بالعقاب على سلوك العمال، فهم يكررون السلوك المشبع لحاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، فالفرد لا يتهرب من المسؤولية، بل يبحث عنها عند توفر سبل إشباع رغباته ويتجنبها حينما لا تحقق أهدافه؛
 - يتمتع متوسط الأفراد بقدرات عالية، فيتحقق التطوير والابداع، وال فشل في تحقيق بعض الأهداف لا يعني قصور هذه القدرات

نظرية أبراهام ماسلو ومبادئ السلوك الانساني

- قدم ماسلو نظريته الشهيرة عن الحاجات الانسانية ورتبها على الشكل تسلسلي هرمي، وقد لاقى اهتماما واستحسانا من علماء النفس، خاصة بأوساط علماء النفس الإداري. تقسم هذه النظرية حاجات الانسان إلى:
- 1 **الحاجات الفيزيولوجية:** تمثل هذه الحاجات متطلبات بقاء واستمرار حياة الانسان، كالحاجة الخاصة للغذاء، الملابس، المأوى، الماء والهواء، تعد هذه الاحتياجات في مقدمة الاحتياجات وأكثرها حيوية لحياة البشر خارج إطار العمل وداخله.
 - 2 **حاجات الأمن والسلامة:** يتم التركيز على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة، فالإدارات العلمية والتنظيمات النقابية تسهر على حماية العامل والمجموعة لتحقيق الاستقرار والأمن في العمل وزيادة الانتاجية.
 - 3 **الحاجات الاجتماعية:** الانسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي، ومن خلال تواجده الشبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه، يسعى إلى توطيد روابط الصداقة والتعارف مع الآخرين، لأن في ذلك تسهيلات لمهامه العملية الشاقة، فإنتاجية الفرد في مجموعة العمل التي يسودها التعاون وروح الجماعة تكون أعلى من غيرها.
 - 4 **حاجات التقدير والاحترام:** يأتي تقدير الفرد واحترامه في المجموعة من خلال تقويم المجموعة له وحكمها بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه، عبر ما يتمتع به من سلوك تقويم وأخلاق عالية وكفاءات والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر المستطاع.
 - 5 **حاجات ارضاء الذات (التقدير):** هي أسمى ما يطمح إليه الفرد في عمله، بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأولى، وكلما ارتقى الانسان في ارضاء حاجاته الذاتية، كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها، وذلك بالاعتماد على الذات في تحسين وتطوير مهاراته الانتاجية ورفع مستواه العلمي، ليشعر فعلا بأهمية أعماله وقيمتها ومدى حاجة الآخرين إليها.

نظرية Z في الادارة

- اعتبر عالم الادارة الياباني وليام أتشي، منظمات الأعمال الغربية، خاصة الأمريكية منها، أنها تتبع أسلوب الادارة A، أي الطريقة الأمريكية، ويمكن القول بأنها امتداد لنظرية X، بينما تتبع منظمات الأعمال اليابانية أسلوب الادارة J، أي الطريقة اليابانية في الادارة. فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان، وأسماها نظرية Z، والتي يمكن اعتبارها امتدادا لنظرية Y.
- ولقد ظهرت نظرية Z كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الانجاز الفعال، الانتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعمال،

قيم النظرية: تستند إلى قيم أساسية، تتمثل في: الثقة؛ المهارة؛ المودة.

أسس النظرية: فيما يلي أهم أسسها:

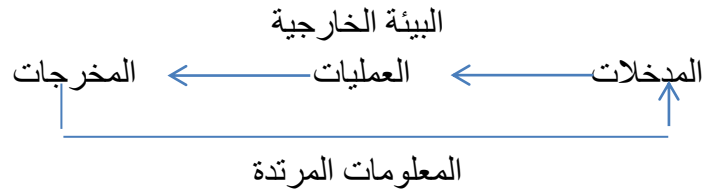
- توظيف دائم مدى الحياة للعمال؛
- بطء التقييم والترقية، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العمال؛
- عدم تخصيص المهن، فينتقل عمال منظمة بين الأقسام لاكتساب المهارات التي توسع من آفاقهم ولضمان سيرورة العمل؛
- الرقابة غير المباشرة تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة؛
- القرار الجماعي وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات (تتميز بالإبداع، الفعالية، الملائمة والعدالة) للوصول إلى الأفضل؛
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي والابتعاد عن الأنانية الفردية؛
- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد والتنظيم في ضوء قيم التعاون الانساني.

الدرس السادس: النظريات الحديثة

نظرية النظم

يعرف النظام عموماً، بأنه مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات ذات خصائص لتحقيق هدف معين، ومن مميزات نظرية النظم، أن مدخل التنظيم فيها يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقاً للأنظمة المفتوحة الأكثر انتشاراً في عصرنا الحالي.

فكرة النظام المفتوح ومكوناته: تعني فكرة النظام المفتوح تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ويتكون محتوى النظام من: مدخلات؛ الأنشطة؛ المخرجات؛ البيئة؛ التغذية العكسية، كما هو مبين في الشكل التالي:



المدخلات: تتكون من:

- مدخلات بشرية: هم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية؛
- مدخلات مادية: هي آلات، معدات، رؤوس الأموال... إلخ؛
- مدخلات معنوية: حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات والقيود المفروضة؛
- مدخلات تكنولوجية: هي أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم.

العمليات: تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وينجزها النظام عبر تغيير المدخلات إلى أشكال تناس الأهداف. وهي تتمثل في: عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، عمليات البحث والتقصي عن المعلومات، عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وحل المشاكل، عمليات تحفيز الأفراد والجماعات، عمليات تقييم المنجزات التنظيمية، عمليات التصحيح والتحديث، عمليات تجميع الموارد والاستغلال الأمثل للفائض، عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

المخرجات: هي افرزات المنظمة للبيئة الخارجية من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي الوقت نفسه، هي وسيلة تنظيم للحصول على التغذية العكسية.

المعلومات المرتدة (التغذية العكسية): هي آراء وانطباعات البيئة الخارجية سلبية كانت أو إيجابية حول السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة، وعلى أساسها تكون ردة الفعل المنتظرة من طرف المنظمة.