

## المحاور 6، 7، 8: نظريات المنظمة

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في القرن العشرين، وهي تعتبر الإنسان أو الفرد كآلة إنتاج، لذلك سميت أيضًا بنموذج الآلة. هذا يعني أنه لا توجد متغيرات تؤثر على الفرد في أداء مهامه. على سبيل المثال، عندما يأمر المدير أحد الأفراد بإنتاج عشرين وحدة يوميًا، يجب عليه إنتاجها مهما كانت ظروفه، سواء كان بصحة جيدة أو مريض، لأن هذه المدرسة تعتبر أن هذه الظروف لا تؤثر على الفرد في أداء مهامه. أهم نظرياتها هي:

أ. **نظرية الإدارة العلمية** : مؤسسها الأمريكي فريدريك تايلور، الذي يُعتبر "أبو الإدارة العلمية". يهدف تايلور إلى تحسين الكفاءة الصناعية، فبدلاً من أن يتصارع العمال أو الأفراد على كيفية تقسيم القيمة المضافة، يجب عليهم الاتحاد من أجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها. كان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية. وقد أكد تايلور على فكرة تقسيم المهام، حيث يتم تقسيم العمل في الإنتاج إلى سلسلة من العمليات بدلاً من أن يقوم كل فرد بإنتاج المنتج من الألف إلى الياء. على سبيل المثال، في إنتاج التلفاز، يقوم البعض بإنتاج أجزاء منه، بينما يكمل الآخرون إنتاج الأجزاء الأخرى إلى أن يتم الوصول إلى المنتج النهائي. يتم كل ذلك وفقاً لدراسة علمية تشمل تدريب العمال وتوفير جو من التعاون بينهم، بالإضافة إلى التخطيط السليم. من بين عيوب هذه النظرية: استغلال العامل واعتباره كآلة ؛ عدم مراعاة الجاذب النفسي للإنسان؛ إهمال العمل الجماعي وعدم التشجيع على المبادرة أو الإبداع.

### ب. **نظرية التقسيمات الإدارية عند هنري فايول**

مؤسسها هنري فايول وهو مهندس فرنسي، لقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر (أي القيادة)، والتنسيق والمراقبة. كما اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة تتضمن تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، النظام والتأديب، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، تفضيل المصلحة العامة، تعويض ومكافأة الأفراد، المركزية، تدرج السلطة، التسلسل الهرمي، المساواة بين الأفراد (أي العدالة)، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أي الترتيب)، الثبات في العمل، المبادرة، وروح الجماعة. من عيوب هذه النظرية أنها أغفلت الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد، كما أنها اعتبرت المؤسسة نظاماً مغلقاً لا يتأثر ولا يؤثر في البيئة.

**النظرية البيروقراطية:** كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية.

\*يرى ماكس فيبر أن الأساس في بناء التدرج التنظيمي هو الاعتماد على مجزئات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

حسب ماكس فيبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية: تقسيم العمل؛ الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة؛ شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح؛ الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً؛ أداء الموظف يجب أن يراقب؛ حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

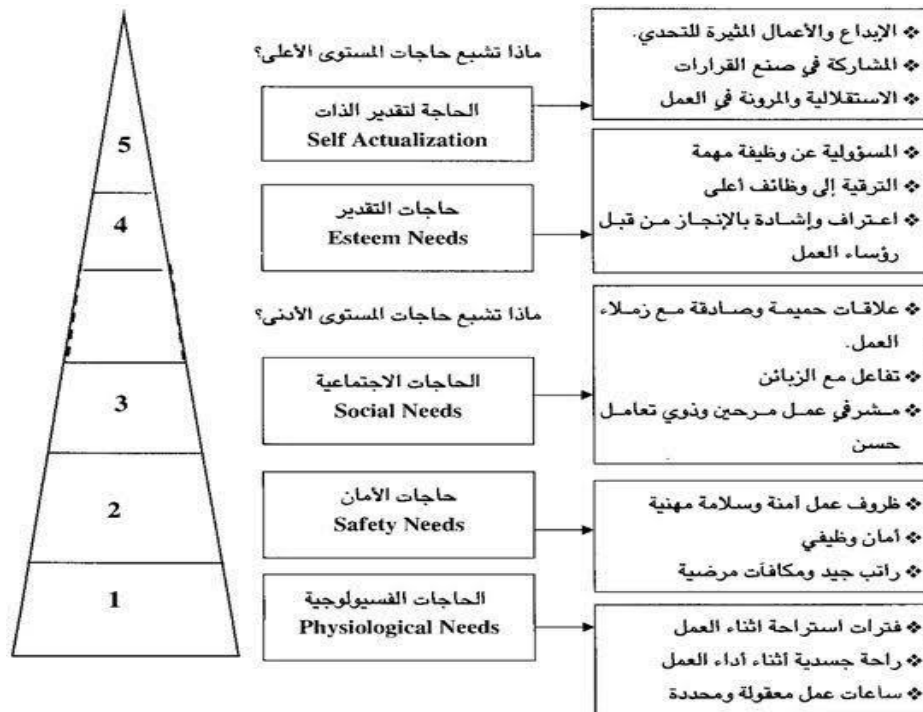
**ومن بين أهم سلبات النظرية البيروقراطية على الأفراد :** الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد؛ عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس. وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة؛

## ثانياً: المدرسة السلوكية

تعتبر المدرسة السلوكية جسراً بين المدرسة الكلاسيكية والإدارة المعاصرة. جاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بعد أن أهملت المدرسة الكلاسيكية تماماً السلوك الإنساني. من أهم مدارسها :

أ. **مدرسة العلاقات الإنسانية**، التي ركز روادها على دراسة سلوك الجماعة ومفهوم القيادة. من بين أهم روادها : **إلتون مايو** ، و **ماك غريغر** صاحب نظرية إكس، و **إبراهيم ماسلو** صاحب هرم الحاجات. تنص مدرسة العلاقات الإنسانية على أن المنظمة يجب أن تكون مكاناً محبباً للعمل، وأن وجود الفرد في عمله هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية (مثل الأجور)، والمعنوية (مثل التحفيز والشكر)، والنفسية (مثل الراحة النفسية)، والاجتماعية (مثل مستوى معيشي جيد. هذا إلى جانب **رودولف ستانر** صاحب نظرية الدافعية يرى أن الدافعية هي المؤثر الداخلي الذي يحرك الإنسان وينشط سلوكه نحو تحقيق أهدافه. على سبيل المثال، قد يعمل العامل لتحقيق هدف معين مثل الحصول على سكن.

ويمكن رصد أبعاد هذه المدرسة من خلال ما قدمه **إبراهيم ماسلو** في دراسته **للدافعية** فقد ركز على هرم الحاجات الذي يبدأ بالحاجات الأساسية ويتدرج إلى الحاجات الأخرى.



مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

تتميز هذه المدرسة بالاهتمام بالسلوك الإنساني، وهي على عكس البيروقراطية، حيث لا تقتصر على اختيار الأنسب فحسب، بل تأخذ في الاعتبار الدوافع النفسية والاجتماعية للأفراد.

### ثالثاً: النظريات الحديثة في المنظمة

1. نظرية إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة هي مدخل استراتيجي يهدف إلى تحقيق التطوير

المستمر من أجل إرضاء العملاء (الزبائن). وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل، أو يفوق توقعاته، أي أنها تنظم مشاركة الإدارة والموظفين، وهي ليست مجرد برنامج، بل هي طريقة لتأدية العمل، مع اعتبار العميل وتوقعاته، الهدف في تحسين الجودة. تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل جميع الأنشطة في المؤسسة، وتعتبر أسلوب عمل أو ثقافة تحدد فيها كافة جهود العاملين بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.

2. المدرسة اليابانية ومدرسة الأنظمة:

✓ **المدرسة اليابانية:** تهدف المدرسة اليابانية إلى إحداث تكييف اجتماعي وتعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع. من أهم سماتها: التوظيف مدى الحياة، سيادة آليات الرقابة الذاتية، والعمل الجماعي؛ الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج.

✓ **مدرسة الأنظمة** تعتبر هذه المدرسة المؤسسة كنظام مفتوح يتأثر ويؤثر في المحيط الخارجي. يتكون النظام من المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والتغذية العكسية.

3. المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف

✓ **المدرسة الموقفية** تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو المواقف التي تعيشها المنظمة. يتطلب هذا وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية للمنظمة وتحليلها واتخاذ القرار المناسب. على سبيل المثال، قد تختلف منتجات مؤسسة كوكاكولا في الجزائر عن تلك في الولايات المتحدة، وكذلك كان يتم الاعتماد التعليم التقليدي في الجامعات قبل جائحة كورونا، ولكن تم الاعتماد على التعليم الإلكتروني بعد ذلك.

✓ **الإدارة بالأهداف** يتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ومدير أحد الأقسام على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية محددة. يركز هذا الأسلوب على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.