

## نظريات المنظمة:

تصف نظريات المنظمة كيف يتم بناء المنظمات فعليا و تقدم في نفس الوقت مقترحات كيفية زيادة كفاءة هذه المنظمات اي نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها والذي يشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام أ. تساعد نظرية المنظمات على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها.

### 1/المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها نما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة.

#### / افتراضاتها:

-اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط .

اعتبرت أن المنظمة تعمل في محيط مغلق .

اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.

اعتبرت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل.

#### ب/ومن أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية:

##### \*نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور

يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها "

" حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصر الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ،

ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم

" الأجر التفاضلي "

فالإدارة العلمية في نظر تايلور ، يجب أن تعتمد أربعة مبادئ رئيسية هي :

التقسيم الافقي للعمل.

التقسيم العلمي.

نظام الاجرة والمردودية.

مبدا المراقبة في العمل.

وبظهور آراء تايلور تم استقطاب الكثير من الذين يهتمون بمجال الإدارة ، حيث وجدت - : صداها عندما اهتمت العديد من المصانع بتطبيقها ، بعد أن أدركت مدى النجاح الذي توفره في زيادة الإنتاج من جهة ، وتخفيض ساعات العمل من جهة أخرى ، إلا أن هذا الأمر لقي معارضة كبيرة من طرف بعض العمال والنقابات ، وذلك للأسباب التالية :

\* زيادة إصابات العمل ، نتيجة الحوادث الناجمة عن شدة التنافس بين العمال ، مما أدى إلى تحمل الشركات لتكاليف إضافية ؛

\* تعطل الآلات بشكل متكرر ، مما أدى إلى زيادة توقفها نتيجة أعمال الصيانة ، وهو ما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل ؛

\* إدراك العمال أن العمل بوتيرة أسرع ، سيؤدي إلى القضاء على عملهم في المؤسسة ؛

\* ظهور الخوف لدى العمال الذين لم يكن بمقدورهم رفع إنتاجهم ، وذلك نتيجة طرد عدد من زملائهم .

**هنري جانت (1861-1919):**

" لقد رافق **هنري جانت** المفكر تايلور في الكثير من المشروعات التي قدمها في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلا عن تايلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة. كما عمد **هنري جانت** إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجز ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر ."

وهذا الترتيب جعل **هنري جانت** يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم " بخرائط **جانت** " وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل. والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك " بجدولة الإنتاج " ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

## ثانيا: نظرية الإدارة الوظيفية

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات ، حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

### 1/ هنري فايول (1841-1925)

يعتبر "فايول" رائد نظرية الإدارة الوظيفية ، وهو فرنسي الأصل ، " حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التعدين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان الإدارة العامة والصناعة ، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك مبادئ الإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام 30 سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب "

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية و غير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى ما يلي:

- \* نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛
- \* نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛
- \* نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛
- \* نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## 2/ "جيمس موني" و "ألن رايلي" :

" كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان

- "الصناعة تتقدم" سنة 1931 ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :
- \* التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة ؛
- \* التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف ؛
- \* التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة .

## ثالثا : النظرية البيروقراطية

"يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند ويبر التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها "

ويعرض البيرو خصائص النظام الإداري البيروقراطي التي وضعها ماكس ويبر فيما يلي :

- \* توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛
- \* وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛
- \* تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛
- \* يعين في الوظيفة من هو أحق بها ؛
- \* تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛
- \* استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛
- \* الاعتماد على التوثيق، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها

### ملخص لخصائص المدرسة الكلاسيكية للإدارة

من خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي :

- \* ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج ، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته ، بل أعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة ؛
- \* لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة ، وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه ؛
- \* عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية ، دون النظر إلى الواقع وخصائصه ؛

\* أعطى رواد هذه المدرسة أولوية للأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها ؛

\* استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة ، هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات ؛

\* تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل ، هو الأجر الذي يتقاضاه ، وخوفه من فقدان عمله.

### الفرع الثاني : المدرسة السلوكية

"تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية "

### أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية " كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ومن اسباب ظهور هذه المدرسة :

ظهور الحركات النقابية ، زيادة ثقافة العامل، تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية ، كبر حجم المنظمات، التخصص وتقسيم العمل، ارتفاع المستوى المعيشي. من اهم روادها:

### أ/ التون مايو (1880-1949).

قام بتجاربه على العمال في مصانع "هاوثورن" بهدف معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية، فاختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان، وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

### ب/ نظريتي Y.X لدوجالس ماكريجور:

و جاءت كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في نظريتي X-y س و ع أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية X (القيادة المتسلطة اما نظرية y او ع إدارة تفويض العاملين).

\*ففي نظرية س (مبدأ إدارة التحكم والسيطرة)

-يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين ، يهيمن على سير العمل، لا يثق إلا بنفسه وبآرائه - يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب - يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.

\*اما في مبدأ إدارة تفويض العاملين ( مفهوم نظرية ع) يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين، يشجع المبادرات والإبداع في العمل، يدرّب ويوجه العاملين ، يكون مثال يحتذى به، يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية - يشجع العمل الجماعي.

ج/ نظرية الدافعية الإنسانية ل "ابرهام ماسلو:"

تفترض هذه النظرية أن الحاجات أو الدافعية الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير أي تتحدث هذه النظرية عن الاحتياجات الإنسانية الهرمية، والمتمثلة في:

الحاجات الفسيولوجية- حاجات الأمان- حاجات الحب والانتماء- حاجات التقدير- حاجات تحقيق الذات.

**ثانيا: خصائص المدرسة السلوكية**

ومن خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لمدرسة

العلاقات السلوكية في النقاط التالية :

\* أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط ، و إنما هي أيضا مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل .

\* ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها.

\* ركزت هذه المدرسة على ، على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ، ودورها في نمو المنظمة وبقائها .

\* إنجاز الأعمال في المنظمة ، يتأثر بالعوامل التقنية ، المادية والاجتماعية.

## الفرع الثالث: النظريات الحديثة في المنظمة

### ا/ نظرية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور " كما يمكن تعريف الجودة الشاملة حسب الكلمات التي تتكون منها على النحو التالي :

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنه ، أو المعروفة ضمناً .

الشاملة : تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة ، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل ، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل ، وانتهاء بتقويم ما إن كان العميل راضياً عن السلع والخدمات المقدمة له أم لا .

### ب/ نظرية النظم:

والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعاً إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها "

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة وشمل هذا النظام العناصر التالية :

\* **المدخلات** : وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية \* **عمليات التحويل** : وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ... الخ .



**\*المخرجات :** وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء... الخ .

**\*التغذية العكسية :** وهي رد فعل البيئة الخارجية ( المستهلكين والمستخدمين ) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

### ج/ المدرسة اليابانية

"تركز هذه المدرسة في الإدارة على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع. و ترى هذه المدرسة أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي.

### د/ الادارة بالأهداف :

تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد - . هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها .

-تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة  
تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

### ه/ الهندرة أو إعادة الهندسة

ظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هيمر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير **هندرة المؤسسات** ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم "

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

\* التخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي ؛

\* التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ؛

\* ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛

\* التكيف والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث ، وكذا إفرزات العولمة .

وهكذا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة ، التي تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات ، وتلبية رغبات وتطلعات عملائها .