

المحور الأول : ماهية المنظمة والتنظيم

المحاضرة 2 : نظريات التنظيم (النظريات التقليدية)

سيتم من خلال هذه المحاضرة عرض أهم النظريات التقليدية في التنظيم (الكلاسيكية والسلوكية):

أولاً : النظريات الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية من الأسس الهامة في دراسة الإدارة والتنظيم، رغم أنه إلى غاية القرن التاسع عشر كان الجيش هو الذي يمثل ذلك، ثم ظهرت مدارس التنظيم الخاصة بالإدارة.

1- المدرسة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) من مواليد الولايات المتحدة عمل كمهندس ميكانيكي اكتسب خبرة في مجال الإدارة)، مؤسس نظرية الإدارة العلمية، ساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الانتاجية. وقد ساهم التنظيم العلمي للعمل في إدارة مجموعات كبيرة من العمال من خلال:

- تفكيك المهام.
- تحديد محتوى المنصب.
- القدرة القصوى على الرقابة.
- توجيه أهداف القادة والمنفذين في اتجاه وجهد واحد من أجل زيادة القيمة المضافة.
- فالمدرسة العلمية هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم التي تهدف إلى تحديد الطريقة المناسبة في تنظيم وإدارة المنظمات والأفراد داخل هذه المنظمات حيث عالجت:
 - الهيكل التنظيمي.
 - العمليات الإدارية.
 - الدوافع والإحتياجات.
 - تحسين الكفاءة.
 - توجيه القرارات.
 - تعزيز التواصل.
 - التكيف مع التغيرات الداخلية.

يمكن من خلالها تطوير استراتيجيات فعالة لتنمية المنظمة وزيادة الإنتاجية مما سيسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1-1-المبادئ

- التقسيم الأفقي للعمل.
- التقسيم العمومي للعمل.
- نظام رقابة صارمة للعمل.
- نظام الأجر حسب المردود.
- التخصص.

2-1-الإسهامات

تمثلت أهم اسهاماتها في تصميم نموذج تنظيمي يهدف إلى تحسين إدارة الإنتاج ورفع انتاجية العمال.

3-1-الانتقادات

- إلغاء المبادرة والاستقلالية في العمل.
- الانتقاد الأساسي الفصل بين العقل والأيدي البشرية.
- اهمال الاحتياجات النفسية والاجتماعية والجوانب الانسانية.

2- مدرسة التقسيم الإداري

يعتبر هنري فايول (1841-1925 مواليد فرنسا عمل كمهندس تعدين ومدير)، مكملًا لفكر تايلور كونه محلل الوظيفة الإدارية في المنظمة حيث حدد خمس وظائف إدارية قابلة للإستخدام في كل المنظمات:

- التنبؤ أو التخطيط.
- التنظيم.
- إصدار الأوامر.
- التنسيق.
- الرقابة.

1-2- المبادئ

الإدارة الجيدة للمنظمة مرتبطة باحترام مجموعة من المبادئ حددها فايول في 14 مبدأ:

- تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة.
- وحدة التوجيه.
- وحدة الأمر.
- مبدأ الانضباط.
- التسلسل الرئاسي.

- اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.

- نظام الأجر العادل.

- مبدأ المساواة.

- استقرار العمالة.

- النظام (المادي والاجتماعي).

- المبادرة.

- المركزية.

- وحدة المستخدمين.

2-2- الانتقادات

تمثلت أهم الانتقادات في أن الرؤساء لهم سلطة واسعة وأن العامل مجرد آلة.

2-3- الإسهامات

قدمت إسهامات كبيرة في تطوير أساليب العمل والتنظيم والإدارة التي مازالت تستخدم لحد الآن في التنظيم الإداري.

3- المدرسة البيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) مواليد ألمانيا درس القانون والاقتصاد وعلم الاجتماع)، مؤسس المدرسة البيروقراطية. تحدث عن دور القائد كما إهتم بالطرق التي تفرض السلطة في المنظمة.

يمكن من خلال هذه المدرسة تحديد ثلاث عناصر للسلطة حسب نمط التحكم:

- السلطة.

- القدرة على فرض الطاعة.

- القدرة على جعل الآخرين يطيعون إراديا.

أما أنماط السلطة فتتمثل في:

السلطة العقلانية الشرعية: تعتبر الشكل المهيمن في المجتمعات المعاصرة تمثل حسب الشكل المثالي للبيروقراطية حيث لا تأخذ الصفات الشخصية للأفراد.

السلطة التقليدية: ترتبط أكثر بالشخص أكثر مما ترتبط بالوظيفة ويمكن تناقلها عائليا.

السلطة الكاريزمية: ترتبط بالصفات الشخصية للفرد ولا يمكن نقلها.

من خلال هذه الأنماط صمم فيبر النظرية البيروقراطية التي تركز حسب على:

- السلطة تكون في إطار رسمي.

- تدرج محدد للوظائف.

- صلاحيات محددة لكل وظيفة.

- الإنتقاء حسب المؤهلات التقنية.

- العمل على أجر ثابت والحق في التقاعد.
- الترقية حسب الأقدمية وتقدير الرؤساء.
- الانضباط والرقابة الصارمة.

1-3- الإسهامات

قدمت المدرسة البيروقراطية نموذجا محددًا للإدارة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والاستقرار والإلتزام بالقواعد وتحقيق العدالة.

2-3- الانتقادات

النظام البيروقراطي غير مرن ويحد من الابداع والابتكار بسبب الإلتزام الصارم بالقواعد.

هيمنت النظريات الكلاسيكية على الفكر العلمي الإداري لسنوات 1900-1930 وقد هدفت إلى تأسيس فكر إداري آلي في المنظمات عبر وضع قواعد صارمة كأن الفرد عبارة عن آلة. كما ساهمت في خلق الثروة في المنظمات، غير أنها تعرضت لعدة انتقادات أدت إلى ظهور مدرسة العلاقات الانسانية.

ثانيا : النظريات السلوكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

مؤسس المدرسة جورج التون مايو (1880-1949) ولد في أستراليا لكنه قضى وقتا كبيرا من حياته المهنية في الولايات المتحدة حصل على درجات علمية في الفلسفة وعلم النفس مما ساعده في تكوين رؤى حول سلوك الأفراد).

قام بانجاز بحث في ورشات شركة وسترن الكترنك بشيكاغونال على إثره شهرة واسعة اهتم بالبحث في تأثير تحسين الإنارة على انتاج العمال في مصنع هاوثرن لمدة 5 سنوات (1927-1932) ومن ثم وجد جوانب مؤثرة لا تتحقق فقط بالإنارة بل بالإرهاق، أهمية العمل، آثار إدراج أوقات الراحة، وعموما بظروف العمل.

توصل إلى إكتشاف أثره الشهير الذي يمثل رد فعل ايجابي لفريق العمل مرتبط بمراعاة العامل البسيكولوجي في وضعية العمل. وقد توصل إلى 3 تحليلات من خلال هذا الأثر:

- معرفة الفرد على أنه موضع إهتمام يؤدي إلى تعديل سلوكه الانتاجي.
- أهمية العلاقات بين الأشخاص في رفع انتاجية المصنع.
- إنشاء نظام اجتماعي بين جماعات العمل.

مقارنة بين المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الانسانية

- لم يتطورا في نفس السياق.
 - المدرسة الكلاسيكية تركز على الأفراد بينما مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على الجماعات.
 - تركز الفعالية على الادماج في مدرسة العلاقات الانسانية بينما في المدرسة الكلاسيكية تتحقق الفعالية بالسلطة والرقابة.
 - المدرسة ترى أن الرئيس يمثل قوة السلطة بينما في مدرسة العلاقات الانسانية عبارة عن عون اتصال بين الجماعات وداخل الجماعات.
 - يركز النشاط على المسؤولية لا الرقابة خلافا للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على الرقابة.
 - تركز المدرسة الكلاسيكية على العقلانية والتدرج السلطوي بينما تركز مدرسة العلاقات الانسانية على المسؤولية والمشاركة.
- رغم ذلك توجه لمدرسة العلاقات الانسانية بعض الانتقادات أهمها:
- اللافعالية التشغيلية.
 - عدم الاعتراف بدور التكنولوجيا.
 - إهمال دور البيئة الخارجية.
- مما ساهم في ظهور نظريات التنظيم الحديثة (المحاضرة 3)

2- نظرية الحاجات والدافعية

- مؤسس النظرية أبراهام ماسلو (1908-1970) مواليد مدينة نيويورك من أبرز المفكرين في علم النفس الانساني).
- تمثل أعماله امتداد لأعمال مايو حيث ركز ماسلو على تحليل حاجات الانسان ووجد أن السلوك البشري في العمل يتسم أكثر بالتعاون والانتاجية كلما وجد الشخص في المنظمة فرصا لتحقيق الذات وتنمية قدراته الشخصية. كما يطمح كل فرد حسب ماسلو إلى تلبية خمس أنواع من الحاجات:
- الحاجات الفيزيولوجية: الأكل، الإيواء ..
 - حاجات الأمن: الجسدي، الوظيفي ..
 - الحاجات الإجتماعية: الاعتراف، القبول، الانتماء ..
 - حاجات التقدير والاعتراف: المكانة، الاستقلالية، الاحترام، التقييم ..
 - حاجات تحقيق الذات: تنمية القدرات، التطور المهني ..

3- نظرية الفلسفة الإدارية (البعد الانساني للمنظمة)

مؤسس النظرية دوغلاس ماك غريغور (1906-1964) مواليد الولايات المتحدة دكتور في علم النفس من جامعة هارفارد عمل أستاذ في إدارة الأعمال له تأثير كبير في الإدارة والسلوك التنظيمي)، يذهب إلى موقف أبعد من ماسلو حيث صمم نظرية إدارية محضة في قيادة الأفراد من خلال تصورين للإنسان في العمل أطلق عليهما نظرية x ونظرية y :

3-1- نظرية X: تركز على ثلاث فرضيات:

- الانسان المتوسط يتجنب تحمل المسؤولية من خلال النفور وتجنب العمل.
 - بسبب ذلك يتوجب مراقبة العمال، وتهديدهم بالعقوبات حتى ينجزو الأهداف التنظيمية.
 - القابلية للقيادة بحكم ضعف الطموح والتهربات المسؤولة.
- لكن هناك انتقادات موجهة لهذه النظرية من بينها أنها تتجاهل جزءاً من احتياجات ودوافع الانسان في العمل. وهو ما دفع بغريغور إلى اقتراح فرضيات جديدة متعارضة تماماً مع الفرضيات السابقة:
- 3-2- نظرية y: تتميز بالتفاؤل والايجابية وترتكز على أربعة مبادئ:
- استهلاك الطاقة البدنية والعقلية من أجل العمل أمر طبيعي.
 - الالتزام الشخصي هو نتيجة لتلبية الحاجات الاجتماعية.
 - عدم استغلال قدرات الأفراد بشكل كامل.
 - الممارسة الابتكارية لخدمة المنظمة منتشرة بشكل واسع بين الأفراد.
- هذه النظرية أكثر ملاءمة وأكثر قبولا، حيث يمكن للأفراد تحقيق أهدافهم الخاصة عبر توجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة.

4- نظرية العاملين

مؤسس النظرية فريدريك هرزبرغ (عالم نفسي من مواليد 1923) ميز بين مجموعتين من العوامل:

- عوامل الرضا والدافعية: تعتبر العوامل الحقيقية لدافعية الأفراد في العمل مثل تحقيق الذات والحاجة إلى الاعتراف، الاستقلالية، الترقية.
- عوامل الوقاية أو عدم الرضا في العمل: مثل سياسة المستخدمين، نظام الاعتراف، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، الأجر المناسب. عدم تلبية هذه الاحتياجات يؤدي إلى حدوث النزاعات غير أن تلبيتها لا تجلب رضا إضافي.

وعليه اقترح هرزبرغ طريقة لتنظيم العمل ذات هدف مزدوج:

- تجنب السخط: يمكن تحديد عوامل السخط بسهولة ومن ثم إزالتها.
- خلق الرضا لدى الأفراد بفضل توسيع المهام.