

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

المرحلة الثانية

محاضرات نظرية المنظمة

للعام الدراسي 2023/2022

مكتبة الجامعة



@c5c15

المبحث الأول: مفهوم المنظمة وخصائصها وعناصرها

أولاً: معنى المنظمة وخصائصها المميزة

تعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين أنساني منظم ومنسق بإرادة ووعي، يتفاعل فيها الأفراد والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها

ص ٣٣

(1) المدرسة الكلاسيكية Classical school: عرفت المنظمة بأنها التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ بالأساس من تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة لها.

(2) المدرسة الإنسانية Humanitarian School: وصفت المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد والجماعات ينشقون أعمالهم من أجل تحقيق هدف، أو أهداف مشتركة تناط بهم رسمياً، ويشترك التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية في أنجازها.

(3) مدرسة النظم Systems school : صورت المنظمة بأنها نظام كلي مفتوح يتكون من وحدات أو منظومات فرعية مقصودة ذات علاقات اعتمادية متبادلة مع البيئة لتحقيق أهداف معينة.

(4) المدرسة الحديثة Modern School: تعد المنظمة كيان اجتماعي واقتصادي وأخلاقي منظم ومتناسق له أهداف وأغراض تبرر وجوده في البيئة، وقد يكون هذا الكيان هادف للربحية، أو/ ويبيغي مردوداً اجتماعياً يصب في خدمة أبناء المجتمع داخل البلد الواحد، وخارجه وقد يمتد للعالم أجمع.

ص ٣٤

(1) وحدة تحويل المدخلات الى مخرجات مفيدة : تعد المنظمة وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات (مواد أولية، معدات، الآلات، موارد بشرية، طاقة،

رأس مال، معلومات) التي تحصل عليها من البيئة، وتحولها إلى مخرجات (سلع وخدمات) تلبي الاحتياجات الإنسانية والرغبات البشرية، وتفي بالتوقعات المرغوبة للزبائن..

2) وحدة توزيع العوائد والأنفاق على المستهلك: يتم تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المنظمة بين جميع الجهات المستفيدة منها في إطار تصميم نظام تنظيمي للنفقات يعتمد على المستهلك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج (سلع وخدمات).

3) أفراد متفاعلون لتحقيق هدف مشترك : تعد المنظمة تنظيم متفاعل هر مي للأفراد، تناط بهم مهمات وواجبات، وتلقى على عاتقهم مسؤوليات، يتمتعون باستقلال ذاتي في اتخاذ القرار، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة، ووفقا لتطبيق قواعد معينة، وفرض مبادئ وأغراض محددة، وتحديد منظومة القيم، وفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له جميع الافراد بمختلف فئاتهم (مدراء ومرؤوسين).

4) كيان اجتماعي – اقتصادي - ثقافي : تعد المنظمة كيان اجتماعي ثقافي مؤثر في المجتمع يسهم بشكل كبير في تطوير النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال تكوين مناصب وظيفية

ص36

1) وحدة تحويل المدخلات الى مخرجات مفيدة : تعد المنظمة وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات (مواد أولية، معدات، الآلات، موارد بشرية، طاقة، رأس مال، معلومات) التي تحصل عليها من البيئة، وتحولها إلى مخرجات (سلع وخدمات) تلبي الاحتياجات الإنسانية والرغبات البشرية، وتفي بالتوقعات المرغوبة للزبائن..

2) وحدة توزيع العوائد والأنفاق على المستهلك: يتم تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المنظمة بين جميع الجهات المستفيدة منها في إطار

تصميم نظام تنظيمي للنفقات يعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج (سلع وخدمات).

(3) أفراد متفاعلون لتحقيق هدف مشترك : تعد المنظمة تنظيم متفاعل هر مي للأفراد، تناط بهم مهمات وواجبات، وتلقى على عاتقهم مسؤوليات، يتمتعون بأستقلال ذاتي في أأخاذ القرار، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة، ووفقا لتطبيق قواعد معينة، وفرض مبادئ وأغراض محددة، وتحديد منظومة القيم، وفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له جميع الافراد بمختلف فئاتهم (مدراء ومروؤوسين).

(4) كيان أأتماعي – أأقتصادي - ثقافي : تعد المنظمة كيان أأتماعي ثقافي مؤثر في المجتمع يسهم بشكل كبير في تطوير النشاط الأأقتصادي، وذلك من خلال تكوين مناصب وظيفية

(5) نظام اداري مفتوح ومتفاعل مع البيئة: تعد المنظمة بمثابة نظام مفتوح على البيئة يتفاعل معها من خلال تكوين علاقات تبادلية ذات منفعة وفائدة، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف المخطط لها. وعادة ما تتكون المنظمة الكبيرة من عدد معين من الأنظمة الفرعية، والتي منها نظام العمليات، نظام المعلومات، نظام الأأصالات، نظام التطوير، نظام الأأخاذ القرارات، والنظام الفني أو التقني.

عناصر أساسية ملموسة لبناء كيان المنظمة المادي والأأتماعي، وهي :

(1) وجود مجموعة من الأفراد، يطلق عليهم اصطلاحاً بالمورد البشري

Human Resource -

(2) وجود أهداف Objectives قيمة وواضحة ومحددة يتم السعي لتحقيقها.

(3) وجود تنظيم رسمي Formal Organisation بين الأفراد والجماعات في المنظمة، يرتب العمل على وفق تعليمات وقواعد

وأساليب وأجراءات عمل مكتوبة تحدد مهالهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.

4) وجود علاقات غير رسمية Informal Organisation داخل الجماعات الصغيرة والكبيرة في المنظمة تنشأ من التفاعل بين أفرادها، مهما كانت سلبية أم إيجابية في تأثيرها.

5) تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية External Environment، بكل عناصرها ومتغيراتها (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تربوية، تكنولوجية، وأخلاقية) دون استثناء، مع الأخذ بالأعتبار منح البيئة للمخرجات، وأخذ المدخلات منها، فضلاً عن الاستفادة من التغذية العكسية لأغراض التعلم، وأيضاً من الدروس والعبر بعد أن يتم الاختبار والقياس والتقييم

ص 37

المبحث الثاني : تصنيف المنظمات وتحدياتها الرئيسية

أولاً: معايير تصنيف المنظمات : تصنف المنظمات على وفق مجموعة من المعايير الجوهرية السائدة، وكما يلي :

- 1) الحجم Size: وتقسم الى منظمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة وعلاقة.
- 2) الملكية Ownership: وتجزأ الى منظمات حكومية وخاصة ومختلطة.
- 3) الانتشار أو التوسع Expansion: وتصنف الى منظمات محلية وعالمية، فإذا كان تأسيسها داخل حدود البلد فتكون محلية، وإذا ما امتدت وانتشرت فروعها في دول أخرى فأصبحت عالمية، ومنها شركات متعددة الجنسية، وكذلك المنظمات الدولية مثل اليونسف، اليونسكو، اليونيدو، اليو أن دي بي.

ص ٣٨

الجدول (1) أختلاف المنظمة العامة عن منظمة الأعمال

ت	المجال	المنظمة العامة	منظمة الاعمال
1	الغرض	تقديم خدمات عامة للناس بعيداً عن المردود أو الجانب الربحي	تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين في الاستثمار
2	المصلحة	منفعة لشريحة واسعة من المواطنين في المجتمع	منفعة لشريحة معينة من جماعات المصالح (الزبائن، الموردين، الممولين... الخ).
3	العقد	دائمي مستمر مدى الحياة، حتى في حالة إلغاء المنظمة أو الوظيفة	تعاقدي يعتمد استمراره على ما يقدمه العاملون للمنظمة
4	القرار	يرتبط بالمصلحة العامة للدولة، وما يحيط بها من ظروف	يرتبط بالمعيار المادي للأفراد، فضلاً عن مراعاة بعض الاعتبارات السلوكية
5	المسؤولية	مسؤولية امام جهات متعددة	مسؤولية امام مجلس الادارة

لقد صُنِفَت المنظَـمات...

(1) الكفاءة في مجالات تحقيق أغراض البيئة الخارجية بمختلف طلباتها وأحتياجاتها وتحدياتها.

(2) تحقيق سعادة وهناءة عاليتين للعاملين فيها والعملاء المتعاملين معها.

(3) الأهتمام والعناية بالمجتمع ومواطنيه انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية.

(4) الأبداع في الأنتاج والأبتكار في تقديم الخدمة للزبائن والمجتمعات ككل. وتأسيساً على ذلك، فأن أهمية دراسة المنظمات من قبل المهتمين والمختصين، تنبع من خلال الآتي:

(1) طبيعة التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية، والتي من بينها العولمة وثورة الصناعة والاتصالات والتكنولوجيا والمعلوماتية، وحيث أصبحت المنظمات تمثل الشكل الشائع في المجتمعات المعاصرة، وتلازم الإنسان في منامه ومكانه وحياته ككل، وتؤثر في جوانب الحياة الأقتصادية والأجتماعية والثقافية.

2) كون المنظمات وسيلة رئيسة لإشباع الحاجات الإنسانية في المجتمع، فلا يمكن للمرء الحالة التي كانت ستؤول إليها البشرية، لو لم توجد كل تلك المنظمات التي تولت عمليات الإنتاج والتوزيع والبناء المجتمعي والضبط الاجتماعي، وغيرها من الوظائف الكثيرة المهمة والحيوية لأي مجتمع من المجتمعات المتقدمة أو النامية. تصور

42

أضحت المنظمات وما زالت واحدة من أهم أسباب تطور الأفراد والجماعات والمجتمعات والدول، فقد قدمت المنافع والخدمات والابتكارات والأبداعات التي صارت جزء من متعة حياة الرفاهية للإنسانية جمعاء.

43

وعلى أية حال، تتمثل بيئة الأعمال Business Environment بمجموعها كل القو المحيطة المؤثرة في حياة المنظمات وتطورها، والتي تتضمن ما يأتي:

- 1) المنافسة Competition: وتعكس أعداد المنافسين وأنواعهم ومواقعهم ونشاطاتهم، فضلاً عن المهارات الموجودة وضغوط العمل في مواجهتها.
- 2) التوزيع Distribution: ويمثل أعداد وأنواع الوكالات أو المكاتب أو الفروع أو الشركات المحلية والدولية المتوافرة لتوزيع السلع والخدمات.
- 3) العوامل الاقتصادية Economic factors: وتتناول المتغيرات (الكلفة والمصاريف والأرباح) التي قد تؤثر في قدرة المنظمة على أداء الأعمال.
- 4) المتغيرات الاجتماعية Social variables وهي خصائص وتوزيع السكان على المناطق والمحافظات والأقاليم والدول.

- (5) الوضع المالي Financial status: وترتكز على معدلات الفائدة ونسب التضخم والضرائب وأسعار صرف العملة الصعبة، مثل الدولار واليورو والين.
- (6) المتغيرات المادية Physical variables: وهي المناخ والمعادن والموارد الطبيعية ومدى توافرها وندرته، مثل النفط والكبريت والماء والفوسفات.
- (7) الجوانب السياسية Political aspects: وتتضمن عوامل المناخ السياسي للبلد، ونوع الحكم أن كان ديموقراطي أم دكتاتوري، فضلاً عن الوضع الأمني له، ومدى وجود الفساد والإرهاب فيه.
- (8) الحالة الثقافية Cultural situation: وهي المواقف والمعتقدات والآراء والقيم السائدة علت ابتلا لدى رجال الأعمال المحليين والعالميين.
- (9) الجوانب القانونية Legal manifestations: وتتوضح بالأنواع المتعددة من التشريعات والضوابط والقوانين المحلية والأجنبية التي تعمل في ظلها المنظمات كافة أن كانت عامة أم حكومية أم أعمال أم مجتمع مدني.
- (10) القضايا التكنولوجية والمعرفة Technological issues and knowledge : وهي المهارات التقنية والمعرفية والمعدات والوسائل والتقنيات التي تؤثر في كيفية تحويل الموارد المتاحة الى منتجات وخدمات مفيدة.

العالمي المتغيرة والمتقلبة، ومن بينها ما يأتي:(7)

- (1) العولمة Globalization: أصبحت بيئة المنظمة أكثر تعقيداً، وأشمل تنافسية مما في السابق قبل ثلاثين عاماً في ظل تجاوز حدود الزمن والبيئة والجغرافية، وأنفتاح العالم أجمع بسبب التطور المعرفي والألكتروني والشبكي.

(2) المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility: يواجه المدراء في المنظمات ضغوطاً وتحديات كبيرة في السيطرة والأشراف على أعمالهم والعاملين فيها، بحكم مراعاة تطبيق المعايير الأخلاقية والمجتمعية والمهنية عند تقديم السلعة أو الخدمة للزبائن.

(3) سرعة الاستجابة Speed of response: تعد الاستجابة السريعة في خدمة البيئة ضرورة ملحة استناداً إلى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والأزمات التنظيمية، أو التحولات في توقعات وأذواق الزبائن، فضلاً عن التغيرات الدولية والتقدم التكنولوجي، وهذا ما يشكل في الوقت الحاضر الأساس لأقتصاد المعلومات والمعرفة، وليس الآلات والمعدات .

(4) نظام العمل الرقمي Digital System: بفضل النظام الرقمي تحددت أو نُبذت الوسائط والتدخلات، وأنعدم الاعتماد على الوسطاء والعملاء في الكثير من الحالات، ومما يحتم ذلك أن يكون للمدراء نظاماً عمل شبكي متطور وحقيقي، وبأستخدام تسهيلات الأنترنت والشبكات الحاسوبية المتطورة وأجهزة الهاتف المحمول المتقدمة.

(5) دعم تنوع الموارد البشرية Supporting diversity of HR: يجب أن يدار العاملون في منظمة الأعمال المحلية والعالمية، ومن جميع الجنسيات والأعراق والمذاهب،

45

المبحث الثالث : مفهوم نظرية المنظمة و مصادر تطورها

وباختصار، يمكن التوكيد بأن النظرية تمثل رؤية فكرية، أو بناء معرفي ذو طابع شمولي يتضمن جملة من المفردات والمفاهيم والعلاقات حول موضوع ما. فهي أحد طرفي المحور المفاهيمي للمعرفة الذي يقابله الطرف الآخر المتمثل بالتطبيق، والذي يتناول كيفية أستيعاب ورؤية العلاقات بين المفاهيم النظرية المطروحة ضمن مجموعة الافتراضات

والقيود المحددة التي تشكل الأساس لسلسلة من المطالبات المنطقية المترابطة فيما بينها. ومثال ذلك في نظرية الدافعية،

٤٨

(1) يأتي سبب الاهتمام بالدرجة الأولى في نظرية المنظمة، هو من أجل التمكن من التنبؤ في السلوك التنظيمي، بهدف السيطرة عليه والتحكم بمجرياته، ليكون رشيداً موجهاً لصالح المنظمة والمجتمع، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين المكونات التي تهيم عليها وإيضاحها وتفسيرها بشكل علمي ومنطقي.

(2) بعد مفهوم نظرية المنظمة أعمق من تحديد العلاقة بين المكونات والمتغيرات، وتكوين طريقة للتفكير بشأن المنظمة مجموعة حقائق أو وضع فرضيات معينة، وأثبت صحتها، فهي التي نعمل فيها، وتمدنا بالسلع وتقدم لنا الخدمات المتنوعة، ولذلك ينبغي أن تتسم هذه الطريقة بالديناميكية، وترتبط بالمستقبل.

(3) يمتاز التنظير في العلوم الاجتماعية بشكل عام، ونظرية المنظمة بشكل خاص بالمرونة وتقبل الحقائق المختلفة، وعلى العكس من العلوم الطبيعية، مثل الرياضيات والفيزياء والأحياء والكيمياء، التي تتميز بأفكارها المحددة والثابتة أو القاطعة التي لا تقبل الجدل والنقاش. وأما نظرية المنظمة، فهي تتقبل وجهات النظر المختلفة لكونها ترتبط بالسلوك الأنساني الذي يتسم بالديناميكية والتغير المستمر، ومما يخلق تحدياً مستمراً في وضع نظريات تلبي هذه التغيرات التي لا تحدث على صعيد مستوى السلوك التنظيمي فقط، ولكن على مستوى الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ككل.

وتأسيساً على ما سبق، فإن نظرية المنظمة ليست معرفة مجسدة على أرض الواقع أو مجموعة حقائق مطلقة، بل هي ما يأتي

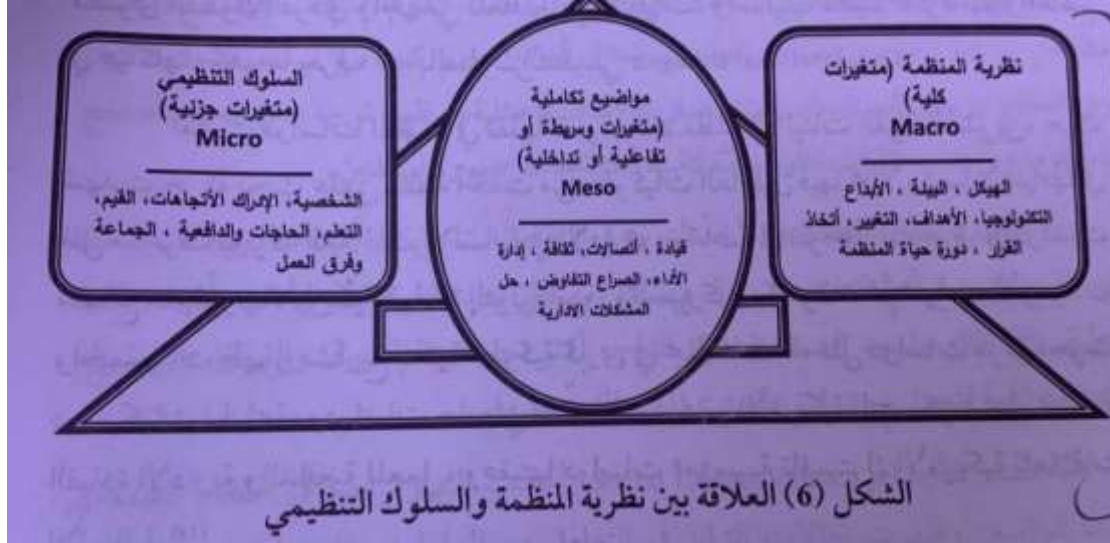
(1) علاقات بين مجموعة من المفاهيم والمتغيرات في مجال المنظمة والادارة والسلوك.

- (2) طريقة للتفكير والتعلم والفعل بخصوص المنظمات القائمة فعلاً، أو التي نرغب في تأسيسها مستقبلاً. المطلوبة فيها.
- (3) طريقة لرؤية وتحليل المنظمات بشكل أكثر دقة وعمقاً، مما يفعله الإنسان العادي في هذا المجال.
- (4) النظام الذي يدرس هيكلية المنظمة وتصميمها وثقافتها والأبداع ومجالات التغيير
- (5) أسلوب الاهتمام بما تكون عليه المنظمة وماذا سوف يحدث

50

(1) محور المنظمة كنظام Axis of organization as a system

سادت فلسفة النظام المغلق Closed System قبل عام (1950) التي ينظر من خلالها للمنظمة وهندسة وتركيب هيكلها بمعزل عن بيئتها الخارجية. والمنظمات في هذه الحالة، تعد هي من النوع التي تغض النظر عن بيئتها الخارجية، وتتصور بأنها نظام كلي قائم بنفسه ومترابط بمكوناته له استقلاله التام أو ارتباطه الضعيف بها، والذي قد يجعلها أن تكون منظمة ثابتة غير مرنة لا يهتمها ما يحدث خارجها من منافسة ورغبات زبائن. ولقد تغيرت الفلسفة عند منتصف خمسينات القرن العشرين، بحيث أصبحت المنظمة نظاماً مفتوحاً Open system، وبينها كانت التحليلات الادارية والأهتمامات التنظيمية في ظل نظرية النظام المغلق، تركز على خصائص البيئة الداخلية للمنظمة، بما تتناوله من متغيرات مادية بحتة، فقد تغير الحال تماماً الى فلسفة النظام المفتوح، وهو الشكل الذي يصور المنظمة بأنها شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً، أو قد يقلب الأمور رأساً على عقب، بحيث يؤدي في حالات كثيرة إلى تغيير معالم المنظمة. وقد توجه الأمر الى أهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية جنباً إلى جنب تعزيز الرؤية نحو أهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية، والمحاولة لأيجاد صيغة موائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.



المبحث الأول: اللبنة الأولى في الفكر التنظيمي "

أولاً: نيقولا ميكافيلي

1) يتمثل جوهر «المدخل الميكافيلي» في الفكر التنظيمي بتحديد الأهداف المرغوبة، ومن ثم تحديد الوسائل لإنجازها، وأن قيمة الكائنات البشرية تفرضها الحالة أو الموقف، بأن تخضع لأهداف المنظمة، وبأي طريقة تريدها سعياً للوصول إلى الغاية النهائية، حتى ولو تم اللجوء إلى العنف والإجبار والأكره، وحتى إلى الاستبداد في بعض الأحيان، وبشرط إن تكون المعالجة هذه تستند إلى أسلوب عادل نسبياً وصولاً لتطبيق نمط القيادة الخيرة. وهذا كما يعرف بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، أي أن يستخدم الحاكم كل الوسائل والأماكن للوصول إلى أهدافه، حتى على حساب العاملين فيها. موت ارشاد باد

2) ولو أن الانتقادات كثيرة، قد وجهت إلى إشارات أو أفكار «ميكافيلي» في استخدام القوة، من حيث عدم انسجامها مع المبادئ الأخلاقية لوقتنا المعاصر، ألا أنها كانت في حينها نظرية أساسية في التعامل مع حالات الصراع وحل النزاعات ومعالجة الاختلافات، وبا يدلل دعم فكرة

«ميكافيلي» المثالية في الغاية تبرر الوسيلة، وحيث ما تزال تمارسها العديد من المنظمات في المواقف التنظيمية المختلفة. ويؤكد أغلب المختصون في الفكر التنظيمي الحديث بوضوح إلى إن تنوع أفكار «ميكافيلي» ما تزال باقية، وتطبق من قبل الكثيرين من المدراء التنفيذيين، لكونها من وجهة نظرهم تنسجم مع حكمة وتطبيقات المنظمات المعاصرة.

3) وطبقاً للأفكار المبررة لفكر «ميكافيلي»، فإن السعادة تكون أكثر من الإنتاجية كهدف نهائي للعاملين لتحقيق الكفاءة، والمدراء ما عليهم إلا إن يستخدموا القوة والضبط والرقابة بكفاءة. وهذا يعني من وجهة النظر هذه، بأن الأفكار المعاصرة، مثل الاتصالات، العلاقات الإنسانية وأتخاذ القرارات بالمشاركة، ليست هي العناصر الأساسية للإدارة الناجحة، مثل عنصر القوة والأجبار والتهديد الذي عده «ميكافيلي» الأكثر جوهرياً،

٦٦

المبحث الثاني : نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

، والتي بدأها كل من «ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنري فايول»، والذين كان لهم السبق في وضع أسس ممارسات علم الإدارة بشكل عام، وتطبيقات نظرية المنظمة المعاصرة بشكل خاص. ولقد اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الاقتصادي للعمل، والذي يفترض أن الأفراد مدفوعين له للحصول على العوائد المادية، وتبعاً لذلك فإنهم لابد أن يطيعوا أوامر مدرائهم، ويرغموا أنفسهم على ذلك،

ويخضعوا لتعليمات المنظمة ونظامها بكل عناية.

70

جاءت نظرية البيروقراطية لترسم فكراً نيراً، ويعود تأسيسها الى عالم الاجتماع الألماني «ماكس فيبر Max Weber» الذي عاش بين (1864-1920)، فقد وضع نموذجاً حدد فيه مفهوماً مثالياً لإدارة المنظمات أسماه «البيروقراطية»، وكان يتفق مع التوجهات الفكرية التي كانت سائدة في عصره. ولقد أصبح هذا النظام الإداري من أكثر الأنظمة

الشائعة بعد الثورة الصناعية، كونه يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي، وما نجم عنه من تضخم في المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية والثقافية.

ثانياً: مفهوم البيروقراطية وتعريفها

تتكون البيروقراطية Bureaucracy كمفهوم من مقطعين الأول Cracy، وتعني سلطة، والثاني Bureau، وتمثل مكتب، فيصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية، هو «سلطة المكتب»، وما يرافقه من قوة وحكم ونفوذ وهيبة، فضلاً عما ستم طرحه على النحو الآتي :

1) يشير المعنى الشائع للبيروقراطية الى استعمال السلطة القوية، والتمسك بحرفية ومبدئية الإجراءات في أنجاز الاعمال. وتعرف البيروقراطية، بأنها ذلك الهيكل التنظيمي الذي تنجز فيه مهمات تشغيلية عالية الروتين من خلال التخصص والرسمية العالية والقواعد القانونية وأقسام وظيفية تدار عن طريق السلطة المركزية، ونطاق ضيق للرقابة والاشراف، وسلسلة أوامر عمودية من الأعلى الى الأسفل عند اتخاذ القرار .

2) بمعنى آخر، إن البيروقراطية ببساطة هي البناء الاجتماعي المتسلسل لإدارة المنظمات الضخمة بطريقة سليمة، بكفاءة وفاعلية، وبطريقة تنظيمية غير شخصية، وبالتالي فهي تركز على القرارات الرشيدة، وتعدّها هي الوضع المثالي في إدارة المنظمات، فضلاً بشكل عام على الكفاءة والمعرفة العالية في التنظيم. وطبقاً لـ«فيبر» أن المنظمة، تعد نموذج من الهيمنة الشرعية، فينبغي تصميمها على أساس سيطرة مجموعة على أخرى، وتكون السلطة حقاً شرعية للإدارة في فرض القانون والطاعة على الآخرين"

71

3) تبرز سمة الرسمية كخطوة أولى في تطبيق النموذج البيروقراطي للمنظمة، وبخاصة عندما تكون كبيرة الحجم، أو تتجه إلى الاتساع، من حيث حجم ضخامة حجمها. فالهيكل التنظيمي للمنظمات البيروقراطية،

يتسم بالتحديد القاطع للسلطات والمسؤوليات والعلاقات بينها، وكذلك تصبح المراكز الوظيفية منفصلة تماماً عن الطابع الشخصي لشاغليها، ويصبح بالتالي من الممكن وضع هيكل رسمي للمنظمة في صورة خريطة تنظيمية. وفي هذه الحالة، عندما يصبح التنظيم رسمياً، فإنه يركز على اللوائح والقواعد والإجراءات المرتبة والمنسقة للعمل، والتحديد الواضح والدقيق للأعمال والتخصص في الأداء، وممارسة أنشطة الإشراف الضيق، والرقابة المحكمة على جميع العاملين وسلوكياتهم في المنظمة.

4) بشكل عام، طور «فيبر» نظرية الحكم، ووصف نشاط المنظمات وفعاليتها، بأنه يعتمد على علاقات السلطة، وكان أول من توجه الى نظرية المنظمة، من منظور هيكل (Structural). وحدة « فيبر» النموذج المثالي للمنظمة، والذي أسماه بالبيروقراطية كما أسلفنا. والذي يتميز كنظام بتقسيم العمل، وذو تسلسل هرمي محدد بوضوح، وقوانين وأنظمة مفصلة، وعلاقات لا شخصية وتوثيق رسمي. وتأسيساً على ذلك، أدرك « فيبر» أن البيروقراطية المثالية (Idealism Bureaucracy) لا توجد في الواقع، بل هي تمثل إعادة بناء اختياري للعالم الواقعي، أي بوصفها أساس للتنظيم حول كيفية إدارة الجماعات الكبيرة، وأصبحت نظريته، بالتالي نموذجاً لتصميم المنظمات الكبيرة والمجتمعات.

ثالثاً : خصائص التنظيم البيروقراطي تتصف المنظمة البيروقراطية بخصائص كثيرة مهمة ذات صلة بكفائتها، ومن بينها ما يأتي :

تدرج السلطة Authority gradation: تدرج السلطة بطريقة هرمية من خلال عدة

مستويات إدارية متدرجة من أعلى الى أسفل، وبما يضمن تحديداً واضحاً لحدود السلطة الممنوحة لكل مركز وظيفي، وتحقيق رقابة المستويات الإدارية العليا على المستويات الادارية الدنيا لها. 2) تحديد الواجبات Identify duties: يجري توزيع الأعمال والمهام اللازمة لتحقيق

أهداف التنظيم البيروقراطي في صورة واجبات رسمية، وبطريقة محددة وثابتة لا تقبل الهوادة والتملص منها.

(3) التخصص الوظيفي Job specialization: يستند التنظيم البيروقراطي بدرجة عالية على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، وبالتالي يصبح هناك تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات المناطة لكل فرد بحسب الوظيفة التي يشغلها.

(4) العلاقات الوظيفية Functional relationships : تتسم علاقات بين المراكز حصراً، وليس بين العاملين الشاغلين لها، وبذلك فلا وجود للطابع الشخصي في تلك العلاقات، انطلاقاً من العمل بموضوعية، وأخذ القرارات برشد، وبعيداً عن الأهواء الشخصية والتفضيلات الفردية لشاغل الوظيفة.

(5) السجلات الرسمية Official records: يعتمد العمل والاتصالات في التنظيم البيروقراطي على معلومات وبيانات مكتوبة في شكل رسمي، وبصيغة سجلات ومستندات وملفات عامة وتفصيلية تعكس حالة التوثيق الصحيحة للمواقف والأوضاع.

(6) التجرد الذاتي Self abstraction: يخضع العاملون إلى أوامر وتعليمات ولوائح تنظيمية وتوجيهات موضوعية خالية من الطابع الشخصي، وتسير طبقاً لقوانين محددة بهدف تحقيق الكفاءة، وتجنب الانحراف التنظيمي والتسيب الوظيفي.

(7) عامل الجدارة Eligibility element: يتم اختيار وتعيين وترقية العاملين في التنظيم البيروقراطي على أساس مؤهلاتهم الفنية وأهليتهم الشخصية، وليس على أساس أي اعتبارات أخرى، مثل المكانة الاجتماعية، أو الولاء لفرد وجهة، أو الوساطة والمحابة.

(8) اللوائح والإجراءات Regulations and procedures: تخضع الأعمال في التنظيم الرسمي البيروقراطي إلى لوائح وقوانين وتعليمات وإجراءات محددة يجب الالتزام بها، وأتباعها في كل الظروف والأحوال،

فلا يحق للعاملين مخالفتها، وإذا ثبت العكس من ذلك، فيعرضوا أنفسهم للعقاب.

73

(1) السلطة القانونية Legal power: ان السلطة التي ينالها الموظف لقاء منصبه أو وظيفته في المنظمة، يفترض اطاعتها والخضوع لها كونها تتميز بالعقلانية أو الرشد، ليس من منطلق الشخصية (مثل الخبرة، العمر، الثروة، والوضع الاجتماعي

(2) الكفاءة الفنية Technical competence : تقوم الأدوار في المنظمة على أساس القدرات الفنية للعاملين، وليس على أساس الوضع الاجتماعي أو القرابة أو التوريث أو المحاصصة السياسية أو المذهبية والعرقية. وفي الهيكل التنظيمي الذي يصمم على نحو مناسب، يجري شغل الأدوار من قبل العاملين الذين يستطيعون النهوض بمستوى أداء الوظيفة،

74

(4) الإشراف الفني Technical supervision: يكون تنظيم الأدوار في المنظمة البيروقراطية، بأن تصبح الإدارات الدنيا في الهرم التنظيمي تحت سيطرة وإشراف الإدارة الأعلى. وبغية الرقابة على علاقات السلطة العمودية، ينبغي ترتيب المنظمة بشكل هرمي، حتى يكون باستطاعة الأفراد أدراك سلسلة الأمرة أو المراجع. وكما يجب على المنظمة أن تعطي لكل فرد دوراً وظيفياً معيناً لممارسة السلطة المطلوبة في اتخاذ القرارات المحددة والاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المحددة.

٧٥

(6) تدوين التصرفات والقرارات Identify actions and decisions : يجب صياغة التصرفات والقرارات والقواعد الإدارية، وتدوينها رسمياً في الهيكل البيروقراطي للمنظمة على شكل دراسات ورزم أو كراسات موضوعة في مكان بارز،

خامساً : تقييم النموذج البيروقراطي

لطروحات مفكري نظرية المنظمة، وعلى النحو الآتي: • الايجابيات: أكد «ماكس فيبر» في نظريته بأن الشكل أو النمط الرسمي للتنظيم القائم على مبدأ العقلانية، يعد من أكثر الأشكال التنظيمية والإدارية كفاءة، كونه يعتمد على اللوائح والقوانين والإجراءات التي تمكن من تحقيق مستويات عالية من ممارسة اتخاذ القرارات الرشيدة الصحيحة. ومن هنا ينطوي التنظيم البيروقراطي على الكثير من الايجابيات، والتي من بينها الآتي :

- (1) الدقة والوضوح في العمل والسرعة في الأنجاز، فضلاً عن المعرفة الكاملة بالمستندات والملفات والوثائق الرسمية.
- (2) الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، وبما يخدم ذلك تحقيق الفهم والأدراك الدقيق للمهام والواجبات المناطة بالعاملين.
- (3) اختيار وتدريب العاملين بدقة تتناسب ومعالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية المتعلقة
- (1) على أسس علمية.
- (4) وجود تدرج واضح للسلطة، فضلاً عن تحديد قاطع للمسؤوليات التي تحكمها الإجراءات واللوائح الرسمية.
- (5) اذعان المرؤوسين الكامل للرؤساء، وتقليل الاحتكاك غير الرسمي بين الأفراد، والتي ينتج عنها تقليل كلفة الموارد البشرية والأقتصادية في العمل.
- (6) تجعل المعيارية في العمليات والأجراءات والرسمية العالية والمركزية في اتخاذ القرار،

• السلبيات: يعد التنظيم البيروقراطي نموذجاً ميكانيكياً يتوجه نحو تشغيل المنظمة خلال التحديد الرسمي المقنن غير المرن لسلوكها وتصرفات

العاملين داخلها. ومن هنا، وجهت له العديد من الانتقادات التي تؤثر بمثابة سلبيات على النموذج، ومن بينها بطريقة آلية من . ما يأتي:

(1) التعامل مع العاملين بمثابة أدوات تنفيذية لما تريده المنظمة، وبالتالي إهمال العلاقات والمشاعر الانسانية والاجتماعية والدوافع النفسية والمعنوية لهم."

(2) يفترض النموذج البيروقراطي وجود طريقة نمطية واحدة مثلى للعمل والسلوك التنظيمي من خلال عمومية القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية، مما يجعله يصطدم بالواقع الفعلي الذي يضم أو يحوي حالات ومواقف مختلفة، وبحيث يحتاج كل منها الى طريقة محددة في التعامل والمواجهة.

(3) النظر الى المنظمة نظاماً مغلقاً بعيداً عن ارتباطها بالبيئة الخارجية المحيطة بها، وبوصفها مصدراً ثميناً لمواردها وشراء سلعتها وخدماتها، وتحديد أو رسم صورة التفاعل المتبادل والمستمر معها.

(4) حدوث مواقف التذمر والأعتراض من قبل المواطنين والمتعاملين مع المنظمة، أو من قبل بعض العاملين تعد أمراً غير مقبول، وإذا ما ظهرت مثل هذه الحالات، فلا بد من إعداد لوائح قانونية عامة جديدة، فضلاً عن تقوية المركزية وإيجاد صيغة من التشديد والرقابة المباشرة.

(5) وأما التأكيد المفرط على التخصص الدقيق في عمل الأقسام والشعب داخل الهيكل البيروقراطي، فقد يخلق وحدات فرعية متصارعة ومتنازعة، تكون فيها الأهداف الفرعية طاغية على حساب الأهداف لكلية للمنظمة.

(6) وأخيراً، أن التمسك في الإجراءات واللوائح الرسمية، قد يكون مسوغاً شخصياً للعاملين بتبرير قصورهم في الأداء، وعلى اعتبار أن ما يجري عمله، هو ما تنص التعليمات التنظيمية، وإنها هي السبب في كل ما يحدث في هذا الخصوص. تماماً عليه

المبحث الثالث : حركة الادارة العلمية (فريدريك تايلور)

اولاً : جوهر حركة الادارة العلمية و مبادئها الاساسية

٧٩

(1) التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر عمل العاملين، وبالاستناد لقياسات واضحة ودقيقة بعيداً عن الارتجالية والعشوائية.

(2) الاختيار السليم للعاملين، ومن ثم تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم، وبموجب ممارسات صحيحة تستند الى أنشطة محددة وموحدة.

(3) استخدام السلطة العليا القوة والنفوذ السليمين على العاملين للتأكد من أن كافة الأعمال، قد تم إنجازها على وفق المبادئ العلمية المتطورة. في زمنه، قد حقق تايلور تحسينات مهمة في الإنتاجية بلغت (2007) أو أكثر. كما شدد مراراً على دور المدراء في التخطيط والإدارة والتوجيه، ودور العاملين في الأداء على وفق التعليمات والتوجيهات المركزية التي تصدر من المدراء. ومن هنا، فقد أكد «تايلور» على ضرورة جمع الحقائق وتحليلها، وإجراء البحوث الميدانية، وإتخاذ القرارات في ضوء بناجها وتقديم توصيات

(4) تقسيم العمل وتحديد المسؤولية وتطبيق المساواة بين الإدارة والعاملين، مع الأخذ بالاعتبار أن للإدارة أفضلية على العاملين، بسبب تحملها المسؤولية الكبرى الملقاة على عاتقها.

كما ركز على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب كحافز لرفع إنتاجية العمل، منذ عام (1898) تحديداً، ورسخها عام (1911) في كتابه معاد، الاول : العلمية.

ثانياً: ملامح دراسات « تايلور » في تحسين الإنتاجية أقترح «تايلور» من خلال دراساته المتعددة ومعايشاته الميدانية في المصانع، بأنه يمكن تحسين الكفاءة الإنتاجية، عن طريق الآتي:

1) دراسة الوقت والحركة، من خلال أتباع ما يأتي: تحديد وقت نموذجي لأداء الحركات القياسية في أداء العمل. ب- تنميط الحركات القياسية، وإتباعها بدقة من قبل أي عامل يتولى أداء المهمة.

80

شه حذف الحركات غير الضرورية، ودمج المتشابه منها قدر الأماكن. شهد تطوير الحركات المتبقية بطريقة منهجية غير قابلة للأجتهاد والتأويل.

2) دراسة موقع العمل بكل شروطه وظروفه من أنارة وحرارة وتحديد مدة راحة، فضلاً عن تنميط الأدوات والمعدات وترتيب أماكنها ومواقعها، وبما يؤثر على تحقيق أنسيابية مثلى في العمل وتدفعه بشكل سليم.

3) أختيار العاملين على وفق قواعد معينة لتحقيق أعظم أداء، وربط الأجر بالإنتاج، وتشجيع العاملين المقتدرين والكفوين (الذين يتجاوز أدائهم المعدلات المعيارية المحددة) عن طريق منحهم أجوراً إضافية، للاستفادة من طاقاتهم بكل ما يمكن، وإما العاملين الكسالى الذين لا يتمتعون بالحيوية والنشاط (الذين لا يصلون إلى المعدلات القياسية المحددة)، فيتم الاستغناء عنهم، ويكون درساً لهم في عدم التاهل والتقاعس.

4) أن للإدارة العليا مهات ينبغي أن تنهض بها، من حيث تحديد أساليب الأداء والتقويم والتخطيط، ويجب عليها أن تترك التنفيذ للعاملين، وبما يؤمن الفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، ولقد وضع «تاييلور» كتاباً بعنوان «مبادئ الإدارة العلمية» ضمنته كل آراءه وأفكاره.

يرتكز مفهوم العمل لدى «تاييلور» على ثلاثة محاور أساسية، هي : " بأننظام خلال فترة محددة من الزمن.

ثالثاً: فكرة العمل في طروحات «تاييلور» العلمية

1) الأستمرار Continuation: يجب أن تؤدي كافة المهمات والواجبات المناطة بالعاملين

(2) الإنتاج Production : وهو النشاط الفني المهم الذي يميز العمل في المصانع عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

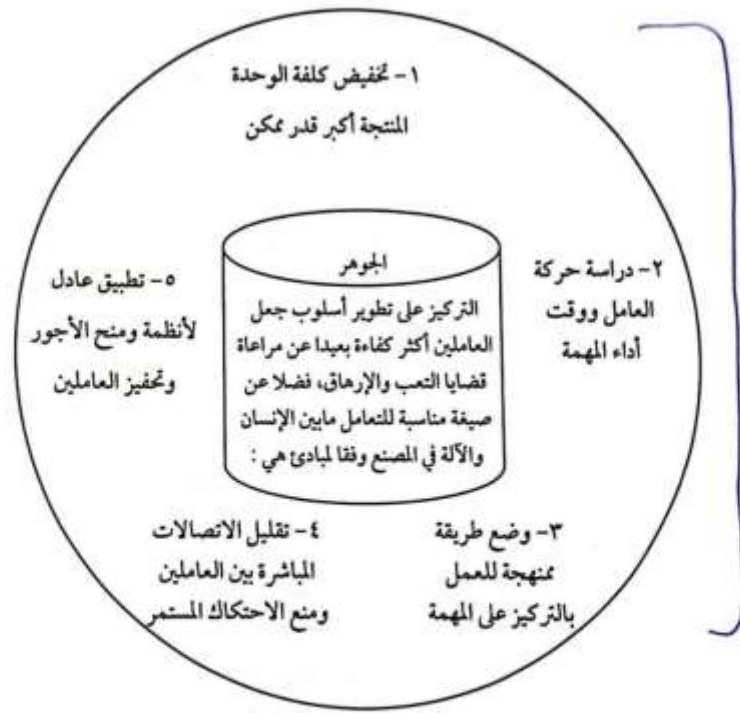
(3) الأجر Wages : يجب أن يمنح العاملون الذين يقدمون العمل قيمة الأجر المناسب لهم، كي يلبوا بها حاجاتهم المادية والاجتماعية المختلفة.

ومن المفاهيم الأساسية لحركة الادارة العلمية ازاء العمل اعتقاد رائدها «تاييلور» بأن لخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة يعدان الأمران اللذان يضمننا إيصال العامل

81

قامت فلسفة حركة الإدارة العلمية على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية، وليس على الحدس والتخمين والتقدير الذاتي للإدارة و/ أو المالكين للمنظمة. ويعد أنتشار خطوط التجميع، والسرعة في الإنتاج وحدث ثورة الإنتاجية الكبرى التي أصبحت تتميز بها المصانع في تجميع المنتجات ترجع فكرتها بالأساس إلى ممارسة مبادئها الأصلية والقوية. كما أن آثار أسهاماتها يمكن تلمسها من خلال حرص العديد من المنظمات المعاصرة على تصميم ووصف الوظائف، وتحديد الإجراءات التشغيلية المعيارية، والأختبار العلمي للعاملين،

٨٢



الشكل (8) جوهر فكر حركة الإدارة العلمية لـ «فردريك تايلور»

المبحث الرابع: النظرية الادارية (هنري فايول) نظريه

يعد هنري فايول Henri Fayol، وهو صناعي فرنسي من أشهر رواد النظرية الإدارية Administrative Theory، فقد قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة، وهي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، والرقابة. فضلاً عن ذلك وصف «فايول» ممارسات الإدارة بأنها شيء مميز في المحاسبة، المالية، الإنتاج، التوزيع ووظائف الأعمال النموذجية الأخرى. كما وضع مبدأ يمكن من خلالها الأضطلاع بالإدارة على أحسن وجه، والتي من بينها تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، الصلاحية والمسؤولية، وحدة الأمر والرئاسة، وحدة الهدف المركزية، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ... الخ. وأصدر عام (1916) كتابه الإدارة

العامة والصناعية، والذي حدد فيه الوظائف التي يؤديها المدراء بالتفصيل، والمبادئ التي تشكل ممارسات الإدارة السليمة.

أولاً: أنشطة المنظمة الصناعية

تسمى نظرية «فايول» كذلك بـ«نظرية المبادئ الإدارية»، أو «حركة وظائف الإدارة»، أو «مدرسة التقسيمات الإدارية»، فهي تتبنى تحديد المهات التي ينبغي أن يتولاها كل إداري، ويكرس كل وقته وجهده لها، وأن تمارس بتطبيق مبادئ وأصول وقواعد مهنية في العمل التنظيمي. ويرى « فايول» أن الأنشطة التي تمارسها المنظمات ذات الطابع الصناعي، يمكن أن تصنف الى ستة مجموعات أساسية، وهي:

(1) النشاط الفني Technical activity: يتعلق بالإنتاج والأنشطة التشغيلية الفرعية المرتبطة به.

84

(2) النشاط التجاري Commercial activity: تهتم بالشراء والبيع والمعاملات او الصفقات التجارية.

(3) النشاط المالي Financial activity: يتناول التعامل مع التمويل، وكيفية الحصول على الأموال والتصرف بها.

(4) نشاط الأمان Security activity : يتضمن حماية الأفراد والأموال والمصانع والمنظمة.

(5) النشاط المحاسبي والأحصائي Accounting and Statistical activity: يكرس لدراسات الكلف والموازنات والإحصاءات والبيانات والكشوف المحاسبية المختلفة.

(6) النشاط الإداري Administrative activity : يتمثل بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة

ثانياً: مبادئ العمل التنظيمي لدى «فايول» يقترن أسم فايول بالمبادئ الادارية الأربعة عشر، والتي وضعها ونادى بأستخدامها في عام (1916)، أنطلاقاً من اعتبار العمل الإداري يتطلب الأعتداده عليها في المواقف الإدارية المختلفة، وبما يسهم في نجاح العملية التنظيمية في المنظمات العامة والصناعية على حد سواء، ولقد أصبحت في وقتنا الحاضر من ثوابت عمل الادارة التنظيم في المنظمات، وهذه المبادئ

(1) تقسيم العمل Labor division: يتيح التخصص الوظيفي للمدراء البراعة والضبط والدقة في العمل، فضلاً عن دوره في تحسين جودة المخرجات، وبالتالي الحصول على فاعلية أكثر للمنظمة بنفس الجهد المبذول.

(2) الصلاحية والسلطة Power and authority: يعد إعطاء الأوامر ومنح الصلاحيات

85

(3) العلاقة الادارية Managerial relationship : وتشمل طاعة المرؤوسين للمدير وأحترامه، وأن يكون السلوك التفاعلي بينهما على طول الخط، مع أهمية تطوير الدور القيادي المؤثر للإدارة.

(4) وحدة الأمر Unity of command: يجب أن يتلقى المرؤوسين أوامره من مدير واحد فقط، وبشكل عام يعد وجود مدير واحد أفضل من الأزدواجية في الأوامر، وأصدارها من جهات متعددة، وبها يربك العمل ويثير الفوضى في المنظمة.

(5) الهدف الموحد Unifying Objective: يرتبط أعداد خطة عمل واحدة من قبل الادارة التي يجب أن تدار عبر عدد من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط با يسعى اليه المدير ضمن ممارساته لوظيفتي التخطيط والتنبؤ. الأهداف بمجموعة من

(6) المصلحة العامة Public interest : إن اهتمام فرد أو مصلحة مجموعة في العمل، يجب أن لا يطغى على أهتمامات المنظمة، وهذه تعد

من أساسيات عمل المدراء، وإذا ما حدث مثل هذا الأمر، فيمكن أن يسير الحال نحو الفساد والتشويش وهدر المال العام.

(9) مهارة الاتصال Communication skill: تسمى السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى بالخطوط الرسمية للأوامر، والمدراء يعتبرون هم حلقات الوصل في هذه ويقع عليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه السلسلة،

86

(12) استقرار العاملين Stability of employees: يقصد به بقاء العاملين في عملهم، وعدم نقلهم من عمل لآخر بحسب أهواء الإدارة، وبما يثير فيهم الضجر والسأم. وعادة ما ينتج عن تقليل قضايا نقل العاملين من وظيفة لأخرى فاعلية أكثر ونفقات أقل ورضا أعلى.

(13) روح المبادرة pirit of initiative: يجب أن يسمح للعاملين التعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، والمدير القادر على إتاحة مثل هذه الفرصة لمروسيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك، وبالتالي لابد من خلق مناخ للمبادأة والمبادرة سعياً لتطوير المنظمة وتحسين أداء العاملين فيها.

٨٧

(1) بينما كان «تايلور» خبيراً فنياً بشكل أساسي، وتوجهت اهتماماته الأساسية نحو مستوى الإدارة الوسطى والعاملين في الصناعة، فقد توجهت اهتمامات «فايول» نحو الإدارة العليا، كما اختلف عن «تايلور» الذي كان يرى العاملين بأنهم أمتداد لآلات المصنع، فقد ركز «فايو» انتباهه على المدير بدلاً من العاملين، وفضلاً عن ذلك فصل «فايول» بشكل واضح عمليات الإدارة عن العمليات الأخرى للمنظمة، مثل الانتاج.

(2) حرص «فايول» من خلال نظريته على التوكيد، بأن كل من العاملين والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء أكانت تقنية أم إدارية، وذلك من خلال ممارسات التدريب المستمر الذي يجعل الأفراد

يتمتعون بروح الابتكار والابداع والريادية، وبما يساعدهم للقيام بأعمالهم بفاعلية، الى جانب الحصول على المكافآت والعلاوات الإضافية في الأجور التي تحفزهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي.

٨٨

المبحث الأول: حركة العلاقات الإنسانية المبكرة

يتمثل جوهر اعتقاد حركة العلاقات الإنسانية Movement of human relations، بأن الإنتاجية الأعلى في المنظمة، تأتي من زيادة رضا العاملين وتحسين مستواهم الاجتماعي. ولقد أدى بعض العلماء أدواراً ومهام رئيسة في نقل رسالة العلاقات الإنسانية، والأبرز بينهم هم «إلتون مايو» وزملائه في البحث والاستشارة كل من «رئيسيركرو دكسون».

٩٥

1) قسم الباحثون العاملين في هذه المصانع في عام (1927) الى مجموعتين، أحدها تكون مجموعة الرقابة Control Group التي تقع خارج التجربة، حيث تقوم بعملها دون تغييرات، ومجموعة أخرى تسمى مجموعة التجربة Experimental Group التي تخضع لبعض مداخلات التجربة، حيث يقوم المعنيين بتغيير مقدار الضوء، وتسجيل تأثيره في الإنتاجية، فكان هنالك مؤشراً أولياً، بأن توجد علاقة سببية بين مستوى الأضاءة وإنتاجية العاملين. وبالفعل قد تحققت، حيث أنه كلما ازداد مستوى الأضاءة، كلها ازدادت الإنتاجية، وتحققت بالتالي المحاولة حول معرفة المستوى المثالي للأضاءة Lighting of Ideal level .

2) لقد اقترحت مبادئ تايلور للإدارة العلمية، بأنه يفترض أن يكون هنالك مستوى مثالي من الأضاءة لأستهداف مستوى أمثل من المخرجات التي

يقدمها العاملين، ولكن دراسات «وسترن الكترينك» لم تستطع تحديد أي مقدار مثالي للإضاءة يرتبط بأعلى إنتاجية. وعندما جرى زيادة الإضاءة، فقد ازدادت إنتاجية العاملين، ولكن عندما تم تثبيت الإضاءة، فقد أستمريت الإنتاجية بالزيادة، وما أدهش القائمين على التجربة لاحقاً، بأنه عندما تخفيض الأضاءة فعلياً، فلم تنخفض الإنتاجية. جرى

3) أستمريت المجموعة الأولى (مجموعة الرقابة) في العمل بنفس معدل الإنتاجية قبل الدراسة، وأن التجارب لم تؤكد أياً من الفرضيات التي تم أختبارها. وهنا على وجه التحديد، قد حدث شيئاً وهو أن مراقبي التجربة لاحظوا بأن زيادة الأضاءة أو خفضها، ليس له علاقة بزيادة الإنتاجية أو انخفاضها، وحيث أن واحدة من الشرارات المهمة للسلوك التنظيمي، قد ظهرت بالفعل. وبعد سلسلة النتائج المفاجئة لسلسلة الدراسات الأولية، قام الباحثون بوضع قائمة من الأسئلة المعبرة عن مفهومهم لبيئة العمل (أو المناخ التنظيمي) وتأثيرها في السلوك الانساني.

96

4) أطلقت دراسات هاوثرن تساؤلات كثيرة حول مدى وجود إدراك عميق للأرتباطات الممكنة بين اتجاهات العاملين والإنتاجية، ومن بينها ما يأتي :

- هل ان العاملين يتعبون فعلاً أثناء تأديتهم العمل في المصانع؟
- هل ان أوقات الراحة مقبولة من قبل العاملين ؟
- هل ان العمل اليومي القصير مرغوب من قبل العاملين والادارة معاً ؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو العمل والشركة ككل ؟
- ما تأثير تغيير نوع معدات وآلات وتسهيلات العمل ؟
- لماذا ينخفض الإنتاج بعد ساعات الظهر الأولى؟

5) من الواضح أن الأجوبة على هكذا أسئلة، قد تكون ذات طبيعة نفسية وسلوكية بحتة، بدلاً من أن تكون ذات شكل مادي حقيقي. وبالفعل فأنها صوبت وجهتها فعلاً نحو المتغير الأنساني وتأثيره في الإنتاجية الذي جعل هذه الدراسات، هي الأكثر أهمية في تأريخ الإدارة، ولذلك عند مطلع ثلاثينات القرن العشرين، كان قد وضع حقاً الأساس لحركة العلاقات الانسانية.

أبرز المفاهيم الجديدة التي طرحتها حركة العلاقات الانسانية المبكرة، وهي متوافرة في الوقت الحاضر للممارسين من المدراء بأستخدامها في المنظمات، ومنها الروح المعنوية Morale، تماسك الجماعة Group cohesion، الإشراف الديمقراطي أو المشارك Democratic supervision، علاقات الأفراد Individuals relations، المفاهيم السلوكية للدافعية نحو العمل

7) شددت حركة العلاقات الانسانية على العوامل السلوكية والاجتماعية، والتفاعل بين الأفراد في ادارة شؤون المنظمة، وأن القادة والمدراء والمشرفين بشكل خاص، يجب أن يتعاملوا كثيراً مع مفاهيمها، مثل الإجراءات الديمقراطية، المشاركة، أساليب الدافعية، والقياس الاجتماعي للقيادة. وقد تبين لاحقاً بأن زيادة الإنتاجية يعود بالدرجة الأولى إلى أسلوب المشرف الإيجابي من جهة، وتأثير العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حتى في حالة الإضاءة الخافتة.

97

ثانياً: مبادئ حركة العلاقات الانسانية

يبدو أن حركة العلاقات الانسانية التي قادها « إلتون مايو » المفكر التنظيمي والأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية الذي عاش بين (1880-1949) مع زملائه وطلبته، قد جعلت العاملين يعملون بدوافع الفريق

والجماعة تربطهم علاقات انسانية وأجتماعية، ويتبنون منظومة قيم عمل يكون تأثيرها في أداء الجماعة أقوى بكثير من التنظيم الرسمي للمنظمة. وعلاوة على ذلك، فقد سار باتجاه يفيد أن العاملين ليسوا آلات أو أدوات ترتبها الادارة وفقاً لما تريد وتبغي، وبالكيفية التي تعتقدها بأن تصب في تحقيق أهداف المنظمة، بل أنهم يعدون جهود جبارة تستند الى حاجات نفسية ورغبات سلوكية ودوافع أنسانية تتعدى في مجالها وسياقها أحياناً الجوانب المادية أو المالية. ومن أهم المبادئ التي ركزت عليها حركة العلاقات الانسانية، ما يأتي:

- (1) المنظمة Organization: هي الأنسانية والأجتماعية الحميدة.
- (2) السلوك الإنساني Human behavior: يمثل العنصر الرئيسي المحدد للكفاءة الإنتاجية والجوهر الفعال للمنظمة النشطة.
- (3) تطوير روح التعاون Developing a spirit of cooperation: ينعكس ذلك في التفاعلات الايجابية بين الأفراد والجماعات التي لها أهمية كبيرة في بيئة العمل.
- (4) تحفيز الأفراد والجماعات Motivate individuals and groups: وهي ضرورة ملحة وحاجة ماسة لتحقيق الإنتاج الوفير.
- (5) إشباع المنظمة لحاجات الأفراد المالية والاجتماعية Financial and social needs of: وعلى حد سواء من الأهمية بمكان التوجه نحوها بكل جدية.
- (6) القيادة الإدارية Administrative Leadership: وتعد من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوكيات الأفراد والجماعات، اذ كلما ازداد الرضا الوظيفي في المنظمة يمكن أن تتحقق الإنتاجية العالية.
- (7) الاتصالات (Communications)، وتبادل المعلومات Information exchange: وهي الحالة الضرورية التي تعكس التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العاملين والإدارة في المنظمة.

أستندت الدراسات والبحوث الى فلسفة بأن الحوافز المادية ليس هي كل شيء، وأن الفرد العامل ليس رجلاً اقتصادياً،

١٠٠

المبحث الثاني : مدرسة العلاقات الانسانية المحدثه

1 - تقنية قياس الاتجاهات

لقد كان لـ «ليكرت» منظوره الخاص بشأن البحوث المسحية، والتي أول ما عبر عنها كانت في أطروحته الموسومة «تقنية قياس الاتجاهات»، وذلك في عام (1932)، فقد بحث في تطوير إجراءات وأساليب دراسة اتجاهات الافراد والمتغيرات التي تؤثر فيهم. وكانت إحدى مخرجات الدراسة هي ايجاد المدرج الذي أصبح فيها بعد أكثر المجالات استخداماً في قياس اتجاهات الأفراد، والذي عرف بـ«مدرج ليكرت»، الذي يرتكز على جانبين متطرفين يمتدان من الاتفاق التام إلى اللاتفاق المطلق مع درجة وسطية محايدة لكل فقرة أو حالة أو عبارة، وتمتد درجته من 1 الى 5 أو 7، وأما الدرجة الوسطية، فهي تمثل الوسط الفرضي الذي يعكس حالة اللاقرار أو اللاتأكد أو اللاعلم بالشيء.

أعتمد «ليكرت» على مشكلات المعهد الخاصة في تنظيم وإدارة الموارد البشرية، اذ ركز جهوده على موضوع القيادة، وبالنسبة له فقد كانت قيادة العاملين وتوجيهها تمثل المسؤولية الأهم، لأنها تؤسس مرحلياً لكل المهمات اللاحقة. وبناء على توجه ليكرت أجرى المعهد من الدراسات التجريبية بالتعاون مع مجموعة من المنظمات العامة والأعمال، والتي تهدف إلى تحديد أنواع الهياكل التنظيمية والمبادئ القيادية ذات الأسهم الفعال في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي، مقابل مستويات منخفضة من الغياب ودوران العمل والتمارض والضجر والشام. سلسلة

لقد نتج عن هذا البرنامج البحثي تحديد اتجاهيين قياديين متميزين هما:
لساعة : اليال أ- التوجه نحو العاملين An Employees Orientation :
يركز بموجبه المدير أو المشرف على العلاقات الشخصية بين العاملين في
بيئة العمل. ب- التوجه نحو الإنتاج A production Orientation :
يشدد فيه المدير أو المشرف على الجوانب الإنتاجية والفنية في بيئة العمل.

106

أفترضات نظرية اتخاذ القرار . تتلخص أفترضات نظرية «هربرت
سايمون»، بما يأتي:

- تتأثر أنتاجية الوحدة الاقتصادية (أو المنظمة) بمستوى رضا العاملين فيها، ويتأثر هذا المستوى من الرضا بمدى أشباعها لحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم المختلفة (المادية والمعنوية والأعتبارية).
- تتشكل داخل المنظمة بشكل لا شعوري جماعات عمل صغيرة (تنظيم غير رسمي) لها قيم وقواعد ومعايير يلتزم بها أعضائها، وأن الأنتماء لهذه الجماعات تشبع الحاجات الاجتماعية لهم، وبتماسكها يخضع الأعضاء لمعاييرها ومتطلباتها.
- يوجد لدى الأفراد العاملين في المنظمة حاجات ودوافع يسعون الى أشباعها، ويقع على المنظمة تلبيتها بالقدر الممكن، والأبتعاد عن أعتبارهم آلات ومعدات تنفذ القرارات المتخذة من قبل الادارة، وبما يؤدي الى تحقيق النتائج المرغوبة لها، فضلاً عن تحقيق مستوى معين من الرضا اليهم، ومع أهمية خلق صورة معينة من الولاء للوظيفة والألتزام التنظيمي العالي. .

117

أ- مرحلة الأطلاع والبحث Reconnaissance and search stage :
ورصد وفحص في اطار الظروف والبيئة المحيطة بالعمل عن مواقف
مرغوبة لأتخاذ قرار مناسب يرتبط بمجالات المشكلة المطروحة وأبعادها

وطريقة التفكير بها. به مرحلة التصميم Design stage: وهي عملية التعرض للبدائل المتعددة والبحث فيها تفصيلاً لغرض التعامل مع المواقف المختلفة ذات الصلة بالمشكلة المحددة. ت- مرحلة الاختيار Selection stage: وهي عملية اختيار بديل أفضل معين (وليس أمثل) من بين البدائل التي سبق تناولها بالفحص والتمحيص والتحليل. وفي هذا الصدد، قدم «سايمون» بمساعدة زميله «مارج» في كتابها «المنظمات» عام (1958) نموذجاً لاتخاذ القرار الإداري لدى الفرد يعتمد على أربعة مرتكزات أساسية، وهي مستوى الطموح Ambition level، القيمة المتوقعة للعائد Expected value of return، البحث أو التقصي Search or Investigation، ومستوى الرضا Level of satisfaction. ويتضمن هذا النموذج خمسة فرضيات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الأنساني في قضية اتخاذ القرار، وهي:

ا- بأنخفاض رضا الفرد، يزداد البحث عن القيم والعوائد المتوقعة. ب- بزيادة البحث عن القيم والعوائد المتوقعة، يزداد تحقق مستوى القيم والعوائد المتحققة.

ت- بزيادة مستوى القيم والعوائد المتحققة، يزداد مستوى رضا الفرد. دلهای بها ث- بزيادة مستوى القيم والعوائد المتوقعة، يزداد مستوى الطموح لدى الفرد ج- بزيادة مستوى الطموح ينخفض مستوى رضا الفرد.



الشكل (13) هرم ماسلو للحاجات الانسانية

123

المبحث الاول : مدخل النظم في نظرية المنظمة

نظام التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً.

يعرف النظام System، بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء

1. النظم الساكنة والنظم الديناميكية Static systems & Dynamic systems

systems: يقصد بالنظام الساكن ذلك النظام الذي يعمل بمعزل عن تأثير متغيرات البيئة الخارجية، وهو لا يشكل جزء من النظام البيئي الأكبر، كما أنه لا يمثل نظاماً لأجزاء متفاعلة، بل هو يتمتع بخصوصية متكاملة بذاتها.

2. وأما النظام الديناميكي، فهو نظام يشكل وجوده حالة تفاعلية مع النظام البيئي الأكبر حجماً

3. النظم الطبيعية والمصطنعة Natural systems & Artificial systems

systems: يمثل النظام الطبيعي ذلك النظام البايولوجي أو الحياتي أو المادي أو الفيزيائي.

4. النظم المغلقة والنظم المفتوحة Closed systems & Open systems: يعد النظام المغلق، ذلك النظام الذي يقوم على أساس لا وجود للتفاعل بينه وبين البيئة الخارجية،

١٣٥

المبحث الثاني : المدخل الكمي والنظرية الموقفية في الفكر التنظيمي

ثانياً: النظرية الموقفية (جوان وودوارد، جيمس ثومبسون، جارلس بيرو)

١٤٣

1) عدم ثبات الحالات الإنسانية والمواقف السلوكية من حيث الزمان والمكان، وبالتالي تأثير ذلك على طبيعة أفعال الفرد والجماعة في المنظمة، وما يؤثر في سلوكياتهم من متغيرات متعددة ومتداخلة ومتفاعلة الى حد كبير ويصعب حصرها وتحديد تأثيرها.

2) عدم خضوع الطبيعة الحركية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع والقوى البيئية لقوانين ثابتة أو مستقرة يسهل على المنظمة تشخيصها أو تحديدها كما كان يؤكد ذلك المدخل الكلاسيكي وحركة العلاقات الإنسانية.

3) ضرورة تجاوز الوصول الى الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون، والانتقال الى الحالة الواقعية التي تبحث عن ما هو كائن فعلاً، فلكل حالة ظروفها وتأثيرها ومتغيراتها الموقفية التي ينبغي استقرائها وأستيعابها بدقة. (ن نال) ميشال ملاق الا دليلا لقد اكد رواد النظرية الموقفية على مجالين أساسيين هما: المتغير البيئي Environmental

144

المبحث الثالث : الفكر التنظيمي للنموذج الياباني

ولعل من أبرز المبادئ التي ساعدت في نجاح المنظمة اليابانية، وبحسب ما أشار إليه «وليم أوجي»، هي على النحو الآتي :

(1) الثقة Trust بين العاملين بعضهم مع بعض، وبين العاملين أنفسهم وإدارة المنظمة.

(2) المهارة في العمل والبراعة في التعامل Skill in work and Ingenuity in treatement العاملين، والمتأتية من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

152

الجدول (5) الفروقات بين المنظمة اليابانية والمنظمة الأمريكية طبقاً لنموذج نظرية (Z)

المنظمة الأمريكية	المنظمة اليابانية
1. التوظيف قصير الأمد في المنظمات	1. التوظيف الدائم مدى الحياة
2. السرعة في التقييم والترقية للأعلى	2. البطء في التقييم والترقية للمناصب العليا
3. التوجه الدقيق نحو التخصص في الحياة الوظيفية	3. تعدد وتنوع مهارات العاملين، والابتعاد عن التخصص في الحياة الوظيفية
4. تطبيق وسائل الرقابة المباشرة العلنية وفقاً لسياقات المنظمة المتبعة	4. تطبيق وسائل الرقابة الضمنية (ومثلها رقابة الضمير)
5. غالباً ما يكون اتخاذ القرار فردياً	5. غالباً ما يكون اتخاذ القرار جماعياً
6. المسؤولية الفردية في المنظمة	6. المسؤولية الجماعية في المنظمة
7. الاهتمام الجزئي بالعاملين	7. الاهتمام الشمولي بالعاملين
8. الاهتمام الجزئي بالسيطرة على النوعية	8. الاهتمام الشمولي بالسيطرة على النوعية

153

ثانياً : عناصر تميز المنظمات في ادارة الموارد البشرية

(1) الايمان بالانتماء للمنظمة وأعتباره مبدأ اساسياً، لا يحيد عنه الأفراد أبداً أن كانوا رؤساء

2) تمكين العاملين بتزويدهم بالمهارات التخصصية والمعارف العلمية المتنوعة، بهدف جعلهم أكثر إندفاعاً وأقل أغتراباً في المنظمة، ورسم علاقات تعاونية توافقية بين الإدارة والعاملين.

١٥٤

الفصل الخامس: المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة

المبحث الأول : مفهوم بيئة المنظمة وتصنيفاتها الأساسية

أولاً : طبيعة وماهية البيئة الخارجية للمنظمة

يقال عن البيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والعوامل المحيطة بمنظمة ما،

171

1 - البيئة العامة General Environment: وتتضمن مكونات غير محددة من البيئة المحيطة في المنظمة، والتي تؤثر في نشاطاتها وممارساتها، وتتكون من العوامل أو القوى السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الديموغرافية، التكنولوجية، المادية والعالمية.

2 - البيئة الخاصة Specific Environment: وتسمى أيضاً ببيئة المهمة أو النشاط Environment of task or activity، وتتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة التي تقع في حدود تعاملات وصفقات المنظمة، والتي يختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، كما يمكنها السيطرة عليها أو التحكم فيها أحياناً، وتتمثل بالزبائن، الموزعين، المنافسين، الموردين، الاتحادات والحكومة.

١٧٣

ثانياً : تحليل قوى التنافسية في بيئة المنظمة

تتخصص كل منظمة في نشاط معين (صناعي، زراعي، تجاري، خدمي، مقاولاتي)، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل

قوى التنافس ببيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة. ولقد قام (Michel Porter) عام (1976) بتطوير إطار عمل يساعد المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج المبين في الشكل (21) يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط أعمال، وهذه العوامل، هي :

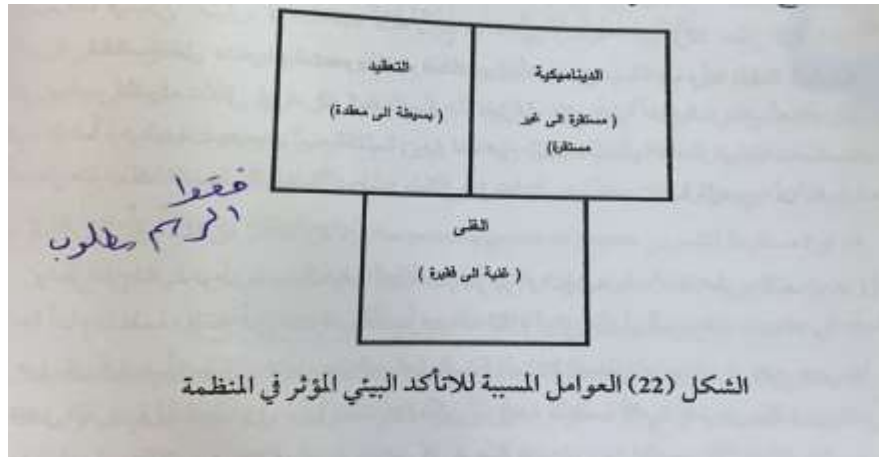
(1) احتمال دخول منافسين جدد Possibility of entering new competitors : وتتمثل بمنظمات أعمال محتملة لم تدخل معركة المنافسة في الوقت الحاضر، ولكن لديها المقدرة على الخوض فيها، إذا ما رغبت في ذلك، أو سنحت الفرصة المواتية لديها في المستقبل.

185

(2) تهديدات المنتجات البديلة Threats of alternative products : وهي تعكس احتمالية ظهور بدائل لمنتجات قوية تشكل تهديداً تنافسياً كبيراً على المنظمة المعنية، وبخاصة إذا كان السعر المفروض عليها مؤثراً، قد يهيئ الفرصة أمامها لخفضه بغرض المحافظة على الزبائن الحاليين والمحتملين، وبالتالي مما يترك المجال واسعاً لتقليل الربحية .

(3) قوة التفاوض مع الموردين Negotiation power with suppliers : يمكن النظر الى الموردين بأنهم يمثلون تهديداً قوياً، عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين دفعها ثمناً لمدخلات المنظمة، أو تخفيض جودتها، ومن ثم تقليص ربحيتها. وبطبيعة الحال، تعتمد قوة الموردين على فرض مطالبهم في قدرتهم التفاوضية، بالقياس الى قدرة المنظمة المعنية.

(4) قوة مساومة المشترين Bargaining power of buyers : يمكن النظر الى المشترين على أنهم عامل تهديد تنافسي، عندما يكونوا في وضع قوي يطالبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المنظمة، أو عندما يتطلعون الى زيادة جودة منتجاتهم، أو تلقي خدمات أفضل.



المبحث الأول : المدخل الفكري لدورة حياة المنظمة

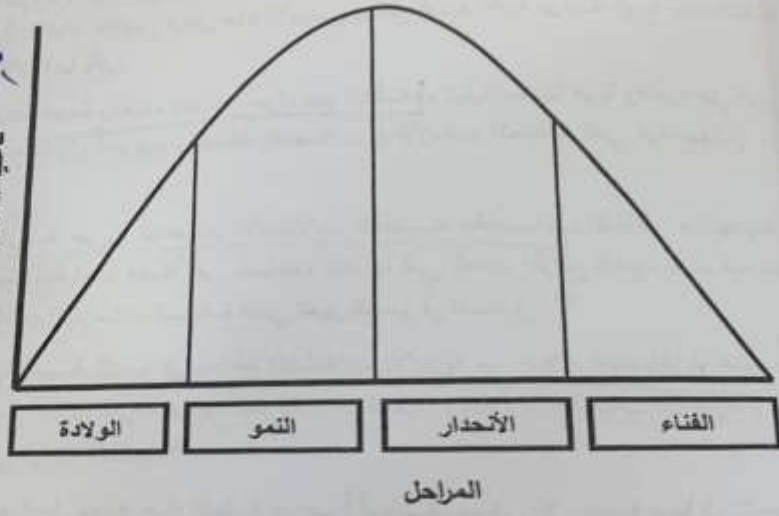
أولاً: مفهوم دورة حياة المنظم

أستهللاً نقول، بأنه في ولادة المنظمة، لابد أن تقيم المشكلات والمخاطر ذات الصلة بمراحلها المتعددة، للتمكن من مساعدتها على النجاح والبقاء. وعادة في إطار نمو المنظمة ونضجها، يمكن توجيه تساولين مهمين، وهي:

(1) ما الذي ينبغي أن تغيره المنظمة، اذا ما أرادت النمو والتقدم ؟ وفا اذا ما أنهارت، فلا بد من دراسة وتحليل ومناقشة الأسباب، وتحديد مراحل الانحدار والتدهور، وشرح كيفية قيام المدراء في تغييرها لمنع حدوث الأخفاق والفناء النهائي، أو سقوطها في الهاوية.

(2) لماذا تزدهر بعض المنظمات وتبقى في الوجود، بينما تخفق أخرى، وتنتهي لتخرج من السوق نهائياً؟ ولماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على ادارة استراتيجياتها وهياكلها ونظامها للحصول على موارد البيئة، في حين تخفق أخرى في هذا المجال؟

فأعلى المنظمة



الشكل (24) نموذج دورة حياة المنظمة ذو المراحل الأربع