

جامعة محمد الصديق بن يحي -حبل-

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

-قسم علم الاجتماع-

دروس في مقياس نظريات التنظيم

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر -علم اجتماع التنظيم-

أستاذ المقياس: د/فراش ربيع

السنة الجامعية 2023/2022

مقدمة :

لقد كان لحركة النهضة الأوروبية دورا بارزا في ظهور تحولات كبرى مست جميع مستويات الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، و السياسية، انبثقت عنها ثورتين كبيرتين تتمثلان في الثورة الفرنسية من الناحية الاجتماعية و السياسية، و الثورة الصناعية أو ما سمي ف البداية بالنموذج البريطاني على المستوى الاقتصادي، و ذلك تزامنا مع تراجع النظام الاقطاعي و قيام النظام الرأسمالي.

و كان لهذه التحولات ان كللت بنتائج يمكن حصرها في التطور الحاصل و الذي جعل من أوروبا الغربية مهذا للحضارة المعاصرة و مركزا للعالم الحديث، إلا أنه و في المقابل فقد كان لعملية الانتقال الاجتماعي من الريف و تمركز الحياة في المدينة و ضواحيها في ظل تغير النشاط الاجتماعي و الطلب المتزايد على الأيدي العاملة في المصانع فقد عرفت المجتمعات الغربية إبان هذه المرحلة أشع مظاهر البؤس، الحرمان، و الاستغلال الاجتماعي و ذلك لحدائة ظاهرة التحضر و الانتشار السريع للتصنيع و الجشع الرأسمالي لأرباب العمل و السعي لرفع الانتاج لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح غير مكترئين بحاجات العمال و أوضاعهم المأساوية تحت دريعة نظام العمال المأجور و الذي لم يكن يتطابق مع طبيعة العمال، مدته، أو مع الجهد المبذول و بالتالي فإن وقع التطور الحاصل كان شديدا على الغالبية العظمى من المجتمع ممثلة في الطبقة العاملة التي دفعت الفاتورة باهضة.

إنه في ظل هذه الظروف و التي تزامنت مع انتشار الوعي السياسي بدأت تتشكل الحركات العمالية للمطالبة بضمان حقوق الطبقة العاملة و تنظيم العملية الانتاجية، بحيث تشير الشواهد التاريخية بصراعات مريرة خاضتها الطبقة العاملة انبثقت عنها بعض الاحزاب و المنظمات في الشق السياسي و النقابات العمالية في الشق الاجتماعي و العمالي، و التي تكفلت بتنظيم و توحيد صفوف العمال و تمثيلهم و المطالبة بحقوقه.

إنه أمام هذا الوضع المتأزم من جهة، و التطور العلمي و ظهور تخصصات معرفية تعنى بالتنظيم الاجتماعي و مجالات الحياة الاجتماعية المختلفة و منها مجال العمل و أمام الحاجة الملحة، بدأت بعض المحاولات المحتشمة على شكل تصورات لحلول تنظيمية إستجابة لطرفي العملية الانتاجية، ثم ما لبثت أن تطورت بتطور الاهتمام بالبحث العلمي، الأمر الذي انجر عن ظهور العديد من النظريات التنظيمية العامة في مجال العمل، او تلك التي اهتمت بتدبير، إدارة و تسيير جانب من الجوانب المتخصصة في العملية الانتاجية حسب مجال تخصصها، و هو موضوعنا و الذي سنتناوله وفقاً للمقرر المسطر.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الادارة العلمية

ترجع بدايات الإدارة العلمية لعام 1890 ، عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة وظهر نقص في الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية. من أهم رواد المدرسة العلمية: فردريك تايلور، فرانك و ليليان جلبرت، هنري غانت و هارينغتون اميرسون وغيرهم. تركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني من العمل، ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها.

يعد فردريك تايلور من أهم المفكرين في الإدارة العلمية كما يعد أب الإدارة العلمية في القرن العشرين وأنه أول رائد لهذه المدرسة . بدأ تايلور حياته كعامل بسيط في ورشة للآلات، وانتقل بعدها للعمل في شركة

لصناعة الصلب، وتدرج بعد ذلك في السلم الإداري من مراقب عمال إلى أن وصل إلى رتبة كبير المهندسين.

كان الهدف الأساسي لأعمال تايلور هو التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي.

لتحقيق ذلك إستخدم تايلور التحليل العلمي والتجارب العملية وإعتبر أن كثيرا من المشاكل يمكن تجنبها أو حلها إذا تم تأهيل وتدريب الموظف بشكل منهجي وتحليل العملية الإنتاجية علميا.

كان تايلور من أوائل المهندسين الذين لاحظوا ضياع وهدر وقت العمل في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب غياب المعدات والمعايير وعدم ربط الأجر بالإنتاج والجهد الشخصي المبذول، وهذا يؤدي بدوره إلى إلحاق خسارة كبيرة بالإقتصاد الوطني.

بدأ تايلور تطبيقاته بدراسة وتقسيم العمل إلى مجموعات وعناصر في المنشأة التي عمل فيها وحدد الزمن اللازم لكل عملية وعنصر بطريقة قياسية، وحاول تحليل الأعمال وعناصرها بهدف وضع معايير علمية دقيقة لطريقة وحجم الإنتاج الذي يجب تنفيذه في كل موقع عمل وعلى كل عامل، وكانت نتائج هذا الإجراء على صعيد المنشأة مذهلة حقاً، حيث ارتفعت إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، لكن أجزور العمل لم ترتفع إلا بحدود 60 % فقط ، وهذا يشكل مأخذا كبيرا على طريقة تايلور في دفع الأجزور التي لا تتناسب إطلاقا مع حجم الإنتاج والجهد البشري المبذول. وفي سبيل بلوغ هذه الأهداف، نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية وإستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد(فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ص 05).

- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال ، بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، فتتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم وإختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية.

- إستخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال.

- الإختيار العلمي السليم للعمال على أسس دقيقة من المهارة والقدرة، ومن تم تدريبهم بما ينسجم والطرق

الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة، وذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم.

أ- مرتكزات الادارة العلمية:

- ركزت الإدارة العلمية بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن

إتباعها وإستخدامها بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

- إهتم رواد هذه المدرسة بموضوع تقسيم العمل، وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية، وكذلك

بموضوع التخصص في الإنتاج.

- إختيار العمال وتدريبهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إعتمدت الإدارة العلمية على البحث العلمي والتجارب والدراسات ،وتقويم تجارب المؤسسات الإنتاجية

المتقدمة عوضاً عن إتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات، والتعاون في مجالات البحث

العلمي الإداري والإقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب ودفع عجلة التطور العلمي

والإداري إلى الأمام.

و بناء على هاته المرتكزات التي تركز على الجوانب الفنية و ما يترتب عنها إقتصاديا ،عرفت هاته النظرية بنظرية الرجل الإقتصادي. و التي تتضمن مجموعة من العناصر وهي:

- **الإنسان أناني بطبعه:** أي أن الفرد يحرص على ضمان وحماية مصلحته الشخصية واضعا إياها فوق الاعتبارات الإنسانية كافة.

- **الإنسان كسول بطبعه:** وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الإنتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفزه باستمرار.

- **الكسب المادي حافز هام:** إن اهتمام الفرد دائماً ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن التركيز على الزيادات المادية و الحوافز التشجيعية والمكافآت الإنتاجية لإستغلال أقصى الطاقات والقدرات للفرد العامل من خلال وضع أنظمة الأجور الهادفة إلى ذلك (فاطمة بدر، معاذ الصباغ ص06).

ب- الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية

- **النظرة إلى العامل:** نظرت الإدارة العلمية إلى العامل على أنه "آلة بيولوجية" أو "كائن اقتصادي يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالإعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.

- **التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال:** أدى ذلك إلى أن العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتينية ولا تسمح لهم بإستخدام و تطوير طاقاتهم.

- **إهمال الجوانب الإنسانية:** لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى اجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.

- إقتصارها على مستوى العمال في المصنع: إهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.

- نظرتها للتنظيم غير الرسمي: إعتبرت أن كل إتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، و على العكس من ذلك فقد إعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت وتضرر بالإنتاج، مما يستوجب مكافحتها.

- التنظيم الوظيفي: حيث أن تايلور وزع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعمال يتلقى أوامره من ثمانية مديرين في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المدراء منسقاً. لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضحه تايلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأن العامل سيحتار أي من أوامر هؤلاء المدراء سينفذ، خاصة في حال تعارضت هذه الأوامر.

2- نظرية التكوين الإداري :

ظهرت هذه النظرية خاصة كنتيجة لأعمال هنري فايول (1841-1925) المهندس الفرنسي الذي أنقذ بفضل أفكاره شركة فرنسية من الإفلاس، لتحقق بعد تبنيها لأفكاره نجاحاً كبيراً، و قد برز اهتمام فايول بالجانب الإداري، حيث قسم المؤسسة الى أنشطة فنية و تجارية، مالية، إدارية، و أخرى أمنية، كما ميز بين خمس وظائف أساسية تخص العملية الإدارية يمكن حسبه تطبيقها في جميع منظمات، هذه الوظائف هي :

- التوقع و التخطيط : التخطيط للمستقبل بطريقة عقلانية تتيح إمكانية توقع النتائج.

- التنظيم : الاستغلال للموارد البشرية و المادية للمؤسسة.

- القيادة : الحصول على ما هو أفضل لدى العمال.

- التنسيق : بالربط بين الوحدات و الأجزاء داخل المؤسسة لضمان الانسجام و الفعالية.

- الرقابة : المتابعة و المراجعة للتأكد من مطابقة الانجازات مع الخطط الموضوعة.

و يعد **هنري فايول** أول منظر اهتم بدراسة القيادة و تطويرها في المؤسسة، حيث سعى من خلال نظريته الى البرهنة و التأكيد على أنه يمكن تحويل المدير المسير الى المدير القائد، من خلال اعتماده على أعماله الأربعة عشر و التي من خلالها يصبح بإمكانه ادارة العاملين و الحصول على أفضل مميزاتهم و كفاءاتهم، حيث يرى **هنري فايول** أنه "يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال عملية الادارية و القواعد و الأوامر." (محمد إسماعيل قباري ص143)، و ضمن هذا الإتجاه اهتم **هنري فايول** بالعملية الإدارية داخل المؤسسة و مسؤولياتها في تسيير و إدارة الموارد المادية و البشرية، لضمان الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية.

أ- أساسيات النظرية :

أسس **هنري فايول** نظريته على مجموعة المبادئ المعروفة بمبادئ **فايول الأربعة عشر** و هي :

- تقسيم العمل : بتحديد و تخصيص شديدين للعمل لضمان أعلى مستوى و التبسيط و الفعالية.

- وحدة الأمر : لكل عامل رئيس واحد لتجنب الإزدواجية في القيادة.

- الإنضباط : المرتبط بنظام الثواب العقاب داخل المؤسسة، و يتضمن مظاهر الامتثال و المواظبة

و الاحترام...إلخ

– العدالة و الإنصاف : اعتماد نظام عادل في إدارة و تسيير الأعمال (رعد حسن

الصرن ص61)

– النظام (التنظيم و الترتيب) : و يشمل كل الموارد المادية و البشرية في المؤسسة لتكون في مكانها المناسب في الوقت المناسب لضمان استخداماتها دون تعطيل.

– التسلسل الهرمي : يكون واضحاً و محددًا لحدود السلطة و طرق الاتصال داخل المؤسسة.

– المركزية : استخدام المديرين لسلطة الإدارة و ما ينتج عن ذلك من حقوق متمركزة لديهم.

– تنمية روح الجماعة : بالسعي الى تحقيق التوافق بين العمال عن طريق التنسيق.

– السلطة و المسؤولية : الحق في اصدار الأوامر مع الحقوق للمساءلة الناجمة عن هذا الحق.

– نظام عادل للأجور : عدالة في تقديم المكافآت المادية للعمال.

– وحدة الهدف : توجيه كل الأجزاء و الوحدات و موارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

– خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : باعتبار أن مصلحة العامل في مصلحة المؤسسة، و تحقيق أهدافه يكون بتحقيق أهداف المؤسسة.

– استقرار العمالة : بتوفير سبل الاستقرار الوظيفي و تقليل مظاهر التسرب.

– المبادرة و المبادأة : إعطاء هامش للعمال لإبداء الرأي و تقديم الاقتراحات (أحمد ماهر ص32).

و قد شكلت هذه المبادئ الأربعة عشر ركيزة للعمل الإداري و جوهره الأساسي حسب فايول، حيث

أنها عملت على تحديد أنشطة الإدارة و تحديد كفاءات ممارستها واستخداماتها لموارد المؤسسة

خاصة البشرية منها، أي أن فايول اهتم بتشخيص و تحديد العمل الاداري و مسؤولية الإدارة داخل المؤسسة.

ب- تقدير النظرية :

يبرز إسهام هنري فايول في نظريته من خلال تقديمه لنظرة جديدة حرص فيها على :

- التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية و الإدارية.

- أن مبدأ تقسيم العمل يتطلب دورات تكوينية و دروس تعليمية.

- التدريب المستمر للعمال ينمي فيهم روح المبادرة و الابتكار.

و بذلك يكون هنري فايول قد قدم بعدا جديدا يعني بممارسات الإدارة و إجراءاتها داخل المؤسسة، و بهذا يكون فكره مماثلا لفكر فريديريك تايلور الذي ركز على المستوى الأدنى فقط.

و قد تعرضت نظرية هنري فايول الى انتقادات أهمها :

- تميز المبادئ الأربعة عشر بالجمود و الروتين و اعطاء صلاحيات للأشخاص الأقوياء أصحاب

السلطة، مما يمكنهم من فرض هيمنتهم على العمال في المستويات الأدنى و التحكم فيها داخل

المؤسسة.

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام دون اشراك العمال (مبدأ المركزية) (عمار بوحوش 1984

ص27).

- الاهتمام بالجوانب الإدارية للوصول الى تنظيم مثالي، و التركيز على الجوانب الفيزيولوجية المؤثرة على أداء العمال لتعظيم أرباح أصحاب العمل على حساب العمال.

3- النظرية البيروقراطية

تعد البيروقراطية أحد الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية في المنظمة، و يعد العلامة الألماني "ماكس فيبر" (1864- 1920) أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو "النموذجية" ويعني مفهوم البيروقراطية لدى ماكس فيبر ذلك التنظيم الضخم والمعقد أو أنه أولئك الأفراد العاملون في الإدارة والذين يسعون لتحقيق أهداف معينة، ويتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا وتحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات

يلاحظ أن أول من استخدم مصطلح البيروقراطية هو "ماكس فيبر" حين انطلق من تعريفها أنها تنظيم ضخم أو مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة تحكمهم مجموعة من القواعد والقوانين لأجل أداء كل عامل اختصاصه ومسؤوليته وواجباته وفقًا لهذه القوانين، كما أن تنظيم هذه الإدارات يتبع التسلسل الهرمي للسلطة.

لقد ركز "ماكس فيبر" على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي الأخذ بنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل في سهولة وسرعة ويسر وعدم الاختلاف في أداء العمل الواحد (احمد جبر و آخرون ص 37).

يؤكد "ماكس فيبر" أن نظريته هي الأمثل في إدارة وتنظيم المؤسسات ذلك أنها تعتمد على إزالة

الغموض في أداء الأفراد لأعمالهم ومنه السهولة والسرعة وعدم التناقض في أداء العمل الواحد.

كما يرى "ماكس فيبر" أن المنظمة البيروقراطية تتمتع بصفة البيروقراطية في معالجة المشكلات

واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية وهي الدقة، الوضوح، والإلمام

الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى (لوكيا الهاشمي ص 65)

يتضح أنه من خلال خصائص المنظمة البيروقراطية التي أوردها "ماكس فيبر" ركز على جوانب

معينة وهي الدقة والوضوح، إدراك الأفراد لمتطلباتهم الوظيفية وخضوعهم بشكل تام للسلطة الأعلى منهم.

أ- أساسيات النظرية

يمكن تلخيص أهم المبادئ التي تقوم عليها النظرية البيروقراطية فيما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل.

- إختيار العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.

- عدم التحيز.

إضافة إلى:

- الاهتمام بالتوثيق والتدوين.

- الفصل بين ممتلكات المنظمة و الممتلكات الشخصية.

- إتباع التسلسل الهرمي للسلطة.

ب-تقدير النظرية:

من المتفق عليه أنه لا يوجد عيب في مبادئ البيروقراطية ويمكن القول من خلال مبادئها أن اهتمامها كان ينصب في الإلتزام التنظيمي من خلال الإلتزام والتقيد بالقواعد والتعليمات الخاصة بالعمل بشكل حرفي و إتباع الإجراءات التنظيمية خاصة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وترى بأن هذه الأمور هي مؤشرات دالة على وجود إلتزام، ولكن ما يعرضها للنقد" سببه البيروقراطيين أنفسهم، الذين حولوا الوسائل إلى غايات فعلية سبيل المثال فإن الإستخدام الحرفي للقوانين والإلتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات ، بالإضافة إلى ذلك فقد أهملت الجانب أو التنظيم غير الرسمي، واعتبرت التنظيم نسق مغلق، كما أنها ركزت على الرقابة والإشراف الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة محاولة الإنحراف، مما يستدعي التركيز على الرقابة أكثر مقابل إهمال الأهداف الأساسية هذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الرقابة ومنه انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها.

ثانيا النظريات النيوكلاسيكية:

1- نظرية العلاقات الانسانية:

لقد كان الهدف من الأبحاث الميدانية في مصنع هاوتون محاولة لدراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال ثم تقديم حلول مناسبة للحد من تلك المشكلات، وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج إلتون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة إنطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة

ببيئة العمل كان نجاح توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، فضلا عن المنهج العلمي المتبع.

كما تستهدف هذه الدراسات الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا ولقد أثبتت التجارب التي قام بها مايو وزملاؤه أن نقص الإنتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات (محمد المحاسنة ص 78).

يفهم أن إلتون مايو ركز على دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تسهل للعمال الوصول إلى أفضل مستويات الأداء و الإنتاجية.

أ- مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية:

وتتمثل في:

- الفرد هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.

- كلما إرتفعت الروح المعنوية تزايدت الإنتاجية .

بالرضا. - المكافآت والحوافز غير الإقتصادية تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم

- العمال لا يجابهون الادارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات العمل.

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا للطاقة الفيزيولوجية وانما للطاقة الإجتماعية. (لوكيا الهاشمي

ص ص 81-84)

ب- تقدير نظرية العلاقات الإنسانية:

واجهت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات أهمها ما يلي:

- إنصب إهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم.

- إهتمت ببعض جوانب حاجة الفرد بالإنتماء، بينما أغفلت باقي الجوانب المهمة التي تعتبر دعائم لبنية الدوافع.

- لم تشير إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل ومن تم فإن ما قدمته تلك المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشتغلين بالإدارة. (محمود سلمان العميان ص45)

2- نظرية سلم الحاجات الانسانية

قدم ابراهام ماسلو من خلال نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية خمس مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية. هذه الحاجات هي:

- الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية

وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والهواء والإشباع الجنسي والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية.

- حاجات الأمن والسلامة

و يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة.

-الحاجات الاجتماعية

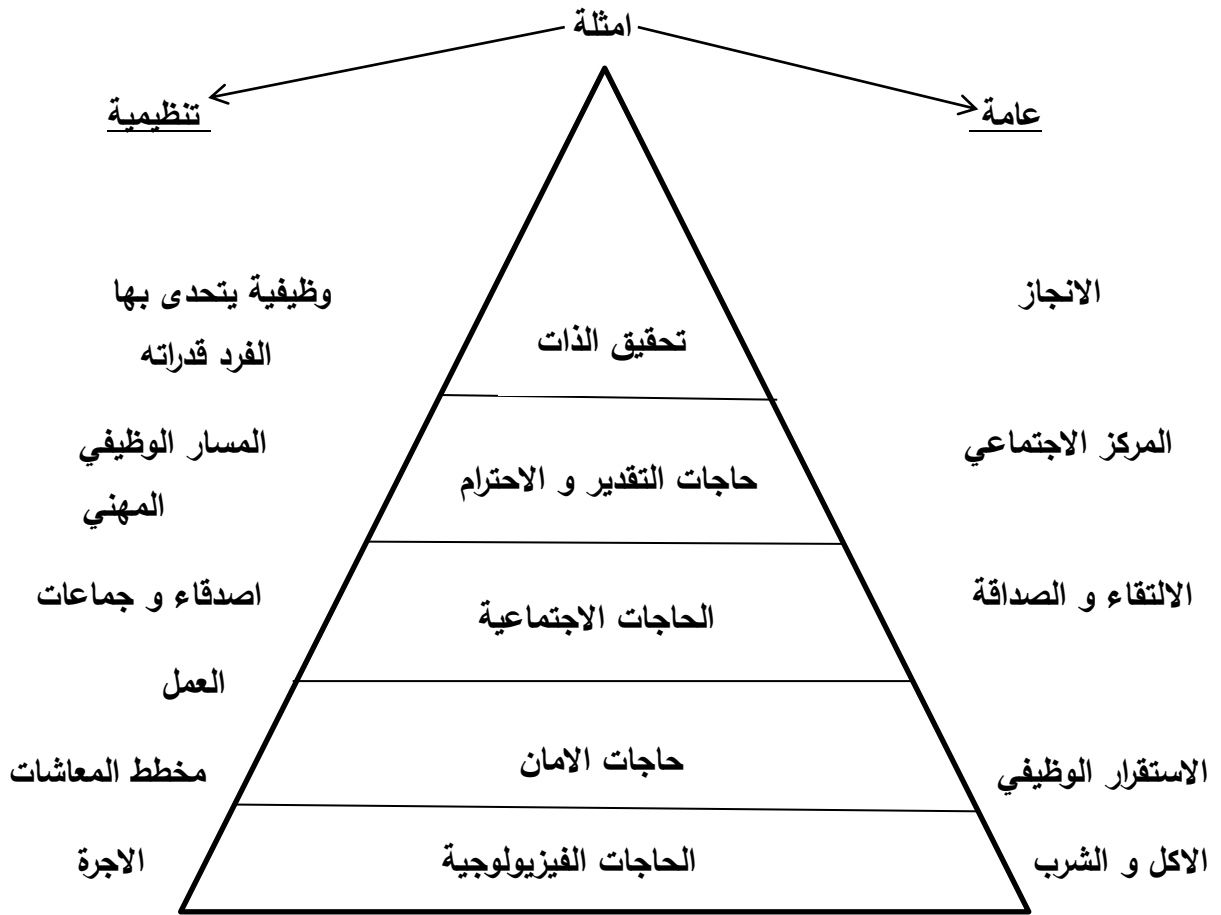
إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين لأن ذلك تسهيلا لمهامه العملية الشاقة. كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الإلتناء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.

-حاجات التقدير والاحترام

إن تقدير الفرد وإحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين ،كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه.

- حاجات إرضاء الذات

إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى.



هرم تدرج الحاجات الانسانية وعملية الاشباع

أ- افتراضات نظرية ماسلو:

- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولويات تعبر عن الأهمية النسبية للحاجات.
- يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة إشباع حاجات أخرى.
- إن الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك أو تحريكه.
- عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه.
- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة سابقاً إلى تحول اهتمام الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى محاولة إشباع الحاجة الأدنى.
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها.
- ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية. (فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ص32).

ثالثا النظريات الحديثة

1- نظرية العاملين :

يعتبر فريديريك هارزبرغ (1923-2000) مؤسس نظرية العاملين و الذي أعطى من خلالها نظرة جديدة في دراسة و تحليل دافعية العمال في المؤسسة، "فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليل آخر لمفهوم الدافعية، و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات، و قد وجه الباحث لافراد العينة سؤالين : الاول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بالرضا في

العمل، و الثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بعدم الرضا في العمل، و قد توصل هارزبرغ من خلال هذين السؤالين الى اجابات تشير بوجود مجموعتين من العوامل التي لها علاقة برضا العمال و عدمه، و تتمثل هاتين المجموعتين في "مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) و مجموعة العوامل الدافعة" و قد أكد هارزبرغ على ضرورة إعطاء الأهمية البالغة من اهتمام إدارة المؤسسة بهاتين المجموعتين، كونهما تضمنان عوامل لها صلة مباشرة بالعمال و متعلقة بهم أساسا، فالإدارة حسب هارزبرغ مطالبة من جهة بإشباع الحاجات الوقائية (الصحية) الى درجة يصبح فيها الشعور بعدم الرضا منعدما عند العمال، كما أنها مطالبة من جهة أخرى بتلبية و توفير الاحتياجات الدافعة، و التي هي مسؤولية عن رضا العمال و إثارة دوافعهم نحو العمل.

أ- أساسيات النظرية :

ينطلق فريديريك هارزبرغ في نظريته من مبدأ أساسي مفاده وجود مجموعتين من العوامل ذات التأثير على العمال، و التي يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار في ممارساتها و معاملاتها معهم، هاتان المجموعتان هما :

– العوامل الوقائية (الصحية) : و تضم سياسات المؤسسة، العلاقة بين العمال و مع رؤسائهم و مع إدارة المؤسسة، مناسبة الأجور، التأمين في الوظيفة، احترام الحياة الشخصية للعامل، ملائمة و سلامة البيئة الفيزيائية للعامل، مناسبة نمط القيادة و الاشراف.

– العوامل الدافعة : و تشمل مراعاة قدرة العامل على انجاز المهام، وضوح المسؤولية المسندة للعامل، الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم، اتاحة و توفر فرص التقدم و النمو في العمل، احساس العامل بقيمة و أهمية ما يقدمه من انجاز للمؤسسة (راوية محمد حسن ص114).

و يؤكد هارزبرغ على أهمية هذه العوامل في ممارسات الإدارة نحو عمال المؤسسة، مع ضرورة عملها على اشباع الحاجات الوقائية أولاً ثم الانتقال إلى الاهتمام بالحاجات الدافعة بشكل مستمر كونها غير قابلة للاشباع كسابقتها

ب- تقدير النظرية :

لقد لاقت نظرية العاملين شهرة واسعة في مجال الإدارة و اهتمام الباحثين و العلماء، حيث قدم من خلالها هارزبرغ تصورا يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، إلا أنها تعرضت لانتقادات أهمها (راوية محمد حسن 116) :

- اقتصار عينة البحث التي اعتمدها هارزبرغ على فئتي المهندسين و المحاسبين و عدم تمثيلها للمجتمع الكلي للمؤسسة.

- لم تهتم النظرية بالفروق الفردية بين العمال في تصنيف العوامل الوقائية و العوامل الدافعة، فما يشكل عامل عدم رضا عند عامل، قد يشكل عامل رضا عند عامل.

2- نظرية العدالة :

طرح عالم النفس الأمريكي جيمس آدامز سنة 1963 نظرية العدالة، و التي أشار من خلالها إلى أن العمال يحفزون بعمل إدارة المؤسسة على تحقيق العدالة الاجتماعية في الحوافز، و المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل ما يقدمونه من إنجاز للمؤسسة، و قد أشار آدمز إلى أن العلاقة بين الفرد و المؤسسة هي علاقة تبادلية، يقدم فيها العامل جهوده و خبرته مقابل الحصول على عوائد كالأجر و

المكافآت و التأمينات الصحية و غيرها من المؤسسة، و العامل حسب آدمز يرغب في معاملة عادلة لقاء ما قدمه، و في محاولة لمعرفة هذه العدالة من عدمها في ممارسات إدارة المؤسسة يقوم بإجراء مقارنة بين مستوى مدخلاته و مخرجاته، و عليه "فاذا تساوى المعدلان عندها شعر الفرد العامل بالرضا، و اذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره فإنه سيشتعر بالغبن و الغضب، مما يؤثر على أدائه و يؤدي إلى تغييره عن العمل أو حتى تركه (نبيل النجار 1999 ص15)" و هذا ما أشار اليه آدمز في كون حالة الرضا لدى العامل مصدرها الاحساس بالعدالة في ممارسات إدارة المؤسسة (إدارة الموارد البشرية)، نحوه خاصة ما يتعلق منها بالحوافز و المكافآت، و في حالة عدم رضا العامل يتولد لديه توتر يحاول خفضه بالبحث عن حالة التوازن.

ففي الحالة التي تكون فيها الحوافز و المكافآت أقل مما قدمه العامل، أو تكون قليلة مقارنة بما حصل عليه العمال الآخرون في نفس المستوى، فإن العامل يبحث عن التوازن بإحدى الطرق الآتية (ماجدة عطية 2003 ص128) :

- تغيير مدخلاته بتقليل المجهود المبذول و إنقاص ساعات العمل، و التغييب عنه و خفض مستوى الانتاجية.

- تغيير مخرجاته من خلال مطالبته بتحسين ظروف العمل و رفع الأجر.

- تغيير أفراد المقارنة (الفرد المرجعي).

- محاولة تغيير مخرجات الفرد المرجعي كالضغط على المشرف في تقييمه لأداء العمال الآخرين.

- المطالبة بتحويله أو ترك العمل بالمؤسسة تماما.

أما في الحالة الثانية، التي تكون فيها الحوافز و المكافآت أكبر مما قدمه العمال، أو تزيد عما يحصل عليه آخرون في نفس المستوى المهني، فإن العمال في هذه الحالة "قد يزيدون من جهودهم الخاصة" (حمد بن سلمان البدراني 2010 ص28) لتحقيق توازن بين مدخلاتهم و مخرجاتهم، و هذا ناتج عن احساسهم بالذنب نتيجة التفاوت بين ما يحصلون عليه مقابل ما قدموه للمؤسسة.

أ- أساسيات النظرية :

ركز آدمز في وضع نظرية العدالة على عملية المقارنة التي تقوم على العناصر الآتية:

- المدخلات و المخرجات : فبالنسبة للمدخلات فهي تشمل على ما يقدمه العامل للمؤسسة فن، جهد، خبرة و مهارة...إلخ، أما المخرجات فتشمل على العوائد التي يحصل عليها العامل لقاء ما قدمه كالأجور، المسؤوليات، الترفيات...إلخ

- مقارنة المخرجات مع المدخلات : و التي تكون من زاويتين إحداها مقارنة ذاتية لمخرجات العامل مع مدخلاته بمقارنة ما حصل عليه لقاء ما قدمه، و أيضا مقارنة ذلك بفترة ماضية، و الزاوية الثانية فتشمل مقارنة العامل لمخرجاته مع مدخلاته مقارنة مع مثيلاتها لعمال آخرين في نفس المستوى.

- الإطار المرجعي : و هو أساس عملية المقارنة و يضم العمال ممن هم في نفس المستوى و قد يشمل الاصدقاء و الأقارب، إضافة إلى نظام و سياسة المؤسسة في الدفع و الجزاء الضمنية منها و المعلنة، و كذلك عنصر الذات في إشارة إلى الذي يقوم بعملية المقارنة (محمد صالح الحناوي 1997 ص253).

ب- تقدير النظرية :

يبرز الإسهام الذي قدمه آدمز في نظرية العدالة بإعطائه تفسيراً لحالة الرضا لدى العمال، و كيفية تحقيقه عن طريق تجسيد إدارة الموارد البشرية للعدالة بالمساواة في تقديم الحوافز و المكافآت لعمال المؤسسة. و على الرغم من اسهام هذه النظرية في توجيه اهتمام ادارة المؤسسة نحو عدالة المكافآت و الحوافز، إلا أنها لم تسلم من انتقادات وجهت لها و التي هي من أهمها :

- تتميز النظرية بدرجة كبيرة من التعقيد في المقارنات بين العمال، كصعوبة تحديد الفرد المرجعي و تصنيف العناصر كمساهمات أو كعوائد.
- وضعية عدم العدالة قد تنتج غضب و إحباط عند العمال، كما يمكن أن تنتج عنها حالة من العقلانية و الاستسلام لدي البعض الآخر (فتيحة ونوعي 2015/2014 ص38).
- اقتصار معظم بحوث نظرية العدالة على الأجر بوصفة النتيجة الأساسية للعمل، و اهمال نواتجه الأخرى و التي تشكل عوائد بالنسبة للعامل.

3- نظرية YX

- لقد قام دوجالس ماك جريجور وهو عالم نفس إجتماعي بوضع هذه النظرية ووضح من خلالها إفتراضات واضحة للسلوك الإنساني.
- وكلتا النظريتين تؤخذ على طرفي نقيض كما هو الحال في معظم دراسات أنماط القيادة فهناك نظرية (Y) التي تقابل القيادة التسلطية و التي تهتم بالإنتاج و تركز حول تصميم العمل و إجراءاته و في المقابل نظرية (X) و التي تمثل أنماط القيادة الديمقراطية و التي تركز حول العاملين و العلاقات الإنسانية و ضمن هذا التصور فإن القائد الناجح هو الذي يمكنه الجمع بين النظريتين و الذي يعطي فرصة للعاملين و إشراكهم بإتخاذ القرارات (رعد حسن الصرن ص 203).

أ- مرتكزات نظرية X

تستند النظرية على مجموعة من الافتراضات الأساسية حول طبيعة

السلوك الإنساني ومنها ما يلي:

- أن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال تجنب أعمال جديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم الحقيقية في الأداء.

- إجبار العمال على أداء المهام وذلك بإخضاعهم للرقابه والتوجيه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

- لا يحق التخصص الوظيفي العميق لعمل مستوى الأداء الكفو في المنظمة. (محمد المحاسنة ص78)

أ'-مرتكزات النظرية Y

- تتركز على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة.

- إن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب لا تؤثر على طريقة إشباع حاجات ورغبات الفرد.

- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات، وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطور والإبداع وعلية الفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة يعني القصور في القدرة الذاتية للأفراد.

- تقسيم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة.

- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. (لوكيا الهاشمي

ص ص 98-99)

ب-النقد الموجه للنظرية:

تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات هي:

- لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظرية التنظيم الكلاسيكية وإفتراضاتها عن الدوافع.
- لم تسعى إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- يمكن دفع الإنسان للعمل بالتهديد وذلك باستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية إذ أنه يمكن الإعتماد على حوافز أخرى تدفع للعمل.

4- نظرية Z

منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأميركية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين تبلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال و زميله أنطوني أئوس من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، و وليم أوتشي أستاذ بجامعة كاليفورنيا الأميركية منظر نظرية Z ، إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية.

وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب إتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

أ- خصائص الإدارة اليابانية

يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تركز عليها فلسفة الإدارة اليابانية من خلال شقين، الأول هو القيم الاجتماعية والثاني هو الاستراتيجية الإدارية.

*-القيم الاجتماعية

-الوظيفة مدى الحياة

يتمتع الاقتصاد الياباني منذ حوالي خمسين عاماً بقدرته على الإحتفاظ بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة. ويكمن سر نجاح الشركات اليابانية في إبتكارها لطريقة السلم أو التدرج للوصول إلى الوظيفة الدائمة، بحيث يلتحق العامل أو الموظف بالعمل براتب متدني ودون حوافز إضافية (تأمين صحي، تعويض نهاية خدمة، مكافأة تقاعدية،...) حتى مضي عشر سنوات على وجوده في المؤسسة، تستطيع الشركات خلالها تحقيق تكاليف ثابتة متدنية. وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية تنتقل بالعامل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية الإضافية.

وبالتالي فإنه من أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة والذي يعني الإحتفاظ بالعمالة تحت أقصى الظروف مما ينعكس على مناخ العمل في شكل إستقرار العمالة وولاء الموظفين وإرتباطهم بالشركة كمجتمع أسري، مما يستدعي من المنظمات التدقيق في

اختيار العمالة التي تلحق بها.

إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الإختيار للشخص الذي تتوافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والإستعداد لإكتساب مهارات جديدة.

-عدم التخصص في المهنة

تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة، مما يثري خبرات الفرد ويكسبه نظرة شمولية لجميع وظائف المنظمة.

-التقييم والترقية البطيئة

تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية ، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية

أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وأن يتشبع بقيمها، وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. إن أهم معايير الترقية في اليابان هي: الأداء والانتماء لمدة طويلة للشركة والإخلاص والولاء للشركة.

-فريق العمل

يعد فريق العمل هو الوحدة الأساسية في تنظيم الشركات اليابانية وليس الفرد، فالهيكل التنظيمية في المنظمات اليابانية تقوم على أساس وحدات عمل جماعي وليس في شكل مراكز وظيفية أو مناصب ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتوظيف عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. وفي ذلك إستثمار لفعاليات الجماعة في حل المشكلات وفي التطوير والتحديث والابتكار.

- الاهتمام الشامل بالأفراد (الإدارة الأبوية)

تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والإهتمام بالعاملين وتوفير المناخ الذي يشعرون بأنهم جزء هام من التنظيم أو أنهم أعضاء في أسرة واحدة. ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، فلا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن

تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين

-الرقابة الذاتية

تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروؤسيهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

**-الاستراتيجية الإدارية

-طريقة إتخاذ القرار بشكل جماعي

عندما يراد إتخاذ قرار هام في منظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه.

-التعليم والتدريب المستمران

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة، سواء كان موظفاً أو عاملاً أو مديراً ، من بداية حياته العملية حتى نهايتها . فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني

والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

-القيادة الإدارية

القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد

ومرؤوسيه بتعهدهم الجماعي لتحقيق الأهداف. القائد الفرد دوره توحيدي وكرمز ومنسق ومتصل.

فكرمز توحيدي يتم إرشاده بما يجب عمله مع مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في الدول

الأخرى، حتى أنه قيل بأن إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه

رئيسه، لأن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى ويعتبر المدير الياباني دقيق في إدارة عمله كونه غير

متخصص في نشاط معين، لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه

فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس.

إن النجاح الإقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية

جلب إنتباهاً عالمياً لممارساتها الإدارية، حيث إهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا

الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية وفي أوائل

الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية Z للكاتب وليم أوتشي في عام 1981 (فاطمة

بدر، معاذ الصباغ ص46)، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة

الشركات.

ويلخص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.(رعد

حسن الصرن ص 100)

التنظيم الأمريكي

- 1- الاستخدام القصير الأجل
- 2- اتخاذ القرار الفردي
- 3- المسؤولية الفردية
- 4- الترقية والتقييم السريع
- 5- آليات رقابة صريحة خارجية
- 6- المسار الوظيفي المتخصص
- 7- الاهتمام بشؤون العاملين المتعلقة بالعمل

التنظيم الياباني

- 1- استخدام زمن الحياة طوال الحياة
- 2- اتخاذ القرار الجماعي
- 3- المسؤولية الجماعية
- 4- الترقية والتقييم البطيء
- 5- آليات الرقابة ضمنية ذاتية
- 6- المسار الوظيفي غير المتخصص
- 7- اهتمام شامل بالعاملين أثناء العمل وخارجه

نظرية Z

- 1- الاستخدام الطويل الأجل
- 2- اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع
- 3- المسؤولية الفردية
- 4- الترقية والتقييم البطيء
- 5- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية
- 6- مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل
- 7- الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة

المصدر: فاطمة بدر و معاذ الصباغ ، أساسيات الإدارة ، دمشق 2020، ص 47 .

خاتمة

بعد عرضنا لأهم نظريات التنظيم بطريقة كرونولوجية وفق ما يقتضيه مضمون المقياس المقرر، يمكن

الخروج بمجموع من الملاحظات لعل من أبرزها :

- أن مجمل هذه النظريات شكلت رصيда تراكميا.

- أن هذه النظريات ساهمت بشكل أو بآخر في تنظيم جانب من الجوانب العملية الانتاجية على المستوى

التقني، الإداري أو الإنساني.

و بذلك، تكون كل واحدة فيها قد أضفت طابعها على العملية التنظيمية و لو بطريقة نسبية..