

المحور الأول: ماهية المنظمة والتنظيم**المطلب الأول: ماهية المنظمة**

المنظمة هي كيان اجتماعي يتم تنظيمه لتحقيق أهداف محددة، وهي تشكل جزءًا أساسيًا من حياتنا اليومية. سواء كانت منظمات تجارية، حكومية، أو غير ربحية، فإنها تلعب دورًا محوريًا في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. في هذا البحث، سنتناول تعريف المنظمة، خصائصها، أنواعها، وعناصر أخرى مهمة تتعلق بها.

➤ تعريف المنظمة:

تُعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا بشكل منسق لتحقيق أهداف مشتركة. وتُعرف أيضًا على أنها "كيان يتكون من مجموعة من الأفراد يعملون معًا بشكل منظم لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال تنسيق الجهود وتقسيم المهام والمسؤوليات" (كوتلر، 2018).

وفقًا لـ روبنز وكولتر (2020)، فإن المنظمة هي "كيان اجتماعي يتم توجيهه بشكل واعٍ، ويعمل على تحقيق أهداف محددة من خلال هيكل رسمي وحدود واضحة".

وتعرفها إدارة الأعمال الحديثة بأنها "نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويعتمد على الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافه".

تعرف المنظمة بأنها "نظام اجتماعي يتكون من أفراد وجماعات تتفاعل مع بعضها البعض في إطار هيكل محدد لتحقيق أهداف محددة" (تالكوت بارسونز، 2017). من جهة أخرى، تعرف المنظمة بأنها "وحدة اقتصادية تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة (بشرية، مادية، مالية) بكفاءة لتحقيق أقصى قيمة مضافة" (سامويلسون، 2019).

بالمقابل، تُعرف المنظمة على أنها "بيئة عمل تشجع التفاعل بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين" (ماسلو، 2020). كما يمكن أن ينظر إلى المنظمة بأنها "نظام مفتوح يعتمد على التكنولوجيا لتحسين العمليات الداخلية وزيادة التفاعل مع البيئة الخارجية" (نولان، 2021). أما من الناحية القانونية فهي عبارة عن "كيان قانوني يتمتع بالشخصية الاعتبارية، وله الحق في إبرام العقود وامتلاك الممتلكات وتحمل المسؤوليات" (بلاكستون، 2022).

في الأخير يمكن تقديم تعريف شامل يعكس طبيعتها المتعددة الأبعاد يجمع بين الجوانب الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، والتكنولوجية للمنظمة، فالمنظمة هي كيان اجتماعي واقتصادي وقانوني يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا بشكل منسق ومنظم ضمن هيكل محدد، باستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مادية، تكنولوجية) لتحقيق أهداف مشتركة، مع التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والاستجابة للتحديات والفرص التي تطرحها.

➤ خصائص المنظمة:

- الأهداف المشتركة: لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها، سواء كانت ربحية أو اجتماعية أو خدمية.
- الهيكل التنظيمي: تتميز المنظمة بوجود هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الأفراد والإدارات.
- التنسيق والتعاون: يعمل أفراد المنظمة بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة.

■ **الحدود الواضحة:** للمنظمة حدود تميزها عن البيئة الخارجية، سواء كانت حدودًا جغرافية أو وظيفية.

■ **الاستمرارية:** لمنظمة كيان مستمر، ولا تعتمد على الأفراد بشكل مؤقت.

■ **التفاعل مع البيئة:** تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وتتأثر بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية.

➤ أنواع المنظمات:

- **المنظمات الربحية:** تهدف إلى تحقيق الأرباح، مثل الشركات التجارية والصناعية.
- **المنظمات غير الربحية:** تهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية أو ثقافية دون السعي لتحقيق الربح، مثل الجمعيات الخيرية والمؤسسات التعليمية.
- **المنظمات الحكومية:** تعمل تحت إشراف الدولة وتقدم خدمات عامة، مثل الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- **المنظمات الدولية:** تعمل على مستوى عالمي، مثل منظمة الأمم المتحدة والبنك الدولي.

➤ عناصر المنظمة:

- **الأفراد:** هم العنصر البشري الذي يشكل العمود الفقري للمنظمة.
- **الهيكل التنظيمي:** يحدد العلاقات بين الأفراد والإدارات.
- **الموارد المادية:** تشمل الأموال، المعدات، والتكنولوجيا.
- **الأهداف:** هي الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- **العمليات:** هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- **الثقافة التنظيمية:** تشمل القيم، المعتقدات، والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة.

➤ أهمية المنظمات في المجتمع:

- **تحقيق الأهداف الاقتصادية:** تساهم المنظمات في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال توفير السلع والخدمات.
- **توفير فرص العمل:** توفر المنظمات فرص عمل للأفراد، مما يساهم في تقليل البطالة.
- **تحسين مستوى المعيشة:** من خلال تقديم خدمات تعليمية، صحية، واجتماعية.
- **تعزيز الابتكار:** تشجع المنظمات على الابتكار والتطوير من خلال البحث والتطوير.

➤ التحديات التي تواجه المنظمات:

- **التغيرات التكنولوجية:** تتطلب المنظمات التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة.
- **المنافسة العالمية:** تزداد المنافسة بين المنظمات على مستوى العالم.

• **التنوع الثقافي:** تحتاج المنظمات إلى إدارة التنوع الثقافي بين العاملين.

• **التغيرات البيئية:** تتأثر المنظمات بالتغيرات البيئية والمناخية.

المنظمة هي كيان حيوي يساهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. من خلال فهم ماهية المنظمة، خصائصها، وأنواعها، يمكننا إدراك دورها الكبير في المجتمع. ومع التحديات التي تواجهها، تحتاج المنظمات إلى التكيف مع التغيرات المستمرة لضمان استمراريتها وفعاليتها.

➤ **المنظمة كنظام مغلق ومفتوح:** يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه.

المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات " أنظمة" (SYSTEMS) قبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي **فلسفة النظام المغلق** (Closed Systems) ، بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى **فلسفة النظام المفتوح** (Open Systems) وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة .



النظام المغلق هو النظام الذي يعمل بشكل مستقل عن البيئة الخارجية، ويعتمد بشكل كلي على الموارد الداخلية. هذه المنظمات لا تتفاعل بشكل كبير مع البيئة المحيطة، وتعتبر ذاتية الاكتفاء. مثال: بعض المؤسسات الحكومية أو العسكرية التي تعمل وفق قواعد وإجراءات ثابتة.

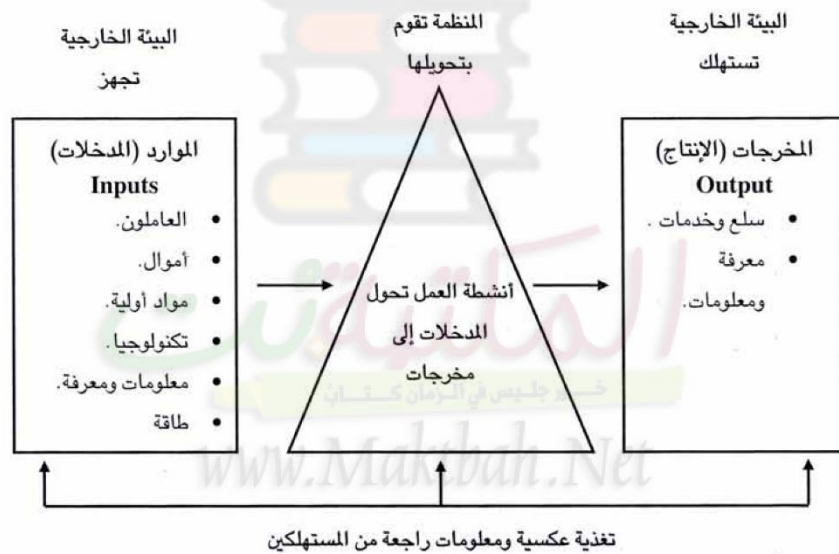
○ خصائص المنظمة كنظام مغلق

- **الاستقلالية:** تعمل بشكل مستقل عن البيئة الخارجية.
- **الثبات:** تتميز بالاستقرار وعدم التغيير السريع.
- **الاعتماد على الموارد الداخلية:** تعتمد على الموارد المتاحة داخليًا دون الحاجة إلى موارد خارجية.
- **الإجراءات الروتينية:** تعمل وفق قواعد وإجراءات ثابتة.
- **الحد من التفاعل الخارجي:** لا تتفاعل بشكل كبير مع البيئة الخارجية.

بالمقابل النظام المفتوح هو النظام الذي يتفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية، ويتبادل المدخلات (الموارد) والمخرجات (المنتجات أو الخدمات) معها. تعتمد المنظمات المفتوحة على التغذية الراجعة من البيئة لتحسين عملياتها وتكييفها مع التغيرات. مثال: الشركات التجارية التي تعتمد على العملاء، الموردين، والمنافسة في السوق.

○ خصائص المنظمة كنظام مفتوح

- **التفاعل مع البيئة:** تتفاعل مع البيئة الخارجية وتتأثر بالتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية.
 - **المرونة:** قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.
 - **التغذية الراجعة:** تعتمد على ردود الفعل من العملاء والمجتمع لتحسين أدائها.
 - **الاعتماد على الموارد الخارجية:** تعتمد على الموردين، العملاء، والشركاء الخارجيين.
 - **الابتكار:** تشجع على الابتكار لمواكبة التطورات التكنولوجية والمنافسة.
- الشكل الموالي يوضح المنظمة كنظام مفتوح:**



○ أهمية النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح أو مغلق

✓ **للمنظمة كنظام مفتوح:**

✚ يساعد هذا النموذج على فهم كيفية تفاعل المنظمة مع التحديات والفرص الخارجية.

✚ يشجع على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

✓ **للمنظمة كنظام مغلق:**

✚ يوفر الاستقرار والأمان للمنظمات التي تعمل في بيئات ثابتة.

✚ يقلل من التعقيدات الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.

○ مقارنة بين المنظمة كنظام مفتوح ونظام مغلق

النظام المغلق	النظام المفتوح	المعيار
يعمل بشكل مستقل عن البيئة الخارجية.	يتفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية.	التفاعل مع البيئة
ثابت ولا يتكيف بسهولة مع التغيرات.	مرن وقادر على التكيف مع التغيرات.	المرونة
لا يعتمد بشكل كبير على التغذية الراجعة.	يعتمد على التغذية الراجعة من البيئة.	التغذية الراجعة

النظام المغلق	النظام المفتوح	المعيار
يعتمد بشكل كلي على الموارد الداخلية.	يعتمد على الموارد الخارجية والداخلية.	الموارد
يتبع إجراءات روتينية وثابتة.	يشجع الابتكار والتطوير.	الابتكار
المؤسسات الحكومية، المنظمات العسكرية.	الشركات التجارية، المؤسسات التعليمية	الأمثلة

أمثلة تطبيقية

• المنظمة كنظام مفتوح:

- شركة **Apple** تتفاعل مع السوق العالمي، تعتمد على الموردين، وتستجيب لاحتياجات العملاء من خلال الابتكار المستمر.
- **المستشفيات**: تتفاعل مع المرضى والمجتمع، وتستجيب للتغيرات في مجال الطب والتكنولوجيا.

• المنظمة كنظام مغلق:

- **الجيش**: تعمل وفق إجراءات ثابتة وتقيدية، ولا تتفاعل بشكل كبير مع البيئة الخارجية.
- **بعض المؤسسات الحكومية**: تعمل وفق قوانين وأنظمة ثابتة دون الحاجة إلى التكيف السريع.

أما **المحور الثاني**، فقد تعامل مع نهايات أو غايات (Ends) هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان:

- ❖ **الموقف الرشيد (Rational View)** الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية .
- ❖ في المقابل نجد الموقف الاجتماعي (Social View) الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

حيث يقول الدكتور "مؤيد سعيد السالم" في كتابه "تنظيم المنظمات" الصادر سنة 2002، أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها، وإن هذا التداخل يزداد تشعبا وتشابكا كلما اقتربنا نحو الحاضر. كما نجد أن المختصين في العلوم الإنسانية يخصصون وقتهم واهتمامهم بشكل واضح في دراسة المنظمات ومحاولة الإجابة عن سؤال مركزي هو: **كيف تعمل المنظمات؟ ولماذا تفشل غالبا في عملها؟** وهم



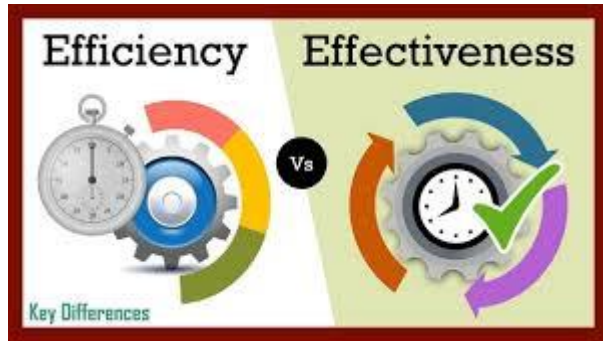
يفسرون بأن لكل مدرسة داخل العلوم الإنسانية وجهات نظرها حول المنظمات، تدافع عن مفاهيمها، وفرضياتها، وأفكارها.

➤ فاعلية المنظمة:

لا يمكن الحديث عن المنظمة دون الحديث عن فاعلية المنظمة، فتعتبر الفاعلية مقياساً لنجاح المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق النتائج المرجوة، سواء كانت أهدافاً اقتصادية، اجتماعية، أو تنمية. في هذا العنصر، سنتناول تعريف فاعلية المنظمة، أبعادها، العوامل المؤثرة فيها، النماذج المستخدمة لقياسها، وأهميتها في تحقيق النجاح التنظيمي.

○ تعريف فاعلية المنظمة

فاعلية المنظمة تُعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness)



- **الكفاءة:** تعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة (القيام بالأشياء بشكل صحيح).
- **الفعالية:** تعني تحقيق الأهداف المرجوة بغض النظر عن التكلفة (القيام بالأشياء الصحيحة).



الكفاءة		الفاعلية	الفاعلية والكفاءة
مرتفعة	منخفضة		
كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة يختار المدير الهدف الصحيح و يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة جيدة مما يؤدي لاستخدام موارد المنظمة بطريقة جيدة النتيجة: منتج يرغب فيه المستهلكين و يستطيعون شراؤه نتيجة لان سعر بيعه مناسب لهم	كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة يختار المدير الهدف الصحيح ولكن يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة غير جيدة مما يؤدي لهدار موارد المنظمة النتيجة: منتج يرغب فيه المستهلكين ولكن لا يستطيعون شراؤه نتيجة لارتفاع سعره	مرتفعة	
كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة يختار المدير الهدف غير الصحيح ولكن يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة جيدة مما يؤدي لاستخدام موارد المنظمة بطريقة جيدة النتيجة: منتج بجودة جيدة وسعر جيد ولكن لا يشتريه المستهلكين لانهم لا يرغبون به	كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة يختار المدير الهدف غير الصحيح وكما يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة غير جيدة مما يؤدي لهدار موارد المنظمة النتيجة: منتج منخفض الجودة ومرتفع السعر ولا يرغب فيه المستهلكين	منخفضة	

○ أهمية فاعلية المنظمة

- + تحقيق الأهداف: تضمن الفاعلية تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة.
- + تحسين الأداء: تعزز الفاعلية من أداء الموظفين والعمليات.
- + الاستدامة: تساعد المنظمة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية.
- + رضا أصحاب المصلحة: تحقق الفاعلية رضا العملاء، الموظفين، والمجتمع.
- + الابتكار: تشجع الفاعلية على الابتكار والتطوير المستمر.

○ أبعاد فاعلية المنظمة

- البعد الاقتصادي: يتعلق بتحقيق الأرباح والنمو المالي.
- البعد الاجتماعي: يركز على تحقيق الرضا الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية.
- البعد البيئي: يتضمن التفاعل مع البيئة الخارجية والاستدامة.
- البعد التكنولوجي: يشمل استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات.
- البعد التنظيمي: يركز على الهيكل التنظيمي وثقافة العمل.

○ العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمة

- القيادة: تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- الهيكل التنظيمي: الهيكل الواضح والمحدد يساهم في تحسين الفاعلية.
- الموارد البشرية: الكفاءة والخبرة لدى العاملين تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المنظمة.
- التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة يحسن العمليات ويزيد الفاعلية.
- الثقافة التنظيمية: الثقافة الإيجابية تعزز التعاون والابتكار.
- البيئة الخارجية: التغيرات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية تؤثر على فاعلية المنظمة.

○ نماذج قياس فاعلية المنظمة

✓ نموذج الأهداف: (Goal Model)

- + يركز على تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.
- + مثال: تحقيق نسبة نمو في المبيعات بنسبة 10% سنويًا.

✓ نموذج النظم (Systems Model)

- + يركز على قدرة المنظمة على الحصول على الموارد واستخدامها بكفاءة.
- + مثال: تحقيق التوازن بين المدخلات (الموارد) والمخرجات (المنتجات).

✓ نموذج القيم التنافسية (Competing Values Framework)

✚ يجمع بين تحقيق الأهداف الداخلية (الكفاءة) والخارجية (الفاعلية).

✚ مثال: تحقيق رضا العملاء مع الحفاظ على رضا الموظفين.

✓ نموذج أصحاب المصلحة (Stakeholder Model)

✚ يركز على تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة (العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع).

✚ مثال: تحقيق التوازن بين الربح والمسؤولية الاجتماعية.

○ مقارنة بين نماذج قياس الفاعلية

النموذج	التركيز	مزايا	عيوب
نموذج الأهداف	تحقيق الأهداف المحددة	بسيط وواضح	يتجاهل العمليات الداخلية والبيئة الخارجية
نموذج النظم	التوازن بين المدخلات والمخرجات	يراعي التفاعل مع البيئة الخارجية	معقد ويتطلب بيانات دقيقة
نموذج القيم التنافسية	تحقيق التوازن بين الكفاءة والفاعلية	شامل ومرن	يتطلب وقتاً وجهداً لتنفيذه
نموذج أصحاب المصلحة	تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة	يراعي الجوانب الاجتماعية والاقتصادية	قد يتعارض مع تحقيق الأهداف الربحية

○ تحديات تحقيق فاعلية المنظمة

✚ التغيرات السريعة: التغيرات التكنولوجية والاقتصادية تتطلب تكيّفاً مستمراً.

✚ المنافسة الشديدة: تفرض المنافسة ضغوطاً على المنظمات لتحسين فاعليتها.

✚ التنوع الثقافي: إدارة التنوع الثقافي يتطلب استراتيجيات فعالة.

✚ الموارد المحدودة: ندرة الموارد قد تعيق تحقيق الفاعلية.

○ استراتيجيات تحسين فاعلية المنظمة

✚ تبني التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات.

✚ تدريب الموظفين: تحسين مهارات الموظفين لزيادة الكفاءة.

✚ تعزيز الثقافة التنظيمية: بناء ثقافة تعزز التعاون والابتكار.

✚ التفاعل مع البيئة الخارجية: مراقبة التغيرات الخارجية والتكيف معها.

✚ قياس الأداء: استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) لقياس الفاعلية.

المطلب الثاني: ماهية التنظيم**➤ تعريف التنظيم:**

- نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين .
(Bernar)
- الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات . "جون جورس"
- العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط. (Schermer)
- تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها . "زكي مكي إسماعيل"
- ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام وتحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها.

➤ طبيعة التنظيم:

يعد التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع وان دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعليه نحو تحقيق الأهداف المرسومة

إن التنظيم الإداري يعتمد في تحقيق أهدافه على عوامل ثلاثة هي:

السرعة

الاقتصاد

حسن الأداء

ولكي يحقق التنظيم هذه العوامل الثلاثة ينبغي التركيز على اختيار أفضل طرق العمل بالاستعانة على الحكم الصالح الصحيح تحت اشد الظروف.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

وحدة هدف معين متفق عليه

وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة

اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف

التنظيم هو عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف. حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل مع رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الادارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب. خصوصا وإنها تعمل في بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير.

هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.

➤ أنواع التنظيم:

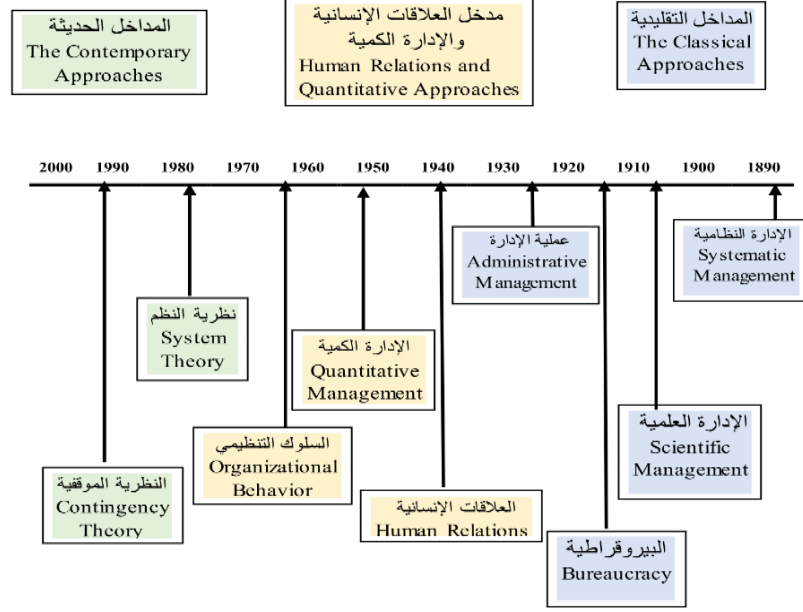
ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

العنصر	التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
ينتج من	الأهداف والمهام الرسمية.	تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض.
أهداف التنظيم	هي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
أهداف الفرد	تأدية الوظيفة.	إشباع حاجاته المادية والمعنوية .
علاقات الفرد	علاقات إدارية رسمية للوظيفة.	علاقات اجتماعية وشخصية.
الاتصالات	تتم وفقا للتسلسل الهرمي.	تتم من خلال التأثيرات والنفوذ .

➤ نظريات التنظيم:

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- ✓ النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية)
- ✓ النظريات الإنسانية (أو السلوكية)
- ✓ النظريات الحديثة.



لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد "Rationality" في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها،



مما يمكننا على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية وهي: نظرية البيروقراطية نظرية الإدارة العلمية نظرية المبادئ الإدارية.

الافتراض الأساسي: الإنسان كائن رشيد

(1856 – 1915) نظرية الإدارة العلمية (فردريك تايلور)

(1864 – 1920) النظرية البيروقراطية (ماكس ويبر)

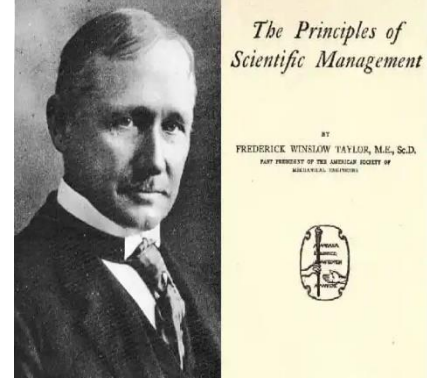
(1841 – 1925) نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول)

إن الملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى أن المنظمة ما هي

سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً.

1. نظرية الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور هو المعروف باسم مؤسس الإدارة العلمية. وكان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية. ولا سيما في الولايات المتحدة حيث توجد العمالة، وخاصة في هذا الوقت من القرن العشرين كانت العمالة الماهرة قليلة فكان هناك نقص في المعروض من العمالة الماهرة والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال.



وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيداً، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة .

تقوم نظرية إدارة تايلور على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضاً للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطتهم. ولذلك، فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.

طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية:

المبدأ الأول هو وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علمياً .

المبدأ الثاني هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

المبدأ الثالث هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لهذا المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية. المبدأ الأخير الذي وضعه تايلور هو أن المسؤولية الكاملة عن طريقة العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.

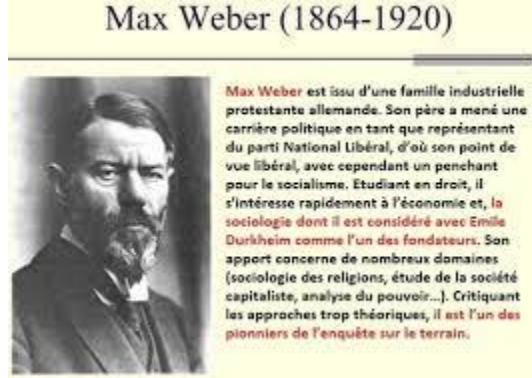
وقد استند تايلور في نظام إدارته على دراسات الوقت في خطوط الإنتاج. وتايلور قام بإيجاد أفضل الطرق للقيام بالعمل عن طريق تقسيم كل وظيفة إلى مكونات (أجزاء) وقام بإيجاد أسرع الطرق لإنجاز العمل عن طريق تطبيق قاعدة دراسة الوقت كمبدأ أساسي في كل مكون من مكونات العمل. كما حاول إقناع أصحاب العمل بدفع نسبة أعلى إلى العمال الأكثر إنتاجية.

في الأجزاء الأولى من القرن العشرين أصبحت نظرية الإدارة العلمية شعبية جداً حيث تبين أن تطبيقها يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية والكفاءة.

2. النظرية البيروقراطية:

كان عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح. في مقالاته البيروقراطية، والتي نشرت في كتابه المشهور الاقتصاد والمجتمع، وصف ويبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة



بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

- **النوع الأول:** السلطة البطولية الكاريزماتية (Charismatic Authority)
- **النوع الثاني:** السلطة التقليدية (Traditional Authority)
- **النوع الثالث:** السلطة القانونية الرشيدة (Rational Legal Authority)

كما بين أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال الموصفات الشخصية. أما النوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة. في حين أن النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (Bureaucratic organization form)

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

3. نظرية المبادئ الإدارية:

كان هنري فايول أحد الصناعيين الفرنسيين وواحد من أكثر المفكرين الإدارة نفوذا الذين وضعوا واحدة من نظريات الإدارة الكلاسيكية المعروفة باسم "المبادئ الإدارية". كانت نظرية الإدارة العلمية مهمة بزيادة إنتاجية المصنع بينما نمت نظرية فايول من الحاجة إلى إيجاد مبادئ توجيهية لإدارة المنظمات المعقدة مثل المصانع.



ولفايول جهود مبكرة رائدة لتحديد المهارات والمبادئ التي تكمن وراء الإدارة الفعالة. يعتقد فايول أن الإدارة السليمة لها نمط معين والتي إذا تم تحديدها يمكن تحليلها، لذلك ركز على إدارة العمليات التجارية، التي كان يشعر أنها كانت الأكثر إهمالا. طور أربعة عشر مبادئ عامة للإدارة استنادا إلى خبرته في الإدارة.

وكان يعتقد عموماً أن المديرين يولدون ولا يصنعون، كان هذا الاعتقاد قبل فايول بالطبع. ولكن فايول أصر على أن الإدارة هي مهارة مثل المهارات الأخرى التي يمكن تدريسها وتعلمها بمجرد فهم المبادئ التي تقوم عليها.

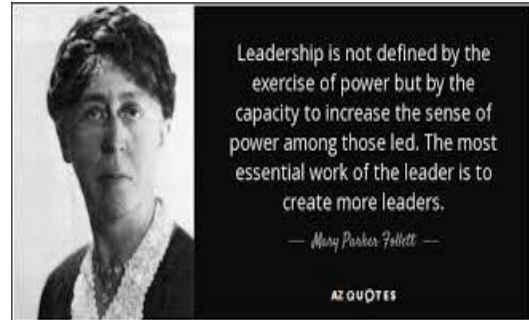
يعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، الرقابة. وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية (Principles of Management) لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي: 1- تقسيم العمل. 2- توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات. 3- الانضباط. 4- وحدة الأوامر. 5- وحدة التوجيه. 6- إذعان المصلحة الخاصة للمصلحة الجماعية. 7- المكافأة. 8- المركزية. 9- التدرج الهرمي للسلطة. 10- النظام. 11- العدالة. 12- استقرار الأفراد العاملين. 13- المبادرة. 14- روح التعاون

4. المدرسة السلوكية:



روبرت أون في 1813 أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلة المادية، ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقاً لأوانه بفترة زمنية طويلة.

اهتمت أيضاً ماري باركر فيوليت في 1920 بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانيات البشر إلى أقصى درجة ممكنة.



وبالرغم من أفكار روبرت أون وكذلك ماري باركر فيوليت التي ظهرت مبكراً إلا أن:

التفكير والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي ومركز بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية أدت إلى عدم تحقيق الكفاءة الكلية في العمل (Total Efficiency)، وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية. ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة.

إن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف من آثار تطبيق هذه المبادئ

بدأت هذه المحاولات في مصانع هاوثرن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو.

Elton Mayo fondateur de la sociologie industrielle

Elton Mayo
(1880-1949)



- Philosophe, médecin et chercheur en management
- S'intéresse à la productivité, à l'absentéisme, au taux de roulement
- Constate la morosité généralisée des travailleurs
- Contributions:
 - Facteurs humains (affectif, émotionnel)
 - La satisfaction affecte l'efficacité (et non l'inverse)

وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت أنظار العلماء إلى أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة) وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل، وأن الفرد ليس نموذج بسيط (Naïve) وإنما نموذج معقد

RÉSUMÉ

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES



Elton Mayo



Abraham Maslow



Mc Gregor Douglas



HERZBERG Frederick



LIKERT Rensis



LEWIN Kurt

يستحق الدراسة.

5. الإدارة الحديثة:

ومن أهم مدارس الفكر الحديث في الإدارة هي:

❖ **المدرسة الكمية في الإدارة:** تركز هذه المدرسة على الأساليب الكمية مثل النماذج الرياضية والإحصائية تساعد الإدارة في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة. ويمكن تقسيمها إلى تقسيمات رئيسية:

✓ **بحوث العمليات:**

Pb : optimisation des quantités X et Y, sous quatre contraintes

	Nombre de produits->		X	Y
	Maximum	utilisé	33	67
Contraintes				
matière M	240	233	1	3
MOD	400	400	2	5
Machine A	300	300	3	3
Machine B	280	200	4	1
Profit:				
Par produit	X=33		Y=67	
Total	70 000,00 €		53333,33 €	

CONTRAINTES

OBJECTIF

والغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية. مثال نفترض أن شوكا صناعية تربح ١٠ دولار في الوحدة الواحدة من المنتج (x1) و عشرين دولار من المنتج (x2)

(وبالتالي يظهر نموذج الربح بهذه الشركة على النحو التالي:

$$y = 10x_1 + 20x_2$$

وتسمى هذه الدالة دالة الربحية والتي ترتبط بعدد الوحدات المباعة من (x1) ، (x2)

وبافتراض أنها باعت ألف وحدة من (x1) وألفي وحدة من (x2)

$$Y=10(1000)+20(2000)$$

✓ إدارة العمليات:

تحتوي إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ويتم استخدام العديد من الأساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال وكل هذه الأساليب يمكن تطبيقها على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات.



❖ المدرسة الموقفية في الإدارة:

تنص المدرسة الموقفية على أنه ليس هناك أسلوباً مثالي للإدارة يطبق في جميع الظروف بل أن هناك عدة أساليب في الإدارة كل منها تناسب ظروفًا معينة وأن الأسلوب الذي يعطي نتيجة إيجابية في موقف معين لا يعطي هذه النتيجة في موقف آخر بل أنه إذا تغيرت الظروف لابد من تغيير أسلوب الإدارة.

بدأت تتجه أنظار المفكرين في الإدارة إلى ما هي العوامل والمتغيرات التي بناء عليها يتم اختيار أسلوب الإدارة المناسب

حيث أنه لا يوجد أسلوب مثالي لجميع المواقف وإنما (It all depends) ، لكل موقف متطلبات.



هذا الفكر الإداري هدم فكرة وجود نظام مثالي في جميع المواقف (one best way every where) فهو لا ينادي بتطبيق فكر إداري معين في جميع الظروف. وأن أمام المدير عدة طرق وأساليب إدارية، عليه أن يختار من بينها مع ما يتلاءم مع الموقف وإذا حدث تغيير في الموقف فإن المدير يجب أن يراجع الطرق الإدارية لكي يتأكد أنها ما زالت ملائمة وليس هناك أي حرج في تغيير الطرق الإدارية في حالة حدوث أي تغيير في ظروف الموقف.

. وقد أطلقت على هذه الأفكار، المدرسة الموقفية في الإدارة (Contingency theory) أو المدرسة الشرطية (Conditional theory) في الإدارة.

❖ النظرية Z في الإدارة:

هي نظرية للعالم الياباني "وليم أوشي"، وهي مبنية على نظرية X و Y لمكجريجور ومن أبرز قواعد تلك النظرية:

• التوظيف الأبدي:

حيث يعمل الموظف حتى الوفاة أو بلوغ سن التقاعد ولذلك يجب اختيار الموظفين بحرص شديد، فهذه القاعدة سوف تجعل الموظف منتمي للمنظمة ويكون مستعدا لتقبل انها مستقبله الشخصي.

• التناوب الوظيفي:

يجب نقل الموظفين بين أقسام المنظمة لزيادة خبراتهم ومعرفتهم بالمنظمة ولتقديم اقتراحاتهم وإبداء ملاحظاتهم واكتشاف مواهبهم.

• المعلومات المشتركة:

حرية نقل المعلومات ومشاركاتها بين أقسام المنظمة.

• اتخاذ القرار الجماعي:

يتم عرض القرار على الموظفين ذوي الخبرة ويكون القرار بمشاركة الجميع ولذلك يتحمل الجميع مسؤولية القرار.

• التأكيد على الجودة:

يتم إعطاء اهتمام كبير لـ "جودة الإنتاج"، ويكون بشكل مستمر يتسم بتشديد الرقابة وتشجيع الابتكار، مستهدفين "إمتاع العميل" بدلاً من "إرضاء العميل"، بحيث لا يتم الاكتفاء بإشباع حاجات العميل، بل يتم منح مزايا لا تكون في حسبانها.

