

المحور الثاني: تطور نظريات المنظمات

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تعد الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية من أقدم وجهات النظر وأكثرها شيوعاً في مجال الإدارة، وتندرج تحت هذه المدرسة ثلاث تيارات أساسية هي: المنظمة العلمية للعمل، الإدارة الصناعية والنظرية البيروقراطية

1- نظرية الإدارة العلمية (المنظمة العلمية للعمل) (*L'Organisation Scientifique du Travail*):

استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم تم توظيف نتائج دراسته من أجل الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل فعال لتطوير الإنتاجية والتخفيف من حدة المشاكل التي أدت إلى تقليص حجم الإنتاج وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي، ومن هنا يتضح أن حركة الإدارة العلمية نشأت في ظل مرتكزات نظرية تمثلت فيما يلي:

✓ استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات؛

✓ الاستغلال الأمثل للعنصر البشري من خلال وضع الأسس العلمية في الإدارة لتقييم الأداء الإنتاجي حيث عمل هذا الاتجاه على دراسة الوقت وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية، وذلك لزيادة إنتاجية العامل وبأقل تكلفة وزمن ممكنين؛

✓ اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي؛

✓ خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد وتأطير وظائف المدير في إطار مجموعة متكاملة من الوظائف.

✚ **F. Taylor** وإسهاماته في تطوير حركة الإدارة العلمية: يمكن القول أن بدايات نظرية الإدارة

الحديثة وولادتها تعود إلى عام 1911 السنة التي أصدر فيها الأمريكي **Frederick Winslow TAYLOR**

(1856-1915) كتابه الأول "مبادئ الإدارة العلمية" حيث أن ما تأسس من دراسات لأعمال TAYLOR

أهله بحق ليكون "أب الإدارة العلمية" وهي العبارة المكتوبة على قبره بولاية فيلادلفيا.

وقد تبلورت أفكار Taylor في تقديم فكرة أساسية تقوم حولها الإدارة العلمية مفادها أن هناك

طريقة نظامية وقياسية واحدة "One Best Way" لأداء كل عامل ، ويجب على كل عامل أن يتبع

ويتدرب وفقاً لهذه الطريقة حتى يتم استبعاد وحذف من حركاته ما يعيق أداءه، ويترتب عن هذه

الطريقة زيادة الإنتاج وحصول العامل على أجور تحفيزية، وهكذا تعم الفائدة لتشمل العاملين والإدارة جراء الزيادة في الإنتاج.

على ضوء التجارب التي قام بها TAYLOR قدم مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ إحلال الأسلوب العلمي بدلا من الطرق التقليدية في العمل القائمة على التخمين والقواعد التقديرية وذلك من أجل تحديد معدل إنتاجية كل فرد بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل فرد؛

✓ الاختيار والتدريب العلميان للعامل، حيث يترتب على الإدارة أن يوفر لهم الإجراءات التفصيلية من أجل تنفيذ المهام على أتم وجه؛

✓ التخصص الدقيق في العمل، بحيث يسهم التخصص العالي في زيادة الإنتاجية؛

✓ تعاون الإدارة والعمال وفقا لمبدأ المنفعة المتبادلة؛

✓ تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال حيث تقوم الإدارة بالإشراف والتخطيط بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

فتوصل TAYLOR من خلال دراساته إلى أن علاج عدم كفاية الإنتاج يكمن في التسيير المنسق، وهو ما يفسر مبدأ المنفعة المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي الحصول على أعلى ربح ممكن، في حين أن مصلحة العامل هي تحقيق أعلى أجر، وكلا الأمران يتحققان من خلال زيادة الإنتاجية،

إيجابيات وسلبيات OST: يمكن تلخيص أهم إيجابيات وسلبيات المنظمة العلمية للعمل في الجدول التالي:

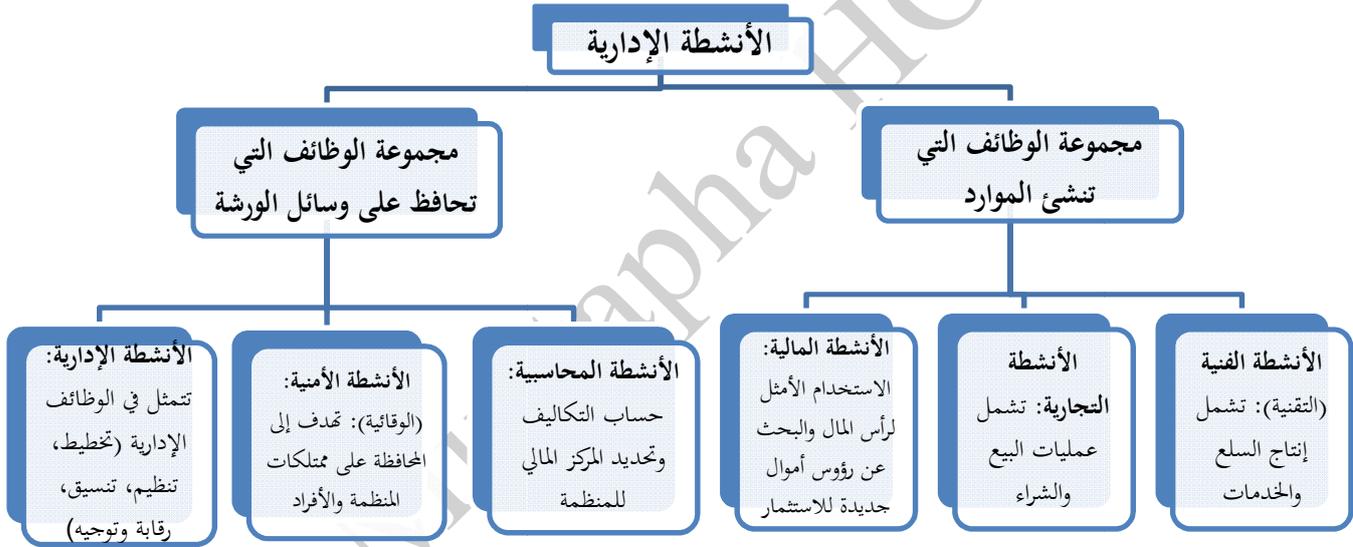
المزايا	السلبيات
إدخال العلم	الصراع
اعتماد الأجر بالوحدة	انعزال العمال
التكوين	إهمال الجانب الإنساني
التحفيز المادي والمنح	القلق والأناية
زيادة الإنتاجية	المراقبة العمالية

2- مدرسة التقسيمات الإدارية (الإدارة الصناعية)

أ- مؤسس مدرسة الإدارة الصناعية: من المعلوم أن هذه المدرسة لا تذكر إلا ويذكر معها اسم أبرز روادها وهو الفرنسي (1841-1925) Henri FAYOL، وظهر كتاب FAYOL حول "الإدارة العامة

والصناعة" في فرنسا عام 1916، ورغم أن FAYOL كغيره من رواد المدرسة الكلاسيكية الذين اهتموا برفع الكفاية الإنتاجية، إلا أنه اختلف عنهم في تركيزه على الأعمال الإدارية بدلا من الأعمال في الورشة. ب- مفهوم الإدارة حسب FAYOL: اعتبر FAYOL أن الإدارة نشاط مشترك في جميع النشاطات الإنسانية سواء كانت في المصنع أو الهيئات الحكومية، ولاحظ أن جميع هذه النشاطات تتطلب درجات عالية ومتفاوتة في القيام بالوظائف الخمسة المذكورة وأن معرفتها تعود بالمنفعة على الفرد والمنظمة، وحسب FAYOL فإن الإدارة تُعرّف من خلال وظائفها وعرفها على أنها: التنظيم، التخطيط والتنبؤ، القيادة، التنسيق والمراقبة وهي الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة.

ج- ماهية المنظمة عند FAYOL (الأنشطة الإدارية): أشار FAYOL إلى وظائف (نشاطات) منظمة الأعمال وحددها في ستة وظائف لبناء منظمات الأعمال، حيث أن هذا التقسيم يعتبر الحجر الأساس للتقسيم المعاصر للأنشطة الإدارية، وقد وزع FAYOL هذه الأنشطة على مجموعتين أساسيتين هما:



د- المبادئ الإدارية التي قدمها FAYOL: المجال الثالث لإسهامات FAYOL تمثل في المبادئ الإدارية حيث حددها في أربعة عشر مبدأ، واعتبرها الأهم من وجهة نظره، وتمثلت هذه المبادئ فيما يلي:

1. مبدأ تقسيم العمل:

2. مبدأ السلطة والمسؤولية

3. مبدأ الانضباط والنظام

4. مبدأ وحدة الأمر

5. مبدأ وحدة التوجيه

6. مبدأ المركزية
7. مبدأ تدرج السلطة
8. مبدأ الترتيب
9. مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم
10. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
11. مبدأ المساواة والعدل
12. مبدأ استقرار وثبات العمال
13. مبدأ المبادرة
14. مبدأ روح الفريق (التعاون)

3- نظرية البيروقراطية:

تعد البيروقراطية (Bureaucratie) إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتعني البيروقراطية سلطة أو حكم المكتب أو تحكّم الموظفين في الحياة الاجتماعية، فالمقصود بها ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في أجهزة الدولة عموماً.

أ- مضمون النظرية البيروقراطية: وحسب WEBER فإن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الضخم المتسم بدرجة عالية من التعقد الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة والمجتمع ككل من خلال وضع سياسة عامة قيد التنفيذ في إطار إجراءات محددة

ب- ميزات البيروقراطية حسب WEBER: افترض WEBER أن المنظمة البيروقراطية تتميز بما يلي:

- تقسيم العمل وفقاً للتخصص
- تدرج الوظائف وهرمية السلطة
- الرسمية في القواعد والإجراءات
- التدوين الكتابي
- اللاشخصية وعدم التحيز العقلانية
- صياغة نظام للعمل داخل المنظمة: ويقصد به نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين ويتضمن هذا النظام:

- الاختيار السليم للموظفين الذي يجب أن يكون وفقاً لخبراتهم وليس على أسس شخصية؛

- الاحتفاظ بالموظف طالما أن أداءه وسلوكه صحيحان مع وجود هيكل عادل للرواتب؛
- الترقية داخل الهرم التنظيمي تكون وفقا لأقدمية الفرد والخبرة؛
- ضرورة تكوين الموظفين لزيادة كفاءتهم .
- ج- الانتقادات الموجهة للبيروقراطية: أهم هذه الانتقادات ما يلي:
 - ✓ الجمود في القواعد
 - ✓ حصانة السلطة (المرض البيروقراطي)
 - ✓ البطء في عملية اتخاذ القرارات
 - ✓ التضارب مع القيم الوظيفية
 - ✓ إغفال الجوانب الإنسانية واعتبار المنظمة بأنها نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالمحيط الخارجي.

4- تقييم الفكر الكلاسيكي:

- هناك بعض الانتقادات وجهت للمدرسة الكلاسيكية نذكر منها:
- ✓ اعتبار المنظمة نظام مغلق
 - ✓ إغفال الجوانب الإنسانية
 - ✓ الجمود في السلطة
 - ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج دون أن يقابله ارتفاع في الأجور والحوافز.
 - ✓ تحقيق حاجات المنظمة دون مراعاة الحاجات الشخصية للأفراد.

ثانيا: المدرسة الإدارية السلوكية:

لما كانت مدارس الفكر الكلاسيكي لإدارة الأعمال قد توجهت أكثر نحو الجوانب المادية التي تخص الفرد داخل المنظمة، فمن المنطقي أن يتولد النقيض المواجه لذلك التيار عبر مداخل جديدة للفكر الإداري حيث دخل علماء الاجتماع والنفوس على الخط، وقد تشكل هذا التيار من خلال إسهامات عدد من الرواد لمعالجة مشاكل العمل والتنظيم

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أ- Elton MAYO وتجاربه Howthorne: من المعروف أن Elton MAYO (1880-1949)؛ عالم نفس استرالي المولد وأمريكي الجنسية) هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وقد صاغ نظريته من خلال خبراته

وممارسته الإدارية في شركة Western Electrics في الولايات المتحدة الأمريكية ونفذ مع زملائه سلسلة أبحاث وتجارب عرفت فيما بعد بتجارب Hawthorne الشهيرة وكان الغرض من هذه التجارب هو دراسة تأثير المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين

ب- الأفكار المستمدة من تجارب Hawthorne:

- المنظمة نظام اجتماعي إضافة إلى كونها نظام فني،
 - أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية؛
 - أهمية ودور التنظيمات غير الرسمية وضرورة تعامل الإدارة الرسمية معها وخلق التكامل بينها وبين التنظيم الرسمي؛
 - أهمية الرضا الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين؛
 - أهمية مشاركة الأفراد في تسيير المنظمة بما في ذلك عملية اتخاذ القرار (مفهوم التسيير التشاركي)؛
 - ضرورة امتلاك المدير لمهارات اجتماعية وحسن التعامل مع العاملين خصوصا فيما يتعلق ببناء نظام اتصال فعال والأخذ بعين الاعتبار العلاقات غير الرسمية
- نظرت هذه المدرسة للفرد على أنه مزيج من الرشد والمشاعر وهو ما يعني مفهوم الرجل الاجتماعي.

2- MASLOW ونظرية الحاجات: يرى علماء النفس أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون له دافع معين، وكلما أشبع الفرد مستوى معين من الحاجات، فإن هناك دوافع أخرى تدفعه لتحقيق مستوى أعلى من الحاجات، ويرى Abraham MASLOW (1908-1970) أن السعي وراء إشباع الحاجات هو الدافع الرئيسي لسلوك الأفراد. ومن هذا المنطلق؛ قدم MASLOW نموذجا يتمثل في "هرم الحاجات" حيث قام بموجب هذا التقسيم بتحديد الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، وتبدأ هذه الحاجات بالحاجات الأساسية (الفيزيولوجية) وتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان إلى تحقيقها، ويكون ذلك للحاجات تكون في المجموعات التالية:

❖ الحاجات الفيزيولوجية

❖ حاجات الأمان والحماية

❖ الحاجات الاجتماعية

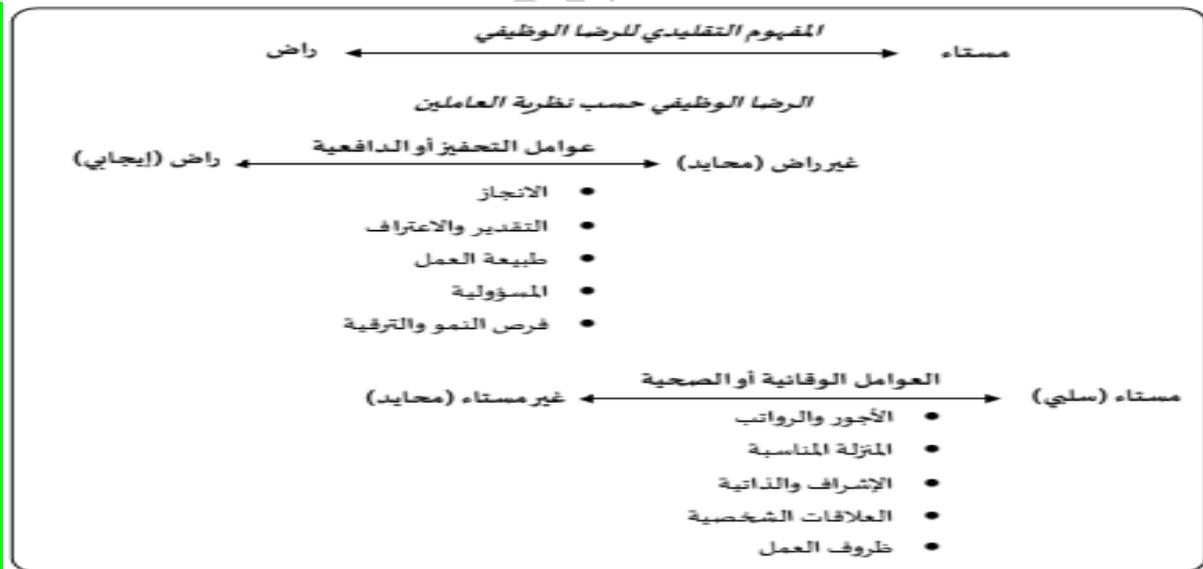
❖ حاجات الاعتراف والتقدير

❖ حاجات تحقيق الذات

والشكل الموالي يوضح ترتيب الحاجات وفقا لهمرم MASLOW:



HERZBERG 3 و نظرية العاملين : يعتبر Frederick HERZBERG (1923-2000) عامل نفس أمريكي اشتهر بأعماله في إثراء العمل من خلال صياغة فروض نظرية ذات العاملين (Two factors theory) سنة 1959 والتي تنص على وجود نوعين من العوامل (العوامل الوقائية أو الصحية، وعوامل التحفيز أو الدافعية) حيث أن الرضا والاستياء أثناء العمل متغيران مستقلان، فعكس الرضا ليس الاستياء وإنما هو عدم الرضا، حيث يشير HERZBERG إلى أنه هناك عوامل تتعلق بالبيئة العملية يمكنها منع الاستياء لكنها لا تساهم في تحقيق الرضا ، وعليه يمكن أن يكون الفرد راض ومستاء في عمله وهذا ما يظهر من خلال الشكل الموالي:



4-McGregor ومدرسة الفلسفة الإدارية (نظرية Y/X) :

اقترح McGregor وجود فلسفتين مختلفتين بشأن السلوك الإنساني: الأولى نظرية X وهي سلبية وتقوم على الجوانب الفكرية للمدرسة الكلاسيكية وخاصة في مجال معاملتها ونظرتها للعنصر البشري، وعبر عنها بوجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة، أما الثانية فهي نظرية Y التي يؤمن بها

McGregor والتي هي إيجابية في نظره وتقوم على التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، وهي التي تتعامل بشكل صحيح مع العنصر البشري، واستنتج McGregor أن افتراضات المدير بشأن أفراد المنظمة لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها.

أ- نظرية X: تستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد لا يحب العمل حيث أنه يحاول تجنب أداء المهام كلما أمكنه ذلك، والمبرر الذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه هو استعمال العمال للقليل من طاقاتهم أثناء عملهم؛
- نظراً لكراهية الأفراد للعمل فمن الواجب إجبارهم على أدائه وفرض مستوى عال من الرقابة والتوجيه وكذلك التهديد المستمر والعقاب من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- يحاول الأفراد قدر المستطاع تجنب المسؤولية ويرغبون في التوجيه لذلك لا بد من وجود إدارة قوية تشرف على توجيه الأفراد؛
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار كما أنهم يعملون على تقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية.

ب- نظرية Y: مثلت توجهها كبيراً في علم الإدارة، وتتمثل سمات هذه النظرية فيما يلي:

- العامل يحب العمل ويرغب فيه، لذلك يجب على الإدارة خلق جو ملائم للعمل؛
- يمارس الأفراد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة؛
- الفرد العادي بالمنظمة قادر على تحمل المسؤولية وحتى السعي لها؛
- إن أفراد المنظمة بصفة عامة لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة؛
- يتمتع الأفراد بقدرات إبداعية وطموحات غير محدودة يتم استخدامها في معالجة المشاكل التنظيمية.

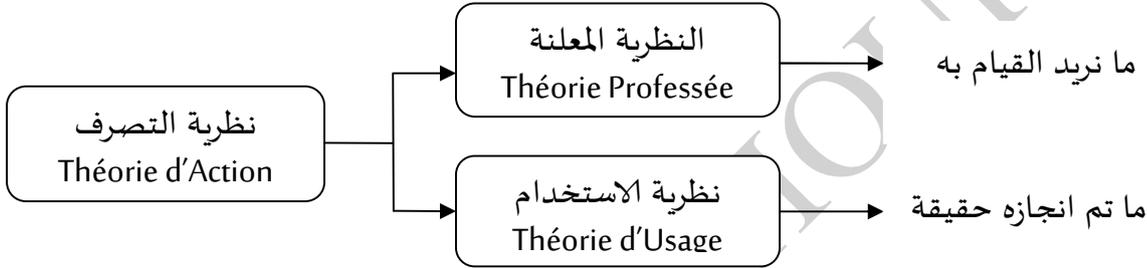
4. ديناميكية الجماعات (Kurt LEWIN): عالم نفس ألماني الأصل اهتم بأهمية الجماعات في المنظمات وعلاقتها بالبيئة، تركزت أعماله من خلال بحث حول "النظرية الديناميكية للشخصية". في بحثه، ركز K.Lewin على سؤالين: الطريقة التي تمارس بها السلطة والقيادة، بالإضافة إلى ديناميكيات المجموعة.

كما انحصرت أعمال LEWIN بشكل أساسي لظواهر المجموعات البشرية المقيدة، ومشاكل القيادة، والمناخ الاجتماعي، وسلوك المجموعة
كما اهتم بأساليب القيادة والتي من أهمها:

- القيادة التوجيهية (السلطوية): أين يحتكر المدير سلطة اتخاذ القرار؛
- القيادة الديمقراطية: اتخاذ القرار بشكل نشاوري؛
- القيادة الحرة (القيادة): اتخاذ القرار من طرف المرؤوسين
- حيث أن المسير الناجح هو الذي يختار النمط الأنسب لتحقيق فعالية الجماعات

5. نظريات التعلم ل Chris Argyris

بدأ كل من Argyris و Schon تحليلهما في دراسة التعلم التنظيمي من منطلق "نظرية التصرف" التي تستطيع أن تميز بين نوعين أساسيين: النظرية الصريحة أو المعلنة للمنظمة والتي تحدد وتشرح شكلا معيناً للنشاط (ما نريد القيام به)، ونظرية الاستخدام التي تتشكل انطلاقاً من ملاحظة شكل التصرف (ما تم فعله حقيقة).



ويعتبر Argyris و Schon أن المنظمات تعمل على أساس نظرية الاستخدام التي تركز على أربعة قيم متحكممة والتي هي:

- الرغبة في الإبقاء على مراقبة الأوضاع؛
- تعظيم الأرباح وتقليص حجم الخسائر؛
- عدم التعبير عن شعور سلبي؛
- الرؤية العقلانية.

وانطلاقاً من نظرية التصرف؛ حدد Argyris و Schon الشكلين الأساسيين للتعلم داخل المنظمة وفقاً لما يلي:

أولاً: التعلم أحادي الحلقة (Apprentissage en Simple Boucle): يقصد به ذلك التعلم العملي الذي يغير استراتيجيات التصرف أو نماذج الاستراتيجيات الكامنة، لكن لا يغير من قيم نظرية الاستخدام في المنظمة ويتعلق هذا النوع من التعلم بالتغيرات الثانوية والتي ليست لها أهمية، وقصيرة المدى التي تحدث في إطار القواعد الموجودة، فهو نموذج للتعلم من أجل التحسينات التي ليس لها تأثير على نماذج التفكير

ثانياً: التعلم ثنائي الحلقة (Apprentissage en Double boucle): يقصد به ذلك النوع من التعلم الذي لا يستلزم فقط تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة؛ ولكن أيضاً في الاستراتيجيات

ونماذج ومخططات الإنتاج، حيث تعتبر الحلقة الثنائية كمرجع لحلقتي التغذية العكسية، إذ أن الحلقتين تربطان الظواهر الملاحظة من خلال النشاط مع الاستراتيجيات وكذلك مع القيم المقدمة من طرف هذه الاستراتيجيات

وقد اضاف Argyris و Schon الشكل التالي للتعلم:

ثالثا: التعلم ثلاثي الحلقة (Apprentissage en triple boucle): إضافة إلى النوعين السابقين؛ فقد قدم كل من Argyris و Schon نموذجا ثالثا للتعلم وهو "التعلم ثلاثي الحلقة" الذي اعتبره الباحثان كمصدر لتعلم التعلم أو "Deutero-Learning" أي تعلم من الدرجة الثانية الذي يتميز بالنشاط الذي من خلاله تنظر المنظمة إلى نفسها من أجل تشخيص معوقات التعلم (التقليد، الروتينات الدفاعية)

ثالثا: المدرسة الإدارية الحديثة:

نظرا لتطور الظروف المحيطة بالمنظمة لم يعد هذين التيارين الكلاسيكي والسلوكي قادرين على تفسير الظواهر التنظيمية، إضافة إلى التحول الذي فرضته ضرورة التفكير بنظرة شاملة تتجاوز حدود المنظمة وتنتقل إلى الاهتمام بالبيئة التي أصبحت عاملا مؤثرا في إمكانية نجاح العمل الإداري وتمهينه متطلباته

1- المدرسة الكمية:

أ- مضمون المدرسة الكمية: من بين أهم المتغيرات التي أثرت بصفة كبيرة على تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية حيث كان هناك العديد من الباحثين يحاولون تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين نوعيتها، فالافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الأساليب الكمية والرياضيات يمكن أن تستخدم في حل المشكلات الإدارية.

ب- مجالات استخدام وتطبيق المدرسة الكمية: يمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة هما: علم الإدارة أو ما يعرف ببحوث العمليات، وإدارة العمليات والإنتاج

❖ الاتجاه الأول: علم الإدارة أو بحوث العمليات: يعني هذا الفرع استخدام الأساليب والتطبيقات الإحصائية في حل المشاكل الإدارية.

❖ الاتجاه الثاني: إدارة العمليات والإنتاج: مثل التنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدات الإنتاجية وصيانة الآلات كلها من اهتمامات هذا المجال.

- ج- خطوات بناء النموذج الكمي: حدد رواد هذه النظرية خطوات تطبيق هذا المدخل فيما يلي:
- ✓ ملاحظة المنظمة محل الدراسة؛
 - ✓ استخدام الملاحظات التي تم تجميعها في بناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات والتي تسمح بتحديد التنبؤات المستقبلية؛
 - ✓ استخدام النموذج لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة من خلال تحليل الملاحظات ووضع التوقعات قيد التنفيذ؛
 - ✓ اختبار النموذج وتطبيقه عمليا للتعرف على التغيرات المتوقعة مستقبلا.

د- تقييم المدرسة الكمية: بالرغم من أن هذه المدخل ساعد في حل الكثير من المشاكل التنظيمية خاصة تلك التي تحتوي على المتغيرات الكمية مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هذه المدرسة أنتقدت في كونها غير قادرة على حل المشاكل الإنسانية (كالدافعية والروح المعنوية) وهي أمور ذات أهمية كبيرة في المنظمة .

2. نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي

يعتبر القرار أحد الموارد الرئيسية للمنظمة بحكم أنه من خلاله يمكن تحويل الرؤية، الأفكار ومشاريع الأشخاص إلى أعمال استراتيجية، و عليه يمكننا التمييز بين عدة مفاهيم أساسية في إطار هذه المدرسة، نذكر من بينها:

• النموذج الكلاسيكي لاتخاذ القرار.

• النموذج التنظيمي الذي صاغه Herbert SIMON

• النظرية السلوكية للمنظمة من تصميم Cyert & March

وقد اقترن اسم Simon بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصورا متكاملًا لهذه العملية بالشكل الذي يبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة.

H. Simon ونظرية العقلانية المحدودة

عارض Simon في نظريته عن اتخاذ القرار الأفكار المسلم بها سابقا والمتعلقة بالعقلانية المطلقة التي صاغها أساتذة هارفارد و اقترح بدلها مفهوم العقلانية المحدودة أو العقلانية الاجرائية من أجل تحليل السلوك التنظيمي واتخاذ القرار

يعتبر هذا النموذج أكثر واقعية من النموذج الكلاسيكي إذ ينطلق من ملاحظة السلوكيات البشرية ويتوافق مع التحليل المعرفي لمتخذ القرار، هذا الأخير يتميز حسب Simon بثلاثة خصائص كبرى:

- متخذ القرار لا يمتلك نظرة شاملة لمحيط المؤسسة ولا يستطيع معالجة كل المعلومات المتوفرة P
 - ليست للفرد أفضليات واضحة ومرتبة بشكل تدرجي بل لديه تطلعات متغيرة بتغير الأزمنة؛
 - متخذ القرار لا يسعى إلى تضخيم نتائج اختياراته بل يهدف إلى تحقيق مستوى معين من الرضا
- كما قدم Simon مفهوم "الرجل الإداري" كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة الكلاسيكية من حيث تحقيق البديل الأفضل،

وقد ميز Simon بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:

أ- الرشد الموضوعي: وهو الرشد القائم على فكرة الكائن الاقتصادي. وهو تصور مثالي لصنع القرارات باعتبار الإنسان قادرًا على تحقيق أعلى مستوى من العقلانية ما دامت تتوافر له البدائل الكافية للاختيار والمعلومات الكاملة عن تلك البدائل ونتائجها المتوقعة.

ب- الرشد الذاتي (الشخصي): القائم على فكرة الرجل الإداري. وهو تصور واقعي وعقلاني لاتخاذ القرارات باعتبار الإنسان محدود القدرات في تحقيق العقلانية لقصور المعلومات المتاحة له ولوجود قيود محددة تعوق قدرته في الاختيار ناجمة عن خضوع سلوكه لدوافع لاشعورية توجد وتحدد الوسائل التي يعتمد عليها في تحقيق غاياته.

حيث خلص Simon إلى أن أغلب المسيرين يكتفون بحل مرض بغض النظر عما إذا كان أفضل

حل بفعل:

- كونهم أمام معلومات غير كاملة؛
- محدودية قدراتهم الخاصة؛
- تداخل بين المؤسسات، فغالبا ما تقوم المؤسسات المتنافسة بتغيير معطيات البيئة

3- نظرية الأنظمة:

إن المدارس السابقة لا تتصف بطابع الشمولية أو النظر الكلية لدراسة الإدارة، إلى أن جاءت نظرية الأنظمة لتدرس المنظمة والإدارة على أنها كيان متكامل، وذلك من خلال أعمال كل من William SCOTT و Ledwing Von BERTALANFFY .

أ- مضمون نظرية الأنظمة: يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تكون فيما بينها كيانا موحدًا، وفي إطار نظرية الأنظمة فيمكن اعتبار المنظمة كيان اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء مثل نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام المالية.....، وتعمل

هذه الأنظمة مع بعضها البعض بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ومن المعلوم أنه هناك نوعين من النظم:

➤ النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتأثر بالبيئة الخارجية؛

➤ النظام المفتوح: هو الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

ب- خصائص النظام:

✓ تعتبر مكونات النظام الفرعي جزءاً لا يتجزأ من النظام الكلي،

✓ يسعى النظام إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية حددها SCOTT في النمو، الاستقرار والتفاعل مع البيئة الخارجية؛

✓ يعتبر الفرد الوحدة الأساسية في النظام ولكل فرد دور يؤديه في إطار النظام الذي ينشط فيه

✓ للمنظمة بيئتين تعيش فيهما:

- البيئة الداخلية: والتي تشمل جميع الأنشطة المادية والإنسانية التي تتم داخل المنظمة؛
- البيئة الخارجية: يقصد بها كل الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة وموجودون خارج حدودها (كالموردين، المنافسين، الزبائن...)، وبما أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة فإنه يحدث تفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لها .

ج- عناصر النظام: كل نظام يتكون من العناصر التالية:

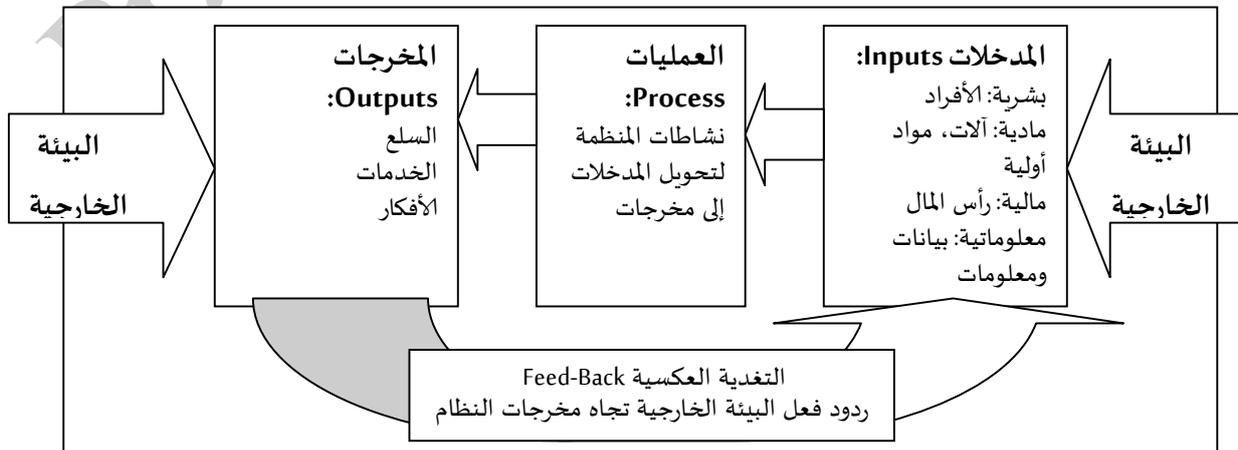
➤ المدخلات (INPUTS)

➤ العمليات أو المعالجة (PROCESS)

➤ المخرجات

➤ التغذية العكسية (FEED-BACK):

ويوضح الشكل التالي عناصر النظام:



د- تقييم نظرية الأنظمة: أهم ما قدمته هذه النظرية للإدارة هو تزويدها بألية فعالة لتشخيص المشاكل بدقة من خلال المسح الشامل للكافة أرجائها، إلا أن ما يؤخذ على هذه النظرية هو افتراضها أن للمدراء القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في نشاط المنظمة، وهذا في الواقع غير صحيح لأنه يصعب السيطرة على كافة المتغيرات البيئية

4- النظرية الموقفية:

أ- مضمون النظرية الموقفية: يقوم المدخل الظرفي على مفهوم أساسي هو أنه لا توجد مبادئ إدارية تطبق في كل المواقف التي تواجهها الإدارة، وبعبارة أخرى لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات، ويعود السبب في ذلك إلى أنه لكل منظمة ظروفها الخاصة، ولكل مدير مواقف يواجهها تختلف عن مواقف أخرى تواجه منظمات غيرها، فما يتناسب في موقف ما قد لا يناسب نفس الموقف في زمان آخر نتيجة تغير الظروف المحيطة به، فالأسلوب الأمثل للإدارة تحكمه الظروف والمواقف المحيطة بالمنظمة، ويتضح من دراسة مضمون التيار الموقفي أنها لا ترفض ما قدمته المدارس السابقة.

ب- العوامل الموقفية الواجب مراعاتها: حدد Luthans & STEWART سنة 1977 مجموعة من المتغيرات التي تستخدم في تحديد الموقف يمكن حصرها في المجموعات التالية:

❖ المجموعة الأولى: المتغيرات البيئية: وتضم متغيرات البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة؛
❖ المجموعة الثانية: المتغيرات الشخصية والسلوكية: ويقصد بها الخصائص الشخصية للعاملين والمدراء؛

❖ المجموعة الثالثة: المتغيرات الإدارية: تتعلق بالسياسات والأهداف ونشاطات المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة

ج- تقييم النظرية الموقفية: وجه بعض علماء الإدارة النقد للنظرية الموقفية على أنها تمثل إلغاء للنظريات الإدارية التي سبقتها طالما أن المدير ملزم بالظروف المحيطة، والصحيح عكس ذلك، فهذه النظرية تحث المدير على أن يختار من بين النظريات الإدارية تلك التي تناسب الظروف أكثر من غيرها، ولكن ما يعاب على هذه النظرية أنها أعطت قدرا كبيرا من الحرية للمدير في اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً، غير أنها ساهمت بطريقة غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمدراء لتقديم الكثير من المبررات والأعذار في حالة الفشل.

5- نموذج الإدارة اليابانية:

أ- مضمون نظرية (Z) اليابانية: برهنت المدرسة اليابانية (J) في الإدارة على مدى نجاحها من خلال ما توصلت إليه من تقدم تكنولوجي وصناعي، وحاولت بعض الدول الغربية وخصوصا الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق هذا النموذج إلا أنها فشلت في ذلك نظرا لطبيعة المجتمع الياباني الخاصة، وهذا ما دفع الباحث الياباني William OUCHI سنة 1981 إلى إجراء دراسات ومن ثم إدخال تعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في المنظمات الأمريكية (A) وأطلق على نظريته نظرية Z ومن خلال المزج بين خصائص النموذجين الياباني (J) والأمريكي (A) استخلص Ouchi خصائص النموذج الهجين (Z)، وفيما يلي خصائص هذا النموذج انطلاقا من النموذجين السابقين:

خصائص النموذج الأمريكي (A)

1. الاهتمام بشؤون الفرد كموظف
2. الذاتية والمسؤولية الفردية
3. الترقية والتقييم يتم بسرعة واضحة
4. الفردية في اتخاذ القرارات
5. التوظيف قصير الأمد عموما
6. التخصص الضيق
7. الاشراف بكون بصفة سمة

خصائص النموذج الياباني (J)

1. الصفة الأسرية للمنظمات باعتبارها وحدة اجتماعية متماسكة
2. أسلوب العمل الجماعي قائم على الثقة والتعاون بين العاملين
3. العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين
4. اتخاذ القرار بصفة تشاركية
5. تنمية الولاء للمنظمة من خلال ضمان الاستقرار الوظيفي للأفراد
6. تطبيق مبدأ التخصص الواسع

خصائص النموذج الهجين (Z)

1. التوظيف مدى الحياة: بما ينمي روح ولاء الأفراد للمنظمة وتحقيق المصلحة المشتركة بين الطرفين
2. التقييم والترقية البطيئة: لضمان التكوين اللازم قبل الترقية إلى منصب أعلى
3. عدم التخصص في المسار الوظيفي: من خلال المرونة في العمل التي تجعل العاملين ينتقلون بين عدة مناصب
4. الاهتمام الشامل بالموظفين: عن طريق تلبية حاجاتهم الأساسية من سكن، نقل، صحة اجتماعية...
5. الرقابة الذاتية: من خلال تشجيع الممارسات الذاتية في مجال الرقابة
6. اتخاذ القرار بصفة تشاركية: من خلال الالتزام بتحمل المسؤليات والعمل الجماعي،

ب- تقييم نظرية الإدارة اليابانية: يرى بعض رواد الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح للتطبيق فقط في البيئة اليابانية، خصوصا فيما يتعلق بالتوظيف في المناصب الحساسة والمسؤوليات العليا.

6- نظرية الإدارة بالأهداف:

أ- مضمون نظرية الإدارة بالأهداف:

صاغ قواعد وأسس هذا التوجه الحديث في الإدارة عالم الإدارة الشهير Peter Drucker وقصد من وراء هذا النموذج تعزيز المشاركة الديمقراطية للمدراء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري (وليست نظرية إدارية) ويعتبر هذا الأسلوب متميزاً في تحفيز الأفراد لأنه يعزز مشاركتهم في اتخاذ القرار مما يمثل دافعاً لديهم وينعكس ذلك على روحهم المعنوية وشعورهم الإيجابي تجاه المنظمة كما أنه يقلل من تكاليف الرقابة الخارجية ويزيد الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث يعتبر Drucker أن المنظمة هي مكان لتحقيق أهداف الفرد والجماعات، ومن هنا ظهر التأكيد على قيام المدراء في جمع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي يبغى العمل من أجل تحقيقها، حيث أكد هذا المدخل على أهمية مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها وفيما يلي أهم المبادئ التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف:

✓ يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية ويعقب ذلك تقييم النتائج التي تم التوصل إليها؛

✓ يشرع المرؤوسون في التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه على أن يعملوا على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس ومشاورته وإبلاغه بمدى التقدم أو العقبات التي تعترض التنفيذ؛

✓ تعقد اجتماعات دورية أثناء وبعد الانتهاء من التنفيذ لتقييم ما تم إنجازه وتحديد الانحرافات بهدف تجنبها مستقبلاً؛ كما يقرر الرئيس مع مرؤوسيه أسلوب التصحيح ويتدوون الإجراءات التصحيحية؛

✓ يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه .

وقد حدد Drucker عدة شروط لنجاح هذا الأسلوب وهي:

➤ أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوسين لتمكينهم من تحقيق الأهداف المتفق عليها، ويجب أن يبتعد عن المركزية والهيمنة؛

➤ تشجيع المرؤوسين على الإبداع وتحمل المسؤولية؛

➤ تطبيق الأسلوب الديمقراطي في تبادل الأفكار وتحديد الأهداف؛

➤ التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوسين.