

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة طاهري محمد - بشار



كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوع بيداغوجي

سلسلة محاضرات نظرية المنظمة

موجه إلى طلبة الطور الأول ثالثة إدارة أعمال

الأستاذة: بكار آمال

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد - بشار

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوع بيداغوجي

سلسلة محاضرات مقياس نظرية المنظمة

موجه إلى طلبة الطور الأول ثالثة إدارة أعمال

الأستاذة: بكار آمال

الموسم الجامعي: 2023-2024

الرقم	عنوان المحاضرة	الصفحة
1	مدخل للمنظمة	
	1. مفهوم وتعريف المنظمة	03
	2. خصائص المنظمة	05
	3. مكونات المنظمة	06
	4. أنواع المنظمات	09
2	التطور التاريخي لنظريات المنظمة	
	1. النظريات الكلاسيكية	11
	2. النظرية السلوكية	18
	3. النظريات الحديثة	26
3	بيئة المنظمة	
	1. مفهوم بيئة المنظمة	35
	2. أنواع البيئة	36
	3. استراتيجيات البيئة	38
4	حجم ودورة حياة المنظمة	
	1. حجم المنظمة	42
	2. دورة حياة المنظمة	43
5	التكنولوجيا	
	1. مفهوم التكنولوجيا	48
	2. مراحل تطور التكنولوجيا	48
	3. أهم الدراسات التي تناولت أثر التكنولوجيا	49
6	التغيير التنظيمي	
	1. مفهوم التغيير	55

55	2. أنواع التغيير	
56	3. نماذج التغيير	
58	4. نموذج عام لعمليات التغيير	
59	5. مقاومة التغيير	
61	الهيكـل التنظيمي	7
61	1. المفهوم والأهمية	
61	2. خطوات تصميم هيكل تنظيمي	
62	3. أبعاد الهيكل التنظيمي	
64	4. مكونات الهيكل التنظيمي	
65	5. أنواع الهيكل التنظيمي	
68	6. العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي	
69	الإبداع التنظيمي	8
70	1. مفهوم الإبداع التنظيمي	
73	2. تصنيفات الإبداع	
74	3. دوافع الإبداع	
74	4. مراحل الإبداع الإداري	
75	5. مستويات الإبداع الإداري	
75	6. القبعات الست	
76	الصراع التنظيمي	9
77	1. مفهوم الصراع التنظيمي	
78	2. أنواع الصراع	
	3. أسباب الصراع	

80	4.مراحل الصراع	
81	5.استراتيجيات الصراع	
	التحفيز (الحوافز)	10
83	1. مفهوم الحوافز	
84	2.أنواع الحوافز	
87	3.نظريات الحوافز	
88	4.أسس وقواعد نظام الحوافز	
	الفاعلية والكفاءة	11
90	أولاً: الفاعلية	
90	1. مفهوم الفاعلية	
90	2.قياس الفاعلية	
	ثانياً: الكفاءة	
91	1. مفهوم الكفاءة	
92	2.قياس الكفاءة	
93	3.المقارنة بين الفاعلية والكفاءة	
94	4. العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة	
95	ملخص علماء وأفكار نظرية المنظمة	
100	الخاتمة	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	عناصر المنظمة وخصائصها	7
2	معايير تحديد أنواع المنظمات	9
3	الوظائف الإدارية حسب الإدارة اليابانية	30
4	الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة الظروف البيئية المختلفة	41
5	قياس التكنولوجيا وفق أنماط الإنتاج	50
6	دوافع الإبداع	73
7	قبعات التفكير الست	75
8	اهم النظريات المتعلقة بالحوافز	87
9	شروط لنظام منصف لمنح الحوافز	89
10	المقارنة بين الفاعلية والكفاءة	93
11	علماء نظرية المنظمات	95

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات المنظمة والعلاقة بينهما	8
2	أهم ما جاءت به الافتراضات حسب دوغلاس ماكريجور	23
3	العوامل الدافعة والصحية حسب هرتزبرج	25
4	عناصر النظام	27
5	مختلف عوامل البيئة الخارجية	35
6	دورة حياة المنظمة	43
7	أنواع التكنولوجيا حسب شارل بيرو	52
8	نموذج لورانس ولورش للتغيير المخطط	57
9	نموذج هالريكال وسلوكوم للتغيير المخطط	58
10	مكونات الهيكل التنظيمي حسب مانتربرغ	64
11	الهيكل الوظيفي	65
12	الهيكل السلعي	66
13	الهيكل الجغرافي	66
14	الهيكل على أساس العملاء	67
15	الهيكل المصفوفي	67
16	العوامل المسببة للصراع التنظيمي	79
17	مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي	81
18	أنواع الحوافز	86

مقدمة

تعتبر المنظمة فرصة لتحقيق مختلف الأهداف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية، ولأهميتها الكبيرة في تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع والأفراد، نالت قسطا كبيرا من الدراسات من طرف مجموعة متنوعة من الباحثين والدارسين، واعتبرت بدايات الدراسة من الثورة الصناعية إلى حد الآن وفي كل مرحلة كانت تظهر مفاهيم وأساليب جديدة في عدة مجالات.

عبر تطور الفكر الإداري تكونت مجموعة من النظريات انطلاقا من الدراسات والبحوث، وانقسمت إلى فترة الظهور وطبيعة الأفكار المتبناة والتوجهات المختلفة في دراسة الأفراد والجماعات، أنظمة تسيير، نماذج قيادية ومنظرين لمفاهيم فلسفية في طرق التسيير، البحث عن الحلول والاستراتيجيات المناسبة فتعددت النظريات واختلفت وما زالت بأهميتها في توضيح مجمل ما يحيط بالمنظمة ومحتواها.

ليست دراسة المنظمة بالسهلة بسبب تعدد المداخل والمناهج ووجهات النظر والمدارس الفكرية المتعددة التي كرسَتْ لبُورة وصياغة نظرية متكاملة للمنظمة، غير أن ما تم تقديمه هو عبارة عن دراسة للمنظمة بمكوناتها ونموها، وتغييرها التي تعمل على زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها.

يقدم هذا المطبوع في تخصص إدارة أعمال مجموعة من المحاضرات التي تعمل على تقديم مفاهيم و نظريات متعلقة بالمنظمة ونظرياتها المختلفة، شملت هذه المحاضرات مفهوم المنظمة ومكوناتها ثم التطور التاريخي الذي مرت به باختلاف التوجهات، ثم علاقتها مع البيئة وحجم المنظمة ودورة حياتها ثم مختلف الدراسات التي قدمت أثر التكنولوجيا على المنظمة يليها التغيير التنظيمي وأهميته في تحسين وتطوير أداء المنظمة، أما فيما يخص الهيكل التنظيمي فنحاول معرفة ما هي أبعاده وأنواعه، بالنسبة للإبداع التنظيمي فهو يمثل درجة تفوق المنظمة في التحديث والتطوير



والمحافظة على قدرتها في البقاء. كما تم التعرض إلى الصراع التنظيمي وأسبابه واستراتيجيات إدارته، ثم التعرف على الحوافز أنواعها والنظام الأنسب لنجاح المنظمات كما تم التطرق إلى الكفاءة والفاعلية للمنظمة وطرق قياسها

كلنا أمل بأن يكون هذا المطبوع ذو أهمية واستفادة للطلبة في مساهمهم الجامعي ولا يغني عن البحث والاستكشاف في أمهات الكتب.

ومنه تعالى التوفيق والسداد

الأستاذة

المحاضرة الأولى: مدخل للمنظمة

1. مفهوم وتعريف المنظمة

تمهيد:

إن فكرة المنظمة ليست بسيطة ولم تحدد بشكل قاطع حتى الآن، فلا يزال هذا المفهوم يخضع للعديد من الاجتهادات، إلا أنه من خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعريف المنظمة تتمثل في¹:

أولاً: الاتجاه الاجتماعي

من خلال هذا الاتجاه ينظر للمنظمة على أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي، عبر اهتمامه بتنظيم الجماعات والأفراد وتوحيد جهودهم، فهي تنظيم اجتماعي يحتوي على فعاليات ونظم اجتماعية محددة ومتخصصة، فمن هذا المنطلق نذكر بعض التعاريف المتضمنة هذا الاتجاه:

1. المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي (روبنز 1990)؛

2. المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في

محيط ملائم؛

3. مجموعة من البشر متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات وأدوار محددة (1975 حسن دكاك).

ثانياً: الاتجاه السلوكي

ينظر للمنظمة انطلاقاً من هذا الاتجاه نظرة سلوكية معتمدة على أساس سلوكيات الأفراد والجماعات والمنظمة وعمليات التفاعل بينها من خلال تحديد الأدوار والعلاقات فيها فهذه بعض التعريفات المتعلقة بهذا الاتجاه:

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد العلي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع ط1، عمان 1993 ص، ص 14-15.

1. المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم (1979 سالامان)؛
2. المنظمة عبارة عن نظام من العلاقات الترابطية النمطية (الدريك 1979، مورهد 1981)؛
3. المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة (سيمون 1957)

ثالثا: الاتجاه الهيكلي

فيه ينظر للمنظمة كنظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس العلاقات التبادلية داخل المنظمة، فالمنظمة وفق ذلك عبارة عن تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات في المنظمة، وفي هذا الإطار نقدم بعض التعاريف¹:

1. المنظمة عبارة عن هيكل متعدد الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة (1980 براون مويرغ)؛
2. المنظمة هي نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي (هيكس 1972)؛
3. هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين (زاموتو 1991).

رابعا: الاتجاه الوظيفي

هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من زاوية أنها جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة، وعليه فإن المنظمة عبارة عن إدارة لهذه الوظائف، وبذلك فإنها تهتم بإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية وتشمل هذا الاتجاه في هذه التعاريف²:

1. المنظمة عبارة الإدارة الوظيفية وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة (ديسلر 1986)؛
2. المنظمة عبارة عن علاقات عمل محددة بوظائف متنوعة (نيو مان 1951)؛

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره ص 16.

² نفس المرجع أعلاه ص، ص 16-17.

3. المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة (سيلفرمان 1978، سلونر 1976).

بشكل عام لا يمكن تحديد مفهوم وتعريف للمنظمة في اتجاه واحد حيث عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة نذكر منها تعريف ليرتر الذي يشير إلى جملة من العناصر والخصائص للمنظمة حيث نص التعريف على:

المنظمة وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك وهي تأخذ أفراداً متنوعين ومعرفة ومواد أولية ووضعتهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة. نستخلص من هذا التعريف ما يلي:

1. المنظمة نظام مكون من مدخلات وعمليات ومخرجات؛
2. المنظمة تحوي على علاقات اجتماعية لأنها تأخذ أفراداً متنوعين؛
3. أنها وسيلة لإشباع الحاجات كونها وحدة متكاملة للإنتاج؛
4. للمنظمة هيكل؛
5. العلاقات داخل المنظمة هي علاقات تكاملية كونها وحدة متكاملة.

2. خصائص المنظمة

تتميز المنظمة بعدة خصائص تساعد على التنسيق ما بين جميع العناصر المتداخلة والمكونة لها لتحقيق الأهداف المسطرة يمكن حصرها في النقاط الآتية¹:

1. المنظمة تكوين اجتماعي لأنها تضم أفراداً بينهم تفاعل اجتماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، إشباع الحاجات، وتحقيق الذات عبر التعاون والتنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المهام والمسؤوليات؛
2. المنظمة تكوين مقصود لأنه ينبغي تحقيق أهداف مقصودة محددة بوعي لا عشوائية؛

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن مرجع سبق ذكره ص، ص ص 27-29-30 بتصرف.

3. المنظمة كيان ضروري لأنها نحقق العمل والإنتاج وإشباع الحاجات والمنتطلبات؛
4. المنظمة كيان تطوري يساهم في الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات العالمية؛
5. المنظمة أداة ووسيلة وليست غاية لذا فإن العمل لتحقيق الأهداف عبر هذه الأداة هو المطلوب وليس العكس.

فالمنظمة تسعى بوجودها للجمع ما بين كل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية فبالتالي تحقق أهداف عامة وخاصة، وتعتبر كوسيلة للمواجهة جميع التحديات الداخلية والخارجية، واكتساب مهارات فردية وتكنولوجيا عالية، حيث تكون المنظمة هي الواجهة للتطور والتقدم ومؤشر للسياسات الصحيحة، والبرامج الفعالة للرفع قدما بالمجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهي الحقل الخصب الذي يسهل في صقل المهارات تطوير الكفاءات.

3. مكونات المنظمة:

تمثل مكونات المنظمة تلك العناصر التي بتوافرها يمكن التكلم عن وجود منظمة متكاملة، حيث لا بد من وجود الهدف الذي يحدد سبب النشأة والأعضاء هي القوى البشرية بمختلف مستوياتها وكفاءاتها، تحتاج إلى هيكل تنظيمي ينظم العلاقات بين الوظائف والموظفين، فتنشأ بينهم اتصالات مختلفة رسمية وغير رسمية، كما أن هذه العلاقات يلزمها قوانين لتضبطها وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات ولإنجاز المهام وتحقيق الأهداف نحتاج إلى أعمال التي تتمثل في جميع الأنشطة المطلوب تنفيذها، كما أن المنظمة تعمل في إطار النظام المفتوح بتأثيرها وتأثرها في البيئة بمختلف عناصر النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات)، يمكن تحديدها في الجدول الموالي:

جدول رقم 1: مكونات المنظمة وخصائصها

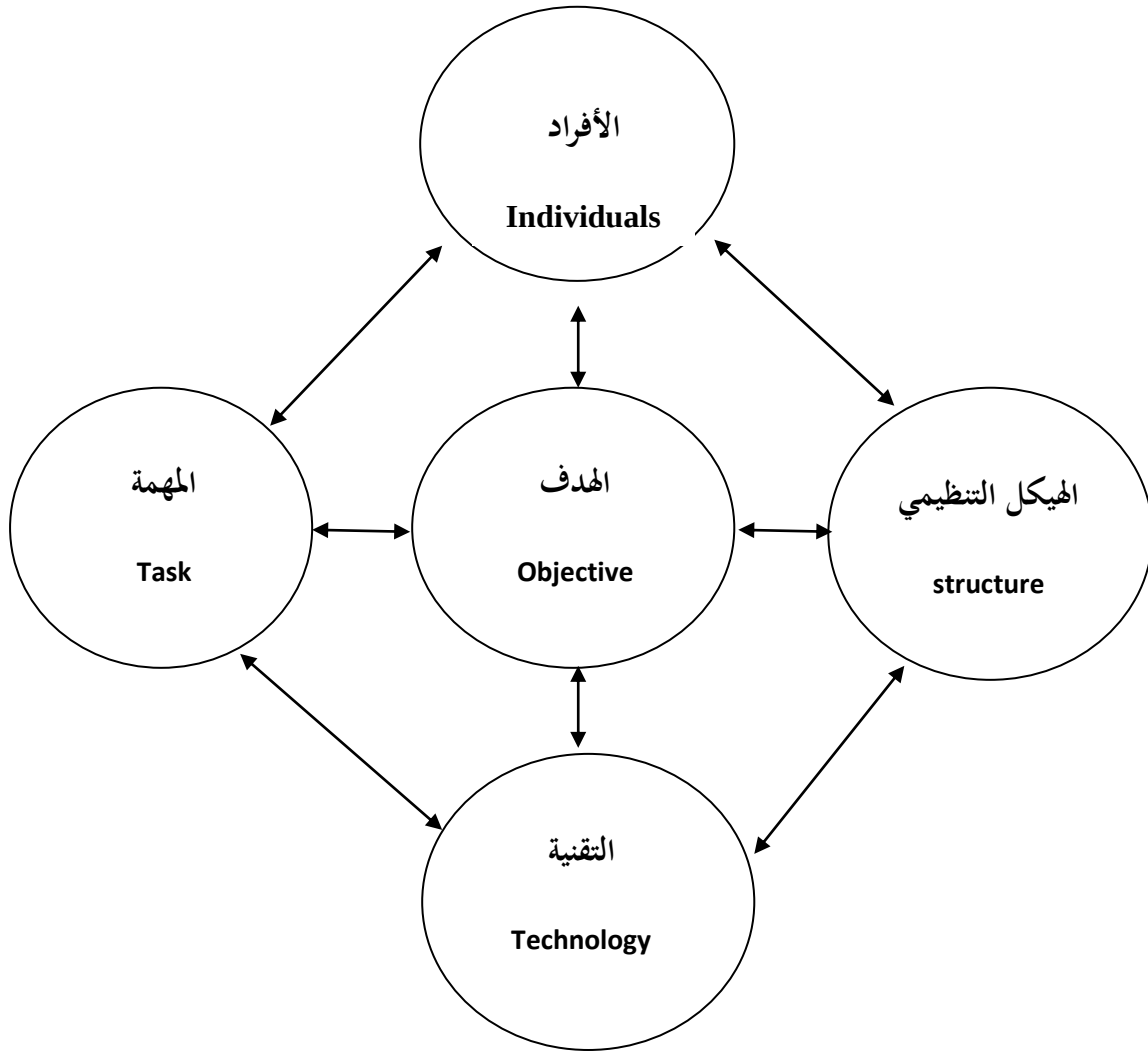
العنصر	الخصائص
الأهداف	هي نتيجة محددة يجب الوصول إليها في زمن محدد
الأعضاء	هم العنصر الهام في المنظمة حيث يمثل الأشخاص في كل المستويات بغية تحقيق الهدف
الهيكل التنظيمي	هو الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة من خلاله تنفذ الأعمال وتحدد المسؤوليات والصلاحيات
الاتصالات	هي تبادل للحقائق والأفكار والآراء والعواطف
القوانين	هي التي تحكم المنظمات تمثل مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تنظم العلاقات الداخلية في المنظمة
العمل	يمثل الأنشطة المطلوب تنفيذها والتي تبني عليها المنظمة لإشباع حاجات الأفراد والمجتمع
نظام مفتوح	بمعنى تضمن المنظمة للعناصر الثلاثة الأساسية لأي نظام (مدخلات، عمليات، مخرجات)

المصدر: نظرية التنظيم والمنظمة مرجع سبق ذكره ص

كما أن هناك تحديد آخر لمكونات المنظمة حيث تدخل التقنية (التكنولوجيا) كأحد المكونات الأساسية ويمثل

الشكل الآتي العلاقة بين مكونات المنظمة:

الشكل رقم 1: مكونات المنظمة والعلاقة بينهما



المصدر: عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص 35.

4. أنواع المنظمات

هناك عدة تصنيفات التي تحدد بها أنواع المنظمات فالتصنيف المتعارف عليه والشائع يتمثل في تقسيم المنظمة حسب أولاً: القطاع (صناعي، فلاح، خدماتي) ثانياً: الحجم الذي يتحكم فيه عدد العمال (صغيرة متوسطة، كبيرة، عملاقة المتمثلة في المنظمات المتعددة الجنسيات) ثالثاً: حسب القانون (شركة الأشخاص، شركة الأموال) رابعاً: الملكية (خاصة، عامة ومختلطة) وهذا تصنيف بمعايير اقتصادية وبما أن المنظمة أكثر شمولية من المفهوم الاقتصادي هناك معايير أخرى يمكن تحديد بها أنواع المنظمات توضح في الجدول الآتي¹:

جدول رقم 2: معايير تحديد أنواع المنظمات

المعيار	الأهداف	التنظيم	الشرعية	الامتداد الجغرافي	الربحية
مثال	اجتماعية	رسمية	قانونية	محلية	ربحية
	سياسية	غير رسمية	غير قانونية	وطنية	غير ربحية
	اقتصادية			إقليمية	
	دينية			دولية	
	صحية				

المصدر من إعداد الأستاذة اعتماداً على مراجع سابقة

يتم تصنيف أنواع المنظمات حسب عدة معايير، حيث يمثل كل معيار مجموعة من المنظمات تتمثل في:

- الهدف: تكون المنظمة إما اجتماعية فتخدم المجتمع (جمعية مكافحة العنف الأسري)، أو سياسية (أحزاب)، اقتصادية (مؤسسات ربحية)، دينية (جامع الأزهر) وصحية (جمعية حقوق الإنسان)؛

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره ص، ص 118-123 بتصرف.

- **التنظيم:** فتقسم إلى رسمية أي منظمات تخضع لقواعد وإجراءات؛ وغير رسمية تكون غير محكومة بإجراءات معينة مثال (الجمعيات الخيرية لا تحدد مبالغ معينة للمتبرعين أو نوعية المادة المتبرع بها)؛
- **الشرعية:** فتقسم إلى قانونية حيث نشاطاتها معترف بها في المجتمع الدولي والمحلي، أما غير القانونية فتكون نشاطاتها غير قانونية وغير معترف بها دوليا ولا أخلاقيا؛
- **الامتداد الجغرافي:** في هذا المعيار تصنف المنظمات حسب موقعها جغرافيا في إطار العلاقة القانونية والسياسية؛
- **الربحية:** حيث تمثل صيغة العمل الذي تقوم به هذه المنظمات وما ينجر عنها من فوائد مادية أو معنوية مثل المنظمات الخيرية التي جل نشاطها لا يعتمد على الحصول على العوائد والنوع الثاني تكون صيغته ربحية محضه.

المحاضرة الثانية: التطور التاريخي لنظريات المنظمة

تمهيد

تمثل نظريات التنظيم تلك النظريات التي تستمد أفكارها من مجموعة الدراسات التي قام بها الباحثين والمفكرين في مجال المنظمات، (الهياكل التنظيمية، طرق التسيير، نماذج الإدارة...الخ) ومرت بمراحل حسب الظروف وطبيعة الدراسات والاهتمامات التي انصبت الدراسة عليها.

فبداية نعرف معنى نظرية: فهي رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها: أمثلة نظريات القيادة، نظريات التحفيز، نظريات القرار،....الخ.

بدأ الاهتمام في مجال المنظمات والتنظيم فيها في نهاية القرن 19 كان هذا الاهتمام ينصب خاصة على:

- تنظيم العمل (تقسيم العمل) - رفع مستوى الإنتاج (تلبية الطلب الكبير)

أبرز ما ظهر في هذه الفترة من أفكار ودراسات جمعت تحت تسمية النظريات الكلاسيكية (التقليدية) التي ضمت مجموعة من المدارس نتطرق إليها بالتفصيل.

1. النظريات الكلاسيكية

أ) مدرسة الإدارة العلمية (1856-1915): من أبرز رواد هذه المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، هنري غانت، فرانك وليميان جيلبرت، ليندال ارويك ولوثر جوليك، موني ورايلي، جيمس وات، روبرت أوين، شارلز بييج، وقد كانوا جميعا مهتمين بتطوير المبادئ العلمية في الإدارة تصلح لكل مدير وقد قامت هذه المدرسة على المرتكزات التالية:

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية التي تحسب بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي النسبة بين النتائج والتكاليف؛
 - البحث العلمي أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة؛
 - القواعد والأصول للإدارة هي قواعد وأصول علمية، فقد نادى تايلور أن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد واضحة يجب إحلالها محل التخمين (الحدس)؛
 - تقسيم العمل والتخصص من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال؛
- حيث تمنح للإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف، والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضعها في صورة قواعد وأسس حيث في رأي تايلور أن هذا يؤدي إلى مساعدة العمال في أداء مهامهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بالربح.

❖ تجارب فريدريك تايلور:

قامت هذه التجارب على مجموعة من الافتراضات متمثلة في تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها¹:

- تجربة رفع الكتل المعدنية: هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الإنتاجية، تمثلت في ملاحظته للعمال (75 عامل) يرفع العامل ما يعادل 12,5 طن من الخامات يوميا تبين له أن العامل يستطيع أن يرفع 47 طن، بـ 43% فقط من

¹ محمد قاسم القريبوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة، 2008 ص ص، 76-77 .

وقت العمل، استلزم ذلك استغناء 7 عمال من كل 8 عمال. فقام بالاستغناء عن العمال غير المناسبين وأكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين للأعمال الموكلة لهم؛

- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة: لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع يجلبها العمال أنفسهم، يستعملونها لمختلف الأعمال سواء الخامات الثقيلة أو الخفيفة، فقرر استبدال تلك الأدوات بأخرى تتناسب مع طبيعة المواد مما أدى إلى حدوث تغير هائل في حجم الإنتاجية، فأكد على الإدارة ضرورة تحديد للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها داخل المصنع والقيام على تدريب العمال على استعمالها؛

- تجربة تغذية الآلات: لاحظ تايلور أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطريقة عشوائية تختلف من عامل لآخر، مما استوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا لذلك، مما أدى إلى زيادة المنتج بشكل كامل وإلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 1/3 الوقت السابق.

على ضوء هذه التجارب قام بها تايلور بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 بعد أن تقاعد من العمل، حيث حدد مجموعة من المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقا لها هي:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية؛
- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء العمال؛
- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف.

❖ أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية

- نظرتها للعامل على أساس أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها عن طريق الإغراق المادي؛

- إهمال النواحي الإنسانية واقتراح نظام الحوافز والأجور الذي يؤدي تطبيقه معاقبة العامل البطيء ويغري العامل النشيط بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر كبير بدون اعتبار للنواحي الصحية؛
- التنظيم الوظيفي الذي يعطي صلاحيات وسلطات واسعة لا يحافظ على وحدة إصدار الأمر وعلى وحدة القيادة؛
- نظرتها للتنظيم غير الرسمي، على أنه شر يجب مكافحته والقضاء عليه لاعتقاد مفكري هذه المدرسة أن العمال يعيقوا عمل الإدارة بالتجمعات غير الرسمية.

ب) مدرسة شمولية الإدارة (1841-1925)

يختلف هنري فايول عن تايلور في الخلفية العملية حيث لم يبدأ عاملاً في ورشة بل مديراً في أحد الشركات في فرنسا، تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وهي كالآتي¹:

1. تقسيم العمل؛
2. السلطة والمسؤولية؛
3. الامتثال للنظام (الانضباط)؛
4. وحدة القيادة (وحدة إصدار الأمر)؛
5. وحدة التوجيه؛
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
7. مكافأة الأفراد؛

¹ عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 276.

8. المركزية؛

9. التسلسل الإداري (تدرج السلطة)؛

10. الترتيب (النظام)؛

11. العدالة؛

12. المبادأة؛

13. روح الجماعة؛

14. الاستقرار في العمل.

كما قسم فايول النشاطات في إدارة الأعمال إلى ستة أقسام:

1. نشاطات فنية إنتاجية: كالآلات والمواد الخام وقطع الغيار؛

2. نشاطات تجارية: مشتريات مبيعات وتبادل؛

3. نشاطات أمنية: حماية الأفراد والممتلكات في المنظمة؛

4. نشاطات مالية؛

5. نشاطات محاسبية: الإحصاء، مسك الدفاتر؛

6. نشاطات إدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة وقيادة واتخاذ القرار واتصال إداري.

ت) النظرية البيروقراطية:

تتردد كلمة البيروقراطية على ألسنة الكثير من الناس عن نظام يسوده الروتين الممل، ويتميز بضعف الانجاز والبطء في التصرف، لكن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الأساسي الذي يتبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر الذي وضع حجر الأساس للبيروقراطية، فاهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، التي كانت لها مشاكل تنظيمية، وتميزت

نظريته بنموذج أطلق عليه النموذج البيروقراطي يعتمد على الرشد في اتخاذ القرار (المعرفة والمقدرة أساس التنظيم وليس المحاباة والمحسوبية) ومن خصائص هذا النظام البيروقراطي مايلي:

- 1- مجالات التخصص تكون رسميا وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة؛
- 2- توزع السلطات لتنفيذ الأعمال والواجبات وفقا لقواعد محدودة وواضحة؛
- 3- تنفيذ المهام تبعا لأساليب محددة فلا يتم التعيين إلا باختيار المؤهلين؛
- 4- توزع الأعمال على أساس التخصص وتقسيم العمل؛
- 5- ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكل هرم ويختلف عدد المستويات تبعا لحجم المؤسسة؛
- 6- يعتمد التنظيم في إدارته على المستندات الرسمية، القواعد والإجراءات، والقرارات المكتوبة؛
- 7- إن إدارة المكتب تحتاج إلى خبرة وتدريب لأنها تتطلب جهد الموظف ونشاطه الكامل؛
- 8- يفصل التنظيم بين الإدارة والملكية فالعاملون لا يملكون وسائل الإنتاج؛
- 9- يطلق النظام قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمولية والثبات النسبي وتكون هذه القواعد في متناول فهم العمال فدرجة الفهم الكبيرة تزيد في الخبرة والكفاءة.
- 10- التركيز على مبدأ الرشد في التصرفات في تحقيق الأهداف وإتباع المنطق العلمي السليم؛
- 11- إيجاد نظام للعمل في المنظمة البيروقراطية على أساس أن الوظيفة أو العمل الإداري مهنة لمن يلتحق بها
- 12- عدم التحيز أي أن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الرئيسي؛
- 13- وضع معايير لتقدير مدى كفاءة انجاز كل جزء من أجزاء العمل المقسم دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل؛
- 14- تحديد العلاقة بين المستويات الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين؛

15- السرية: هي من الخصائص المميزة للنظام البيروقراطي للحفاظ على المهام والأهداف المرسومة للمنظمة

ومواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى؛

16- التفرقة بين دور الموظف الرسمي وعلاقته الشخصية حيث يتم العمل بموضوعية.

ملاحظة: هذه المفاهيم لم تنل الاهتمام حتى عام 1940 حين ترجم كتابه إلى الإنجليزية، وأخذ نموذجه كنموذج

تصميم، ويطبق في المنظمات الكبيرة لتصميم هياكلها التنظيمية.

❖ المشاكل الناجمة عن البيروقراطية: تطرأ مجموعة من المشاكل حين يتم تطبيق النموذج البيروقراطي تتمثل في:

■ الوسائل تبرر وتصبح غايات: إن التعليمات والأنظمة والقواعد توضع لضمان تحقيق الأهداف ولكن

مع مرور الزمن يصبح هم الموظف تنفيذ الأنظمة والقوانين بحرفيتها دون النظر إلى روح الهدف أو التي

وضعت هذه الأنظمة من أجلها؛

■ الروتين: هو تكرار تنفيذ الأعمال بنفس الخطوات والتفصيلات؛

■ المظاهر والرموز: يميل الموظفون إلى رفع مستواهم الوظيفي أمام الآخرين، عن طريق التمسك بالمظاهر

الخارجية (الديكور، الأثاث، موقع المكاتب، تخصيص سيارات...)

■ مقاومة التغيير: ثبات كثير من الموظفين بمراكزهم ورموزها، ويقاومون أي تغيير عليها أو نقلهم منها

وهذا التمسك يخلق صراع داخل المنظمة، وينتج عنه انشغال الموظف وإضاعة الوقت، بمحاولة البقاء

على وضعه الحالي ومقاومة أي تغيير لا يكون في صالحه بدلا من الانصراف لأداء واجباته.

■ المرض البيروقراطي: يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرق في التمسك بقواعد البيروقراطية

والترتمت في تطبيقها نتيجة الاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم وهذا ما يسمى (البيرو باتولوجي) أي

المغالاة في البيروقراطية.

❖ الانتقادات الموجهة للبيروقراطية:

1- عدم التمييز بين الوظيفة والإنسان، حيث تضغط على شاغل المنصب بشكل تام، فينتج عنه ضغوط

متبينة، فهي لا تهتم بالروح المعنوية للأفراد، ويجب تنفيذ الأوامر دون مراعاة لشخصياتهم أو

لأفكارهم؛

2- اعتماد نظرية البيروقراطية مبدأ الترقية بالأقدمية، يميئ المبادرة اتجاه العمل، وتتعارض مع نظام الحوافز

وبالتالي انخفاض الإنتاجية؛

3- تعتبر المنظمة الإدارية نظام مغلق لا علاقة له بالبيئة المحيطة، وهذا يتناقض والاتجاه الحديث للفكر

الإداري، حيث أن المنظمة في تفاعل دائم ومستمر مع البيئة؛

4- كثرة القيود الإجرائية في التنفيذ تؤدي إلى شلل العمل الإداري وهبوط مستوى الكفاءة الإدارية؛

5- الانفراد بالسلطة أي حصر السلطة واتخاذ القرارات في المستويات العليا؛

6- الاتصالات خيط سيرها من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وفيها

تستثمر فرص السؤال والمناقشة، والحالة الوحيدة التي يكون فيها اتجاه الاتصال من الأسفل إلى

الأعلى هي رفع تقارير عن نتائج الأعمال.

2. النظرية السلوكية:

اختلفت هذه المدرسة عن سابقتها النظرية الكلاسيكية، لتركيزها على العوامل الاجتماعية والنفسية كما أخذت

في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، فنظرية مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد

بتكوينه الاجتماعي العاطفي النفسي، وما يحمله من قيم ومعتقدات وأفكار ونزعات التي تلعب بمجموعها، دورا

رئيسيا في كفاءته الإنتاجية، وبناء على هذه النظرة فقد حددت المدرسة أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني

هي: القيادة والاتصالات والمشاركة.

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويجفزه في كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد بطبعه كإنسان نتيجة إشباع حاجته الاجتماعية والنفسية، والعلاقات الإنسانية تستهدف العاملين عن طريق خلق جو تفاعلي بينهم، فكلما كان الجو تعاوني وتنسيقي يزيد في معدل الإنتاجية، أما إذا كان تنافسي واحتكاري في المعاملات وكثرة الصراعات أثر سلبي على الإنتاج ومن أبرز رواد هذه المدرسة آلتون مايو ودوغلاس ماك ريغور.

أ) مدرسة العلاقات الإنسانية

استمدت حركة العلاقات الإنسانية أهم أفكارها وأغلب مبادئها نتيجة لعدة دراسات أهمها سلسلة تجارب هاورثون التي مرت بمرحلتين وكانت المرحلة الثانية تحت إشراف العالم الأسترالي الأصل آلتون مايو.

❖ **تجارب هاورثون:** تمت التجارب في شركة وسترن إلكتريك ومرت بمرحلتين لغرض معرفة ما هي العوامل التي تزيد في الكفاءة الإنتاجية وتتمثل هذه التجارب في¹:

1. المرحلة الأولى: تمت في الفترة ما بين 1924 - 1927، ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الاجتهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الإنتاج؛

● **تجربة الإضاءة:** جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، حيث تم تجريب عدة مستويات من الإضاءة (غير جيدة، جيدة، عادية)، وكانت النتيجة غير متوقعة أي لم تكن هناك فروق ذات معنى في مستوى الإنتاجية.

● **تجربة جدولة العمل:** قام فريق الباحثين بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ أوقات الراحة وذلك

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق، ص ص 82-84 بتصرف.

لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر العلاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية.

- **تجربة الأجور:** قام فريق البحث بإنشاء نظام للحوافز تمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الحوافز، لم يلاحظ فريق البحث فروقا حقيقية في مستويات الإنتاجية.

شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث، جعلها توجه اهتماماتها إلى وجهة جديدة وجهة العمال للتعرف على سر هذه النتائج.

2. **المرحلة الثانية:** انضم في هذه المرحلة من الدراسة على فريق البحث أحد الأساتذة من جامعة هارفارد وهو آلتون مايو **Elton Mayo** حيث ترأس فريق البحث في شركة وسترن إلكترونيك بصفته استشاريا طيلة فترة خمس سنوات 1927-1932 حيث تم التركيز على العمال وطريقة تفكيرهم وما يريدون.

- **تجربة المقابلات:** إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة للتعرف على سبب الثبات النسبي في الإنتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل، وقد بينت المقابلات أن ثبات الإنتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية، فهي صاحبة النسبة الأكبر في التأثير على الإنتاجية، وهذه العوامل النفسية والمعنوية مرتبطة بما يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات، حيث كان هناك اعتقاد أن هناك أمر من جراء التجارب السابقة الذي دفع بهم الحرص على الحفاظ على مستوى الإنتاجية خوفا على مصالحهم؛ ثم قام الباحثون باستزادة المعلومات من العمال لتحديد ما يزعجهم في العمل من علاقات ونطاق الإشراف لديهم.

● تجربة السلوك الجماعي:

طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل، للتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل، وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها¹:

- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والعلاقات الحسنة... الخ. بشكل يوازي أهمية الحوافز المادية؛
- التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية العاملين، إذ تمارس الجماعة ضغطاً على العامل الكسول ليرفع إنتاجيته، وعلى النشيط أن يتماشى مع وتيرة المستوى العام لمعدل الإنتاجية الذي تعتبره مقبولا، حتى لا تتأثر الجماعة سلباً بسبب التطرف في أي من الاتجاهين.

خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تصرفات الأفراد داخل المؤسسة تنشأ عن مشاكل شخصية، وأسلوب المقابلة وسيلة جيدة للتحليل الإنساني؛
- إن المنظمة الإدارية عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية والتنظيمية التي تنشأ بين المجموعات؛
- الروح المعنوية وعمل الجماعات وفترات الراحة عامل أساسي في زيادة الإنتاج مع الحوافز؛
- إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين جماعات العمل وتقرب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ص، 84 بتصرف.

(ب) نظرية النظام التعاوني لشستر بارنارد:

كان لبارنارد الفضل في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد وغير ذلك من الحوافز السلبية، فقد أكد بارنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير تعتمد على قبول المرؤوسين قيادته والتعاون معه، ومنه جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية، وتحول دور المدير إلى قائد الذي يحرص على تحفيز العمال و تسهيل الاتصالات، واعتمد بارنارد على هذه الأفكار بناء على خبرته كمدير في شركة نيوجرسي بل و شركة (AT&T) للاتصالات، وقد ألف كتابا فيه نتيجة خبراته بعنوان "وظائف المدير"¹.

(ت) مدرسة الفلسفة الإدارية (نظرية دوغلاس ماكريغور):

مهدت كتابات كل من إلتون مايو وشستر بارنارد الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الإدارة، وفي تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان العامل وأهمية استبدالها بافتراضات إيجابية عن العمال، و قد رمز ماكريغور للسلبية بـ (X) و للإيجابية بـ (Y)، وتمثلت افتراضات نظرية (X) فيما يلي²:

- ❖ إجبار العامل على العمل ومراقبته بشدة ودقة وتهديده بالعقوبات؛
- ❖ كراهية العمال للمسؤولية، وتفضيل التوجيه المباشر والتفصيلي؛
- ❖ أهمية الأمن الوظيفي وللحوافز المادية من طرف العمال وطموح متدني في العمل.

أما فيما يخص افتراضات (Y) فهي:

- ❖ التزام العمال بتحقيق الأهداف بحب العمل والمراقبة الذاتية؛

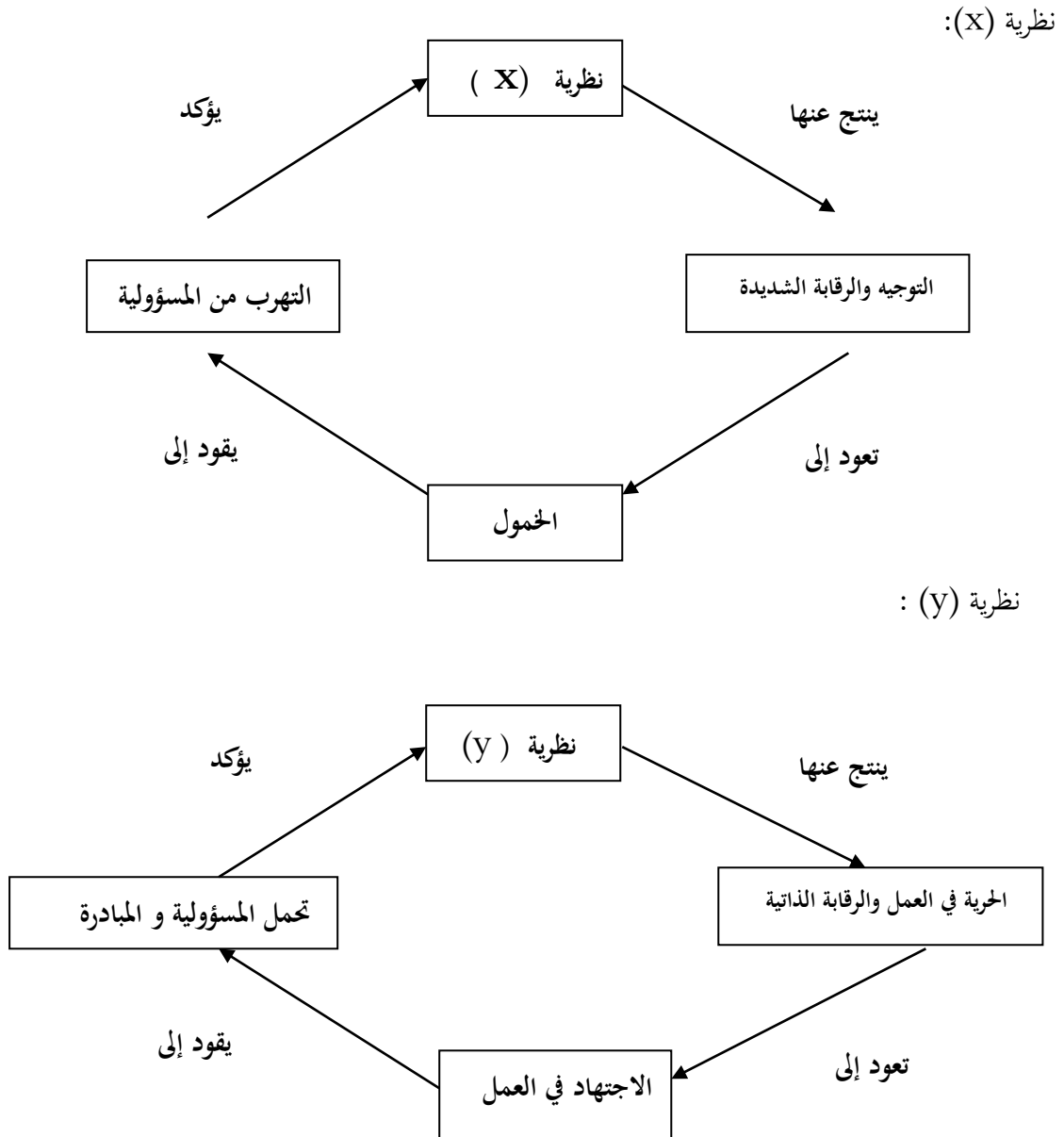
¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ص، 85 بتصرف.

² مرجع أعلاه ص، 85، 86 بتصرف

❖ الرغبة والقدرة في تحمل المسؤولية من طرف العمال؛

❖ تمتع العمال بقدرات إبداعية خلاقية لا تقتصر على المديرين فقط.

شكل رقم 2: أهم ما جاءت به الافتراضات حسب دوغلاس ماكريجور (Douglas McGregor)



المصدر: بوشنافة أحمد دروس نظرية المنظمات غير منشورة 2003

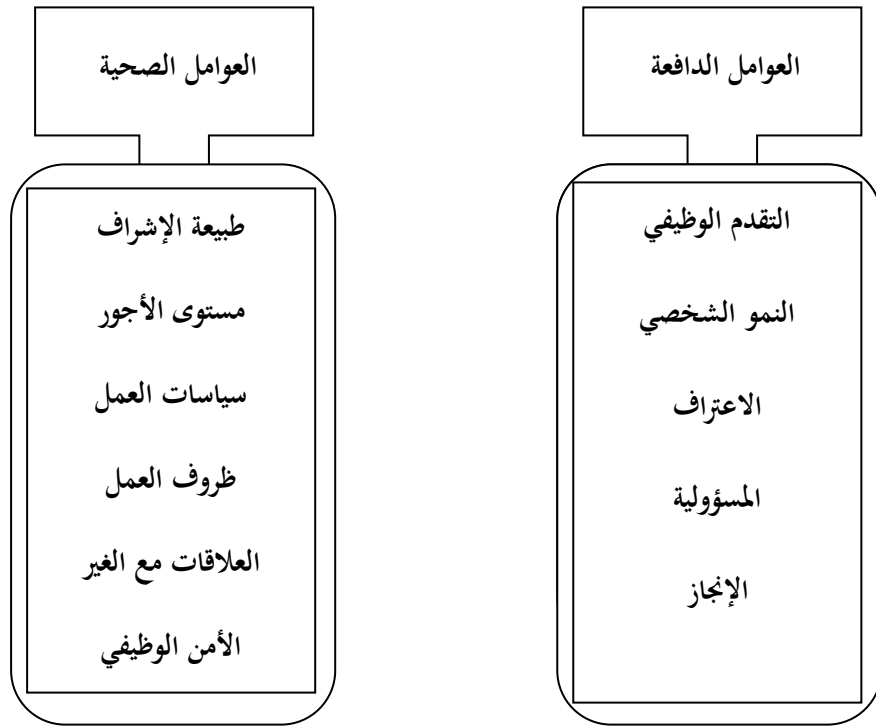
ث) نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرتزبرغ:

كانت لنظريته التي ظهرت عام 1966 بكتابه العمل وطبيعة الإنسان أثر كبير في الاتجاهات السلوكية وخاصة في بحوث الدوافع والخوافز، حيث أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في المصانع بمدينة بتسبرج وأخذوا يعقدون المقابلات مع المستجيبين لاستبيانهم الذي كان فحواه الحديث عن تجاربهم عن المناسبات أو الأحداث التي جعلتهم يحسون بالرضا أو السخط على أعمالهم.

كان السؤال بهذه العبارة: هل تستطيع أن تتذكر عندما كنت تشعر بالسعادة في عملك ما الذي جعلك تشعر بذلك؟ وتحليل إجاباتهم تبين أن هناك مجموعتين من العوامل:

- المجموعة الأولى وجودها تزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الموظف وسميت بـ العوامل المحفزة وهي: الإنجاز، وتحديات العمل والتقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز وزيادة المسؤولية والتقدم؛
- المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وسميت بالعوامل الصحية أو الوقائية وهي: الراتب وأسلوب الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية. تمثل العوامل التي حددها هرتزبرج في الشكل الموالي:

شكل رقم 3: العوامل الدافعة والصحية حسب هرتزبرج



المصدر: السواط طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار الحافظ للنشر والتوزيع 2000

الانتقادات الموجهة لأسلوب تفكير مدرسة العلاقات الإنسانية:

- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرة كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة السلوك الإداري بل ركزت على الجانب البشري؛
- اعتبرت المنظمة الإدارية كوحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية وأنها متحدة الأهداف والغايات لكن في الواقع أن هناك توافق وتعارض بين الأفراد الجماعة والمنظمة ككل؛
- إن الاهتمام بجماعات العمل وافترض التوافق التام بين أفرادها أدى إلى التغافل عن الواقع المتمثل في الصراعات والمنافسة ومحاولات التسلط والسيطرة من طرف أفراد الجماعة؛
- التركيز على التنظيم غير الرسمي وإهمال التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك العاملين؛

■ يرى رجال الأعمال أن أفكار حركة العلاقات الإنسانية تتناقض مع مصالح العمل ولا تعتبر حلا إيجابيا يمكن الوصول إلى علاقات أفضل مع الموظفين والعمال؛

رغم هذه الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية واتجاهاتها، إلا أنها أسهمت في إثراء الفكر الإداري واهتمت بالمجالات العملية الإدارية ومتغيرات لم يتطرق لها أحد من قبل، كتنظيم غير رسمي وأثر الجماعات غير الرسمية والاتصالات الإدارية وأثر البيئة على كفاءة الأداء.

3. النظريات الحديثة:

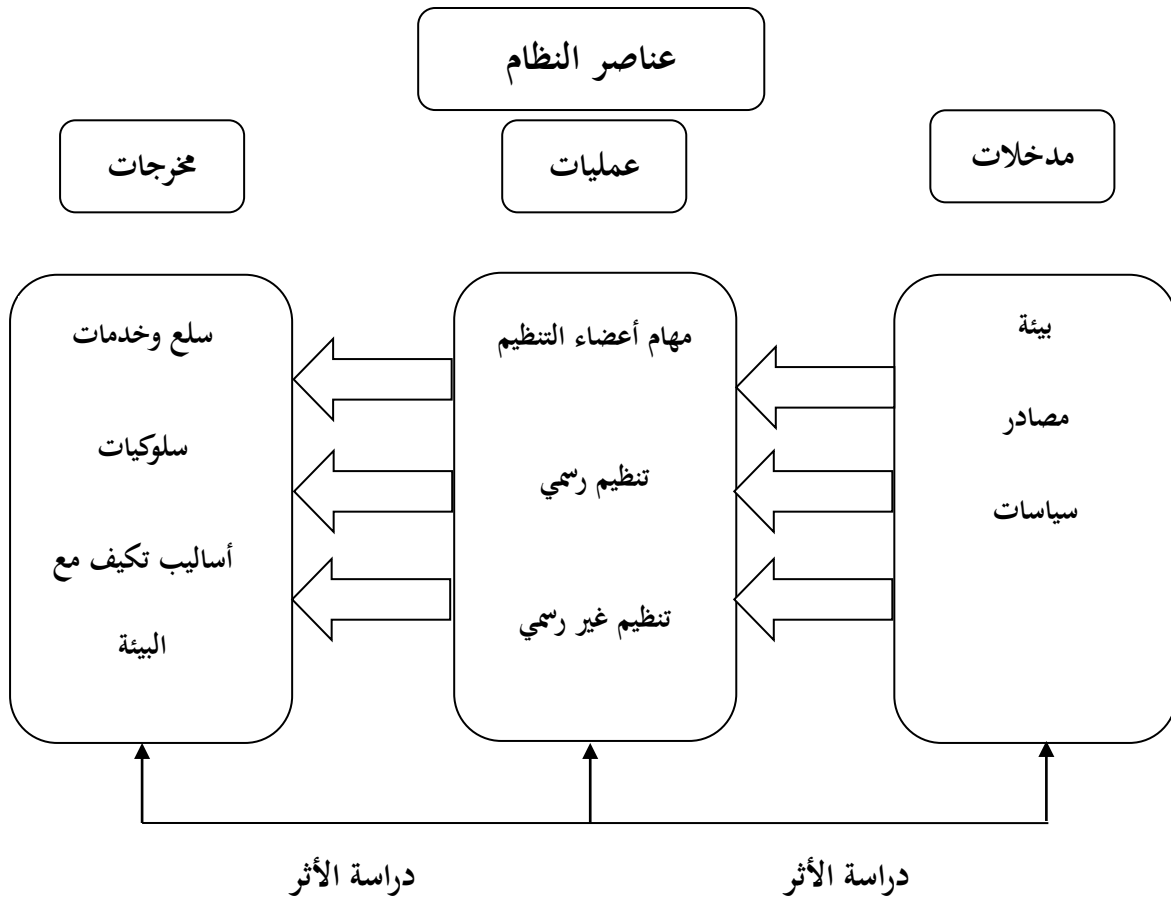
بعد فشل المدرسة الكلاسيكية بإبعاد كل الجوانب الإنسانية في أفكارها، وفشل المدرسة السلوكية أيضا بعدم نضج أفكارها والإطناب في الجانب الإنساني وإهمال الجانب المادي، جاءت المدرسة الحديثة بنظرياتها محدثة تطوير في الآفاق الإدارية، ناتج عن التطور في المعارف الإنسانية خلال المرحلة التي ظهرت فيها فاعلية التعامل مع الواقع الإنساني وأبعاده المادية والمعنوية.

أ) نظرية النظم:

المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (إنتاج، تمويل، تسويق)، هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها على مجموعة من النشاطات والمهام، لكن دائما تصب في الهدف الرئيسي الذي يخدم المنظمة على أساس أن العلاقة بين هذه الأنظمة هي علاقة تكاملية.

كما تعتبر المنظمة نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات. إن المنظمة نظام يتكون من مدخلات ومخرجات، كما أن هذا النظام يتكون من أجزاء ويمكن أن تكون جزء من نظام أكبر¹.

شكل رقم 4: عناصر النظام



المصدر: السواط طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة الطبعة الثانية دار الحافظ للنشر والتوزيع 2000،

¹نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2011 ص 93.

أنواع النظام: تتمثل في نوعين:

1- النظام المغلق: سمي بالنظام المغلق لأنه لا يتأثر بالبيئة الخارجية (مثل نظام الصيانة الدورية، فسواء كانت

المؤسسة ناجحة أم فاشلة تظل أعمال الصيانة)؛

2- النظام المفتوح: سمي بالنظام المفتوح لأنه يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية (مثل قانون العمل فهو يؤثر في طبيعة

العمل داخل المنظمة وتؤثر المنظمة في البيئة مثل المسؤولية الاجتماعية...الخ).

ب) النظرية الظرفية:

ظهرت هذه المدرسة (النظرية) في أوائل الستينات من القرن الماضي، التي أكدت على عدم وجود طريقة تنظيمية

فريدة ومفضلة، كما أن هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، حيث من هنا يمكن تأكيد أنه ليس هناك

طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمنية، فكانت أهم المتغيرات الظرفية

التي ركزت عليها هذه النظرية هي¹:

■ البيئة الخارجية؛

■ التكنولوجيا المستخدمة (أسلوب العمل)؛

■ العاملين.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، نفس المرجع أعلاه، ص 95

ت) الإدارة بالأهداف (MBO (Management by Objective

يطلق عليها أيضا الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دراكر، النمساوي الأصل قصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، فهي عبارة عن أسلوب إداري، وليس مدرسة إدارية من أهم المبادئ التي حددها دراكر لتطبيق هذا الأسلوب¹:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول؛
- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم مع الرئيس للمشاورة وتحديد المشاكل والاعتراضات، وبالنتائج المحققة؛
- التقييم بعد انتهاء الفترة المحددة لإصلاح ما العقبات والمشاكل احتياطا للمستقبل؛
- الرئيس المباشر يعمل على تقييم مرؤوسيه.

ويعتمد هذا الأسلوب الإداري مجموعة من الخطوات لنجاح العملية الإدارية التشاركية²:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة؛

الخطوة الثانية: وضع البرامج التنفيذية؛

الخطوة الثالثة: التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها؛

الخطوة الرابعة: إجراء التقسيم السنوي للإنجاز

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² نصر الله حنا وآخرون، الإدارة الحديثة 2000 ص 111.

ث) مدرسة الإدارة اليابانية (نظرية Z): ويليام أوشي

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق من طرف المختصين والمفكرين لما آلت عليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية، ومن أبرز الدراسات التي كان لها اهتمام بهذه النظرية هي دراسة بيتر دراكر الذي ذكر أربعة خصائص للإدارة اليابانية التي كانت سبب في تقدم اليابانيين: تتمثل في¹:

اتخاذ القرار بصفة جماعية، التوظيف مدى الحياة، التعليم والتدريب المستمرين والإدارة الأبوية.

كما أن الأسلوب الياباني في الإدارة على تلك الميزات يشمل جميع الوظائف الإدارية الأخرى كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 3: الوظائف الإدارية حسب الإدارة اليابانية

1- وظيفة التخطيط

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
طويل المدى	قصير المدى
اتخاذ القرارات بالإجماع	القرار فردي غالبا
مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	مشاركة قليلة
اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
بطء في اتخاذ القرار وسرعة في التنفيذ	سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ

¹ فن اتخاذ القرارات الصعبة www.islamtoday.net

2- التنظيم

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
المسؤولية و المحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	مسؤولية اتخاذ القرار محددة
أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي بيروقراطي في الغالب
فلسفة واسعة ومشتركة	لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

3- التوظيف

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
من خريجي المدارس والجامعات	من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
الانتقال بين الشركات ضعيف	الانتقال بين الشركات نشط
الولاء للشركة	الولاء للمهنة
تقييم الأداء بصورة غير منتظمة	بصورة منتظمة
تقييم الأداء لفترات طويلة	لفترة قصيرة
أسس متعددة للترقية	الترقية على أساس الأداء
الإيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل	لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة
التوظيف مدى الحياة	الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي للعمال

4- القيادة

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
استخدام الأسلوب الأبوي	أسلوب التوجيه الحازم
القيم المشتركة تساعد على التعاون	القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
تفادي المواجهة عند الصراع	أسلوب المواجهة عند الصراع
الاتصال من القمة إلى القاعدة	الاتصال من القاعدة إلى القمة

5- الرقابة

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
الرقابة بواسطة الزملاء	الرقابة بواسطة الرئيس
التركيز على أداء المجموعة	التركيز على أداء الفرد
حفظ ماء الوجه	اللوم بشدة
استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج و الجودة	استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

جسدت نظرية Z معالم الفكر الإداري والتنظيمي الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية فلسفية هي الثقة، المودة، والمهارة¹.

كما أن هناك مجموعة من النظريات الحديثة نقوم بعرضها بشكل مختصر²:

❖ نظرية العقلانية المحدودة في اتخاذ القرارات لهربرت سايمون **H. Simon**: يرى أن جوهر العمليات والسلوك

التنظيمي يكمن في القرارات، والمنظمة ككل عبارة عن هيكل من العلاقات والاتصالات تحكم عملية اتخاذ

القرار في ظل نظام مفتوح تسوده حالة عدم التأكد مما ينعكس في محدودية الرشد في القرارات التي تحتاج إلى

دعم الإقناع والرضا؛

❖ نظرية التوازن الحركي باك **Bakke**: اهتم بالتنظيم الاجتماعي وما ينتج عنه من آثار سلوكية أي أن أنشطة

التنظيم (المؤسسة) تخصص للحفاظ على توازنه واستقراره، خلص إلى تعريف التنظيم على أنه نظام مستمر

من الأنشطة الإنسانية المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية والمادية والفكرية والطبيعية في نظام

متميز لحل المشكلات والعمل على إشباع الرغبات الإنسانية في التنظيم مع غيره من النظم في البيئة المحيطة؛

❖ أبحاث ليكرت وزملائه: مفادها المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة مرضية في المواقف التي

يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والشعور بالأهمية والقيمة الشخصية، كما أنهم يستجيبون بطريقة سلبية وغير

مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم وأهميتهم؛

❖ نظرية الفعل هارمون: دعت إلى الفصل بين الفعل الذي يرتبط بإدارة الفرد وبين السلوك الذي هو نتيجة

للمؤثرات الخارجية أي تركز على ضرورة تعميم فهم الفرد لنفسه كعضو فعال في المجتمع هو من يؤثر على

الأحداث ويتفاعل معها بصورة إيجابية؛

¹ محمد أحمد إسماعيل، النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة، <https://hrdiscussion.com>

² بن سفيان الزهراء، محاضرات في تسيير واقتصاد المؤسسة، مطبوع غير منشور دفعة 2011-2012

❖ نظرية الهندرة (إعادة الهندسة) مايكل هامر: نشر له مقال في دورية هارفارد **Business review** لينتشر

هذا المفهوم بشكل واسع واهتم بإعادة بناء الأعمال بحكم أنها وسيلة إعادة التفكير الأساسي وإعادة

التصميم الجذري والجوهري للعمليات التنظيمية للتوصل إلى تحسينات أساسية و متميزة في مقاييس الأداء

المعروفة وهي التكلفة والجودة، والخدمة، والسرعة بما يحقق المثالية في تدفقات العمل والإنتاجية في المؤسسة؛

❖ إدارة التميز في المؤسسة: تطورات الألفية الجديدة وانتشار ظاهرة العولمة بكل أنواعها فرضت عوامل

ومتغيرات جديدة لتحقيق التميز المؤسسي في ظل التغيير وعصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة.

المحاضرة الثالثة: بيئة المنظمة

1. مفهوم بيئة المنظمة

منذ تطور نظرية النظم ومفهوم النظام المفتوح، أصبحت البيئة جزءاً أساسياً من عناصر النظريات الحديثة تطورت عدة نظريات تتناول العلاقة بين البيئة والمنظمة فينبغي على المديرين التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية بنجاح وفعالية لضمان بقاء المنظمات ونموها وتتضح أهمية البيئة للمديرين لسببين رئيسيين هما:

- أن البيئة تتضمن مخاطر وتهديدات يمكن أن تعيق عمل المنظمات في تحقيق أهدافها؛
- أن البيئة توفر فرصاً مساندة للمنظمات تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها.

إن المنظمة تعمل في نظام مفتوح متعدد العوامل كما يمكن أن تكون هذه العوامل إما داخلية أو خارجية تؤثر في المنظمة وتتأثر بها كل هذا من أجل أخذ قرارات مرشدة وتسيير مرن، مما يسمح للمنظمة بالاستمرارية والنمو أكثر فكل هذا النظام المفتوح يعمل في وسط يطلق عليه بيئة المنظمة.

ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة، حيث تتباين الأسس المعتمدة في التصنيف من بين

هذه الأسس ما يلي:

2. أنواع البيئة

كانت هناك عدة تقسيمات وتصنيفات للبيئة منها¹:

1. البيئة الداخلية والخارجية:

1-1 البيئة الداخلية: تتكون من كل ما يتعلق بالمنظمة المتمثلة في الأنظمة الرسمية، وغير الرسمية أنماط

الاتصالات السائدة، التكنولوجيا المستخدمة أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية في المنظمة.

2-1 البيئة الخارجية: تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة مثل النظام السياسي

والاقتصادي والاجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تؤثر في مسارات عمل

المنظمة.

¹ خليل الشماع، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007 ص، ص 189-190.

2. البيئة المستقرة وغير المستقرة: التغير أو الاستقرار مسألة نسبية حيث هناك بيئة مستقرة وغير مستقرة.

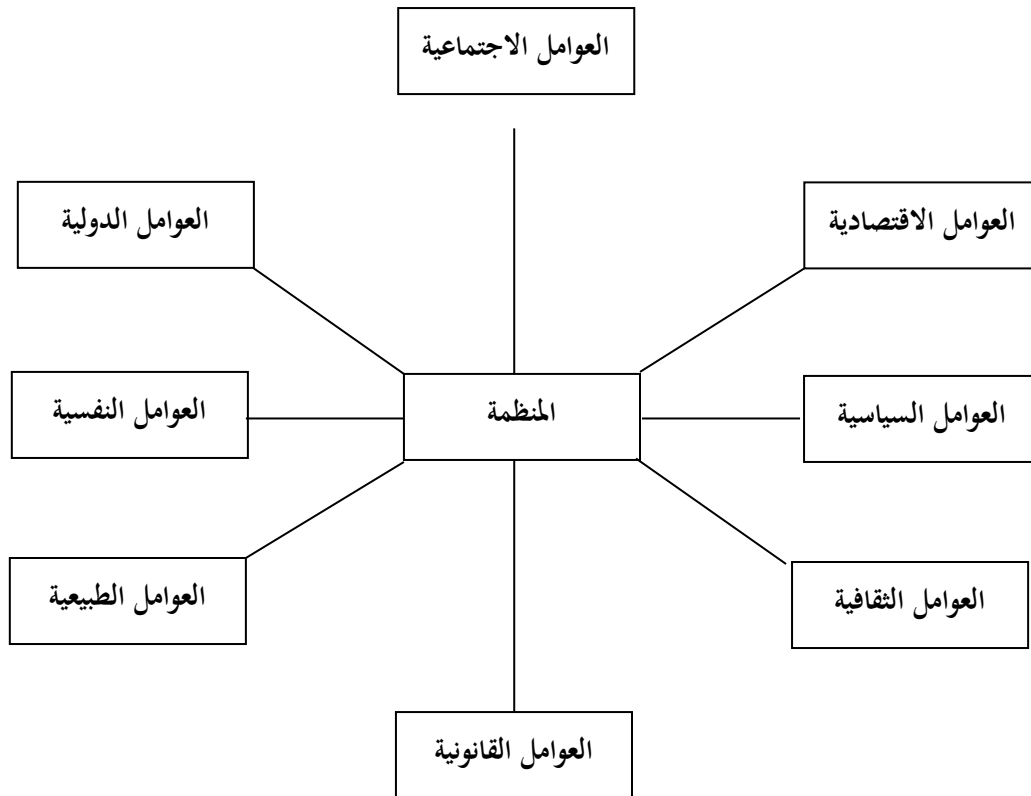
2-1 البيئة المستقرة: تتمثل في القيم الاجتماعية الراسخة التي تتغير ببطء شديد وكذلك بالنسبة للمناخ

التنظيمي في إطار العلاقات بين الأفراد (قلة النزاعات، قلة الضغوطات، منافسة قليلة وقلة التغيرات المفاجئة بسبب ارتفاع كفاءة التنبؤ).

2-2 البيئة غير المستقرة: يكون فيها التغير متواصلا وتخضع لمتغيرات سريعة التأثير مثل الأسعار المنافسة

ودخول الأسواق الجديدة والتطورات التكنولوجية، فكلها تتسم بالتغير المستمر (تعدد المتغيرات والمشاكل، درجة الابتكار والتطور عالية وسريعة ودرجة عالية من التغيرات المفاجئة نظرا لانخفاض كفاءة التنبؤ).

شكل رقم 5: مختلف عوامل البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الأستاذة اعتمادا على مراجع سابقة

3. استراتيجيات البيئة:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن لمختلف المنظمات إتباعها إلى إستراتيجيات داخلية وخارجية تتمثل فيما يلي¹:

1-2 الإستراتيجيات الداخلية: تتعلق بمختلف الخطط التي تعتمد عليها المنظمات لتسيير العوامل الداخلية

والحفاظ على توازنها من الداخل وهي:

- **تغيير مجال العمل:** تكون باختيار مجالات عمل لا يتواجد فيه نفس العدد من المنافسين ولا مجال لاحتكار مدخلات الإنتاج أو التحكم بالأسواق؛
- **التصنيف والترميز:** تعمل على الاطلاع المسبق لمدخلات الإنتاج وفرزها قبل أن تدخل في العمليات التحويلية، وتكفل هذه الإجراءات منع دخول عناصر أو مدخلات غير صالحة تؤدي إلى إعاقة الإنتاج وتعطيل العمل؛
- **الاحتفاظ بمخزون كبير:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الاحتفاظ باحتياطات كبيرة من الموارد كضمان عدم التوقف عن العمل، وضمان الجاهزية الدائمة، لتلبية الحاجات المفاجئة وعلى المنظمة موازنة منافع وتكاليف هذه الإستراتيجية؛
- **التنبؤ بالطلب وعلى السلع والخدمات:** تقوم هذه الإستراتيجية على ضرورة الدراسة والمسح الميداني لمتطلبات السوق والتعرف على التقلبات في الطلب ووضع الحلول المناسبة؛

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ص ص 223-224-225-226-227 بتصرف.

- استقطاب ذوي النفوذ وتوظيفهم في المنظمة: تعمل بعض المنظمات على توظيف بعض الشخصيات البارزة في المجتمع لتخفيف بعض الضغوط عنها أو لتقديم بعض المعلومات حول استراتيجيات المنافسين بالرغم من أن هذه الشخصيات بعيدة عن التخصص؛
 - تفحص ودراسة البيئة؛ تكون هذه العملية استباقية لمعرفة كافة المؤثرات البيئية وتكون من خلال مسوقين وباحثين ورجال البيع عن طريق العلاقات العامة؛
 - الترشيد والتقنين: تتبع هذه الإستراتيجية لترشيد وتقنين الطلب على الخدمات بحيث تحدد أولوية تقديم الخدمات وفق أسس مقبولة ومعقولة كما تقتضي المصلحة العامة، وتكون هذه الإستراتيجية في المستشفيات حيث يتم استقبال الحالات والتعامل معها حسب درجة خطورتها وفي الجامعات القبول في التخصصات بمعدلات أعلى التي يكون فيها الإقبال شديداً؛
 - الانتشار الجغرافي: تكون هذه الإستراتيجية لمواجهة الطلب المتزايد فتلجأ إلى الانتشار في أماكن ومواقع جغرافية متعددة لتكون في متناول أكبر عدد من الناس.
- 2-2 الإستراتيجيات الخارجية:** تتمثل في الخطط التي تتعامل معها لمواجهة العوامل الخارجية نذكر منها¹:
- إستراتيجية التفاوض: تهدف إلى التقليل من الاعتمادية على الأطراف الأخرى من خلال التعرف عليها وعلى إستراتيجياتها ونقاط الضعف والقوة التي تحكم عملها حيث هذه المعرفة تساعد على تحسين الظروف والتحكم بها؛
 - إستراتيجية التعاقد: تلجأ المنظمة إلى توقيع عقود البيع والشراء المسبقة للسلع والخدمات وتوقيع عقود مختلفة مع مختلف المنظمات حسب الأهداف المرجو تحقيقها من هذه العقود؛

محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص228-229-230 بتصرف¹.

- إستراتيجية التحالف والاندماج والمشاريع المشتركة: يتم من خلال هذه الإستراتيجية تشكيل عدة ائتلافات بين عدة منظمات بهدف المشاركة في بعض النشاطات أو المشاريع أو الخدمات لتشكيل قوة في وجه المنافسين وتقليل الضغوط وكسب عدد أكبر من الزبائن؛
- إستراتيجية الإعلان: تهدف المحافظة على مستوى الطلب على المنتجات والتأثير على المستهلك والمحافظة على ولاءه؛
- إستراتيجية الاحتواء: تتمثل هذه الإستراتيجية بجهود المؤسسات لتضم في عضويتها أشخاصا مؤثرين وفعالين مثل تعيين المؤسسات المالية شخصيات ذوي الخبرة البنكية السابقة ليكونوا أعضاء مجالس الإدارة فيطلق عليها عملية احتواء العمال ذوي الخبرات الخاصة؛
- إستراتيجية تجنيد جماعات الضغط: تلجأ كثيرا من المنظمات إلى تجنيد جماعات الضغط لتدافع عنها مثل وزارة الصحة تعمل على تجنيد جمعية مكافحة التدخين للحد من الآفة.

❖ معايير إرشادية لإدارة البيئة:

كل مدير له إشكال وصعوبات لإيجاد الحلول الجاهزة والتي تتعامل مع البيئات المختلفة لأسباب مختلفة منها اختلاف المنظمات واختلاف الفرص والتهديدات واختلاف سلوكيات العاملين ونظم العمل فكل هذه الاختلافات تدفع بالمديرين إلى البحث عن حلول واستراتيجيات توائم الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة يمثل الجدول الآتي مختلف الاقتراحات للمديرين للتعامل مع الظروف البيئية المختلفة:

جدول رقم 4: الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة الظروف البيئية المختلفة

المصدر	الاستراتيجيات المناسبة
الحكومة	ممارسة الضغط بمختلف الطرق للحصول على معاملة تفضيلية، تعيين موظفين حكوميين سابقين.
المنافسون	الإعلان بطرق مختلفة لكسب ثقة المستهلك بالسلعة، اختيار مجالات عمل يقل فيها عدد المنافسين، الاتفاق مع المنافسين على صيغ للتعاون.
اتحادات العمال	التفاوض على اتفاقيات عمل وأجور طويلة المدى، توظيف استشاريين وخبراء في موضوع العلاقات العمالية، بناء أو توسع بفتح فروع في دول فيها قوى عاملة رخيصة، تعيين بعض أصحاب النفوذ في الاتحادات وأعضاء في مجلس الإدارة.
الموردون	تنويع المصادر التي يتم الاستيراد منها، الاحتفاظ بمخزون استراتيجي من مدخلات الإنتاج توقيع عقود توريد طويلة الأجل مع الموردين.
المؤسسات المالية	تعيين مديرين ماليين في عضوية مجلس الإدارة، الاعتماد على عدة مصادر للتمويل، تعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم قروض عند اللزوم.
الزبائن	الإعلان، إيجاد نظام فيه مجال لعدة طرق لتسعير الخدمات والسلع، تقنين الطلب على السلع والتحكم في هذا الطلب تغيير مجال العمل حيث هناك زبائن كثير.
جماعات الضغط	تعيين الناقدين للمؤسسة أعضاء مجلس الإدارة أو موظفين فيها، القيام بنشاطات يقدرها المجتمع لكسب دعمه، الاستعانة بالاتحادات والغرف التجارية والكتاب والصحفيين للرد على الناقدين.

Stephen.P.Robbins Organization theory 1990 P377.

المحاضرة الرابعة: حجم ودورة حياة المنظمة

1. حجم المنظمة:

يعتبر حجم المنظمة من المسائل المهمة التي تدارسها الكتاب وحاولوا معرفة مدى أثرها على الهيكل التنظيمي وخصائصه خاصة درجة المركزية، الرسمية والتعقيد، كما يمكن تصنيفها وفق الحجم إلى ثلاثة أنواع غالبا ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين كمتغير لقياس الحجم، كما يمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين كرأس المال، مجموع الموجودات أو التسهيلات المادية، خاصة وأن استخدام التكنولوجيا يعني كثافة رأس المال وانخفاض عدد العاملين إلا أن هناك اتفاقا حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمة هي¹:

- المنظمات الكبيرة: هي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز أعداد الطاقات البشرية العاملة فيها عشرات أو مئات الآلاف، أو الملايين من الأفراد ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة؛
- المنظمات المتوسطة: هي ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد؛
- المنظمات الصغيرة: التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

تعددت طرق قياس حجم المنظمة نذكر منها:

1- حسب الكاتب كامبرلي: يشير إلى أن حجم المنظمة يتضمن 4 جوانب هي:

- الطاقة الاستيعابية للمنظمة: مثال للمصنع طاقة إنتاجية معينة، المستشفى له عدد أسرة محددة، الجامعة عدد تخصصات معينة.
- عدد العاملين وهو الأكثر شيوعا: صغيرة، متوسطة، كبيرة وعملاقة.

¹ خليل الشماخ، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2007 ، ص ص 23-24.

- حجم المدخلات أو المخرجات: كمية الإنتاج، حجم المبيعات، عدد الزبائن... إلخ.
- الموارد المتاحة للمنظمة: الثروة، صافي الموجودات... إلخ.

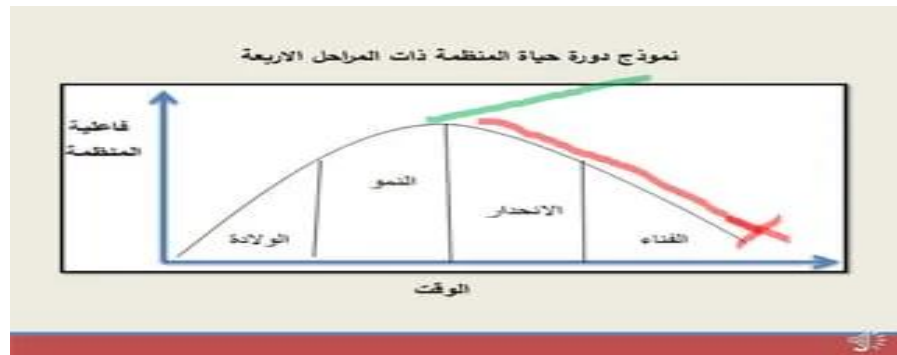
2- حسب أنتوني وهودج: يقدمان بعض الطرق لقياس حجم المنظمة هي:

- حصة المنظمة في السوق أي مدى هيمنتها في السوق.
- تعدد فروع المنظمة التي تتمثل في فتح وحدات داخل المنطقة وخارجها أو في مدن أخرى.
- تعدد خطوط الإنتاج من الجلود يمكن إنتاج محافظ، حقائب وأحذية... إلخ.
- حجم الموجودات.
- عدد العاملين.

2. دورة حياة المنظمة

إن المنظمة ممثلة بكائن حي ينشأ ، ينمو و يتطور ثم يزول فهذه المراحل الاربعة هي التي تشكل دورة حياة المنظمة في الحالة العامة و تتميز كل مرحلة بخصائص محددة و أهداف معينة تختلف و طبيعة المنظمة وهذا الشكل يمثل دورة الحياة العادية للمنظمة:

شكل رقم 6: دورة حياة المنظمة



المصدر: علي سعد الموسوي، نظرية المنظمة الفصل الخامس، عرض باور بيونت

ص 2387828214 <https://www.slideshare.net/AliSAlmusawi/ss-2387828214> 2020

هناك تقسيمات أخرى وضحت مراحل للمنظمة بخصائص محددة من أهمها ما يلي¹:

(1) تقسيم ميلر وكامبرلي 1980: حيث قاما بتقسيم دورة حياة المنظمة إلى ثلاثة مراحل متمثلة في:

- مرحلة النشأة: وضع الهيكل التنظيمي، تحديد التخصص في النشاط الاقتصادي؛
- مرحلة التحول: تحسين الأداء، البحث في الموارد لأجل الاستثمار؛
- مرحلة التدهور: وتتمثل المرحلة الأخيرة حيث يكون فيه ركود وفشل المنظمة والمؤشر يكون مدة تحقيق الأهداف.

(2) تقسيم هاوز وفالد 1995: في هذا التقسيم تم تحديد خمسة مراحل وهو توسيع مراحل المنظمة

بشكل مفصل وهي:

- مرحلة النشأة: تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المنظمة ويتم فيها تخطيط الإستراتيجيات واتخاذ قرار التخصص في النشاط؛
- مرحلة الشباب: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص؛
- مرحلة منتصف العمر تعكس هذه المرحلة درجة التوسع في العمليات الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل وتفويض السلطة؛
- مرحلة الفناء والتدهور: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المنظمة من عدم القدرة على التوسع والنمو مما يعني أنها توجه تدريجياً إلى التدهور والفناء.

(3) مراحل دورة حياة المنظمة حسب دافت:

من أكثر تقسيمات دورة حياة المنظمة شيوعاً ما قدمه دافت 1992 كحصوله لمسح الدراسات السابقة في مجال

دورة حياة المنظمة، قام بتقسيم هذه المراحل إلى أربعة (نشأة، نمو، نضج وتوسع) فيما يخص التدهور هو حالة الخطر

¹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص، ص 116-117 .

التي يمكن أن تواجهها المنظمة في أي مرحلة من المراحل السابقة، إذا لم تتمكن معالجة المشاكل والمعوقات المرتبطة بكل مرحلة. فيما يلي يتم عرض هذه المراحل حسب دافت مع مجموعة الخصائص التي تتميز بها كل مرحلة¹:

1. مرحلة النشأة: مرحلة الميلاد حيث يوجه مؤسسو المنظمة كل طاقاتهم للعمليات الإنتاجية والتسويقية لإثبات الوجود تتميز بـ:

- صغر الحجم، إنتاج قليل، محدودية الخدمات المتميزة؛
 - عدم الفصل بين الإدارة والملكية، اعتماد على أسلوب اتصال مبشر وغير رسمي مع الملاك والأعضاء؛
 - طول ساعات العمل؛
 - استعمال أساليب رقابة شخصية، كما أنه ليس هناك إجراءات رسمية للرقابة.
- 2. مرحلة النمو:** في حالة نجاح المنظمة وتميزها بأسلوب قيادي جيد يضمن لها البقاء تنتقل إلى المرحلة الموالية (النمو) حيث تعمل على بلورة أهداف جديدة تتناسب مع المرحلة الجديدة، كما أن هذه المرحلة تتميز بـ:
- بلورة رسالة المنظمة لأعضاء المنظمة، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل؛
 - اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي، من حيث عدد الوحدات الإدارية المستويات الإدارية، حدود السلطة درجة التخصص.

3. مرحلة النضج: يزداد حجم المنظمة في هذه المرحلة كما تزداد حصتها السوقية، وتدعم مركزها التنافسي، تتصف في هذه المرحلة بـ:

- ظهور التوجه البيروقراطي في إدارة العمل داخل المنظمة، حيث يزيد الاعتماد على الاتصالات الرسمية والقواعد واللوائح، وهذا راجع لكبر حجم المنظمة و زيادة عدد العمال؛

علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، صفحات 118-119-120-121-122 بتصرف¹.

- تزايد اهتمام الإدارة العليا بوضع استراتيجيات والخطط طويلة الأجل، وتفويض سلطات إدارة العمل اليومي لفئة الإدارة العليا.

4. مرحلة التوسع: مع تزايد التوجه البيروقراطي الذي تتميز به المنظمة في المرحلة السابقة يتطلب الأمر من المديرين الرفع من مستوى مهاراتهم لمواجهة مختلف المشاكل والضغوطات التنظيمية، حيث يتم التركيز على بناء فرق عمل لإنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف ليكون الأداء متميز والرقابة مضبوطة ومقتزنة بأداء فرق العمل. تتميز هذه المرحلة بـ:

- التنوع في أنشطة منتجات المنظمة وفتح أسواق جديدة، التفكير في عمليات التصدير للخارج؛
- زيادة الاتجاه نحو تقديم ابتكارات وتطبيق أنواع جديدة من التكنولوجيا؛
- تقسيم المنظمة داخليا إلى وحدات وفروع مستقلة يتم التعامل معها كمراكز ربحية لتحقيق مزايا صغر الحجم.

دورة حياة المنظمة وخصائص الهيكل التنظيمي:

تحدث تغييرات في الهياكل التنظيمية تبعا لتغير مراحل المنظمة ففي كل مرحلة يتسم الهيكل التنظيمي بميزات متعلقة بحجمها ونمط تسييرها وما يلي أهم الخصائص التنظيمية في مراحل دورة حياة المنظمة¹:

❖ **مرحلة النشأة:** تبدأ المنظمة صغيرة الحجم، مع الاستعانة بهيكل تنظيمي مفلطح أي مسطح، وتدار المنظمة ب

بواسطة فرد واحد غالبا ما يكون المالك، وتركز على البقاء والاستمرار؛

❖ **مرحلة النمو:** تمثل مرحلة شباب المنظمة، يميل الهيكل فيها إلى العلاقات غير الرسمية مع وجود الإجراءات

المنظمة ويتشارك كل من المدراء والعمال في تقديم الأفكار والابتكارات، تركز على تحقيق المزيد من النمو.

علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع، ص ص 123-124.

❖ **مرحلة النضج:** تمثل مرحلة منتصف العمر، يميل الهيكل إلى التوجه الرسمي والاعتماد على القواعد والإجراءات، مع زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل، كما أنها تزيد في مستوى البحث عن الابتكار من الخارج، تركز على الاستقرار الداخلي والتوسع الخارجي؛

❖ **مرحلة التوسع:** يتزايد فيها حجم المنظمة وحجم القواعد والإجراءات المنظمة للعمل ويميل المديرون إلى تكوين تنظيمات عضوية داخل التنظيم البيروقراطي، من خلال تكوين فرق عمل لتحقيق السرعة في الإنجاز، كما يدخل قسم البحث والتطوير في حيز الهيكل التنظيمي لغرض المزيد من الابتكارات والأفكار الجديدة، وتتركز المنظمة في هذه المرحلة على الحفاظ على سمعتها، تنويع المنتجات و الخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية.

المحاضرة الخامسة: التكنولوجيا

1. مفهوم التكنولوجيا

كلمة مكونة من كلمتين تكنو techno بمعنى فن أو صناعة و لوجي logy بمعنى مذهب أو نظرية وجمع الكلمتين نجد أن كل فن لا بد أن يوطره العلم وقد اختلفوا في تحديد معنى دقيق للتكنولوجيا.

هو العلم التطبيقي، طريقة فنية لتحقيق غرض علمي أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم¹. أي أنها تعمل على تحقيق حاجات المجتمع وتكييف هذه الحاجات حسب تطور المجتمعات.

2. مراحل تطور التكنولوجيا

مرت التكنولوجيا عبر مراحل تاريخية امتدت لفترات طويلة من الزمن كان فيها تطور الأساليب الآلية وأساليب العمل ونظم المعلومات تتمثل أهم المراحل حسب الآتي²:

1. مرحلة الصناعات اليدوية Handicraft: التي تمثل مرحلة ظهور أدوات مساعدة للعمل في مجال

الصيد والزراعة والحداثة أي الحرف التي كانت بارزة في تلك الحقبة؛

2. مرحلة الآلية أو المكننة Mechanization: تم في هذه المرحلة ظهور الآلات بشكل واضح و

تطور استعمالها بتشكيل الورشات؛

3. مرحلة الإنتاج الكبير Masse production: تمثل ظهور المصانع ذات الآلات الكبيرة المتميزة

بالإنتاج الكبير؛

¹ منير البعلبكي، قاموس المورد، طبعة 32، بيروت دار العلم للملايين، 1998 ص 954 .

خليل الشماع، خضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 340. ²

4. مرحلة التحكم الآلي Automation : أي ظهور الآلات التي تعمل أوتوماتيكيا؛

5. مرحلة التحكم الآلي cybernation: ظهور الروبوتات التي تعمل على تسيير نفسها ذاتيا.

لكن هذا التطور لا يعني أن كل المجتمعات مرت بهذه المراحل فهناك بعض المجتمعات التي مازالت في المراحل الأولى، وهذا يعتمد على مدى تطور الدول واستغلالها للتكنولوجيا، ومازال البحث دائم على مدى تأثير التكنولوجيا على المنظمة والأفراد. وتبين هذه الدراسات المختلفة أهمية التكنولوجيا ومجالات استعمالها ومدى تأثيرها على استراتيجيات المنظمات نذكر منها ما يلي:

3. أهم الدراسات التي تناولت أثر التكنولوجيا على المنظمة

3-1 دراسة وود وارد woodward

تعد دراسة وود وارد من أكثر وأهم الدراسات في تحليل أثر تكنولوجيا الإنتاج على المنظمات، حيث اعتمدت التكنولوجيا متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية وقامت بتجاربها على 100 شركة صناعية في المملكة المتحدة قرابة 5 سنوات واعتمدت أسس لقياس التكنولوجيا على وفق ما يأتي¹:

- الإنتاج بالدفعات الصغيرة (حسب الطلب)؛
- الإنتاج الواسع (الدفعات الكبيرة)؛
- الإنتاج المستمر.

راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 1999 ص 1.35

كانت نتائج البحوث كما يلي:

جدول رقم 5: قياس التكنولوجيا وفق أنماط الإنتاج

تقنية الإنتاج بالوحدة	تقنية الإنتاج الكبير	تقنية الإنتاج المستمر
عدد قليل من المستويات الإدارية	عدد متوسط من المستويات الإدارية	عدد المستويات الإدارية كبير
نطاق إشراف معتدل	نطاق إشراف واسع	نطاق إشراف ضيق
نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة عالية	نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة معتدلة	نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة منخفضة
نسبة الوظائف التنفيذية إلى الوظائف الاستشارية عالية	نسبة الوظائف التنفيذية إلى الوظائف الاستشارية معتدلة	نسبة الوظائف التنفيذية إلى الوظائف الاستشارية منخفضة
درجة رسمية منخفضة	درجة رسمية عالية	درجة رسمية منخفضة
درجة مركزية منخفضة	درجة مركزية عالية	درجة مركزية منخفضة

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية،

1999، ص 35

3-2 دراسة شارل بيرو Charles perrow

تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع لكن بغياب المعرفة يصعب هذا التحويل ويركز هذا المفهوم على ناحيتين من المعرفة هما¹:

- مدى إمكانية إتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل (وضوح المشاكل أو درجة تعقيدها تصعب حلها)؛

- مدى عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها فهل مهام العمل محدودة أم متنوعة.

وقد صنف بيرو التكنولوجيا وفق هذا الأساس إلى أربعة أنواع هي:

(1) تكنولوجيا روتينية بسيطة: ليس فيها أعمالا استثنائية و متنوعة بل مهام سهلة الحل مثال (عامل في مكتب

(البريد)

(2) تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة: تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها مثل الباحثين (إعداد

البحوث العلمية، التخطيط الاستراتيجي... الخ)

(3) التكنولوجيا الهندسية: تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي تتطلب طريقة منتظمة وعقلانية مثل

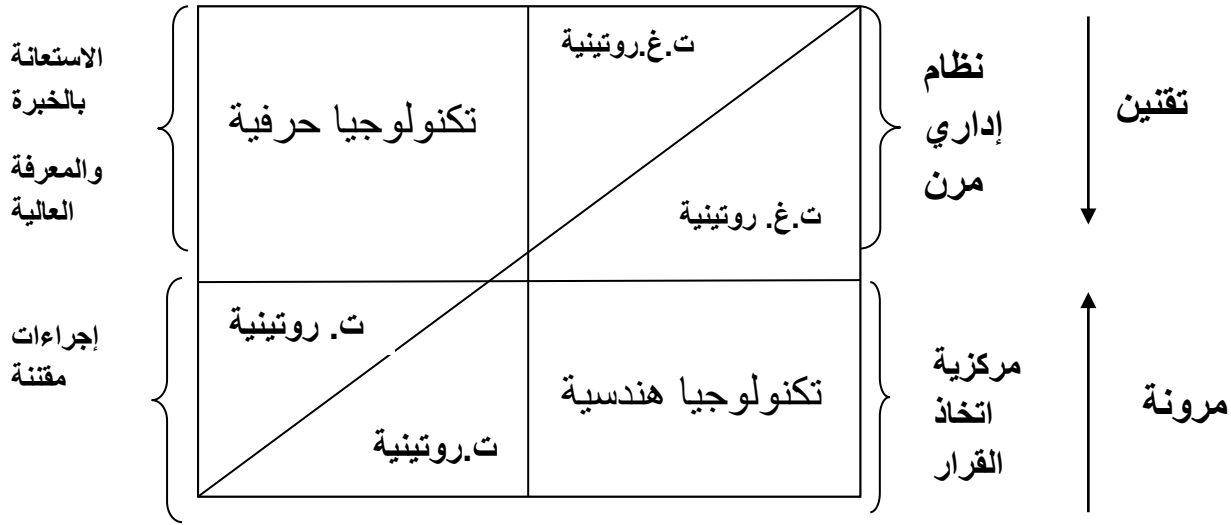
وظيفة الهندسية (مختلف التعطل في الآلات، مشاكل الصيانة... الخ)

(4) التكنولوجيا الحرفية: تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرا مع ذلك تتطلب

خبرة لحل المشكلة مثل (صناعة الأحذية...).

مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص 100. 1

شكل رقم 7: أنواع التكنولوجيا حسب شارل بيرو



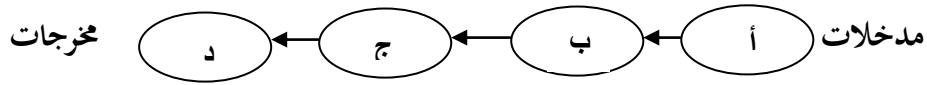
Ressource : Charles Perrow A Framwork for the comparatire analysis of organization
American sociological Review April 1967 PP 194- 208.

3-3 دراسة جيمس ثومبسون:

يختلف ثومبسون عن كل من جوان وود وبيرو بأنه لم يكن معني بتأكيد أثر التكنولوجيا على المنظمات المعقدة، بل كان اهتمامه موجهاً لإظهار أثر التكنولوجيا على نوع الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع ظروف الغموض وعدم اليقين، فالهدف هو تقليل الغموض من خلال إتباع بعض الإجراءات التنظيمية وصنف ثومبسون التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع حسب طبيعة المهام في الوحدات هي¹:

- **تكنولوجيا طويلة مترابطة:** تتمثل بوجود اعتماد متبادل بين المهام وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات ومن أمثلتها خطوط التجميع في الإنتاج الواسع، وتقع حالة عدم التأكد فيها على جانبي المدخلات والمخرجات في المنظمة وأحد أفضل وسائل الاستجابة لحالة عدم التأكد هو التكامل العمودي للأمام أو الخلف أو كليهما.

¹ مؤيد سعيد صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

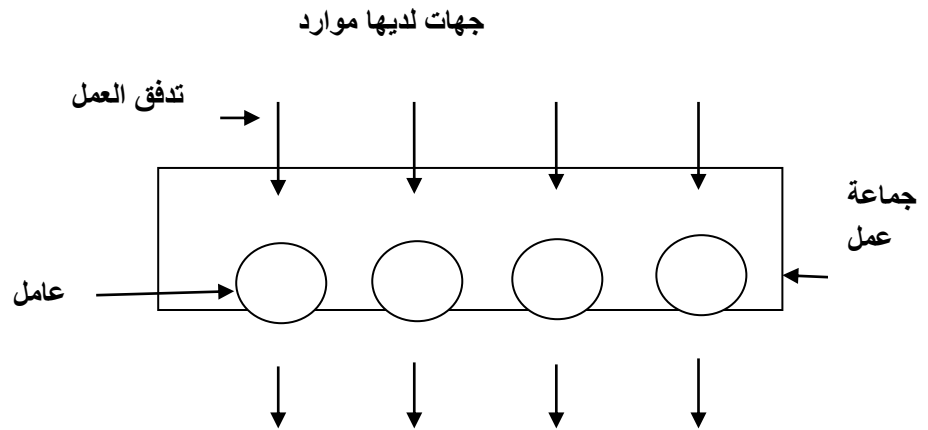


تكامل عمودي من الخلف

تكامل عمودي من الأمام

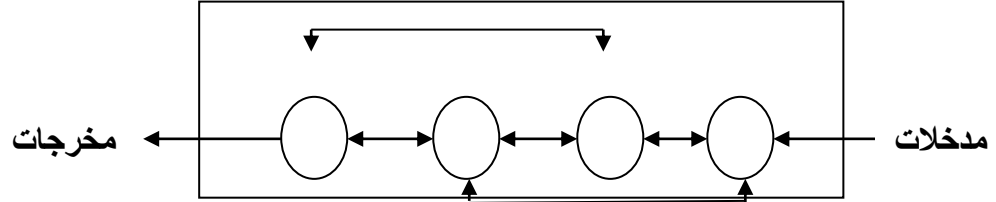
* لا يمكن إنهاء مرحلة إلا بانتهاء المرحلة السابقة لضمان عدم الوقوع في مشاكل المواد الداخلة أو عدم القدرة على تصريف المواد الخارجة.

- **تكنولوجيا وسيطة:** هي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الحالتين المدخلات والمخرجات ومن أمثلتها خدمات الهاتف والمصارف ومكاتب البريد فمثلا إن اعتماد المصارف على الزبائن يشكل حالة عدم التأكد لا تنتهي إلا من خلال زيادة عدد الزبائن والعملاء وتقليل حالة عدم التأكد.



*تقدم خدمات تربط بين العملاء (جهات لديها موارد و جهات لديها حاجات مثل البنوك مودعين ومقترضين) تسعى المنظمات في هذه الحالة تقليل مستوى الخطر بإتباع استراتيجيات مهمة لتفادي المفاجآت من كلا الجانبين.

- تكنولوجيا مكثفة (كثيفة): هي استجابة موحدة بين مجموعة من المواقف المختلفة وتعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي لا يمكن التنبؤ كالتكنولوجيا المستخدمة في المستشفيات والجامعات.



*في هذه الحالة تكون أداء المهام بمرونة وفيه عمليات التغذية كثيرة وتبادلية وتتطلب توافر المدخلات حتى وإن لم يكن استعمال دائم لها فنتوقع الطلب غير المتنبأ به.

• أثر التكنولوجيا على سلوك المنظمة:

قد تباين آراء الباحثين بشأن التكنولوجيا وآثارها على البيئة بين اتجاهين آثار سلبية وأخرى إيجابية وفي هذه النقاط يمكن إبراز أثر التكنولوجيا على المنظمة:

- تضع التكنولوجيا قيودا على توزيع المهمات والعمل بين الأفراد والجماعات؛
- تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد الشبكات الاتصالية بطريقة يتحقق معها التلاحم بأقصى كفاءة وفاعلية؛
- تسهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة؛
- تحدد التكنولوجيا المستويات الإدارية والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

المحاضرة السادسة: التغيير التنظيمي

1. مفهوم التغيير:

المنظمة باختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية، فالمنظمة لا تمتاز بالثبات والسكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق البقاء بهذا التغيير، وتعتبر عملية التغيير التنظيمي عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، وقد يتضمن تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

يعرف التغيير التنظيمي على أنه عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة مع تغييرات في الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم¹.

أما بالنسبة لإدارة التغيير عبارة عن فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل مخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب، فإدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة².

2- أنواع التغيير: يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير هما³:

- أ) التغيير التلقائي (غير المخطط): يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية وبدون تدخل الإنسان؛
- ب) التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة والخاصة كما عرفه سكيتر: "أنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 256

² علي فلاح الزعي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، في القطاع الصناعي الأردني، نموذج ريادي متكامل، مقال مقدم لمجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد السادس، 2009، ص 77.

³ خليل الشماع، خضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 370.

تطورها المتوقعة"، كما عرفه بنس بأنه الاستجابة للتغير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

فالتغيير المخطط يتطلب إدراكا لبيئة المنظمة والشروع الجدي في التغيير أفرادا وهيكلًا، وتكنولوجيا.

3. نماذج التخطيط:

تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير ومن بين أهم النماذج ما يأتي:

(1) نموذج بيتر: تتضمن العناصر الأساسية للتغيير كما أشار إليها بيتر:

- المهمات: تشمل تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل؛
- التكنولوجيا: تتضمن متغيرات بتكنولوجيا الآلة المعدات وتكنولوجيا العمل أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل؛
- الهيكل: يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات والإجراءات ودرجة المركزية واللامركزية؛
- القوى العاملة: هي عوامل التغيير في الأفراد العاملين أساليب التدريب والتأهيل تنمية القادة الإداريين وغيرها.

هذه العناصر ليست منعزلة وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتراصة مع بعضها وتكون درجة الاستجابة للتغيير بنسبة

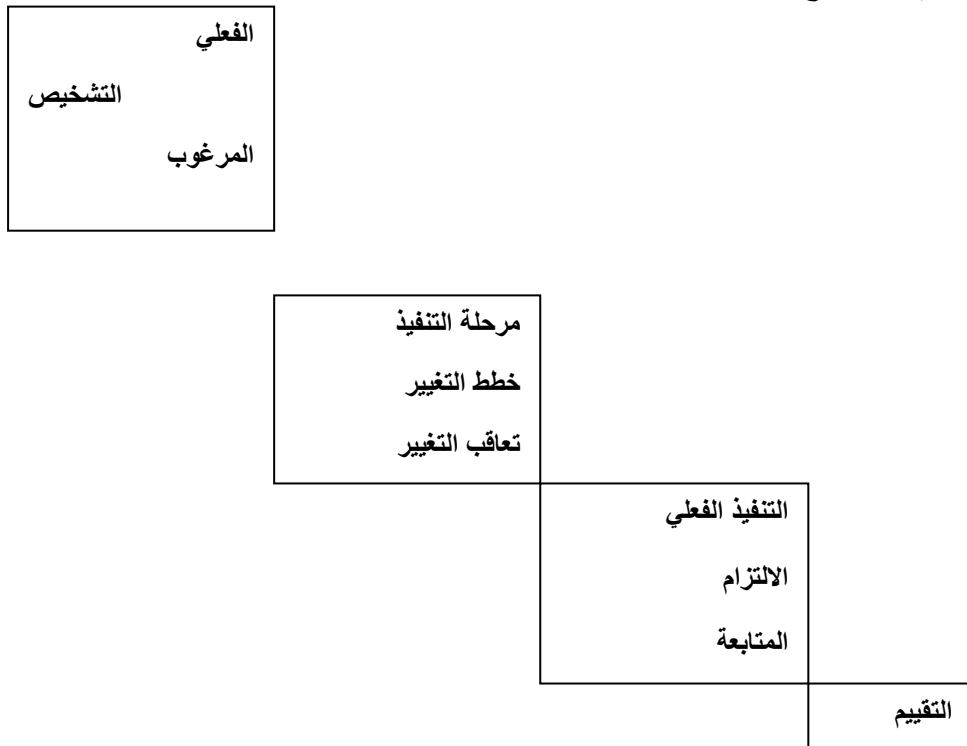
التأثير في كل منها.

(2) نموذج لورنس ولورش: يقوم هذا النموذج بوضع مراحل أساسية للتغيير هي:

- مرحلة التشخيص: تتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المطلوب تحقيقها؛

- مرحلة التخطيط: يتم على ضوءها وضع تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير؛
- مرحلة التنفيذ: تشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة؛
- مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابه.

شكل رقم 8: نموذج لورانس ولورش للتغيير المخطط



المصدر: خليل الشماع، خضر محمود مرجع سبق ذكره ص 379

(3) نموذج هليكال وسلوكوم: يتميز بعدة مراحل أولها معرفة مصادر التغيير حتى مرحلة معرفة نقاط الضعف والقوة للخطة المطبقة يمثلها الشكل الموالي:

شكل رقم 9: نموذج هالريكال وسلوكوم للتغيير المخطط



المصدر خليل الشماع، خضر محمود مرجع سبق ذكره ص 378

4. نموذج عام لعمليات التغيير:

اشتقت مراحل التغيير كحوصلة لدراسة مجموعة من الباحثين والكتاب في حقل التغيير وتمخضت في الخطوات الآتية¹:

- إدراك الحاجة للتغيير: تتحدد بفعل عوامل عديدة قد تكون مؤثرات قوى البيئة الخارجية أو مكونات البيئة الداخلية (تكنولوجيا، المنتجات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة)؛
- تحديد أهداف التغيير: تشتق هذه الأهداف من واقع الحاجة للتغيير؛
- تشخيص المتغيرات ذات العلاقة: تحديد الأولويات وفقاً لطبيعة المتغيرات وعلاقتها بعملية التغيير؛
- اختيار أسلوب التغيير المناسب: يتم اختيار الأسلوب الذي يعطي أفضل النتائج ويحقق مقاصد التغيير؛
- التخطيط لتنفيذ عملية التغيير: وضع خطة لعملية التنفيذ المباشر باتجاه الوصول للنتائج المستهدفة؛

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري الطبعة العاشرة عمان، 2009، ص 133.

- التنفيذ الفعلي: حشد الموارد اللازمة لإجراء التغيير المطلوب؛
- المتابعة والتقييم: تعيين وجهات مسؤولة عن المتابعة والتقييم لمعرفة مسار تقدم التغيير وتصحيح الانحراف.

5. مقاومة التغيير:

تمثل مقاومة التغيير ردود فعل من الأفراد والجماعات مضادة لعملية التغيير والوقوف موقف سلبي، نتيجة لعدم الرضا اتجاه ما تقوم به الإدارة من تعديلات وتغييرات حسب ما تراه مناسبة لتحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها، وعلى المديرين أو القادة أن تكون لديهم معرفة أولية عن الأفراد والجماعات الذين يتبنون أسلوب المقاومة، ومن الأسباب التي تدفع إلى المقاومة ورفض التغيير نذكر ما يلي¹:

- **المستوى التنظيمي:** يمكن أن يكون الهيكل وعدم مرونته وثقافة المنظمة واستراتيجياتها السابقة سببا في مقاومة التغيير المزمع إدخاله على المنظمة؛
- **المستوى الوظيفي:** الاختلافات في توجهات الوحدات الوظيفية الفرعية وجوانب القوة والصراع، تكون هذه سببا لرفض التغييرات المرتقبة؛
- **مستوى المجموعات:** يندرج في إطار هذا المستوى الأعراف والتقاليد السائدة في المجموعة ونمط التفكير الجماعي وطبيعة العلاقات وعدم الرغبة في تغييرها؛
- **المستوى الفردي:** يكون بسبب المصالح الشخصية الذاتية، ونقص الفهم والإدراك والخوف من المجهول، وعدم التأكد أو العادة المتأصلة لدى بعض الأفراد في المحافظة على المألوف وعدم الرغبة في التجديد والتغيير.

من أجل مواجهة عملية مقاومة التغيير تعمل المنظمة على استخدام بعض الأساليب منها²:

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ص 134.

² نفس المرجع أعلاه ص 135-136.

- المشاركة: إشراك الأفراد والجماعات في عملية التغيير في جميع مراحلها منذ بداية التصميم إلى عملية التقييم؛
- التفاوض: إجراء مفاوضات ومساومات مع قوى المعارضة كالنقابة مثلا، لتوضيح برامج التغيير وتفادي كل التهويل والفهم الخاطئ لعملية التغيير، وتكون المفاوضات بعملية التثقيف وبرامج الاتصالات؛
- دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير: يكون هذا الدعم ضروري وحيوي للتقليل من مقاومة التغيير لكون الإدارة العليا تشكل العنصر الراعي لمصالح جميع الأطراف؛
- المرونة في إعادة ترتيب تشكيل برنامج التغيير: تسمح هذه المرونة بجعل هذا البرنامج أكثر جاذبية وقبولا للأطراف التي تبدي معارضة أولية للتغيير.

الحاضرة السابعة: الهيكل التنظيمي

1. المفهوم والأهمية

يمثل الهيكل التنظيمي تلك الخارطة أو البنيان الذي يحدد ملامح المنظمة وماهية النشاط الذي تعمل فيه انطلاقاً من الوظائف المسطرة فيه، كما يهتم الهيكل التنظيمي بترتيب المراكز وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات¹، حيث أن المنظمات بمفهومها الاجتماعي والهيكلية تربط الأفراد بمجموعة الوظائف والمهام حسب التخصصات، بالتالي تنشأ علاقات رسمية بين العمال يعمل على تحديد طبيعة وحدود هذه العلاقات، قدمت مجموعة من التعريفات للهيكل التنظيمي نذكر منها:

تعريف ماكس ويبر: مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة².

تعريف هنري مانتزبرغ: مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات³.

2. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

لا يمكن اعتماد نموذج محدد للهيكل التنظيمي لاختلاف المنظمات من ناحية الوظائف والبيئة المحيطة والأهداف المراد تحقيقها، وعند تصميم الهيكل التنظيمي يستوجب إتباع خطوات محددة تتمثل في⁴:

¹ رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة الدكتور فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013 ص 484.

² محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 293.

³ Henry, Mintzberg, *structure et dynamiques de l'organisation*, Paris Edition d'organhsation 18^{eme} edition, 2005 P18.

⁴ عبد الرازق سالم رحاحلة، نظرية المنظمة، مكتب المجتمع العربي للنشر و لتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص، ص56-57.

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة والأهداف الفرعية مع تحديد احتياجات المنظمة تسهل من تصميم الهيكل؛
- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف، مما يسهل تحديد كافة الإجراءات والسياسات والبرامج المتعلقة بها.
- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول مع تحويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية؛
- وصف الوظائف بشكل شامل، مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات ومؤهلات شاغل الوظيفة؛
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد، وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال؛
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف.

3. أبعاد الهيكل التنظيمي:

- يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، إستراتيجية المنظمة، نمط القيادة، التحفيز، الفاعلية والكفاءة، قد حاول الكثير من كتاب الإدارة قياس الهيكل التنظيمي داخل المنظمة وتوصلوا إلى مجموعة من الأبعاد هي¹:
- **درجة المركزية:** عبارة عن قياس أين تتركز السلطة والقوة داخل المنظمة، أي إذا كانت أغلب السلطة في الإدارة العليا فإن درجة المركزية تكون عالية؛
 - **درجة الرسمية:** عبارة عن مدى وجود قواعد محددة و مكتوبة للنتائج المطلوبة ولوسائل تحقيقها ؛

¹ عبد الحميد أبو ناعم، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 14.

● درجة التعقد: تقاس من خلال عدد الوظائف داخل الهيكل، عدد الوحدات الإدارية وعدد المستويات الإدارية.

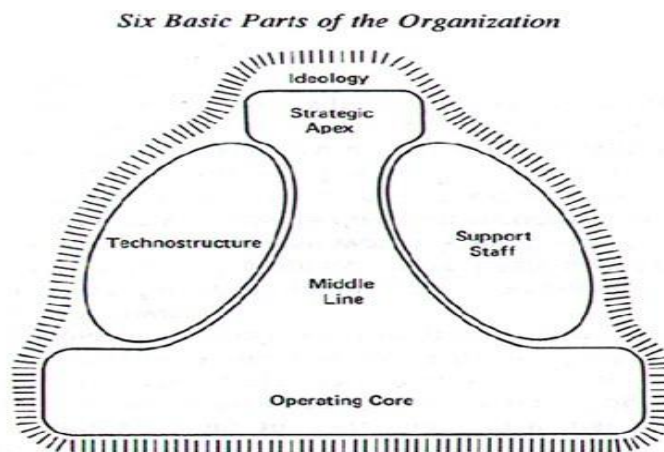
كما أن هناك مجموعة من الأبعاد الأخرى المتمثلة في المكون الإداري، تحويل (تفويض) السلطة التمايز (عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة يمكن يكون أفقي، عمودي، جغرافي)، التكامل بين الوظائف أو الوحدات التنظيمية، نطاق الإشراف، المعيارية التي تمثل مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

4. مكونات الهيكل التنظيمي

قام هنري منتزبرغ بتقسيم الهيكل التنظيمي لأي منظمة إلى خمسة أجزاء أساسية متفاعلة مع بعضها البعض وهي¹:

- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛
- الإدارة العليا: وتشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي وهو الموقع الذي يمكن من رؤية المنظمة ككل؛
- الإدارة الوسطى التنفيذية: تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا؛
- الوحدات الاستشارية: تقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة؛
- الوحدات الداعمة: تقع أيضا خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى.

شكل رقم 10: مكونات الهيكل التنظيمي حسب مانتزبرغ:



المصدر: علي عبد الهادي السلمي، تحليل وتصميم المنظمات، مرجع سبق ذكره ص 137.

¹ علي عبد الهادي، مسلم مرجع سبق ذكره، ص، ص 135-136

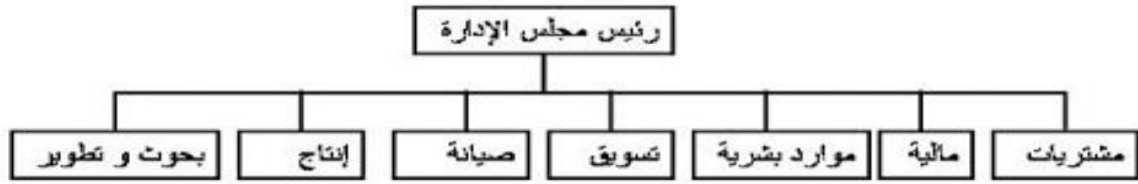
5. أنواع الهياكل التنظيمية:

إن عملية تصميم الهياكل التنظيمية تكون وفق معايير محددة تتمثل في طبيعة النشاط، نوع المخرجات، نوعية المستهلكين أو العملاء، والمكان الجغرافي وخليط من هذه المعايير. فبهذه المعايير تتشكل أنواع الهياكل التنظيمية كما يلي:

(1) الهيكل الوظيفي: يتم تجميع العمال ذوي الوظائف المتشابهة ويمتلكون مهارات ومعارف متجانسة في مجموعات أو

أقسام مستقلة؛ يناسب هذا النوع يناسب البيئة المستقرة كما يناسب المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم؛

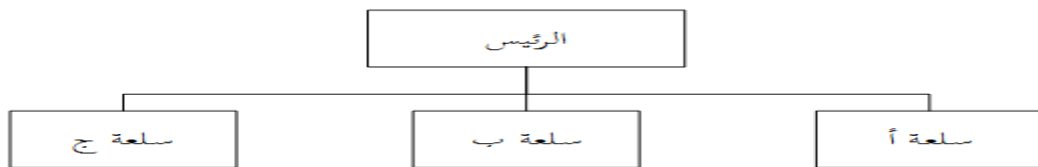
شكل رقم 11 الهيكل الوظيفي



المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا على مراجع سابقة

هيكل السلي: وفقا لمعيار نوعية المخرجات يتم تجميع العاملين الذين يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل واحد في قسم مستقل؛

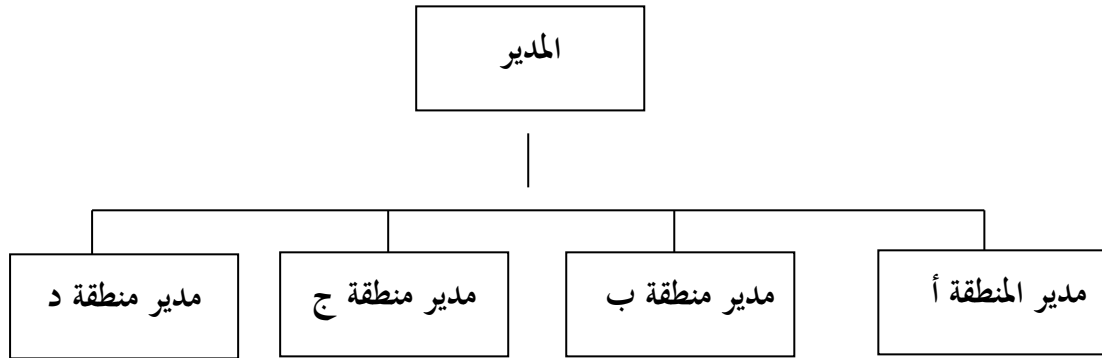
شكل رقم 12 الهيكل السلي



المصدر: المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا على مراجع سابقة

(2) الهيكل الجغرافي: وفقا لمعيار الموقع لأنشطة العمل يمكن تجميع العاملين في كل منطقة جغرافية واحدة في قسم مستقل، فقد تتباين أذواق واحتياجات العملاء أو المستهلكين من منطقة جغرافية لأخرى، يناسب هذا الهيكل البيئة المتغيرة، والمنظمات الكبيرة؛

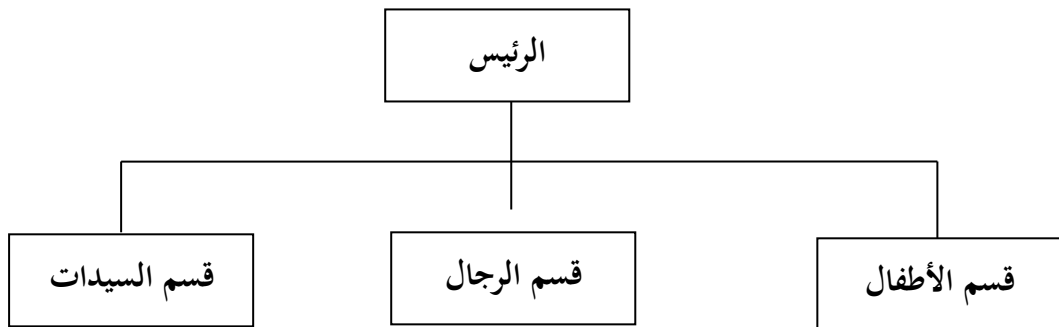
شكل رقم 13: الهيكل الجغرافي



المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا على مراجع سابقة

(3) هيكل تنظيمي على أساس العملاء: يتضمن تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من العملاء في قسم واحد، ويكون في حالة هناك فروق واضحة في رغبات واهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من العملاء؛

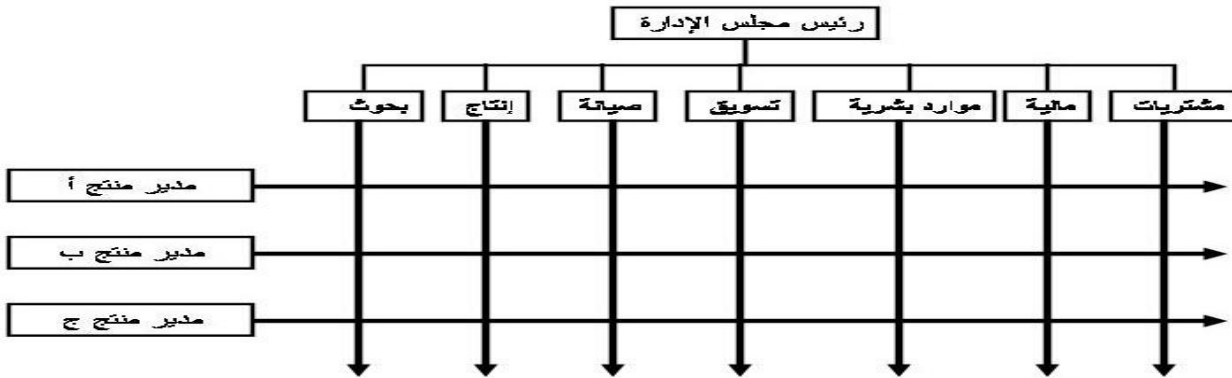
شكل رقم 14: هيكل تنظيمي على أساس العملاء



المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا على مراجع سابقة

(4) الهيكل المصفوفي: قد تستخدم المنظمة في بعض الأحيان خليطا من المعايير السابقة في بناء هيكلها التنظيمي، يناسب المنظمات متوسطة الحجم التي تخصص في إنتاج عدد محدود من المنتجات، كما أنه يناسب البيئة غير المؤكدة والمعقدة.

شكل رقم 15: هيكل مصفوفي



المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا على مراجع سابقة

6. العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز للتطبيق في المنظمة لدى يتم تصميم هيكل تنظيمي مناسب مع مراعاة عدة عوامل منها¹:

- **حجم المنظمة:** أهم عامل على الإطلاق (زيادة عدد العمال، عدد التخصصات...) كلما زاد حجم المنظمة تعقد الهيكل التنظيمي وبالعكس الصحيح؛
- **دورة حياة المنظمة:** يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المنظمة ففي كل مرة يتخذ شكلا معينا؛

¹ مجموعة من المراجع السابقة بتصرف

- درجة التخصص: إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي فإن كان التخصص في العمل منخفض كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح؛
- التكنولوجيا: كلما زادت التكنولوجيا زاد تعقيد الهيكل التنظيمي؛
- اتساع نطاق عمل المنظمة: فتوسع المنظمة يستلزم هيكل تنظيمي كبير ومختلف؛
- بيئة المنظمة: لها دور في تحديد شكل الهيكل التنظيمي، بيئة مستقرة هيكل تنظيمي بسيط، غير مستقر هيكل تنظيمي معقد.

المحاضرة الثامنة: الإبداع التنظيمي

تحتاج المنظمات إلى التجديد والتطوير والتحسين من أجل البقاء والاستمرارية ومواجهة المنافسة الشديدة، كما عليها مواكبة التطور ومتطلبات العملاء والسوق، فهذا يدفع بها إلى البحث عن السبل والطرق للحفاظ على مكتسباتها والتطلع إلى التوسع والنمو؛ من بين هذه السبل الإبداع التنظيمي الذي يجدد من طاقتها وقوتها بتبنيها مجموعة من الإجراءات والسياسات نتعرف عليها في هذه المحاضرة.

1. مفهوم الإبداع:

تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالإبداع التنظيمي لطبيعة توسع هذا المفهوم في شتى المجالات نذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

تعريف بيتر دراكر: تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك¹؛

تعريف كوتلر: يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة²؛

كما يعرف الإبداع على أنه القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس³.

¹ بيتر دراكر، التجديد والمقارنة ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988 ص 18.

² بشار محمد خليل، سحر أحمد كرجي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مقال مقدم لمجلة الإدارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية العراق، العدد 84، 2010، ص 213.

³ زغدار محمد، مخلوف أحمد، مدى تأثير مبادئ الريادة في منظمات الأعمال واستخدامها كمدخل لتحسين القوائم المالية، مقال مقدم لمؤتمر علمي دولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر يومي 29-30 نوفمبر 2011 جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 8 . manifestation.univ-ouargla.dz

تعريف حسين حريم: عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور علاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل، وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقود الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة في القيادة والإشراف، والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي أو غيرها¹.

2. تصنيفات الإبداع:

تنوعت تصنيفات الإبداع في المنظمة وهذا حسب المجال الذي يتم فيه الإبداع وارتأينا ذكر نوعين شاملين لتوضيح مدى قدرة المنظمة في تبني الإبداع والسبق فيه تتمثل أنواع الإبداع فيه:

1. الإبداع الإداري: يمس هذا النوع من الإبداع جميع الأساليب والمناهج الإدارية التي تستعملها المنظمة في تسيير والتعامل مع عناصرها الإنتاجية (موارد مالية، موارد طبيعية، موارد بشرية، تنظيم، تكنولوجيا)، فكلما كانت المنظمة مبدعة في الجانب الإداري بضبط فنون الإدارة من ناحية التسيير كان مؤثر على أدائها، ويبرز الإبداع الإداري جليا في:

- الهياكل التنظيمية: تكون الهياكل التنظيمية معقدة مع كبر حجم المنظمة وهذا لا يعني الابتعاد عن هذا الطموح ولكن السعي إليه مع العمل على جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة في مواجهة الصعوبات الإدارية، وتسهيل الاتصالات في مختلف المستويات، والتقليل من تكاليف الوقت، وضبط العلاقات ما بين الأقسام والعمال ومختلف الوظائف الموجودة في المنظمة؛

¹حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 304.

- السياسات والإجراءات: لكل منظمة سياسات وإجراءات تعتمد في تحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث تعمل المنظمة على البحث عن كل جديد في مجال الفن الإداري وتكييفه مع متطلباتها وأنظمتها فهنا يبرز الإبداع في طرق التكييف والحصول على نتائج سريعة وفعالة؛
 - الموارد البشرية: هي العنصر الذي يبرز ملامح الإبداع في المنظمة بشكل فردي أو عن طريق فرق العمل الجماعية، تحت مناخ تنظيمي مبدع، فالمنظمة تحرص على دعم المبدعين وتسطير ميزانيات خاصة لهذا المجال سعياً منها لتحقيق السبق وتجسيد الإبداع في الابتكار وتطوير مستوياتها الإبداعية؛
 - الموارد المالية: تبرز المنظمة قدرتها في البحث عن مصادر التمويل بطرق جديدة عن طريق علاقاتها مع المؤسسات المالية أو الموردين وفي كيفية استثمار أرباحها لغرض التقليل من التكاليف.
2. الإبداع الفني: يتضمن ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات تقنية بوسائل وأدوات المنظمة، فأسلوب الإنتاج المعتمد والأفكار المتجددة تساعد المنظمة على التطوير عن طريق البحث عن المعلومات والتقنيات الحديثة ويمكن تقسيم الإبداع الفني إلى:
- الإبداع في المنتجات: إدخال جميع التحسينات والتغييرات في طرق وأساليب الإنتاج بالنسبة لمنتج موجود وطرق تسويقه (قنوات التوزيع، أساليب الترويج)، ظروف تخزينه، ابتكار منتجات جديدة حسب متطلبات المستهلكين والمنتجين بطرق وتقنيات حديثة، بحيث تكون المنظمة سباقة لهذا الابتكار؛
 - الإبداع في الخدمات: تدخل فيه كل الأفكار الإبداعية المتعلقة بالخدمات وتتغير حسب طبيعة المنظمة والخدمة التي تقدمها وتكون هذه الخدمات إما مقرونة بمنتجات معينة كخدمات ما بعد البيع والضمان وسرعة وصول المنتجات إلى المستهلكين، أو مقرونة بمميزات معنوية خاصة بأداء العنصر البشري الذي هو المعني الأول بها كمثال الخدمة الصحية تتمثل في حسن الاستقبال، استعمال تقنيات حديثة للفحص.

كما أن هناك تصنيف آخر للأعمال الإبداعية قدمه تايلور يتمثل في¹:

- إبداع تعبيرى: تكون فيه الأصالة والكفاءة، على قدر قليل من الأهمية؛
- إبداع إنتاجى: يرتبط بتطوير آلة، أو منتج، أو خدمة؛
- إبداع اختياري: يتعلق بتقديم أساليب جديدة؛
- إبداع ابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة،
- إبداع الانبثاق: نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

¹سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص53.

3. دوافع الإبداع:

إن لعملية الإبداع دوافع مختلفة تجعل الشخص مضطلع لعملية الإبداع وله مؤثرات داخلية وخارجية ودوافع مادية ندرجها في الجدول الآتي:

جدول رقم 6: دوافع الإبداع

دوافع الإبداع	خصائصه
دوافع ذاتية داخلية	• الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛ • الرغبة في مساهمة مبتكرة؛ • الرغبة في اكتشاف أشياء جديدة الرغبة في إحداث التغيير؛ • الرغبة في معالجة التعقيدات؛ • الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
دوافع بيئية خارجية	• التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والتوعية وتحسين الخدمات والتدريب وغيرهم؛ • المنظمات في عالم سريع التغير يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛
دوافع مادية	• الحصول على مكافآت مالية؛ • الحصول على تقدير وثناء وشهرة جيدة؛

المصدر: فاطمة مانع، مرجع سبق ذكره، 2010، ص، ص 3-4

4. مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع بمراحل حيث يتم في كل مرحلة تطوير الأفكار والبحث عن حلول لغرض الوصول إلى تطبيقها واختبار مدى نجاحها فتتمثل فيما يلي:

(1) مرحلة الإعداد: يحصل الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها؛

(2) مرحلة الاختبار والاحتضان: مرحلة تتميز بالجهد الشديد من طرف المبدع لحل المشكلة؛

(3) مرحلة الإشراق: تتضمن انبثاق ومضة الإبداع أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة؛

(4) مرحلة التحقيق: تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

5. مستويات الإبداع:

تتم المنظمات عادة بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزائها إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المنظمة ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير إلى أن للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، يمكن تلخيص مستويات الإبداع في المنظمة كالآتي:

• الإبداع على مستوى الفرد: يحققه الأفراد الذين يتمتعون بخصائص متميزة هي:

- المعرفة: مجموعة مترامكات من قراءات ممارسات أحداث أعمال؛
- التعليم: اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها؛
- الذكاء: التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: تتسم بروح المخاطرة قوة المثابرة الانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة اعتماداً على خاصية التداؤوب وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ومن أشكاله (حلقات الجودة. العصف الذهني)؛
- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المنظمة ويتمثل في (القادة، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية).

6. القبعات الست:

يمثل أحد الأساليب التفكير الإبداعي لصاحبه إدوارد دي بونو حيث قسم المواقف العقلية التي تصنع القرار إلى ستة ومثلها بالقبعات، تساعد الأشخاص على أن يكونوا في نفس النمط لتسهيل طريقة التفكير في حالة الاجتماعات واتخاذ قرارات مناسبة، وقسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

جدول رقم 7: قبعات التفكير الست

الرمز	القبعة
البيانات الحقائق	القبعة البيضاء
الحدس والمشاعر والعواطف	القبعة الحمراء
الإبداع والابتكار	القبعة الخضراء
التحكم في العمليات واتخاذ القرار	القبعة الزرقاء
المنطق الإيجابي	القبعة الصفراء
المنطق السلبي	القبعة السوداء

المصدر: إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجيوسي، أبو ضبي، المجمع الثقافي،

الحاضرة التاسعة: الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع التنظيمي

يمثل الصراع ظاهرة طبيعية تكون بين أطراف مختلفة داخل المنظمة لأسباب متعددة ومختلفة تكون نتائجها إما سلبية أو إيجابية حسب طبيعة الصراع وطرق معالجته وحسن استغلاله، كما يجب على المنظمة إعطاء الأهمية لهذه الظاهرة ودراستها والبحث عن حلول لها، حيث الإهمال يؤدي إلى نتائج وخيمة جداً، وهناك دراسات متعددة لهذه الظاهرة تبحث وتدرس الأسباب وتقدم استراتيجيات لكيفية إدارة هذه الظاهرة.

نقدم مجموعة من التعريفات لمفهوم الصراع التنظيمي من وجهات نظر متعددة نذكر منها¹:

■ تعريف وارنر إنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة من مختلف الأفراد أو بين الجماعات؛

■ تعريف دانكان هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار.

حسب التعريفين السابقين تحدد الصراع التنظيمي انطلاقاً من الأطراف المعنية بالصراع متمثلة في الأفراد فيما بينهم أو الجماعات أو المنظمات وينجر من الاختلاف ويدفع للمواجهة والضرر فهذا الجانب السلبي للصراع التنظيمي من خلال الباحثين.

كما تم تقديم تعريفات متعلقة بالحالة النفسية الدافعة للصراع ونتيجة هذا الصراع كما يلي:

■ عرف مارج وسامون على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل².

¹ بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، (ص 146-ص 160)، ص 148.

² ليث عبد الله سليمان القهوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد 15 العدد 1 2015 (ص 216-ص 228) ص 218.

■ يرى دافت بأن الصراع هو تلك الحالة من التوتر أو عدم الرضا التي قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات بسبب الاشتراك في الموارد أو التنافس¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو حالة نفسية مضطربة ومتوترة لأسباب مختلفة يمكن أن تكون شخصية أو تنظيمية تدفع بالفرد أو الجماعات إلى افتعال المشاكل والرغبة في الضرر، مما يؤثر على الأداء واتخاذ القرار الصحيح.

2. أنواع الصراع

هناك عدة تصنيفات لتحديد أنواع الصراع نذكر منها²:

أ. صراع منظم وصراع غير منظم:

● **الصراع المنظم:** هو صراع مخطط له يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب مثل النقابات العمالية مع المنظمة.

● **الصراع غير المنظم:** هو صراع تلقائي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل الغياب عنه وترك العمل.

ب. حسب المستويات الإدارية:

● **الصراع الصناعي:** صراع بين الإدارة والعمال أو بين النقابات والإدارة تعتبر من المظاهر الاجتماعية خاصة في الدول الرأسمالية؛

● **الصراع بين الإدارات التنفيذية والاستشارية**

● **الصراع بين الوحدات الإدارية:** ويكون ناتج عن تداخل الأعمال فيما بين هذه الوحدات

● **الصراع بين المنظمة ومحيطها الخارجي:** بين المنظمة والمجتمع، بين المنظمة والمستهلك، بين المنظمات فيما بينها.

● **صراع الأدوار:** يكون بين الفرد والدور الذي يقوم به داخل المنظمة وهناك ما يسمى بتداخل الأدوار.

¹ سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة 8، العدد 23، (ص93-ص127) ص 97.

² سعدية حايك كاظم السلطاني، مرجع سبق ذكره ص99، ص 101.

أما القروبي فقد قسمه إلى أربعة أنواع متمثلة فيما يلي:

- صراع داخل الفرد ونفسه: يكون عند وجود بدائل كثيرة لا يمكن اختيار منها ولا بديل؛
- الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدارته للأمور مثل:
 - الصراع بين المدير ومروؤسيه
 - الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري
 - الصراع بين العامل والمشرف
 - الصراع بين العامل والعامل
- الصراع بين الجماعات: يكون بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة؛
- الصراع بين المنظمات: ناتج عن المنافسة أو التضارب في المصالح.

3. أسباب الصراع

هناك أسباب متعددة ومختلفة لحدوث الصراع يمكن تحديدها في النقاط التالية¹:

- سوء الفهم؛
- تصادم الشخصيات؛
- اختلاف القيم والأهداف؛
- اختلاف الطرق والأساليب؛
- اختلاف حول المسؤوليات؛
- نقص التعاون بين الأطراف المتنازعة؛
- مسائل متعلقة بالسلطة.

كما يمكن تحديد نقاط أخرى تتمثل في:

- العلاقات الاعتمادية؛
- التنافس على الموارد المتاحة؛
- صراع الأدوار؛

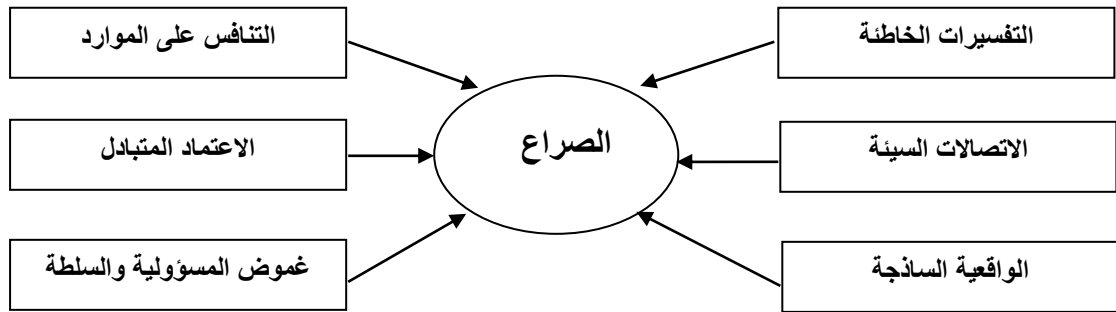
¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008 ص15، ص20.

- تفاوت السمات الشخصية للأفراد؛
- اختلاف الإدراك؛
- التركيب النفسي؛
- الرضا الوظيفي.

كما يمكن إجمالها فيما يلي:

- **عوامل شخصية:** تفسيرات خاطئة، الواقعية الساذجة، الاتصالات السيئة الناتجة عن المشاحنات الطويلة والحقد والرغبة في الثأر أو الانتقام؛
- **عوامل تنظيمية:** غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة محدودية الموارد.

الشكل رقم 16: العوامل المسببة للصراع التنظيمي



المصدر: جرينبرج جبرالد، بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة وتعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض السعودية، دار المريخ للنشر 2004

في هذا الشكل تم تجميع العوامل المسببة للصراع منها الشخصية حيث طبيعة الشخصية تحدد مدى مهارة الفرد في الاتصال والفهم الصحيح للرسائل وتفسيرها بالطريقة الصائبة، كما أن العوامل التنظيمية لها الأثر الواضح في حدوث الصراع نظرا للتنافس في الموارد بين كل من الأفراد والجماعات والمنظمات، وطبيعة العلاقة الاعتمادية التي تخضع لتضارب المصالح بين الأطراف، وأيضا غموض السلطة والمسؤولية الذي يسبب التداخل في الأوامر والصلاحيات.

4. مراحل الصراع:

حدد بوندي **Pondy** خمس مراحل متعاقبة للصراع التنظيمي يتم توضيحها كالآتي¹:

أ. الصراع الكامن (الضمني): تكون فيها الظروف المسببة للصراع حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود

الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد في الأهداف وكذلك وجود حاجة

إلى الاستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في وجود الصراع بشكل ضمني غير معلن؛

ب. الصراع المدرك: يبدأ الأفراد فيها بأدراك أو ملاحظة وجود الصراع وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا

معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية، ومن ثم يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم

وجود حالات سابقة من الصراع الكامن؛

ت. الصراع المحسوس: هذا النوع من الصراع يتم التعبير عنه بسلوك فعلي وبسبل مختلفة مثل العدوان والمواجهة

واللامبالاة أو حتى الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان؛

ث. الصراع الظاهري: يظهر بشكل مفتوح وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف

الجماعة الأخرى، وتتنافس المجموع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعات الأخرى، وهذا يعيق

التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفؤ باستخدام

الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع؛

ج. ما بعد الصراع: هنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت إدارة الصراع

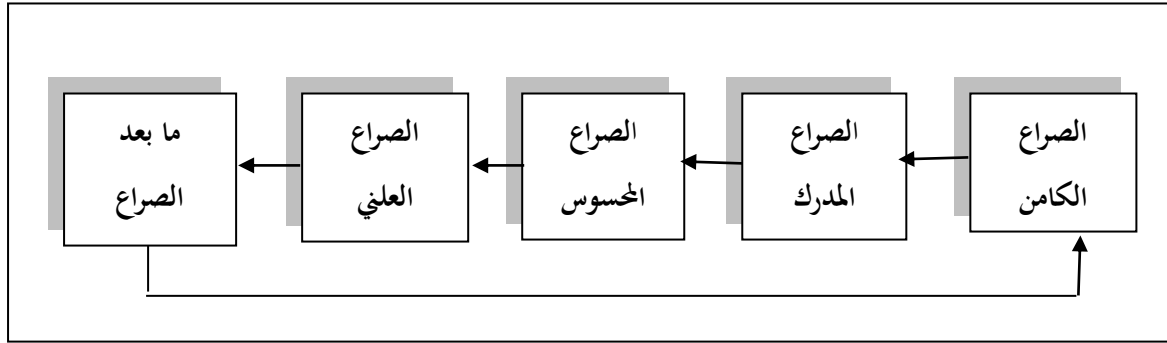
ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم، وإذا كانت النتائج إدارة الصراع سلبية

وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع ويعاد إلى المرحلة الأولى ومن ثم

تتعاظم أسبابه ويكون أكثر خطورة في المستقبل.

¹ أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2015، ص 45، ص 46.

الشكل رقم 17: مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي



المصدر: أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايف عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2015، ص 47.

5. استراتيجيات الصراع

بعد التطرق لمراحل الصراع يجب معرفة الطرق والاستراتيجيات التي يجب استعمالها واتخاذها من أجل إيجاد حلول لهذا الصراع أو على الأقل التخفيف من حدته حتى لا يؤثر على مسار تحقيق المنظمة والأفراد نذكر من هذه الاستراتيجيات ما يلي¹:

أ. استراتيجية التسوية: تقوم على التعاون بين الطرفين المتنازعين بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما

فيقومان بتهئية الأوضاع واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها مثل

التخفيف من حدة المشكلة؛

ب. استراتيجية التنازل: يتم تنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلا مصالحه انطلاقا من قناعته بضرورة انجاز

المطلوب دون عطل أو تأخير؛

¹ عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية المجلد2، حزيران جوان، 2016 ص16-ص48 ص28.

- ت. استراتيجية التجنب: تقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين إما أسلوب الإهمال، أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين؛
- ث. استراتيجية القوة الجبرية: يستخدمها المديرون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى وترى الإدارة أنه مهم ومفيد للعمل ولا يجوز إضعافه أو إحباطه؛
- ج. استراتيجية التعاون: يستخدمها المديرون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة وأيهما متعاونان حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة مثل الحوار واللقاءات المتتالية.

المحاضرة العاشرة: التحفيز (الخوافز)

يحتاج المورد البشري إلى الدعم المادي والمعنوي من أجل تحسين ورفع مستوى أدائه، فتعمل المنظمة على تحديد نظام خاص بالخوافز الذي يعمل على المحافظة على السلوك الجيد للفرد بالمكافأة وتثبيط السلوك السيئ بالعقاب فيكون ما يسمى بنظام الثواب والعقاب تقديراً لطبيعة كل سلوك، نتعرف في هذه المحاضرة عن ماهية التحفيز أو الخوافز أنواعها والنظريات التي اهتمت بها وكيف يكون نظام الخوافز ناجعاً.

1. مفهوم الخوافز

تم تقديم مجموعة من التعريفات الخاصة بالخوافز منها

- تعرف الخوافز على أنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية¹.
- مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب².
- الخوافز هي عائد أو ناتج إيجابي من العمل يحقق قيمة أو منفعة إيجابية للفرد³.

¹ طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 115.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 334.

³ عزوز محمد، دور الخوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف الجزائر العاصمة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر العاصمة 2009، ص 35.

- الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته¹.

مما سبق يمكن القول أن الحوافز عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تساعد الفرد على تقديم الأفضل وتحقيق الأهداف سواء مادية كانت أو معنوية وتكون له الرغبة في الحصول عليها والتميز بها.

2. أنواع الحوافز

تعددت تصنيفات الحوافز حسب عدة نقاط يمكن أجمالها كالآتي²:

- أ. الحوافز الإيجابية: والتي تكون نتيجة لسلوك جيد من طرف الأفراد أو الجماعات يدعم الأداء الإيجابي ويدعو الآخرين للاقتداء به ويصنف إلى حوافز مادية وأخرى معنوية كالآتي:
 - حوافز مادية: تمثل الأجر والعلاوات السنوية، الزيادة في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح، كما يمكن أن تكون عبارة عن امتيازات خاصة بالوظيفة أو بالمهام مثل سيارة، حاسوب شخصي، مكتب خاص هاتف شخصي..... إلخ. كما ان لهذا التحفيز المادي ركائز معينة تتمثل في:

- أن يكون عادلا ويطبق وفقا للقوانين واللوائح الإدارية النافذة؛
- أن يكون مناسبا لما يبذله الشخص من جهود في العمل؛
- أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء؛
- أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية؛

¹ جواد حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علم نفس العمل والتنظيم، 2006، ص15.

² علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2007، ص12-ص13

● طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيداته.

- **خوافز معنوية:** تتمثل في الترفي وتقدير جهود العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل وتفويض

الصلاحيات نذكر منها: الترقية والتقدم، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار

العمل، توسيع العمل (إضافة مهام جديدة)، إغناء أو إثراء العمل إضافة مهام جديدة قريبة من التخصص

كإشراكه في اتخاذ القرار المتعلق بعمله مع رئيسه المباشر.

ب. **خوافز سلبية:** يقصد بها العقوبات المختلفة التي يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير

الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن

الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. تنقسم بدورها إلى مادية ومعنوية كالآتي:

- **خوافز مادية:** تنزير في درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو العزل المؤقت؛

- **خوافز معنوية:** حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيه للمقصر في

عمله، تأنيب الموظف.

كما أن هناك تقسيم آخر يتمثل في¹:

(1) **خوافز فردية:** على أساس الدفع للأداء الفردي ويمكن قياسها وتحديدتها بشكل سليم؛

(2) **خوافز جماعية:** تقدم على أساس عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة، لكن

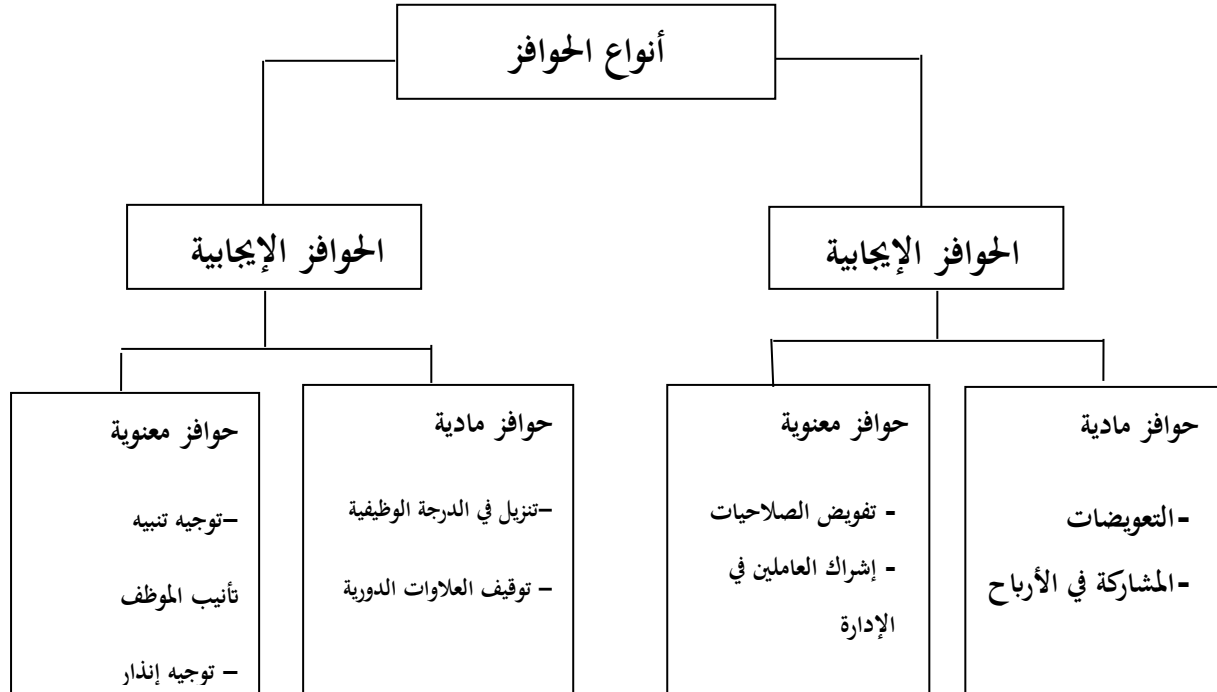
تعاني من مشكل عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية حيث بصورة عامة الفراد يدعون

مسؤولية الإنجاز إذا كان جيدا أو العكس.

¹ طاهر محمد كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 128

يمكن اجمال أنواع الحوافز في الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: أنواع الحوافز



علاء خليل محمد العكش مرجع سبق ذكره ص. 10

3. نظريات الخوافز

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بالخوافز وقدمت مجموعة من الدراسات عنها نوجزها في الجدول الاتي:

جدول رقم 8: اهم النظريات المتعلقة بالخوافز

النظرية	ملخص النظرية
نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو	تقسم الحاجات إلى خمسة أصناف (أساسية، الأمن، الاجتماعية، الانتماء، إثبات الذات)
نظرية الديرفر	تقسم الحاجات إلى ثلاث مجموعات (حاجات الوجود، حاجات الأمن، حاجات النمو) تركز على تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة
نظرية الانجاز الثلاثية ديفيد ماكيلاند	تركز على ثلاث حاجات أساسية (الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة) تتيح الفرصة للمنظمة تمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وتعتمد الحاجة الأولى على أشخاص متميزين يفضلون التحدي والقيام بالأعمال الصعبة
نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ	تقسم الخوافز إلى مجموعتين الأولى تمثل عوامل الصحة البيئية وسياسة الإدارة أما الثانية تمثل العوامل الحافزة التي تشعر الفرد بالرضا وقد بينت هذه النظرية أن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية لا تؤدي إلى الرضا بل تمنع عدم الرضا
نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو	بينت هذه النظرية إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة
نظرية العدالة لأدمز	إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للخوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الدوافع والأداء
نظرية التوقع والتفضيل لفيكتور فروم	تفترض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى الأداء وهذه الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة والمعادلة التالية توضح هذه العوامل الدافعية = الجهد المبذول × المكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات) × احتمال المخرجات (التوقع × المكافئ × العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة)
النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور	طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول حيث مثلت الخوافز المادية الأساس في تحفيز العمال من خلال الزيادة في الأجور
نظرية X و Y لدوغلاس ماجريجور	حسب هذه النظرية يقسم الأفراد إلى فئتين حيث الفئة الأولى يطبق عليها نظرية X التي تمثل العامل الخمول الذي لا يحب العمل ويكون تحفيز بنظام العقاب والتشدد، أما الفئة الثانية تطبق عليها نظرية Y حيث الفرد فيها فعال وقادر على العمل وراغب فيه متحمس للقيادة

المصدر: بكار آمال، نجاعة الهندسة البشرية في تحقيق السلامة المهنية للأفراد العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء -بشار

رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسير موارد بشرية، جامعة الدكتور يحي فارس -المدية، 2017، ص-ص 138-139

4. أسس وقواعد نظام الحوافز

1.4 أسس منح الحوافز: تمنح الحوافز اعتبارا لنقاط معينة تحدد بشكل دقيق ليكون الحافز ذو مصداقية تتمثل في¹:

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للعمل سواء كان في (الكمية، الجودة، وفرة الوقت، وفرة التكاليف، طريقة الأداء) ويعتبر الداء فوق العادي هو أحد أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز؛
- **المجهود:** يتميز هذا المعيار أنه أقل أهمية مقارنة بالأداء لصعوبة قياسه خاصة في المهام ذات الطابع الخدماتي والأعمال الحكومية، ولخصوصية بعض المهام، فيتم مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة المستخدمة من طرف الفرد للوصول إلى نتيجة أو أداء معين؛
- **الأقدمية:** وهي طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وتأتي على شكل علاوات وتسمى منحة الأقدمية، وتكون بشكل أكبر في القطاع الحكومي من القطاع الخاص؛
- **المهارة:** تخص بعض المنظمات منح تكافئ بها الفرد ناتج حصوله على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو إجازات أو مشاركة في دورات تدريبية بتميز وتفوق؛
- **تحقيق الأهداف:** معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص52.

2.4 شروط تحديد نظام الحوافز

من أجل أن يكون هناك نظام عادل ومنصف وفعال لمنح الحوافز يجب توافر الشروط الآتية:

جدول رقم 9: شروط لنظام منصف لمنح الحوافز

1- البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته	2- التحديد في أنواع السلوك والتصرف الذي من خلاله يتم التحفيز
3- إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.	4- أن تكون التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أو الأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة.
5- أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محددة أو مؤشرات الإنجاز والأهداف يمكن تحقيقها وقابلة للقياس	6- ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الفرد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على تحفيزات
7- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن يكون ذلك على مقدار أداء الفرد	8- العدالة في منح الحوافز على الأفراد وأن يكون مناسبا لأدائهم دون تفرقة بينهم
9- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه	10- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد وذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء
11- أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية والجودة وتقديم أفكار جديدة	12- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه
13- التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات	14- يجب أن يكون النظام منفعه في شكل زيادة إيراداتها وإنفاقا استثماريا وإلا أصبحت نفقات جارية
15- يجب أن يشمل النظام كل العاملين في المنظمة	16- يجب أن تكون الحوافز ملموسة ذات التأثير الإيجابي
17- الاستقلالية والمرونة في تطبيق النظام حتى يفهمه العاملون	18- العلانية في تطبيق نظام الحوافز مما يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز
19- إعطاء الدفعة القوية لنظام الحوافز عند بداية تطبيقه من خلال عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز	20- تدريب المشرفين والملاحظين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندته
21- يجب أن يكون هنا نظام سليم ودقيق وموضوعي لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء دون تحيز	22- كلما تم اشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل للترويج للنظام وضمان تسويقه لقاعدة الرضا
2- بداية قوية: إعطاء الدفعة الأولى القوية لنظام الحوافز من خلال استخدام برامج دعائية واسعة مع العمال	24- نهاية قوية: يتم ذلك بتنويع الجوائز في الحفلات الخاصة بشكل تمثيلي قوي

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، دار اليازوري،

عمان، الأردن، 2010، ص، ص 296، 297.

الحاضرة الحادية عشر: الفاعلية والكفاءة

أولاً: الفاعلية

1. مفهوم الفاعلية

تعتبر الفاعلية من بين المفاهيم التنظيمية المهمة حيث تحدد قدرات المنظمة على الاستمرار وتحقيق الأهداف وإمكانية تحديدها بمعرفة مواردها المختلفة، فيجب أن يكون هناك معايير تساعد على تقييم أداء المنظمة ومعرفة إمكانياتها التي على أساسها يتم تحديد الأهداف المرجو تحقيقها.

هناك مجموعة من التعريفات المقدمة لمفهوم الفاعلية نذكر منها¹:

- عرف بانارد **Banard** الفاعلية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها؛
- وأشاد ألفار **Alvar** هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.
- تحقيق الأهداف التي تم تبنيها في رؤية ورسالة المنظمة، أي كلما زادت درجة التطابق بين أهداف وغايات المنظمة والنتائج المقاسة كلما زادت فاعلية المنظمة².
- يمكن القول أن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بحسن استغلال كافة الموارد المتوافرة وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها وهذا لضمان البقاء والاستمرارية والاستقرار.

2. قياس الفاعلية

من أجل قياس الفاعلية نحتاج لبعض المؤشرات المرتبطة بالأداء تتمثل في³:

- أ. تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها: هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس الفاعلية هي:
 - أهداف رسمية: وهي المحددة بالوثائق الرسمية للمنظمة مثل النظام الداخلي، المستندات المعتمدة في الإدارة العليا؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود مرجع سبق ذكره، ص 327.

² سارة علي سعيد العامري، دور الفاعلية التنظيمية في تحقيق رضا الزبون، بحث وصفي تحليلي في مجموعة مختارة من الشركات السياحية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد المجلد 18 العدد 57 ص-ص 401-419 2022 ص306.

³ خليل الشماع، خضر الكاظم، مرجع سبق ذكره ص 327.

- الأهداف العملية: تتمثل في مؤشرات الإنتاج كمية ونوع وحجم المخرجات السلعية والخدمية التي تقدمها وذلك من خلال مدة زمنية معينة.

تعطي هذه المؤشرات للأهداف الرسمية وغير الرسمية الصورة الحقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سواء ما يتعلق منها بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية.

درجة الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار الطاقات المتاحة لديها ومعالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في تحقيق الأهداف.

ب. قياس القدرة على التكيف: أشار موت **Mott** إلى أن التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية وهو يعني درجة وقدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

فالتكيف للبيئة الخارجية حسب المفهوم أعلاه يعني أن المنظمة تواجه متغيرات بيئية كثيرة تستدعي منها اتخاذ القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار.

من بين الأساليب المهمة التي على المنظمة اعتمادها هو أسلوب التنبؤ بسبب ما يحيط به من تغيرات بيئية تعالج حسب الحالة للحد من الخسارة الناجمة من عدم التكيف.

فمفهوم الفاعلية بشقيه تحقيق الأهداف والتكيف متكاملان مع بعض في قياس إمكانية المنظمة في الاستمرار والاستقرار في ظل التغيرات البيئية غير المستقرة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

ثانياً: الكفاءة

1. المفهوم

يمثل مفهوم الكفاءة في معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، يجب استعمال واعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق المثالية أو تعظيم الرباح في استخدام الموارد المتوفرة.

كذلك التوفيق بين الأهداف المرجوة وما يتوافر فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها.

أكد كارزو ويانوزاس Carzo&Yanouzاس علأن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حيثما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات. كما أن الاهتمام بمتغير الموارد المحدودة إلى اتجاه إدارة المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانيات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة كما يجب الاهتمام بشأن الرضا الوظيفي الذي يعتبر أحد المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء.

2. قياس الكفاءة

هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة لقياس الكفاءة وتنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة كما يلي¹:

أ. المؤشرات المباشرة: تتضمن قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة)، خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة: الربح الصافي، قياسا بمجموع الموجودات أو حتى الملكية؛
- المقاييس الجزئية للكفاءة: المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات؛
- المقاييس النوعية للكفاءة: الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب. المؤشرات غير المباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للسبب التالية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة؛

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة؛

فالمقاييس غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات الرضا الوظيفي للفرد العاملين والروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

¹ خليل الشماخ، خضر الكاظم، مرجع سبق ذكره ص 330.

3. المقارنة بين الفاعلية والكفاءة:

تعتبر كل من الفاعلية والكفاءة من المؤشرات الأساسية والمهمة في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في المدة الزمنية المحددة وبلاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة في هذا الجدول نحاول تقديم مقارنة بين مفهومي الفاعلية والكفاءة:

جدول رقم 10: المقارنة بين الفاعلية والكفاءة

العنصر	الفاعلية Effectiveness	الكفاءة Efficiency
التعاريف	هي عمل الأشياء الصحيحة يصعب تعريفها وقياسها بشكل كمي، نظرا لتأثر عمليات تقويم الفاعلية بغايات المنظمة وفلسفة الإدارة والقيم المتعددة السائدة بين أعضاء المنظمة	هي عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة نسبة المخرجات إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف محددة سلفا، توفير الموارد	اقتصاديات انجاز العمليات استغلال الموارد
حالة استخدام	ذات علاقة بالاستراتيجيات الإدارية في المدى البعيد وكذلك تحقيق الأهداف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية	تستخدم كمعيار تقويم كفاءة أداء المهام في المدى القصير وتحقيق الأهداف نسبة المخرجات إلى المدخلات بشكل كمي
الاستراتيجية	تركز المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية	تركز المنظمة على المنافسة السعوية، بالذات عندما يكون المستهلك مهتما بالسعر وفي هذه الحالة يكون التركيز على الحصول على الموارد واستخدامها بشكل كفؤ

المصدر: سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا صتعاء 2013 ص26

[/https://ust.edu/en/university-book-center](https://ust.edu/en/university-book-center)

3. العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة

تمثل مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة والمنظمة تكون كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها لشكل أمثل وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل وتكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها.

هناك عوامل أساسية تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى تتمثل في¹:

- 1) العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات والآلات وطرق العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، استراتيجية الإدارة السلوك التنظيمي كلها ترتبط بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام؛
- 2) العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: تشمل معنويان الأفراد واتجاهاتهم، رغباتهم، دوافعهم، سبل الاتصالات المعتمدة، الصراع وبيئة العمل، سبل معالجة المشكلات، العلاقات غير الرسمية المختلفة؛
- 3) العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الاشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم.

¹ خليل الشماخ، خضر كاظم، مرجع سبق ذكره ص334.

ملخص لعلماء وأفكار نظرية المنظمة

يقدم هذا الجدول مجموعة من أهم العلماء والمفكرين وليس كلهم بما أسهموا به في تطوير الفكر الإداري وتحسين أداء المنظمات بشكل مختصر،

جدول رقم 11: علماء نظرية المنظمات

العالم	تصنيفه	أهم ما جاء به
فريدريك تايلور Frederick Taylor 1856-1915	المدرسة الكلاسيكية	أب الإدارة الحديثة - اهتم بالإنتاج وورشات الإنتاج - أهم ما قدمه التنظيم العلمي للعمل (حسن اختيار العمال، تقسيم العمل عموديا وأفقيا، العمل بالقطعة، رقابة العمل) - نظريته للمنظمة آلية، انطلق تفكيره من الاعتقاد أن هناك قوانين تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها - اتبع المنهج التجريبي (الملاحظة، الترتيب، التحليل، استنباط القوانين) - نظريته إلى الفرد يرى أنهم لا يحبون العمل ولا تحمل المسؤولية، يجب توجيههم ومراقبتهم، يجب مكافأهم (تشجيع، عقاب) - نقائص اسهاماته (الانسان جزء من الآلة، جرد العامل من البعد الإنساني، يحفز بالمكافأة المادية فقط، العلم وحده يحل مشكلة البؤساء، لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار)
هنري فورد Henry Ford 1863-1947	المدرسة الكلاسيكية	طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به تايلور مع بعض التطوير قام بتطوير -المكتبة الإنتاج بالحجم الكبير تخفيض وقت الإنتاج تخفيض تكاليف الإنتاج رفع رواتب العمال ساهم على المستوى الاستراتيجي صناعته لقطع السيارات التي كان يشتريها عبارة عن اندماج عمودي للمؤسسة نقائص اسهاماته يهتم بالإنتاج وليس بالمنتج، لم يهتم بالتسويق

مهندس ومدير بارع وناجح كان يريد إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات اتبع المنهج التجريبي لم يهتم بورش الإنتاج اسهاماته: حصر أنشطة المؤسسة وهي ما يسمى بوظائف المؤسسة (تقنية، محاسبة، أمنية، تجارية، مالية، إدارية) حصر وظائف الإدارة في (تقدير، رقابة، قيادة، تنظيم، تنسيق) إعطاء مبادئ الإدارة 14 المشهورة انظر محاضرة التطور التاريخي للنظريات	المدرسة الكلاسيكية	هنري فايول Henry Fayol 1841-1925
- باحث وليس ممارس مثل تايلور وفورد وفايول - باحث في علم الاجتماع يرى التنظيم الأفضل هو الذي يقوم على السلطة القانونية ما يعرف ب البيروقراطية اسهاماته: فرق بين (الحكم، والسلطة)، استنبط 3 أنواع للسلطة (كاريزمية، تقليدية، قانونية) توصل إلى أن الذي يجعل السلطة ممكنة هو الشرعية نقائص الاسهامات: إغفال العلاقات الإنسانية، إغفال العلاقة بين المنظمة وبيئتها، أن كل المنظمات تتشابه، أهمل الكثير من حاجات الفرد	المدرسة الكلاسيكية	ماكس ويبر Max Weber 1864-1920
عالم نفس وعالم اجتماع استرالي اشتهر بتجربة ويسترن إليكتريك في مصنع هاورثون اهتم بمسائل العمل والإنتاجية أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد أعمال تايلور اسهاماته: 1. الإنسان إلى جانب المكافأة المادية يحتاج ظروف عمل ملائمة 2. الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير وينتمي إليها 3. للمجموعة آثار إيجابية كثيرة على الإنتاجية 4. الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله	العلاقات الإنسانية	إلتون مايو Elton Mayo 1880-1944

تبين أن للعلاقات الإنسانية دور مميز في تحسين إنتاجية المؤسسة		
عالم نفس وفيلسوف ألماني، اهتم بالجماعات والمؤسسة، تأثر بنظرة الشمولية الألمانية بالفيزياء النظرية أهم ما أضافه لنظرية المنظمة: لكل من الفرد والجماعة علاقته بالبيئة حركية الجماعات نظرية القيادة أساليب القيادة لديه: القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، القيادة اتركه يعمل، القيادة الديمقراطية تميز بنتائج أفضل	العلاقات الإنسانية	كيرت لوين Kurt Lewin 1890-1947
أستاذ بجامعة هارفارد أمريكي يهتم بالتعليم وله نظريات في هذا المجال أهم مساهمته: المنظمة المتعلمة، نظرياته في التعليم	العلاقات الإنسانية	كريس أرجيريس Chris Argyris 1923
إن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها هذا التصور جاء في عام 1929 وأدى إلى ظهور النظرية الظرفية بينما أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلية تنظيم المنظمة واستعملا مصطلحين (التميز، الإدماج)	النظرية الظرفية	لاورونس ولورش Lawrence & Lorsch
من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات من أهم الأشياء التي تم التوصل إليها في علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج (الإنتاج بالوحدة، الإنتاج بالكميات، الإنتاج المستمر)	النظرية الظرفية	جوان وود ورد Joan Wood Word 1916-1976
أهم باحث في مجال الاستراتيجية -لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية والتنظيم -استخلص أن للاستراتيجية أثر مباشر على التنظيم وهيكلية المنظمات	النظرية الظرفية	شاندلر Chandler
من العلماء الذين قدما دراسة تتعلق باستقرار البيئة إن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات وتنظيمها	النظرية الظرفية	بارنز وستوكر T Burns & G Stocker
عرف الهيكلية على أنها مجموعة الرسائل المستعملة من أجل تفسير العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق جاء بالمقارنة حسب التشكيلات في 1928 في كتابه the structuring of organisation وهي تلخيص وإثراء النظرية الظرفية ويحلل المنظمة حسب مكوناتها، العلاقة بينهما، ووزن كل منهما	النظرية الظرفية	مانتزرغ Mintzberg

مكونات المنظمة، مركز العمليات، القمة الاستراتيجية، الخط السلمي، الهيئة التكنولوجية، الدعم اللوجستي العلاقة بينهما آليات التنسيق: 1. التعديل المتبادل 2. الإشراف المباشر 3. توحيد المعايير وإجراءات العمل 4. توحيد معايير إنتاج العمل 5. توحيد المؤهلات (المهارات) التشكيلات الهيكلية الهيكل البسيطة، البيروقراطية الآلية، البيروقراطية المحترفة، الهيكل في شكل أقسام، الادھوقراطية		
عالم اجتماع اقتصادي أمريكي - نظرية المنظمات هي نظرية للقرار لأن المنظمة لا يمكن أن تتواجد ولا تنجو إلا بالقرار قدم نظرية الرشد المقيد حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من الأوائل من اهتم بالدكاء الاصطناعي نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الوحيد القرار أهم شيء في إدارة المنظمات اقترح نموذج من ثلاثة مراحل 1. مرحلة الاستخبار 2. مرحلة التصميم 3. مرحلة الاختيار	نظرية القرار	هيربرت سايمون Herbert Simon 1916-2001
شارك سايمون في البحث والنشر - ليس للمؤسس هدف بل الأفراد هم من لديهم أهداف - المنظمة هي: - مجموعة من الجماعات المتنازعة كما رأى مينز - جماعات تتخالف ولها أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف يرون أن المؤسسة عبارة عن نظام (مفتوح، عقلائي، يتأقلم بالإسناد إلى التعلم السابق) المؤسسة لها ذاكرة	النظرية السلوكية	سييرت ومورش Cyert&Morch
أصله من النمسا - مؤسس نظرية النظم	نظرية النظم	Ludwickvon Bertalaivffy 19016&1972

صاحب كتاب النظرية العامة للنظم -عالم أحياء -أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي =دور نظرية النظم في نظرية المنظمة: 1. تساعد في فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة 2. الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل 3. الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية 4. الإدراك بأن هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية ترى نظرية النظم أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء، النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة أنواع النظم: -نظم ساكنة ومتحركة -نظم بسيطة ومعقدة -نظم مغلقة ومفتوحة		
إن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا (الرواتب، ظروف العمل) ولهذا نادرا ما يكون الإنسان راض في المنظمات الحالية =يرى أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي التي تمكن من تحفيز الأفراد =إثراء المهام (اثراء مختلف المهام) ← يعطي حرية ومسؤولية أكبر للأفراد ب=يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد الأشكال الجديدة للعمل 1. توسيع العمل 2. إثراء العمل 3. الجماعة	نظرية هارتبرغ	هارزبرغ Herzberg
-يرى أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها -جاءت تسمى المنظمات المؤهلة من الأنماط الحديثة للتنظيم التي أفرزت نتائج معينة -لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة	المنظمات المؤهلة	زاريفيان Zarifian

المصدر: عبد العزيز الخالدي، ملخص نظرية المنظمات، التعليم عن بعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل 2014

<https://vb.ckfu.org/t644262.html>

الخاتمة

إن نجاح المنظمات يعتمد كثيرا على تبني مناهج علمية في طرق تسييرها، وضبط المفاهيم الإدارية بشكل جيد حيث يتم التداخل بين الكثير منها، فكانت الدراسات المختلفة لمجالات متعددة سبيل واضح في كيفية التعامل مع الموارد المختلفة للمنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف التطور المتسارعة والعمل على الاستفادة منها من أجل تحقيق التطور والتكيف والاستقرار وتبني الطرق الحديثة في التعامل مع الموارد المتنوعة منها الموارد البشرية والمادية وحتى الطاقوية لهذا إن التواكب بين التطور في المفاهيم والتكنولوجيات متنفس للمنظمة في تطوير ذاتها وتحقيق الريادة في عدة مجالات من منظور اجتماعي وظيفي هيكلي وسلوكي.

تم تقديم في الأخير جدول شامل يبين أهم العلماء الذين أسهموا في تطوير النظريات وأهم الأعمال والأفكار التي قاموا بها ودرسوها من أجل تحسين أداء المنظمات وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

المراجع:

1. إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجيوسي، أبو ضبي، المجمع الثقافي، 2001
2. أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2015
3. بشار محمد خليل، سحر أحمد كرجي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مقال مقدم لمجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية العراق، العدد 84، 2010.
4. بكار آمال، نجاعة الهندسة البشرية في تحقيق السلامة المهنية للأفراد العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء- بشار رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس -المدينة، 2017
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس -الأبعاد- الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010،
6. بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005.
7. بيتر دراكر، التجديد والمقارنة ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988.
8. جرينبرج جيرارد، بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة وتعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض السعودية، دار المريخ للنشر 2004
9. جواد حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علم نفس العمل والتنظيم، 2006
10. حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
11. خليل الشماع، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007
12. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 1999

13. رونالد. ي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة الدكتور فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
14. سارة علي سعيد العامري، دور الفاعلية التنظيمية في تحقيق رضا الزبون، بحث وصفي تحليلي في مجموعة مختارة من الشركات السياحية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد المجلد 18 العدد 57
15. سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة 8، العدد 23
16. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006
17. السواط طلق عوض الله و آخرون، الإدارة العامة، الطبعة الثانية ، دار الحافظ للنشر والتوزيع السنة والصفحة غير متوفرة
18. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2، 2013،
19. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري الطبعة العاشرة عمان، 2009
20. طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، ط 1، عمان، الأردن، 2013،
21. عبد الحميد أبو ناعم، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
22. عبد الرازق سالم رحاحلة، نظرية المنظمة، مكتب المجتمع العربي للنشر ولتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
23. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997

24. عزوز محمد، دور الخوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة عمال المركب الأولي الرياضي محمد بوضياف الجزائر العاصمة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر العاصمة 2009
25. عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية المجلد 2، حزيران جوان، 2016
26. علاء خليل محمد العكش، نظام الخوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2007
27. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
28. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد العلي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع ط 1، عمان 1993
29. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008
30. ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد 15 العدد 1 2015
31. محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
32. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة، 2008
33. منير البعلبكي، قاموس المورد، طبعة 32، بيروت دار العلم للملايين، 1998
34. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص 100.
35. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010

36. نصر الله حنا وآخرون، الإدارة الحديثة 2000
 37. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2011.
- مواقع انترنت:**
1. www.islamtoday.net فن اتخاذ القرارات الصعبة
 2. محمد أحمد إسماعيل، النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة، <https://hrdiscussion.co>
 3. زغدار محمد، مخلوف أحمد، مدى تأثير مبادئ الريادة في منظمات الأعمال واستخدامها كمدخل لتحسين القوائم المالية، مقال مقدم لمؤتمر علمي دولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر يومي 29-30 نوفمبر 2011 جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 8 . manifestation.univ-ouargla.dz
 4. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء 2013 <https://ust.edu/en/university-book-center>
 5. علي سعد الموسوي، نظرية المنظمة الفصل الخامس، عرض باور بيونت <https://www.slideshare.net/AliSAlmusawi/ss-238782821> 2020
 6. عبد العزيز الخالدي، ملخص نظرية المنظمات، التعليم عن بعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل 2014 <https://vb.ckfu.org/t644262.html>

مطبوع بيداغوجي

1. بن سفيان الزهراء، محاضرات في تسيير واقتصاد المؤسسة، مطبوع غير منشور دفعة 2011-2012
2. بوشنافه أحمد، من سلسلة دروس نظرية المنظمات دروس غير منشورة 2003

مراجع باللغة الأجنبية

1. Charles Perrow, A Framwork for the comparatire analysis of organization, American sociological Review ,April 1967
2. Henry, Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, Paris Edition d'organhsation 18emeedition, 2005
3. Stephen.P.Robbins Organization theory 1990 P377.