

## 1/ مدرسة النظم

### تمهيد:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكثيرة الكتابات التي تلت تقديم " لودوينج فون بير تنفلي " Luduing von Bertanlaffy " لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شبيستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م "ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة"

يعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض،

### ■ مفهوم التنظيم:

هنالك تعاريف عديدة للتنظيم، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته.

### ■ أبرز تعاريف التنظيم:

• يستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي):

فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخرائط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح (من رئيس من) الشكل الخاص بطرق وارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

أما نحن فسنعتمد تعريف (وارين بلنكت) و (ريموند انتر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) حيث عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

## ■ نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم. إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين. تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:

**1. إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب**

**السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة**

**لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافر الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس**

**والعاملين**

**2. إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما**

**يتبعه من المناصب**

**3. إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط**

**العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة**

**4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات**

**والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجي والفيولوجي للبشر**

## 2/ مدرسة العلاقات الإنسانية

### تمهيد:

هم مجموعة من علماء الإدارة، يرون بان الإدارة العلمية والسلمية هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا.

### تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية:

يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على التداخل الموجود بين الأفراد

ولقد عرف العديد من المفكرين المصطلح كآتي

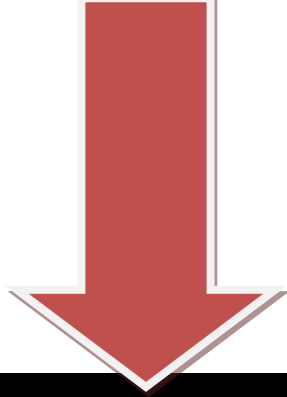
### أبرز تعاريف مدرسة العلاقات الإنسانية :

1. **تعريف سكوت : (Scott)** إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية التنظيمية.
2. **تعريف سالتون ستال : (sultonstall)** فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل – ليس منفصلين – ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

## أهدافها الرئيسية:



العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل



تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج



تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم

# مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

✓ السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية  
المحددة للكفاءة الإنتاجية

✓ القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة  
في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر  
إنتاجية

✓ الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل  
الاجتماعي المفتوح بين العمال  
و الإدارة مهم جدا

## من هو التون مايو:

التون مايو: (1880 – 1949)

هو مؤسس علم الاجتماع الصناعي ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية بأستراليا له دبلوم في علوم النفس كما درس الطب والمنطق والفلسفة وكان أستاذ مشارك في البحوث الصناعية، وصل إلى رتبة بروفيسور في البحوث الصناعية بأقسام الصناعات العليا. إذ قام بدراسة بأحد مصانع الغزل في – فلد يلفيا – والمشكلة هي ارتفاع معدل دوران العمل في قسم الغزل وانخفاضه في الأقسام الأخرى، في البداية قدمت حوافز مالية من طرف المدير، باعتبار أن الفرد حيوان اقتصادي لكن هذا الأخير لم يستجيب لهذه الحوافز، المشكلة كانت انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة التوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها. بدأت التجربة بمناقشة المشكلة مع كل عمال القسم بإعطاء ثلث العمال فترات راحة، نتيجة كانت إيجابية جدا حتى بالنسبة لثلث الذي لم يعطوهم فترات راحة. التفسير: شعر الأفراد داخل المصنع بأنهم أسهموا في هذا البرنامج بالإضافة غالى وجود ثقة كبيرة من العمال في مديرهم لكونه كان قائدا لعدد منهم أثناء ح ع 1 ، استمر هذا الوضع لمدة 4 أشهر ونصف وبعد فترة زاد الطلب فجأة على منتجات الغزل الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار بإلغاء كل فترات الراحة مما أدى إلى تدهور الإنتاج.

## افتراضات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- كلما كان الإنسان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية.
- دوافع العمل ليست فقط الدوافع المادية، فالإنسان يحب العمل أكثر من الأجر والرواتب، بل يعمل لإشباع حاجاته مثل (التعليم – التقدم – الانتماء إلى جماعات).
- كلما كانت الجماعة أكثر تماسكا كان انصياع العضو لمتطلباتها أكثر احتمالا.
- على الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد لا بوضع الدراسات والقواعد والتعليمات.

## إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- يرى مايو بان المصنع والمكتب والمتجر ليسوا فقط مكان للعمل ، بل يجب أن يكون أيضا بيئة اجتماعية يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم فهي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج.
- سذاجة الافتراض بأن الرضا دائما يعود إلى الإنتاجية العالية، فأخذت نتائج تختلف، بحيث تعرف الآن بأنه ليس كل إنسان راض هو إنسان منتج، والعكس بالعكس.
  - وركزت على الأسلوب الإداري وإنتاجية العاملين، فأهم قضية للمنظمة المعاصرة ليست الإنتاجية وإنما البقاء والتكيف والنمو، لذا عليها الاهتمام بسلوك كل العاملين فيها وليس فقط الإداريين.

## انتقادات المدرسة

إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، لكن ركزت على العنصر البشري، فترى بأنه مهما كانوا متحدين فان رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كم يتخيلون

• هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة

يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته ولا يهتم بإنشاء الجماعات