

## الفصل الثالث

### تطوير نظرية التنظيم

#### 1-3 أهداف الفصل :

- ❖ التعرف على تطور مختلف النظريات الإدارية .
- ❖ إلقاء الضوء على مساهمة كل من نقولا ميكافيللي وأدم سميث في نظرية التنظيم .
- ❖ التعرف على تأثير الثورة الصناعية على نظرية التنظيم .
- ❖ التعرف على مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها الرواد الأوائل مثل فردريك تايلور .
- ❖ التعرف على مساهمة هنري فايول في نظرية التنظيم .
- ❖ التعريف بالنظرية البيروقراطية لماكس فيبر وأثرها على نظرية التنظيم .
- ❖ التعرف على تجارب مصنع هوثورن .
- ❖ المقارنة بين افتراضات نظرية (X) ونظرية (Y) لدوجلاس ماكريجور .
- ❖ التعرف إلى الأفكار الأساسية للاتجاه الموقفي في نظريات التنظيم .

### 2-3 تقديم

يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليها من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، كما يتميز الفكر التنظيمي بأنه فكر غربي لأن العالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية ، ويخضعها للتحليل والبحث العلمي ، ويتم تجريب الوسائل والبدائل المختلفة للتعامل معها، وعلى ضوء نتائج هذه التجارب يتم الوصول إلى تقنين المبادئ والنظريات، وتصبح في متناول المديرين . فالمبادئ والنظريات الإدارية ليست طلاسماً أو أفكاراً مجردة، وإنما هي محصلة علمية للدراسة والبحث. ولذلك فإن تتبع نظريات التنظيم يرجع في جذوره إلى بدايات الثورة الصناعية التي مثلت تحدياً أساسياً للمفكرين الذين تجاوبوا مع مقتضيات الظروف التي عاشوها، وعملوا على وضع الحلول للتعامل الأمثل معها. فالحاجة أم الاختراع، والنظريات الإدارية ليست إلا أجوبة وحلولاً لمشاكل موجودة ، أو أجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها بحيث يتم وضع الحلول لها مسبقاً.

وعلى صعوبة التصدي لمهمة تصنيف نظريات التنظيم في إطار محدد واضح ، إلا أنه لا بد من وضع إطار مرجعي، رغم أنه لن يكون إطاراً جامعاً مانعاً ، لا من حيث الترتيب التاريخي لظهور النظريات ، ولا من حيث التداخل بين الأفكار الأساسية فيها. ومع أخذ هذه الأمور بالاعتبار يمكن تتبع التطور في نظريات التنظيم من منظورين أساسيين هما: المنظور النظمي والمنظور الهدي (1).

### 3-3 المنظور النظمي Systems Approach

يرى أنصار المنظور النظمي أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية ، ويتفرع هذا المنظور بدوره إلى منظور يرى التنظيم نظاماً مغلقاً ( Closed System ) معزولاً عن البيئة المحيطة ، وأن كفاءة التنظيم تعتمد

على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية اداخلية له من مدخلات ، وعمليات تشغيل ، ومخرجات . أما المنظور الآخر فهو منظور النظام المفتوح ( Open System ) ، الذي يرى التنظيم كياناً عضوياً يتفاعل مع البيئة اداخلية والخارجية، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية اداخلية على القدرة على إقامة العلاقات الناجحة مع المؤثرات البيئية اداخلية والخارجية ، وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من صدى للمعلومات المتأتية من ذوي العلاقة والمستفيدين من خدمات التنظيم والمتأثرين به، والذي يتم أخذها بعين الاعتبار من خلال تعديل المدخلات أو عمليات التشغيل .

#### 3-4 المنظر الهدي Ends Perspective Approach

يرى أصحاب المنظور الهدي أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ، يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة . ويتفرع هذا الرأي إلى اتجاهين، يؤكد الاتجاه الأول منهما على أن التنظيم يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلائي وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية . بينما يرى الاتجاه الثاني أن الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية، بل الأهداف الشخصية التي ستقرر على ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في التنظيم، حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولوية على الأهداف الرسمية للتنظيم . إن دور المديرين أساسي في تفسير الأهداف المطلوب تحقيقها ، وفي اختيار المسارات المختلفة لتحقيق تلك الأهداف . بل ويذهب أنصار هذا الرأي بعيداً ليروا أن عملية اتخاذ القرارات لن تكون عملية عقلائية ، إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في التنظيم .



ولتسهيل عملية تتبع التطور في نظريات التنظيم يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل تاريخية من المنظورين الذي تمت الإشارة إليهما، وهما منظور النظم، ومنظور الهدفية، ويبين الجدول رقم (1) تلك المراحل وفق كل منظور والافتراضات والقيم الأساسية التي شكلت محور الاهتمام (2). وسننتقل الآن إلى التعرف على النظريات الإدارية المختلفة ووفق التقسيم الذي تمت الإشارة إليه، والذي يُقسّم هذه النظريات إلى أربعة أنماط رئيسية تتزامن مع مراحل تاريخية مختلفة .

### ❖ جدول رقم (1)

#### تطور نظرية التنظيم

الفترة الزمنية المنظور	1930-1900 المرحلة الأولى	1960-1930 المرحلة الثانية	1975-1960 المرحلة الثالثة	1975 - المرحلة الرابعة
منظور النظم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
منظور الهدفية	التنظيم يسعى للعقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين
الافتراضات والقيم الأساسية	التنظيم عبارة عن آلة تهتم بتحقيق الكفاية	التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية	الاهتمام بتفهم العوامل الموقفية وبأهمية التصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

❖ المصدر

W. Richard Scott, "Theoretical Perspective," in Marshall W. Meyer, ed., **Environments and Organizations** (San Fransico; Jossey-Bass Publishers, 1978), P.22.

فقد توصل إلى مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الإنتاج كماً وكيفاً. فقد أكد على ضرورة مراعاة مبدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج. فقد ذكر في إشارته لأهمية تقسيم العمل والتخصص أن مصنعاً للمسامير يوظف عشرة من العمال يمكنه أن يصنع (48000) مسمار وبمعدل (4800) مسمار لكل عامل إذا تم تقسيم مراحل الإنتاج بشكل دقيق. بينما لا يتمكن العامل الواحد من إنتاج أكثر من عشرة مسامير ، إذا ما قام كل عامل منفرداً بكافة عمليات التصنيع . وقد تم تطبيق هذه المبادئ المهمة على خطوط الإنتاج المختلفة والتي أثبتت نجاعة لا يشك أحد في قيمتها ، حيث مكن تقسيم العمل مختلف الصناعات من تقليل تكاليف الإنتاج من خلال تشغيل العمال غير المهرة وبأجور رخيصة ، وضمان حسن الأداء ، وذلك للطبيعة الروتينية والأعمال التي يقومون بها، بفضل التقسيم الدقيق للأعمال ، واقتصار المهمات على أعمال جزئية لا تستدعي إلا تطبيق التعليمات بالحرفية المطلوبة. لذلك كله فإن اسم آدم سميث (Adam Smith) يستحق أن يدخل تاريخ علم الإدارة بنفس استحقاقه الموقع الأول في علم الاقتصاد. ولا شك أن العلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الإدارة علاقة وثيقة، فكلاهما مبني على افتراض محدودية الموارد وتعدد الأهداف ، مما يستدعي العمل بكفاءة لتعظيم الإنتاجية واستثمار الموارد بشكل أفضل (4).

### 6-3 أهم النظريات الإدارية من منظور تاريخي

نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

يؤرخ لهذه النظريات وكما هو موضح في الجدول رقم (1) بأنها ظهرت في القرن الحالي. وتعرف هذه النظريات بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة باعتبارها بدايات إبتاع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم. وتشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات

ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين لأعمال التي يقومون بها، وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها والتي لا تقوم على أسس علمية .

❖ تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:

لاحظ تيلر (Taylor) أيضاً أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال أنفسهم ، يستعملونها لمختلف الأعمال سواء أكانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة أم خفيفة. ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال مما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية . وقد استخلص من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسئولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها .

❖ تجربة تغذية الآلات :

لاحظ تيلر (Taylor) أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج (Feeding the Machines) يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك. وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج بشكل ملحوظ .

وعلى ضوء هذه التجارب قام تيلر (Taylor) بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of Scientific Management) ، ضمن المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقاً لها . وهي :

❖ ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

❖ ضرورة أن تتحمل الإدارة مسئولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

❖ ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية .

❖ ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف، بينما يقوم العمال بالتنفيذ .  
وقد كانت هذه المبادئ على ما يبدو فيها من بساطة في الوقت الحاضر ثورة في حينها بالنسبة لوظيفة المدير أو المشرف ، حيث أصبح من واجبه العمل على اكتشاف الطريقة المثلى لأداء كل خطوة من خطوات العمل ، والعمل على اختيار العاملين بدقة وعلى أساس الكفاءة ، ومن ثم تحفيزهم على أساس الإنجازات التي يقدمونها للعمل .

### 2-6-3 هنري فايول والمبادئ التنظيمية Henry Fayol

يختلف هنري فايول Fayol عن تيلر Taylor في الخلفية العملية ، فهو لم يبدأ حياته العملية عاملاً ، بل مديراً في أحد الشركات في بلده فرنسا ، وقد 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 ، وحدد فايول (Fayol) أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي (6) :

- ❖ تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه .
- ❖ توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن .
- ❖ الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- ❖ وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً.
- ❖ أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية .
- ❖ ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين .
- ❖ إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية .



- ❖ التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- ❖ التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس .
- ❖ ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة .
- ❖ تشجيع المبادرة الفردية .
- ❖ تشجيع روح الفريق .

### 3-6-3 النظرية البيروقراطية Max Weber

تزامنت تجارب فردريك تيلر (Taylor) مع دراسات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Weber) الذي كان يعمل أستاذاً في الجامعات الألمانية ، حيث كان فيبر (Weber) بصفته عالماً اجتماعياً معنياً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات . حيث كان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف بلده ألمانيا في بداية القرن العشرين عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصور أو نظرية عامة حول تطور المجتمعات، حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي :

❖ مرحلة السلطة التقليدية (Traditional Authority)

❖ مرحلة السلطة الكارزمية (Charismatic Authority)

❖ مرحلة السلطة القانونية (Legal Authority)

- تتسم المجتمعات التي تمرّ في مرحلة السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تتبع من أصول تقليدية مثل الوراثة ، والجاه، والنسب . أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائياً وغير كفاء.

- مرحلة السلطة الكاريزماتية: تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعاً ما. ولكن المشكلة الرئيسية للدول

والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسية. إذ أنه وما أن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدنٍ من حيث الكفاءة والدقة.

- مرحلة السلطة القانونية: يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل. فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان الإنتاج عالياً. وقد كان فيبر (Weber) في دراساته معنياً بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة، كما كان شأن فردريك تيلر (Taylor). وقد اعتبر فيبر (Weber) النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً (Ideal Type) وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصوراً لواقع إداري موجود في دولة ما. وقد حدد فيبر (Weber) خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي (7).

- ❖ تقسيم العمل والتخصص .
- ❖ التسلسل الرئاسي .
- ❖ وضوح خطوط السلطة.
- ❖ إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي .
- ❖ اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب .
- ❖ وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- ❖ الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات .
- ❖ الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً.
- ❖ الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين .

يلاحظ من النظريات الرئيسية السابق ذكرها أنها تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل، كآلية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتتحصر اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم. ويمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها. حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج، وكان

العمال يفتقرون للتدريب، وكانت الأجور والحوافز الاقتصادية تحتل الأهمية الأكبر، حيث كان المستوى المادي والثقافي للعاملين متدنياً، وقد تغير هذا الواقع لاحقاً واستوجب أن تأخذ النظريات الإدارية اللاحقة بعين الاعتبار. فقد كانت الأمور التنظيمية الهيكلية والالتزام بها أساس زيادة الإنتاج، وتركزت النظرة للتنظيم على اعتباره نظاماً مغلقاً يجب التحكم فيه وتصميمه بشكل يراعي المبادئ التنظيمية بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 7-3 أهم النظريات في المرحلة الثانية

تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية. حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة. إن العنوان الرئيس لهذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، ولا قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة وإنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وبشر. ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسة وهي: تجارب مصنع هوثورن (Hawthorne Studies) <sup>(8)</sup> في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية.

#### 1-7-3 التجارب في المرحلة الأولى Hawthorne Studies

سُميت تجارب هوثورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هوثورن في شركة وسترن إلكترونيك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في الفترة ما بين 1924-1927 والتي استمرت إلى الثلاثينات. وقد كانت تلك الدراسات امتداداً لتجارب فردريك تيلر (Taylor)، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد، والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تم تناولها لاحقاً. ومن تلك التجارب:

### ❖ تجربة الإضاءة :

قام فريق العمل البحثي القائم على تلك التجربة ، وبناءاً على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية ، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين في أحد ورشات مصانع هورثورن ، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية ، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية ، وإلى إضاءة جيدة، وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية تحت الظروف المختلفة. ولدهشة فريق العمل لم يكن هناك فروقاً ذات معنى في مستويات الإنتاج مما استدعى من فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية تتصل أيضاً بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسمي Fatigue على الإنتاجية .

### ❖ تجربة جدولة العمل:

قام الفريق البحثي القائم على التجربة 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 فترة راحة ، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة . وقد لاحظ الباحثون أيضاً وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية . ولذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة بالأجور والحوافز وبين زيادة الإنتاجية .

### ❖ تجربة الأجور:

قام فريق العمل البحثي بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تتجز وحدات عمل إضافية ، وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الحوافز . ولم يلاحظ فريق البحث أيضاً فروقاً حقيقية في مستويات الإنتاجية، تفسر

التغير في الحوافز الممنوحة للعاملين بشكل كاف . لقد شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث جعلها توجه اهتماماتها إلى وجهة جديدة وهي التوجه نحو العاملين مباشرة للتعرف على سر هذه النتائج .

### 3-7-2 تجارب مصنع هورثورن تدخل مرحلة جديدة

انضم في هذه المرحلة من الدراسة إلى فريق البحث أحد الأساتذة من جامعة هارفارد وهو إلتون مايو (Elton Mayo) حيث ترأس فريق البحث في شركة وسترن الكترىك بصفته استشارياً ، واستمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات من 1927-1932 تم خلال القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به، ومن هذه التجارب :

#### ❖ تجربة المقابلات:

توجه فريق البحث في هذه التجربة مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة ، والإجهاد الجسمي والأجور التي كانت تبرر وجود اختلاف في الإنتاجية. وقد بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات. حيث إعتقد أولئك العمال أن هناك شيئاً ما وراء هذه التجارب مما يوجب عليهم أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً. وقد دل ذلك على أن العوامل النفسية وليس العوامل المادية ذات أثر كبير على الإنتاجية. واستزادة في المعلومات طلب فريق البحث من العاملين أن يحدّثوا مختلف الأمور التي تزعمهم في العمل من حيث العلاقات ، وأسلوب الإشراف المفضل لديهم. وحتى يتيقن فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام بملاحظة السلوك الجماعي .

## ❖ تجربة ملاحظة السلوك الجماعي :

قام فريق البحث وللتيقن من المعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات، بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل، وديناميكية عمل الجماعات كما رأوها على أرض الواقع .

وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها :

- 1- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف ، والعلاقات الطيبة على الإنتاجية بشكل يساوي إن لم يزد على أهمية الحوافز المادية ؟
- 2- التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية ، إذ أن لهذه الجماعات ما يحافظ على مصحتها . إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلباً أو إيجابياً على إنتاجية العاملين بما ترى فيه مصلحة للجماعة ككل ، وتمارس الجماعة ضغطاً على العامل الكسول ليرفع إنتاجيته ، وعلى الموظف المنتج بشكل كبير وشاذ عن المجموعة للتمشي مع المستوى العام أو معدل الإنتاجية الذي تعتبره مقبولاً ، حتى لا تتأثر الجماعة سلباً بسبب التطرف في أي من الاتجاهين .

وباختصار فقد شكلت هذه التجارب تأثيراً كبيراً على نظرية التنظيم تؤكد على أنسنة (Humanizing) التنظيم ، ولفقت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية . وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوباً من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيداً من الاهتمام. فقد ولى عهد النظر للتنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي ، بل أصبح الاهتمام واضحاً بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم .

### 3-7-3 شستر بارنارد والأنظمة التعاونية (Chester Barnard)

يعود الفضل لبارنارد (Barnard) في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية. فقد أكد بارنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر ، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه ، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية ( Informal Groups ) بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي ، وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهداً على تسهيل عملية الاتصالات ، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية لبيدوا أقصى طاقتهم. وقد ركز بارنارد (Barnard) على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي (Contribute) للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة (Inducements) لقاء ما يقدمه لها (Inducement-Contribution idea) وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل، وقد اعتمد بارنارد (Barnard) في أفكاره هذه على خبرته كمدير في شركة نيوجرسي بل وشركة (AT & T) للاتصالات ، وقدم خلاصة تلك الخبرة في كتابه الموسوم "وظائف المدير" (9) (The Functions of The Executive) .

### 3-7-4 نظرية دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor

مهّدت كتابات كل من إلتون مايون (Elton Mayo) وشستر بارنارد (Chester Barnard) الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الإدارة . حيث ركّزت الكتابات على العلاقات الإنسانية ، والحوافز المعنوية، ونمط الاتصالات ، باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية . وقد كانت تلك الأهمية في سياق العصر الذي جاءت فيه حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصادياً وثقافياً

للأفضل بالمقارنة مع أوضاعهم في السابق . وتتاسب ذلك كله مع العصر، إذ تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال ، وأصبحوا من المتمتعين بقدر من التعليم، وأصبحت الاتحادات العمالية قوية وتهتم بالحفاظ على حقوق العمال ، وعلى مشاركتهم لأصحاب رأس المال في النتائج الإيجابية التي تحصل عليها منظمات الأعمال . ولذلك كله أصبح الاهتمام بالنواحي الإنسانية طامعياً بل موضحة يحتاج الجميع أن يتمشى معها .

وفي تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان العامل وأهمية استبدالها بافتراضيات إيجابية عن العمال. ولقت النظر لضرر الافتراضات السلبية واعتبارها إساءة للعاملين وعاملاً معيقاً للإنتاج. وقد حدد دوجلاس ماكريجور (McGegor) نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضيات سلبية رمز إليها بـ ( X ) ، وافترضيات إيجابية رمز إليها بـ ( Y )<sup>(10)</sup> . يتمثل الشق الأول من نظرية ( X ) بافتراضيات سلبية حول الإنسان أهمها :

- ❖ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- ❖ يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي .
- ❖ يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنياً من الطموح.
- ❖ أما الشق الثاني من النظرية ( Y ) فيستند إلى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماماً أهمها :
- ❖ يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
- ❖ تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية .



❖ يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين .

وبناءً على الافتراضات الإيجابية لماكويجور (McGregor) حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان ، وأن يكون ذلك مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية. ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة ، وإعادة تصميم الوظائف ، وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال .

### 3-7-5 وارن بينس والتبشير بأفول البيروقراطية Warren Bennis

يمثل رأي وارن بينس (Bennis) أوج الاهتمام والتركيز على حركة العلاقات الإنسانية حيث رأى أن التنظيمات البيروقراطية المصممة وفق النمط الذي جاء به ماكس فيبر (Max Weber) بما تتصف به من رسمية وروتين ، وتسجيل وتوثيق ، وتقسيم العمل على أسس التخصص الدقيق، لم تعد صالحة للعصر وتطوراتها. ورأى أن هناك ضرورة لإيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، وتعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق . واقترح بينس (Bennis) تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع سمّاها التنظيمات الأدهوقراطية Adhocracies<sup>(11)</sup> . وهو ما سيتم تناوله لاحقاً في هذا الكتاب .

### 3-8 أهم النظريات في المرحلة الثالثة

أخذت النظريات الإدارية في مرحلة الستينات عنوان النظريات الموقفية (Contingency Theories) ، ويعتبر هربرت سايمون (Herbert Simon)، وكاتز وكهان (Katz & Kahn) ، وجون وود ورد (Joan Woodward)، وتشارلز بيرو (Charles Perrow) أبرز أنصار هذه النظريات .

تتلخّص الفكرة الأساسية في هذه النظريات وعلى خلاف ما يراه أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف ، إن هناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه. فالتنظيم الإداري لتنظيم ما يتوقف (Contingent) على مجموعة من العوامل والمحددات منها طبيعة المهمة ، وطبيعة وكفاءة العاملين، ونمط شخصية المدير ونقاط القوة والضعف عنده ، وطبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم ومدى وضوحها، وإمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيها.

### 3-8-1 هيربرت سايمون

يعتبر سايمون (Simon) من الناقدين لساذجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات. فهو يرى أن الحديث عن العقلانية (Rationality) أمر غير واقعي ، لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها ، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه ، وبكافة البدائل الممكن اتخاذهما للتعامل مع المشكلة ، ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومحاذير كل بديل ، وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المحاذير ، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة لأي مدير . إذ لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا كل المال اللازم ، ولا كل المعلومات حول أي موضوع . بل إن جزءاً كبيراً من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن لأنه لا يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر له كل المعلومات ، وأن هناك دائماً درجة من المخاطرة في عملية إتخاذ القرار ، وأن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول وليس قراراً مثالياً. حيث يرى (Satisfying Decision) أن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي (Bounded Rationality) .

وقد أطلق سايمون (Simon) على المبادئ الإدارية التي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة حكم أو أمثلة شعبية (Proverbs) ، من الصعب تطبيقها . بل يرى أنها لا تخلو من التناقض فيما بينها مما يضيع الفائدة من محاولة الأخذ بها، وهذا أمر لا يسعف المديرين في التعرف على أولوية مثل هذه المبادئ على بعضها البعض. إن أحد المبادئ الإدارية على سبيل المثال وهو وحدة الأوامر ، يقتضي أن لا يتلقى مرؤوس أوامر من أكثر من مصدر رئاسي واحد، بينما يقتضي مبدأ التنسيق أن يكون بإمكان أكثر من رئيس أن يوجه أوامر إلى نفس الشخص حسب مقتضيات العمل، ولزوم قبول ذلك من المرؤوسين المعنيين (12).

### 3-8-2 كاتز وكهان Katz & Kahn

يعتبر كارتز وكهان (Katz & Kahn) من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي ، الذين أكدوا على ضرورة النظرة للتنظيم كنظام مفتوح. وبيّنوا عدة أسباب وموجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، وتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة ، والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم واستقراره (13).

### 3-8-3 جوان وودورد Joan Woodward وتشارلز بيرو Perrow

أكد كل من جوان وودورد (Joan Woodward) وتشارلز بيرو (Charles Perrow) وغيرهم من الباحثين في معهد تافستوك البريطاني ( Tavistock Institute of Technology) على أهمية عوامل مثل التكنولوجيا ، وحجم التنظيم كعوامل على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة ، لأن لهذه العوامل أثرها البالغ على نمط التنظيم ودرجة الرسمية ونمط الإدارة فيه (14).

### 9-3 أهم النظريات الإدارية في المرحلة الرابعة

متأت النظريات الإدارية في هذه المرحلة إضافة نوعية في النظرة للتنظيمات الإدارية إذ تم التأكيد على ضرورة النظر إليها باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي . حيث يلعب المديرون وأصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية ، وفي اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية ، والتي ليست بالضرورة مصالح التنظيم ، ولا يقتصر التأثير في هذا الاتجاه على أصحاب السلطة الرسمية ، بل يلعب كل أصحاب التأثير والقوة السياسية ومن كافة المستويات الإدارية دوراً مهماً في تقرير نمط التنظيم، والتكنولوجيا المستعملة ، مما يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي يمثل في نهاية الأمر تسوية يتم التوصل إليها بين كافة هذه الأطراف المؤثرة . ويعتبر جيمس مارش (James March) وهيربرت سايمون (Herbert Simon) وجفري ففر (Jeffrey Pfeffer) أهم الممثلين لهذه النظريات في تأكيدهم على ضرورة تفهم المصالح والأولويات الخاصة بأصحاب التأثير السياسي حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود (15).

### 10-3 النظريات الإدارية من منظور هدي

يقدم ريتشارد سكوت (W. Richard Scott) إطاراً تصنيفياً مختلفاً للتنظيمات يضم ثلاث فئات وضمن فترات تاريخية مختلفة وكما يبين الجدول رقم (2) وعلى النحو التالي (16):

- ❖ التنظيمات باعتبارها أنظمة رشيدة (Rational Systems).
- ❖ التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية (Natural Systems).
- ❖ التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة عقلانية وعضوية (Open Systems).

❖ التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية :

ينظر للتنظيمات من هذا المنظور على أنها آليات تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة بالوصول لتحقيق الأهداف المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة. ويتم ذلك خلال الاعتماد على وضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل. ويصنّف سكوت (Scott) نظرية الإدارة العلمية لفردريك تيلر (Tayor) ، ونظرية هنري فايول (Fayol) والنظرة البيروقراطية لماكس فيبر (Weber) ضمن هذا الفئة لأنها تؤكد على المبادئ الأساسية الواجب مراعاتها في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما ويدخل تحت هذا التصنيف أفكار هربرت سايمون (Simon) الذي كان معنياً بتحديد الآليات التنظيمية التي تكفل تحقيق العقلانية التنظيمية .

❖ جدول رقم (2)

التطور في نظريات التنظيم من منظور هدفي

1970- عضوية	1970-1960 عقلانية	1960-1930 التنظيمات كأنظمة طبيعية	1930-1900 التنظيمات ككيانات عقلانية
أنظمة تكنولوجيا اجتماعية (ميلر ورابيس)	عقلانية محدودة (مارش وسايمون)	نظرية العلاقات الإنسانية (مايو) النظم التعاونية (بارنارد)	نظرية الإدارة العلمية (تيلر)
أنظمة قادرة على الصمود	النظرية الموقفية (لورانس ولورتش)		نظرية اتخاذ القرارات (سايمون)
	هياكل متنوعة (وود ورد + بلاو)		النظرية البيروقراطية (فيبر)
			نظرية المبادئ الإدارية (فايول)

## ❖ التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية :

تؤكد النظرة للتنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية على أن التنظيمات كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها ، وأن دورها لا يقتصر على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة لها ، بل يشتمل على تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة بهم ، والتي قد لا تكون بالضرورة أهداف التنظيم. فالتنظيمات الاجتماعية تحرص على البقاء والاستمرار حتى وإن استنفذت الأهداف الرسمية التي قامت بالأساس للعمل على تحقيقها . كما أن التنظيمات وفي سبيل المحافظة على وجودها قد تتحرف عن الأهداف التي قامت من أجلها . وللتأكيد على الطبيعة الشخصية للأهداف تؤكد هذه النظريات على وجود الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) التي تتشكل ضمن التنظيمات الرسمية لتحقيق أهداف خاصة بأعضائها ، ويؤثر وجودها أكبر الأثر على التنظيمات الرسمية ونمط العمل فيها.

كما ويدرج سكوت (Scott) ضمن هذه الفئة من النظريات الهدفية دراسات إلتون مايو (Elton Mayo) ، وحركة العلاقات الإنسانية وشستر بارنارد (Chester Barnard) لتأكيدا على مفهوم التنظيمات كجماعات تعاونية ، يتوجب على التنظيمات الرسمية توفير حوافز كافية للعاملين فيها لضمان مساهمتهم الفعالة في الإنتاج ، وهو ما عرف بفكرة التوازن التنظيمي بين المساهمة التي يقدمها العاملون وبين الحوافز المقدمة لهم (Inducement-Contribution Balance) . وكذلك فإن أفكار علماء الاجتماع المعروفين مثل تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) وفيليب سلزنيك (Philip Selznick) تدخل ضمن هذه الأفكار . لأنهم أكدوا على الجوانب الاجتماعية للتنظيمات وعلاقتها بالبيئة المحيطة ، وكونها نظام فرعي في نظام أشمل هو النظام الاجتماعي، وأنه لا بد من تلبية المصالح والحاجات الاجتماعية الخاصة بأعضاء التنظيم حتى يمكن للتنظيم الرسمي أن يستمر ويبقى ويحقق الأهداف التنظيمية التي أنشأ من أجلها.

## ❖ التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة :

ينظر للتنظيمات من وجهة النظر هذه بأنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً، وأنها كيانات معقدة تشتمل على عديد من الأنظمة الفرعية ومكوناتها من أفراد وجماعات ، والعلاقات بينهم والمصالح والأهداف الخاصة بهم. وتشمل النظريات ضمن هذه الفئة النظريات الموقفية المختلفة ، تلك التي تركز على أهمية التكنولوجيا كمتغير أساسي يحدد الهيكل التنظيمي ويترك أثره على نمط العلاقات السائدة في العمل وطرق القيام به تحقيقاً للعقلانية التنظيمية . وكذلك فإن جزءاً آخر من النظريات الهدفية ترى التنظيمات أنظمة عضوية تتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية ، وتتفاعل مع البيئة بشكل أكثر وضوحاً . ويندرج تحت هذا التصنيف النظريات التي ترى أن التنظيمات تبقى بفعل قدرتها على الصمود في وجه الظروف باعتبار أن البقاء للأفضل (Population Ecology) وهي نظريات سنشير إليها لاحقاً في هذا الكتاب .

## 11-3 تلخيص

اعتمدت نظرية التنظيم الحديثة على أعمال المفكرين الأوائل من أنصار المدرسة الكلاسيكية الذين حاولوا الوصول إلى مبادئ علمية عالمية صالحة للتطبيق في جميع الظروف سعياً للوصول إلى تنظيمات عقلانية آلية ومبسطة. وقد اعتمدوا في ذلك على التجارب العلمية من ناحية وعلى التجريد النظري من ناحية أخرى ، وتناولوا الموضوع من مستويات تحليل جزئية وكلية . ومع مرور الوقت كان الابتعاد عن المبادئ الإدارية التقليدية نحو إدارة أكثر إنسانية بفعل تغير الظروف ومنها ازدياد قوة العمال ، وتحسن مستوياتهم الاقتصادية والثقافية ، التي أصبح من المستحيل معها استعمال الأساليب التقليدية في الإدارة . ثم ما لبثت أن بينت النظريات الموقفية صعوبة الوصول لمبادئ إدارية بمعزل عن الظروف

المحيطة بالتنظيم ، مما استلزم عملية البحث عن أنماط تنظيمية مختلفة. أما المرحلة الحديثة في النظرة للتنظيم فتري أنه محصلة صراع قوى سياسية لها مصلحة في نمط تنظيمي معين يساعدها أكثر من غيره على تحقيق أهدافها. ذلك لأن العقلانية التنظيمية المنشودة ليست في الواقع العملي إلا ما تعكسه وجهات نظر أصحاب التأثير والنفوذ الذين يحددون الأهداف بالطريقة التي يرونها ، والتي تضمن لهم أكبر قسط من النفوذ وخدمة المصالح الذاتية والتي يبررونها بالإدعاء بأنها نفس مصالح وأهداف التنظيم .

### أسئلة للمناقشة

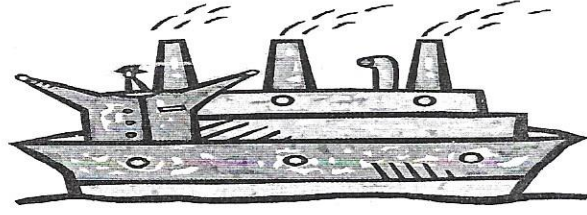
- (1) تتنح المراحل التي مرت بها نظرية التنظيم مُبيناً أهم المساهمين فيها .
- (2) كيف ترى مساهمة كل من آدم سميث ونقولا ميكافيلي ؟
- (3) يرى البعض أن اتجاه تجارب مصنع هوثورن نحو تفحص أثر العوامل الإنسانية والاجتماعية في الإنتاج جاء بمحض الصدفة ، علق على ذلك .
- (4) بماذا تميّزت المرحلة الأخيرة في تطور الفكر التنظيمي ؟



## مراجع الفصل

- 1) W. Richard Scott, "Theoretical Perspectives" in Marshall W. Meyer, ed., **Environment and Organizations** (San Francisco: Jossey-Bass, 1987). pp.21-28.
- 2) Stephen p. Robbins, **Organizations Theory: Structure Designs and Applications**, Third Edition, (Englewood) Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1990). p. 30-31.
- 3) Nicola Machiavelli, **The Prince**, (New York: New American Library of World Literature, 1952), p. 48-50.
- 4) Adam Smith, **An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations** (New York: Modern Library).
- 5) Fredrick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management**, (New York : Harper & Row, 1911).
- 6) Henry Fayol, **Administration Industrielle et General**, (Paris, 1961).
- 7) Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organizations**, ed., Talcott Parsons (New York: 1947).
- 8) Elton Mayo, **The Haman Problems of Industrial Civilization** (New York: Macmillan, 1933).
- 9) Chester Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge: Harvard University press, 1938).
- 10) Douglas Megregor, **The Human side of Enterprise** ( New York: McGraw-Hill, 1960).
- 11) Warren G. Bennis, "the Coming Death of Bureaucracy", **Think**, November-December 1966), p 30-35.
- 12) Herbert A. Simon, **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations** ( Macmillan, 1947).
- 13- Ganiel Katz and Robert 1. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** ( New York: Wiley, 1966).
- 14- Jone Woodward, **Industrial Organization: Theory and Practice** (London: Oxford University press 1966).
- 15- Jeffery pfeffer, **Organizational Design** (Arlington Heights, Ill: AHM publisher, 1978; and **Power in Organizations** (Marshfield, Mass: pit man publisher, 1981).

### حالة إدارية رقم (3)



#### مدير الميناء

تتولى مؤسسة الموانئ في دولة (العمار) إدارة ميناء يستقبل ويجهز عدداً كبيراً من البواخر والسفن القادمة والمغادرة. وقد تعاقب على إدارة الميناء خلال العشر سنوات السابقة ثلاثة مديرين. تميز الأسلوب الإداري للمدير الأول والذي يحمل شهادة بكالوريوس في الهندسة الميكانيكية بالاهتمام الكبير في العمل وعدم التساهل بشأن أية مخالفة تحصل، مما أدى إلى حركة دوران وظيفي بين الموظفين. أما المدير الثاني والذي كان خريج إدارة فقد كان مؤمناً بأهمية العامل الإنساني، وانعكس ذلك على أسلوبه في العمل. حيث تميز العمل بمناخ تنظيمي صحي وعلاقات طيبة بين العاملين لدرجة أنهم أصبحوا يغطون على أخطاء بعضهم مما ساهم وللأسف في حصول بعض الأخطاء والإهمال الذي أثر سلباً على حركة الميناء. أما المدير الجديد والمتخصص في الاقتصاد فقد جاء وهو يعرف ما حصل مع سابقه، ولديه خبرة سابقة كمدير تنفيذي في شركة النفط، فبدأ عمله في إدارة الميناء بشكل ساهم في تلافي الأخطاء السابقة التي حصلت مع من سبقوه. فلم يكن ميكانيكياً في نظرتة للعاملين، ولا باحثاً اجتماعياً. بل كان يدرس الأمور بعناية ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها على ضوء الموقف. وقد ساعد ذلك في ضبط حركة الميناء بشكل ملحوظ، وانخفضت حركة دوران العمل مما أعطاه فرصة لإعطاء حوافز جيدة للموظفين.

## أَسْئَلَةٌ لِلنَّقَاشِ

1. ما هي ملاحظتك على أسلوب المدير الأول للميناء، وكيف تصنف الفلسفة التي تفسر أسلوبه في الإدارة؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

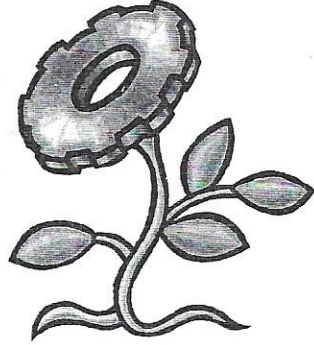
2. كيف تصرف المدير الثاني لمؤسسة الموانئ في إدارته، وما هي رأيك النقاط الإيجابية والسلبية في أسلوبه الإداري؟

.....  
.....  
.....  
.....

3. ما هي النظرية الإدارية التي طبقها المدير الثالث، وكيف ساهمت في تحسين وضع الإدارة في الميناء؟

.....  
.....  
.....

## حالة إدارية رقم (4)



### تنظيم الهيئة العامة للبيئة

قرر مجلس الوزراء في دولة (الخير) إنشاء الهيئة العامة للبيئة وتعيين السيد سليمان مديراً عاماً لها. وقد حدد قانون الهيئة أهدافها بشكل تفصيلي لتكون مسؤولة عن سلامة البيئة البحرية والبرية والجوية. وكان السيد سليمان قبل تعيينه مديراً عاماً للهيئة يعمل مهندساً مدنياً في وزارة الأشغال العامة. ولذلك فقد بدأ عمله بالهيئة بانتداب أحد المهندسين المعماريين من وزارة الأشغال العامة، وأوكل إليه مهمة تصميم هيكل تنظيمي مناسب للهيئة. وقد قام المهندس المنتدب بإعداد خرائط تنظيمية لمختلف الإدارات والمراقبات والأقسام والشعب بشكل مفصل إضافة للخريطة التنظيمية الرئيسية للهيئة.

ولدى بدء العمل وتعيين الموظفين في مختلف الإدارات والأقسام والشعب ظهرت مشكلة تنظيمية وهي تداخل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بحيث لم يكن بإمكان أية إدارة أن تنجز أي عمل دون تعاون الإدارات الأخرى معها. وقد استدعى ذلك الوضع إعادة النظر في التنظيم، وتم اللجوء إلى أحد بيوت الخبرة الإدارية للقيام بهذه المهمة واقتراح الحلول المناسبة.

## أسئلة للنقاش

1. كيف تفسر أسلوب تعامل المدير العام مع قضية التنظيم الإداري، وكيف أثر ذلك على إعداد الخرائط التنظيمية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ما هي النظرة التي ميزت أسلوب عمل المهندس المعماري في تصميم الخرائط التنظيمية للهيئة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ما هي مبررات الاستعانة بأحد بيوت الخبرة الإدارية؟ وكيف تتوقع أن يكون  
تم التعامل مع مشكلة التنظيم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ما رأيك في ميزات وسلبيات تعيين المهندسين كمديرين عامين لبعض  
المؤسسات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## حالة إدارية (5)



### رائدات الأعمال الحرة

بدأت زميلات دراسة بعد تخرجهن من الجامعة بالتفكير جدياً بفتح مشروع بدل انتظار دورهن في التوظيف على قوائم ديوان الخدمة المدنية. وبدأن بالفعل مشروعاً صغيراً لتنظيم سفريات الحج والعمرة. وتقاسمن مسؤولية العمل بينهن، حيث تولت الأولى مسؤولية التسويق، والثانية مسؤولية تنظيم الرحلات، والثالثة مسؤولية الإدارة المالية، والرابعة مسؤولية اختيار المرافقين للرحلات وتنظيم الاتصال بهم، والخامسة مسؤولية الرقابة العامة والمتابعة. وقد حقق المشروع في السنة الأولى ربحاً مقبولاً رغم وجود بعض التداخل في الصلاحيات. حيث كانت مسؤولة تنظيم الرحلات على سبيل المثال تعطي لبعض الجماعات الراغبة في السفر خصومات غير المتفق عليها مع المسؤولة عن الإدارة المالية. وفي السنة الثانية تم تسمية أحدهن لتكون مديراً عاماً للشركة، فاستعانت بأحد أساتذتها السابقين في الجامعة لوضع هيكل تنظيمي مناسب للشركة، بحيث تتحدد اختصاصات الجميع

بشكل دقيق بما يمنع التداخل في الاختصاصات ويتخذ العمل طابع المؤسسة. وقد  
تطلبت هذه الطموحات توسيع التنظيم وزيادة عدد الموظفين، كما تم وضع أنظمة  
وإجراءات عمل، ووصف وظيفي لمختلف الوظائف تجنباً للتداخل في الصلاحيات.  
وفي العام الثالث توسعت الشركة بشكل أكبر، حيث تم افتتاح فرعين لها في أكبر  
محافظة في البلاد، وشملت الرحلات السفر لقضاء إجازات الصيف بدل الاقتصار  
فقط على السفر للحج والعمرة.



## أسئلة للنقاش

1. كيف تصف التنظيم من ناحية درجة الرسمية والتعقيد والمرونة في السنة الأولى من بدء العمل في المشروع؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ما هي السلبيات التي عانى منها التنظيم في السنتين الأولى والثانية ، وما هو سببها في رأيك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. كيف تمت معالجة الآثار السلبية للتنظيم في السنة الثالثة من عمل المشروع؟  
وماذا تتوقع أن يترتب على تلك المعالجة؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ما هي الميزات التي لم تكن موجودة في التنظيم الجديد للمشروع وكانت موجودة في التنظيم في سنته الأولى؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## حالة إدارية رقم (6)



### كل شيخ وله طريقة

يعتبر فردريك تايلور وماكس فيبر من رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. حيث اهتم كلاهما بوضع مبادئ للتنظيم الجيد يجب مراعاتها، والتي إذا تم الالتزام بها يكون التنظيم أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافه. وقد توصل تايلور لأفكاره من خلال التجارب العلمية بينما كان أسلوب ماكس فيبر في الوصول للنظرية البيروقراطية مختلفاً. أما أنصار المدرسة السلوكية في الإدارة فكان توجههم لمقتضيات التنظيم الجيد مختلفاً، وكذلك كان توجه أنصار نظرية النظم.

## أسئلة للنقاش

1. ما هي في رأيك الصفات التي يجب أن يتصف بها التنظيم وفقا لأفكار فردريك تايلور، وكيف يمكن أن تساعد على النجاح؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. حدد أهم مواصفات التنظيم الجيد وفق ما جاء به ماكس فيبير.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ما هي مواصفات التنظيم الناجح حسب آراء المدرسة الكلاسيكية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. كيف يكون تصرف الإدارة الراغبة في إنجاح التنظيم وفقاً لأنصار نظرية  
النظم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....