

ملخص عام لنظريات التنظيم

يهدف هذا الملخص لتقديم صورة عامة عن كل نظرية لمساعدة الطلبة على إنجاز بحوثهم

ثانيا: الاتجاه الانساني السلوكي المعدل لنظريات التنظيم:

- 1-نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو".
- 2-نظرية الفلسفة الإدارية: نظرية X وY "ماك غريغور".
- 3-نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي، "هربرت سيمون".
- 4-نظرية الدافعية والحاجات "أبراهام ماسلو"
- 5-النظريات المعدلة:
 - 1-5-نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، "كريس أرجريس".
 - 2-5-نظرية التنظيم الاجتماعي "وايت باك".
 - 3-5-نظرية التفاعل "ويليام وايت".
 - 4-5-نظرية الدافعية "رانسيس ليكرت".

1-نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو".

إلتون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تيلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن.

بدأ ظهور نظرية العلاقات الإنسانية في الفترة من 1935-1950، وكان رد فعل أساسي على النظرية العلمية التي تعاملت مع الأشخاص باعتبارهم آلات، حيث تشمل مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن المؤسسة يجب أن تنظر وتتعامل مع العامل باعتباره إنسان، وكانت النظرية نتاج ما يعرف بدراسات هوثرن من قبل جورج إلتون مايو الذي قام ببحث آثار العلاقات الاجتماعية والدافعية ورضا العاملين على الإنتاجية، حيث أشار إلتون إلى أن : "الجوانب الاجتماعية يكون لها الأسبقية على البنية المؤسسة الوظيفية ويكون التواصل المتصاعد ذو اتجاهين من العامل إلى الإدارة والعكس"، ويكون التعاون والقيادة الجيدة مطلوبة لتحقيق الأهداف وضمان صنع القرار الفعال المتناسق.

" تجارب التون مايو:

هي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال حيث أبرز إلتون مايو أهمية العلاقات الإنسانية والتواصل بين الإدارة وبين العاملين في زيادة الإنتاجية، فكلما تواصلت الإدارة مع العاملين ومشاركتها في حل مشاكلهم كلما دفع ذلك العاملين

إلى بذل جهد أكبر بما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، وقد قام إلتون مايو ببعض التجارب في أحد المصانع الأمريكية في فيلادلفيا فوجد إلتون مايو كثرة الشكاوى لدى العمال هي بسبب التعب بسبب ساعات العمل الطويلة حيث كان العامل يعمل عشر ساعات يوميا وخمسة أيام في الأسبوع، ولا يرتاح خلال ساعات العمل إلا 45 دقيقة ليتمكن من تناول الطعام، وكان العمل يتطلب أن يقف العامل على قدمه.

وقد قام إلتون مايو في هذه التجربة على مجموعة من العمال حيث أعطاهم فترات للراحة خلال العملي اليومي، وكذلك تمت أخذ آراء باقي العمال للتعرف على الحلول الممكنة لمشاكلهم في العمل، ونتيجة لذلك فقد زادت إنتاجية العامل مما أدى إلى زيادة دخلهم، ثم ألغى هذا النظام فوجد انخفاض إنتاجية العامل ، ومع إعادة التجربة رجعت إنتاجية العمال إلى التحسن مرة أخرى، ومع مشاركة مدير المصنع بدلا من المشرف ومناقشة العمال في أمر فترات الراحة شعر العمال باهتمام الإدارة بمشاكلهم وأثر ذلك على الروح المعنوية والذي انعكس في شكل زيادة في الإنتاج.

(Hawthorn) تجارب الهاوثورن :

حيث قام بدراسة ظروف العمل مع التركيز على ظروف الإضاءة وأثر ذلك على الإنتاجية، ثم توسعت أهدافه لتشمل أثر التعاون بين المجموعات على الإنتاجية.

وكان لتلك التجارب أهمية كبيرة حيث قام مايو بتقسيم العمال إلى مجموعتين، وقام بتحسين الإضاءة بالنسبة لإحدى تلك المجموعات فوجد زيادة في الإنتاجية مع كل تحسين للإضاءة، لكنه وجد أن هذا التحسن يصاحبه تحسن مقابل في إنتاجية المجموعة التي تعمل في نفس ظروف العمل، ثم عكس اتجاه التجربة حيث أخذ يخفض في الإضاءة ولكنه وجد أن الإنتاجية استمرت في الزيادة للمجموعتين.

ثم قام إلتون مايو بتجربة أخرى تركز على فترات الراحة، حيث قام بتطبيق فترات راحة ودرس أثر ذلك على الإنتاجية وجد، ومع إلغاء فترات الراحة والعودة للنظام القديم وجد أن الإنتاجية لم تنخفض.

وبالتالي استنتج إلتون مايو أن الإنتاجية لا تتوقف على بيئة العمل فقط، وأن الزيادة في الإنتاجية تأثرت بعوامل أخرى مثل اهتمام الإدارة ومشاركة العاملين في مشاكلهم وكل تلك العوامل قد روعت في التجربة، فإذا كان تحسين ظروف العمل قد ساعد على زيادة الإنتاجية فإن العامل الأهم تمثل في العلاقات الاجتماعية خصوصا بين الإدارة والعمال، وكذلك توصل إلتون مايو إلى أنه لا بد من وجود الحوافز المادية والمعنوية كما أشار إلى أهمية الجماعات غير الرسمية في زيادة الإنتاج.

2-نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية X و Y):

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجير بجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجير استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

النقاط الخمس الأساسية والتي على ضوئها تشكلت نظرية الفلسفة الإدارية:

- 1- المدرسة التقليدية أهملت الفرد لتأتي العلاقات الإنسانية فتظهر الاهتمام بالفرد كعنصر أساسي في التنظيم وليس مجرد آلة إنتاجية تستخدم وتغرى بالمال وتتلف مع سوء الاستعمال.
- 2- أن المدير المتأثر بمبادئ الإدارة التقليدية لديه اقتناع بأن تلك المبادئ راسخة لا تقبل التعديل والنقاش مع وجود جوانب قصور عديدة يراها ماكريغر.
- 3- أن المدير التقليدي يؤمن بأن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الفرد، بينما يؤمن ماكريغر بأن هناك وسائل عديدة كالإقناع والحوافز وأخرى تختلف عن فكر المدرسة التقليدية.
- 4- أن المدير التقليدي يؤمن بأن المركز الرسمي (المنصب) هو المصدر الوحيد للسلطة. بينما يرى ماكريغر بأن هناك مصادر عديدة للسلطة غير المنصب كالعلم، الخبرة، الاسم، الثراء، القدرات الشخصية، وبذلك يكون التأثير هنا أكبر من تأثير المدير أو صاحب المنصب الأعلى في المنشأة، لذا يرى ماكريغر بأنك قد تستطيع الحصول على السلطة من خارج المنظومة الإدارية بالمنشأة حسب المصادر المذكورة سابقاً.
- 5- أن النظرية التقليدية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية بأن الفرد يؤدي واجباته ويحصل في المقابل على عائد مالي، بينما ماكريغر يرى أن واقع العلاقة التنظيمية لها علاقة بالنواحي الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم.

وضع ماكريغر فلسفته الإدارية التي هي عبارة عن نظرية (XY)

X وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة

بينما Y هي وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم.

*نظرية: X

- توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:
- 1- أنَّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
 - 2- لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب
 - 3- الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة.

4- الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

*نظرية: Y

توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
2. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
3. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إلي.
4. الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.

3-نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي، "هربرت سيمون".

ترتكز نظرية هربرت على **صنع القرار** ، و يمكن تلخيص أفكاره حول التنظيم كالاتي:

أولاً: الوظيفة الأساسية للمنظمة هو اتخاذ القرار ، أن المنظمة هي نظام صنع القرار ، و المنظمة الفعالة ينبغي أن تأخذ القرار الصحيح.

ثانياً: تحقيق العقلانية في اتخاذ القرارات ،

ثالثاً: نظرية التوازن التنظيمي ، أي أن المنظمة هي نظام التوازن الجماعي الذي يتكون من الأفراد ، وهناك علاقة تفاعلية بين الحوافز المقدمة من أعضاء المنظمة و مساهمة الفرد في المنظمة

رابعاً: نظرية التأثير التنظيمي هو دراسة كيف يؤثر سلوك الفرد في اتخاذ القرارات التنظيمية

نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي القائمة على ان الافراد داخل المنظمة الادارية يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار كون الافراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها اشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي ان يتحقق توازن بين تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهداف .

4-نظرية الدافعية والحاجات "أبراهام ماسلو"

تعد نظرية «ماسلو» في تدرج الحاجات من أفضل النظريات التي عملت على تغطية الحاجات الإنسانية، قام «أبراهام ماسلو» بتأسيسها، البعض الآخر سماها نظرية تدرج الحاجات. قام «ماسلو» بمراقبة المرضى الذين يأتون إلى عيادته باعتباره متخصص في علم النفس التحليلي.

كان الافتراض الأساسي لهذه النظرية أنّ الفرد إذا تربّى في بيئة لا تقوم على إشباع حاجاته، فإنّه من الممكن أن يكون غير قادرٍ على التكيّف وعمله يكون مختلفاً، قام «ماسلو» على تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات تنتظم في هرم، حيث يبدأ الشخص في إشباع حاجاته الدنيا ثم التي تعلوها.

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

احتياجات فسيولوجية :

وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبّي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

احتياجات الأمان :

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد

احتياجات اجتماعية :

وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

احتياجات الاحترام التقدير:

بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلاً أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

احتياجات تحقيق الذات :

بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

5- النظريات المعدلة:

1-5-نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، "كريس أرجيريس."

يعتبر أرجيريس من أكثر الكتاب انتقاداً للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، وفي ذلك يقول أن هناك تنقاضاً أساسياً بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية، وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف تؤدي لجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلى القليل من قدراتها وتنسم بقصر النظر في رؤيتها للأمور.

2-5-نظرية التنظيم الاجتماعي "وايت باك."

تهتم نظرية (التنظيم الاجتماعي) ل (وايت باك) بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه. إذ يبدى (باك)، وقد اهتمت هذه النظرية ب:

- التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض.
- علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين التنظيمات.
- وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف.
- عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم.

3-5-نظرية التفاعل "ويليام وايت."

قوم النموذج التفاعلي الذي قدمه "ويليام وايت" على ثلاثة مفاهيم أساسية ، والتي اعتبرها تؤثر على بعضها البعض، وتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

مفهوم التفاعل – مفهوم الانشطة – مفهوم المشاعر

التفاعل: يرمز تعبير التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص .

الأنشطة: هي عبارة عن التصرفات الإنسانية، أو الأشياء التي يفعلها الناس ،أي التصرفات المادية التي يمكن ملاحظتها وقياسها.

المشاعر: هي الطريقة التي يشعر بها الناس بالعالم المحيط بهم و كيفية ادراكهم لهذا العالم. وهي تتكون من العنصر الفكري و العنصر العاطفي و الاتجاه أو الميل.

وتقوم فكرة "وايت" على أنه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية، وإنما تتم وفقا لنمط منتظم، كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطا منتظما، وبالتالي فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة وفي المشاعر، كذلك فإن التغيير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات وأخيرا فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.

4-5-نظرية القيادة "رانسيس ليكرت."

يرى رانسيس ليكرت أن الفعالية التنظيمية تعتمد بشكل كبير على القيادة الناجحة التي يوفرها المدبرون. من خلال إشراك عملية مشاركة الموظفين في هيكلة العمل وبيئة العمل ، يمكن للمدير قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار ، من خلال بناء نظام اتصالات فعال ومن خلال إتاحة الفرص لتمكين الموظفين من تلبية احتياجاتهم الشخصية والجماعية ، يمكن للقائد الفعال أن يخلق بيئة داعمة للموظفين لإدراك شعورهم بالقيمة الشخصية.

وفقا ليكرت ، هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة هي:

- **أسلوب القيادة الاستكشافية:** هو موجه إلى الإنتاج بشكل كبير. هذه الأنواع من زعيم لا تنطوي على المرؤوسين في أي عملية صنع القرار. يستخدم الخوف أو التهديد أو المكافآت أو العقوبات لإجبار المرؤوسين على الامتثال.

-**أسلوب القيادة المخول الصالح** لديه موقف متعالي للغاية. العلاقة بين الزعيم والموظف بالنسبة له هي بمثابة علاقة رئيسية. هذا النوع من القائد يثق في أن موظفيه لديهم ثقة كافية في البحث عن أفكارهم واستخدامها. إنه خير بما فيه الكفاية للسماح لبعض التفويض في صنع القرار ويستخدم المكافآت أو العقوبات لاستخراج الأداء من مرؤوسيه.

- **أسلوب القيادة الاستشاري :** من قبل هؤلاء المديرين الذين يبدون الكثير من الثقة في مرؤوسيهم بأنهم يتشاورون معهم قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بوظيفة المنظمة.

-**أسلوب القيادة التشاركية أو الديمقراطية:** إن القادة الذين يعملون بأسلوب ديمقراطي يؤمنون بالاتصال المفتوح داخل المجموعة ويسهلون إشراك العمال في عملية صنع القرار. يركزون على أهداف المجموعة ويؤدونها لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. يخلق هؤلاء القادة التشاركيون الديمقراطيون بيئة يسود فيها روح الفريق مع الدعم والثقة المتبادلين بين أعضاء الفريق. هذا النوع من القيادة هو الأكثر فعالية لأنه ينجح في تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء.

قائمة المراجع:

- 1- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
- 2- جيمس جي مارش، هيربرت إيه، سايمون، هارولد جيتركو: المنظمات. ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
- 3- ريتشارد هال: المنظمات- هياكلها، عملياتها ومخرجاتها-، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
- 4- محمد قاسم القزبوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 5- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2012.
- 6- نائل عبد الحفيظ العوالمية: تطوير المنظمات "المفاهيم والهياكل والأساليب"، دار زهران، عمان، الأردن، 2001
- 7- محمود بشير، محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.