

مدارس الفكر التنظيمي "النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي"

Dr nourhane goun

Nourhane.goun@univ-biskra.dz

المقطع الأول / المدرسة الكلاسيكية

Dr nourhane goun

Nourhane.goun@univ-biskra.dz



أهداف المحاضرة

أولا

التعرف على أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

ثانيا

التعرف على أهم مبادئ التنظيم من وجهة نظر
المدرسة الكلاسيكية

ثالثا

التعرف على أهم رواد المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية (المدخل الميكانيكي، الآلي أو التقليدي)

تعتبر المدرسة الكلاسيكية توجه فكري نظري مبني على أدلة وبراهين يركز على تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإدارية من خلال تحديد وتطبيق مبادئ وقوانين عامة للإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة مع ضمان الرشد في استخدام الموارد.

جاءت هذه المدرسة بمجموعة من المبادئ انطلاقاً من عدة نظريات ممثلة في مجموعة من المفكرين.

أهم ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية

- اعتبرت الإنسان كائن إقتصادي.
- جعلت من متخذ القرار رجل إقتصادي.
- عاملت المنظمة على أنها نظام مغلق.
- دعت لتطبيق الرشد والمثالية في الأداء.
- تبنت التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الهرمي.
- دعت للتقسيم الإداري.

ما هي أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ومن هم روادها؟

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

جاءت أفكار هذه النظرية على يد مجموعة من المفكرين على رأسهم المهندس الأمريكي فردريك تايلور في الفترة الممتدة من 1900 - 1925م ، وأعتبر فردريك تايلور المفكر الرئيسي لهذه النظرية حيث أصدر سنة 1911 كتابه "مبادئ الإدارة العلمية".

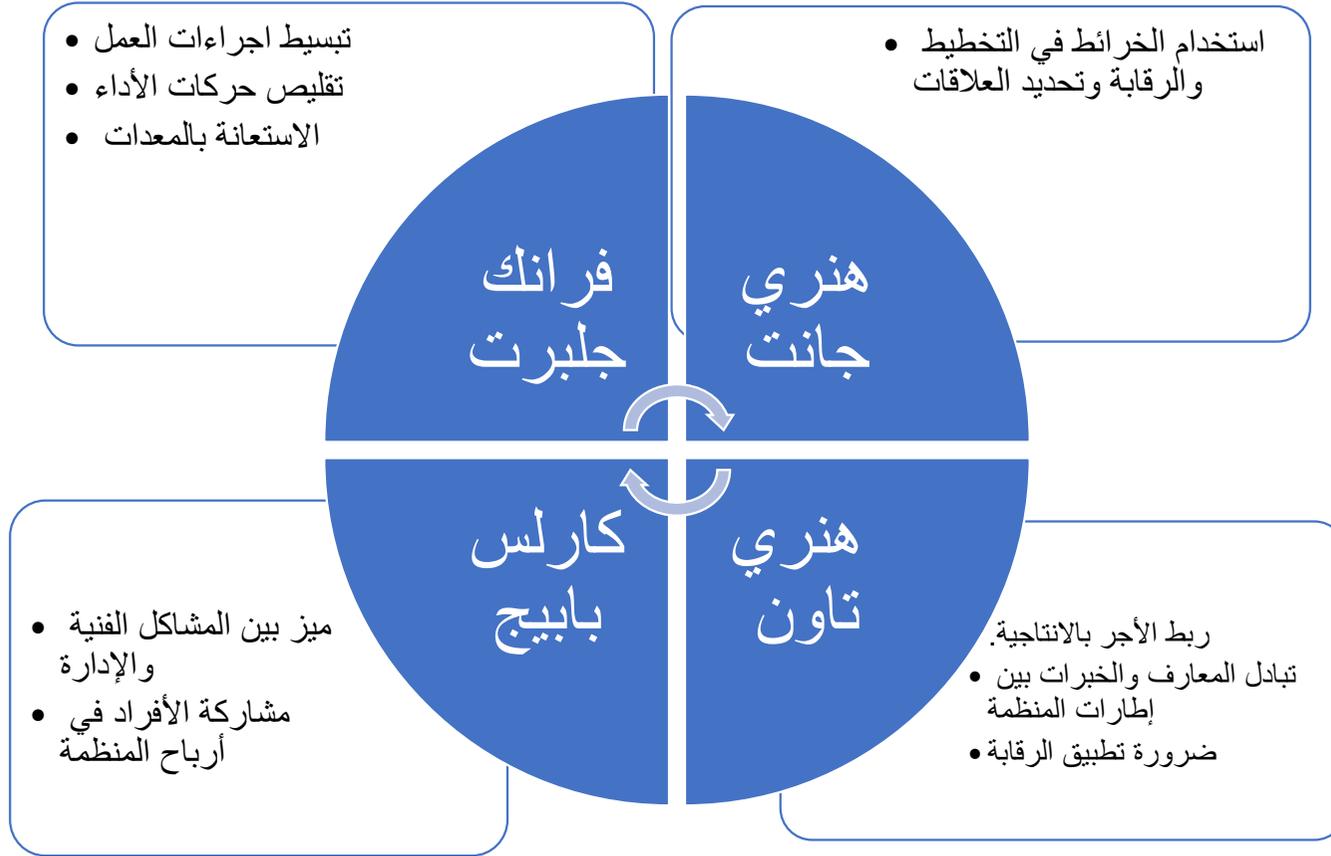
باشر تايلور دراساته لإيجاد حلول لمشكلة الانتاجية محاولاً استغلال المورد البشري والمادي استغلالاً أمثلاً يتصف بالرشد لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة الانتاجية وما ساعد تايلر هو عمله كمهندس في خط الإنتاج أي كان يلاحظ تحركات العمال المهمة وغير المهمة في نظره والذي اعتبرها مضيعة للوقت.

واعتمدت هذه النظرية على دراسة **(الحركة والوقت)** واستخدام البحوث العلمية لتنتقل أساليب الإدارة من أسلوب التجربة، الحدس والتخمين إلى أساليب الإدارة العلمية في الرفع من الانتاجية.

مبادئ نظرية الإدارة العلمية

- إحلال الأسلوب العلمي محل أسلوب الحدس والتقدير.
- الإعتماد على الحافز المادي تعويضا لأداء الأفراد وإنتاجيتهم.
- مراقبة أداء العاملين وتوجيههم بشكل فعّال لتحقيق الأهداف الانتاجية بكفاءة.
- الاعتماد على الرشد الوظيفي أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب انطلاقا من تدريب العاملين بطريقة علمية على مهامهم.
- التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق المنفعة المتبادلة.

أهم رواد نظرية الإدارة العلمية:



ثانيا: نظرية التقسيم الإداري

- جاءت أفكار هذه النظرية على يد المهندس الفرنسي هنري فايول الذي كان يعمل كمدير في مناجم الفحم بفرنسا، اهتم بعملية الإدارة وساهم بكتابه "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916. كما ساهم مجموعة من المفكرين كذلك في تعزيز أفكار هذه النظرية كالبريطاني ليندال اوريك، والأمريكيين جيوليك لوثر وموني ورايلي.
- اهتم فايول بالمستويات الإدارية، وعمل على تطوير نظاما فكريا إداريا يمكن استخدامه وتعليمه، يتضمن أسس الإدارة، مبادئ إدارية عامة ووظائف الإدارة وتقسيم التنظيم وهدف كل ذلك لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

إسهامات هنري فايول (تصنيف أنشطة المنظمة)

تصنيف أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات:

- الأنشطة الفنية. (الإنتاج والتصنيع)
- الأنشطة التجارية. (الشراء، البيع والتبادل)
- الأنشطة المالية. (التمويل، الاستثمار والمصاريف)
- أنشطة محاسبية. (محاسبة التكاليف)
- أنشطة أمنية. (الموارد والأشخاص)
- أنشطة إدارية. (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة)

إسهامات هنري فايول (مبادئ الإدارة الـ 14)

1. تقسيم العمل: تطبيق مبدأ التخصص.
2. السلطة والمسؤولية: ربط فايول السلطة بالمسؤولية في علاقة طردية وثيقة.
3. الإلتزام بالقواعد: من ناحية المديرين والأفراد.
4. وحدة الأمر: لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيه.
5. وحدة الإتجاه: ويرتبط هذا المبدأ بالأنشطة لا بالأفراد حيث أن لكل نشاط رئيس واحد.
6. الخضوع للمصلحة العامة: لاستقرار التنظيم واستمراريته يجب أن تخضع المصالح الخاصة للأفراد للمصلحة العامة أي إعطاء الأولوية دائماً لمصلحة المنظمة وهدفها.
7. المكافآت: يجب أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين بالمنظمة.

إسهامات هنري فايول (مبادئ الإدارة الـ 14)

8. **المركزية:** ويقصد بذلك نطاق اتخاذ القرار أو مدى توزيع السلطة أو تركيزها.
9. **التسلسل الهرمي:** أي التدرج في المستويات القيادية بشكل هرمي.
10. **النظام:** وهو ترتيب الأمور ووضع كل شيء وكل شخص في مكانه مع تنسيق الجهود بين أنشطة الوحدات المختلفة في التنظيم.
11. **العدالة:** أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته ويحصل في المقابل على حقوقه على أكمل وجه.
12. **الإستقرار الوظيفي:** يهدف إلى استقرار العامل في عمله ويؤكد على أن نجاح المنظمة يعتمد على استقرارها.
13. **المبادرة:** وتعني المبادرة لإعداد الخطط وتنفيذها، ويطالب فايول بالسماح للمرؤوسين بالمبادرة في العمل وإبداء المقترحات لتنمية روح الإبداع والإبتكار.
14. **العمل بروح الفريق:** يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.

ما الذي يميز تايلور عن فايول؟

اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية – بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير.

ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل (المستوى التشغيلي).
سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة وركز على أهمية المستوى التكتيكي أي الإدارة الوسطى.

النظرية البيروقراطية (ما هي البيروقراطية؟)

يعود أصل كلمة **البيروقراطية** إلى بيرو، وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، وتستخدم للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل.

وكلمة قراطية وأصلها إغريقي "كراثس" وتشير لـ القانون/ أحكام المكتب، القوة/ السلطة السياسية للمكتب.

البيروقراطية نقصد بها الرسمية العالية جدا والمبنية على القوانين والخضوع للسلطة وتحديد الصلاحيات وتحديد المسؤولين وترتيبهم، وفق إطار منظم (تنظيم/ منظمة).

النظرية البيروقراطية (ما هي البيروقراطية؟)

من مفاهيم البيروقراطية في المعاجم ما يلي:

عرفها قاموس الأكاديمية الفرنسية: ("القوة والنفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية").

عرفها القاموس الألماني: ("القوة والسلطة التي تمنح للأقسام الحكومية وفروعها وتمارسها على المواطنين").

عرفتها الموسوعة البريطانية: ("تركيز السلطة الإدارية في المكاتب والإدارات").

عرفها معجم وبستر: ("مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن") المقصود بغير المرن بسبب التزامها الحرفي والحيادي واللاشخصي بالقوانين والأنظمة دون أي تقدير شخصي أو استثناءات.

النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر (1864م – 1920م) من أهم المفكرين الذي ساهموا في بناء النظرية البيروقراطية، كان باحثا في علم الاجتماع وكان لآرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة.

اهتم بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها.

ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، وحجر الأساس لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية بالإضافة لنظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.

النظرية البيروقراطية:

اهتم ماكس فيبر بالمنظمات كبيرة الحجم بصفة خاصة بالاضافة الى جميع أنواع المنظمات بعض النظر عن قطاعها والتي أسماها بيروقراطيات وهدف بذلك لوصف الجهاز والأسلوب الإداري لهذه المنظمات وتأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي.

وقد أشار لحاجة قادة هذه المنظمات لجهاز إداري يساهم في تنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل وهذا ما سماه بالبيروقراطية.

تصنيف السلطة حسب ماكس فيبر:

قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة سلطات وهي:

السلطة البطولية (الكارزمية): تعتمد على الصفات الشخصية، واشتق المنظرين منها لاحقاً العديد من الدراسات في القيادة ومنها نظرية سمات الرجل العظيم، والتي ترى أن القائد يولد بصفات جسمانية وشخصية معينة، ولا يصنع.

السلطة التقليدية: يقصد بها السلطات المتوارثة حسب التقاليد. وهذه السلطة كانت المهيمنة في زمن الإقطاع الأوروبي، ومنها أيضاً انتقال المركز أو المنصب بالإرث أو ببيعه كما كان يحصل في فرنسا حتى القرن التاسع عشر.

السلطة الرشيدة (العقلانية): أي تفويض السلطة حسب القواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف شرعية منصبه منها. أي أن الشرعية ليست بالكرزما أو الصفة الشخصية وليست بالإرث، إنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات أي بالاستحقاق أن يستحق المنصب نظراً لقدراته وإمكانياته وخبرته في مجاله. وذلك ما جاء به نموذج فيبر الذي يتصف **بالموضوعية والجدارة والحيادية والدقة والانضباط والعقلانية** في تحديد أصحاب السلطة.

خصائص النموذج البيروقراطي:

- الالتزام التام بالقواعد والقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخصص الموظفين.
- أنشطة العمل هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل هرمي.
- السلطة القانونية: توزيع السلطة على الموظفين حسب جدارتهم في الانجاز وتحمل المسؤولية.
- إعداد وتوثيق وحفظ المستندات وأساليب العمل العقلاني من طرف ذوي الخبرة.
- الالتزام التام بالأنظمة والقواعد والتعليمات في المنظمة.
- هرمية التنظيم من أعلى إلى أسفل مما يؤدي إلى تركيز السلطة واتخاذ القرار وغياب المشاركة.
- الخضوع التام.
- تحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسة بالمعرفة والمهارة ضرورة حتمية.

الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

- السلوك البيروقراطي للفرد سيؤدي إلى جمود التنظيم.
- صعوبة التكيف مع الظروف والمشاكل لعدم وجود مرونة في التنظيم.
- التركيز على القوانين والأنظمة وإهمال الهدف الرئيسي للمنظمة مما أدى لإنخفاض الإنتاجية.
- عدم استخدام الموقفية والتعامل على أن المنظمة نظام مغلق يمكن أن يعمم عليها النموذج الواحد.
- الحد من العلاقات بسبب الرسمية، المركزية والهرمية العالية مما يؤدي إلى التنافس بدل الإتحاد.
- غموض الفرق بين الإدارات والأقسام، بسبب الخضوع لنفس القواعد.
- انعدام الشعور بالأمان الوظيفي والولاء التنظيمي مما يؤدي إلى الميل للأهداف الشخصية بدل الإنتماء وتحقيق الهدف المشترك.
- انخفاض المبادرة والابتكار والتفكير الإبداعي.

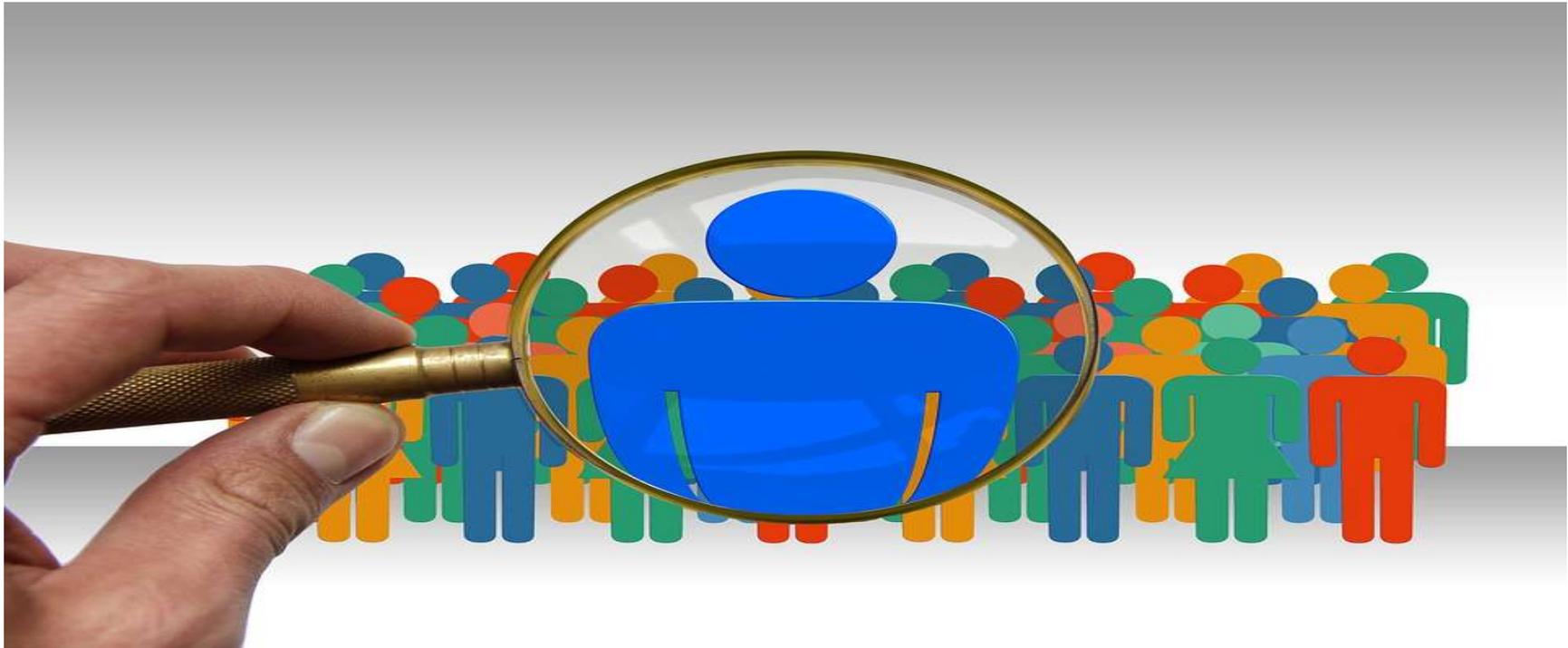
انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

- الإهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الإجتماعية والإنسانية والثقافية والنفسية في التحليل.
- عاملت الإنسان كآلة.
- تبني الرشد والمثالية.
- المحدودية في تفسير الظواهر الإجتماعية.
- الإهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية.
- عدم مراعاتها للتغيرات الحاصلة حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية وهذا ما اختلف في الوقت الحالي.
- الإهتمام بزيادة الانتاجية وإهمال التنوع، الجودة ونوعية المنتجات والمنافسة التي تؤدي للإبداع.

المقطع الثاني / المدرسة السلوكية

Dr nourhane goun

Nourhane.goun@univ-biskra.dz



أهداف المحاضرة

التعرف على أهم أفكار ونظريات المدرسة السلوكية

أولا

التعرف على أهم مبادئ التنظيم من وجهة نظر
المدرسة السلوكية

ثانيا

التعرف على أهم رواد المدرسة السلوكية

ثالثا

المدرسة السلوكية

نظرا لتراجع الانتاجية وحدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي بدأ المفكرون في دراسة المشاكل من جديد والبحث عن حلول لها.

ركزت المدرسة السلوكية على دراسة سلوك الفرد في بيئة العمل وكيفية تأثير ذلك على الأداء والإنتاجية .

اعتمدت على مبادئ علم النفس والإقتصاد لفهم وتحليل السلوك التنظيمي وتطبيق الاستراتيجيات لتحسين الأداء، رفع الإنتاجية وتحقيق مختلف أهداف المنظمة.

لم يكن رواد المدرسة السلوكية رافضون لأفكار المدرسة الكلاسيكية إنما يبحثون في تخفيف من حدتها التي عادت سلبا على أهداف المنظمة.

أهم ما جاءت به المدرسة السلوكية

- أثر الحوافز المعنوية على العمل إلى جانب الحوافز المادية.
- دور القائد والقيادة الجماعية في التنظيم.
- اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي.
- التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة.
- دور الجماعات والعلاقات الاجتماعية في تحسين الانتاجية.

ما هي أهم نظريات المدرسة السلوكية ومن هم روادها؟

التون مايو (تجارب هوثورن)

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إيكترىك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل (ظروف العمل) على الكفاية الإنتاجية للعاملين. (الأداء الوظيفي).

- التجربة الأولى: تأثير الإضاءة على الانتاجية.
- التجربة الثانية: تأثير ظروف العمل (فترات الراحة).
- التجربة الثالثة: تجربة نظام دفع الأجور.
- التجربة الرابعة: تجربة العوامل المعنوية والنفسية.

التون مايو (نتائج تجارب هوثورن)

لم تكن تجارب هوثورن متوقعة حيث أن النتائج أثبتت أن العوامل المادية لم يكن لها تأثير كبير على إنتاجية وأداء الفرد، بل أثبتت التجارب ما يلي:

- ميل الأفراد لتنظيم تجمعات غير رسمية.
- تأثير الفرد بالجماعة.
- تأثير الفرد بالحوافز المعنوية.
- للقيادة دور وتأثير في أداء الفرد.
- المؤسسة عبارة عن نظام إجتماعي.

نظرية الحاجات الإنسانية (ابراهام ماسلو)



نظرية الحاجات الإنسانية (ابراهام ماسلو)

- الحاجات الفسيولوجية: تتشبع غالبا بتوفر الأكل، الطعام والنوم. وفي العمل تتشبع بـ المرافق والاحتياجات الأساسية كتوفير دخل يساوي أو يفوق الدخل القاعدي على الأقل.
- الحاجة للأمان: تتشبع في الغالب بتحقق الأمان، الإستقرار والراحة. وفي العمل تتشبع بـ الشعور بالأمان الجسدي والمهني وظيفيا أي أن لا يتعرض الفرد للمرض بسبب ظروف العمل وأن يشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عقود العمل طويلة الأجل على سبيل المثال.
- الحاجات الإجتماعية: تتشبع بالتأثير، الإنتماء، الإرتباط، الحب والمشاعر الإيجابية وفي العمل تتشبع بـ السماح للفرد ببناء علاقات داخل المنظمة سواء كانت زمالة أو صداقة والتي تساهم في التشجيع والتحفيز المتبادل بين الأفراد بالإضافة للسماح بالعمل الجماعي.

نظرية الحاجات الإنسانية (ابراهام ماسلو)

- **الحاجة للتقدير:** تتشبع غالبا بالشعور بالاحترام من الذات ومن الأخرى. وفي العمل تتشبع بـ حصوله على المسمى الوظيفي المناسب، الثناء والاحترام على مستوى كل المستويات.
- **الحاجة لتحقيق الذات:** تتشبع بتحقيق النمو، التقدم، الإبداع وتحقيق الأهداف والغايات. وفي العمل تتشبع من خلال تحقيق الانجازات والمبادرات والابداع والترقيات وتقلد المناصب العليا حسب هدف كل فرد.

نظرية X & Y - دوغلاس ماكغريغور

نظرية X ونظرية Y هما توجهين اقترحها دوغلاس ماكغريغور في كتابه "إدارة العمل الإنساني" Human Side of Enterprise الصادر في عام 1960.

تقدم هاتان النظريتان وجهات نظر متناقضة حول كيفية تحفيز العمال وتوجيههم، توفر إطارًا لفهم أساليب الإدارة وتوجيه العمال، وتستخدم كأداة لتحليل سلوك الموظفين وتطوير إستراتيجيات الإدارة المناسبة.

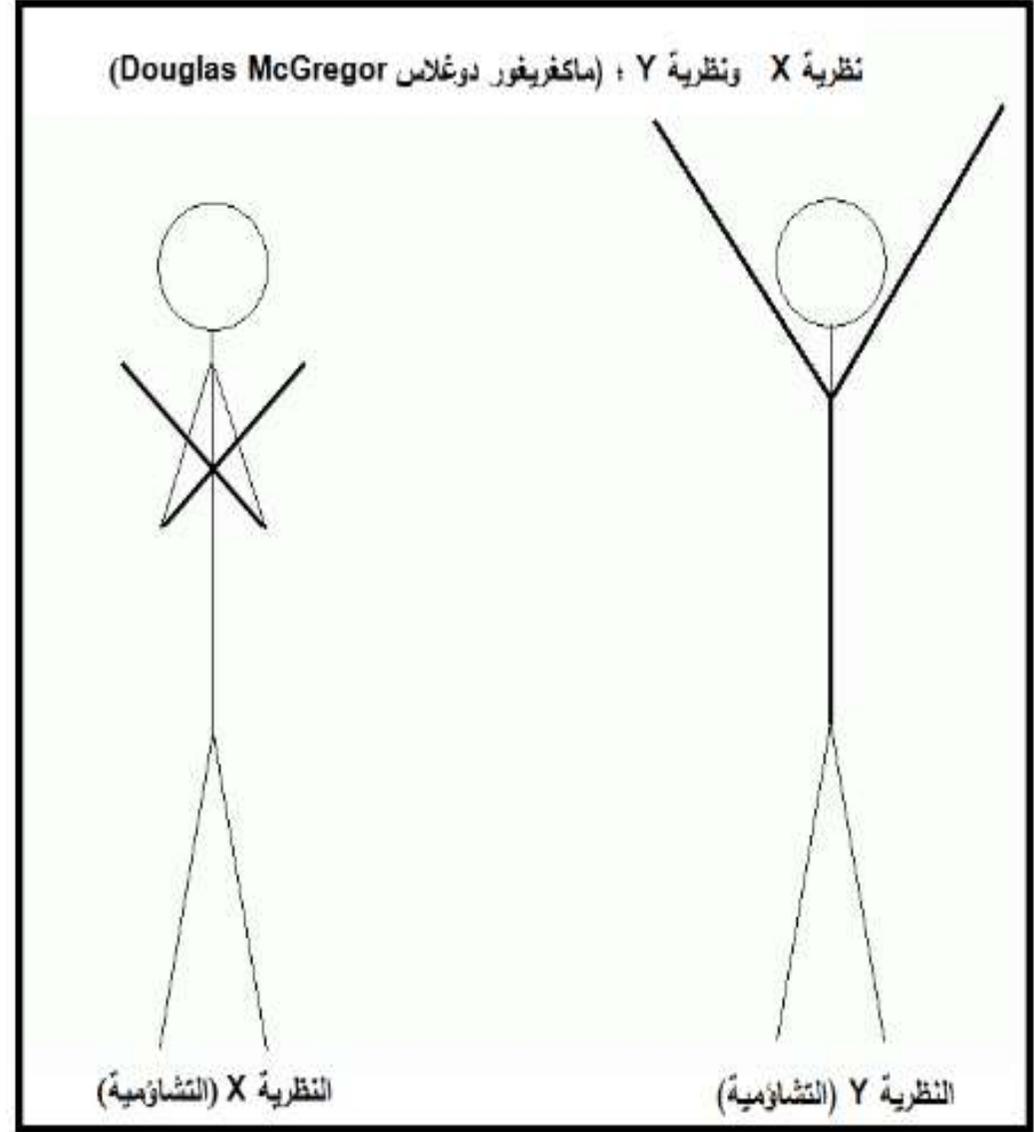
نظرية X

- ترض أن الأفراد بشكل عام يكرهون العمل ويتجنبونه إذا أمكن.
- يعتقد أن الأفراد يحتاجون إلى مراقبة وتوجيه صارمين لتحقيق الأداء المطلوب.
- تتطلب النظرية X استخدام العقاب والتحفيز المادي لتحقيق الأهداف.

نظرية Y

- تفترض أن الأفراد يشعرون بالرغبة الطبيعية في العمل والمسؤولية.
- تفترض أن الأفراد يتطلعون للتحديات والإبداع في العمل.
- يتوجب على الإدارة توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم لتمكين العمال من تقديم أفضل ما لديهم.

الاختلاف	الاتجاه التشاؤمي (X) نظرية	الاتجاه التفاؤلي (Y) نظرية
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد (وشعارهم) (العمل لا بد منه	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة الابتكارية	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساعلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي). المعنوي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.



انتقادات المدرسة السلوكية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج.
- عدم تقديم حلول تساهم في رفع الانتاجية بناءا على العلاقات الانسانية والجانب السلوكي للفرد.
- نتائجها سطحية لم تشمل إلى الجانب الظاهري للعلاقات الانسانية والجوانب النفسية للفرد.
- حصرت العوامل المحيطة المؤثرة في العلاقات الانسانية.

المقطع الثالث/ المدرسة الكلاسيكية الجديدة

Dr nourhane groun

Nourhane.groun@univ-biskra.dz



أهداف المحاضرة

التعرف على أهم أفكار ونظريات المدرسة الكلاسيكية الجديدة

أولا

التعرف على أهم مبادئ التنظيم من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية الجديدة

ثانيا

التعرف على أهم رواد المدرسة الكلاسيكية الجديدة

ثالثا

المدرسة الكلاسيكية الجديدة (L'école néo-classique):

المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة تركز على تطبيق مفاهيم الاقتصاد النيوكلاسيكي في مجال الإدارة والتنظيم. تشمل هذه المفاهيم التحليل الاقتصادي لاتخاذ القرارات، وتحقيق الكفاءة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، والتركيز على السوق والتنافسية كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي.

يطلق على هذه المدرسة أيضا الحركة التجريبية، نظرا للاهتمام الذي أولته لتحليل حالات واقع المنظمات، حيث قدم مفكرو هذه المدرسة انطلاقا من ممارسات وتجارب ميدانية مجموعة من المبادئ التنظيمية الجديدة والتي جاءت امتدادا لاسهامات المفكرين الكلاسيكيين.

أهم ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية الجديدة

1. **التركيز على الفرد:** يركز النيوكلاسيكيون في الإدارة على دور الفرد كوحدة متكاملة يجب تحفيزها وتحفيزها لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعتبر الفرد متميز ومنفرد ذو أهمية بالغة.
2. **التحليل الاقتصادي:** يعتمد المدراء على التحليل الاقتصادي لاتخاذ القرارات الفعالة، بما في ذلك تحديد التكاليف والفوائد وتقدير قيمة الخيارات المختلفة.
3. **الكفاءة والفعالية:** يسعى المدراء النيوكلاسييون لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات المؤسسية.
4. **السوق والتنافسية:** يعتبر النيوكلاسييون السوق والتنافسية عوامل محفزة للتطوير والتحسين المستمر في الإدارة والأداء المؤسسي.
5. **الحرية الاقتصادية:** ينادي المدراء النيوكلاسييون بتقليل تدخل الحكومة وتعزيز الحرية الاقتصادية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

ألفريد بريتشارد سلون (Alfred Pritchard Sloan 1875-1966)

ألفريد بريتشارد سلون الذي من خلال تجربته الطويلة على رأس شركة جنرال موتورس (General Motors) الأمريكية ألف كتابا صدر سنة 1950، وقدم فيه أهم مبادئ الفعالية التنظيمية.

من بين أهم الأفكار التي ركز عليها سلون Sloan هي:

اللامركزية: لقد أشار سلون Sloan إلى أن اللامركزية في السلطة تمكّن من تحرير المبادرة وتحمل المسؤولية، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات تتماشى مع المشاكل المطروحة، مما يسمح بالتجاوب مع المتغيرات الحاصلة في المحيط المهني.

التنسيق: وهو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وهو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك

بيتر فرديناند دراكر (Petre Ferdinanad Drucker 1909-2005)

• نظرية الإدارة بالأهداف 1954 "Management By Objective" (M.B.O)

إنّ كلّ عضو من منظمة الأعمال يُسهم بشيء مختلف، إلاّ أنه على الجميع القيام بإسهاماتهم من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها البعض لإنتاج كلاً متكاملًا شاملًا لا توجد فيه ثغرات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود".

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة بدقة، ومن ثم توجيه الأفراد وتحفيزهم وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة.

يقوم هذا الأسلوب على تحديد أهداف ذكية، محددة، قابلة للقياس، موضوعية، واقعية، قابلة للتحقيق.

الأسس التي تقوم عليها نظرية الإدارة بالأهداف

- تحديد الأهداف بدقة.
- تحليل و تنظيم العمل في هياكل واضحة.
- تحفيز الأفراد والاتصال الجيد بهم.
- قياس النتائج من خلال معايير دقيقة.
- التكوين والتدريب الجيد للأفراد العاملين.

نظرية القرارات لهيربرت سايمون (1916-2001) Herbert Simon

تنسب نظرية القرارات غالباً لمدرسة الأنظمة الاجتماعية، وبحسب سايمون يتميز متخذ القرارات بعدم الرشء وأن المثالية مجرد وهم لا يمكن بلوغها بسبب محدودية الفرد.

يرى سايمون عدم وجود قرارات مثالية ورشيدة تماماً وبالتالي يفترض اتخاذ القرارات بناء على الخيارات والبءائل المتاحة والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل في غياب الأمثل.

كما يرى سايمون أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات لذلك يجب التحكم في عملية اتخاذ القرار والأخذ بالعوامل المؤثرة والمتأثرة ووضعها في الحسبان، إضافة إلى ذلك ميز بين صنفين من القرارات وهي؛ القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

المقطع الرابع/ المفاهيم المعاصرة في التنظيم

Dr nourhane goun

Nourhane.goun@univ-biskra.dz



أهداف المحاضرة

✓ التعرف على بعض أهم المفاهيم والآليات المساهمة في الفكر المعاصر للتنظيم.



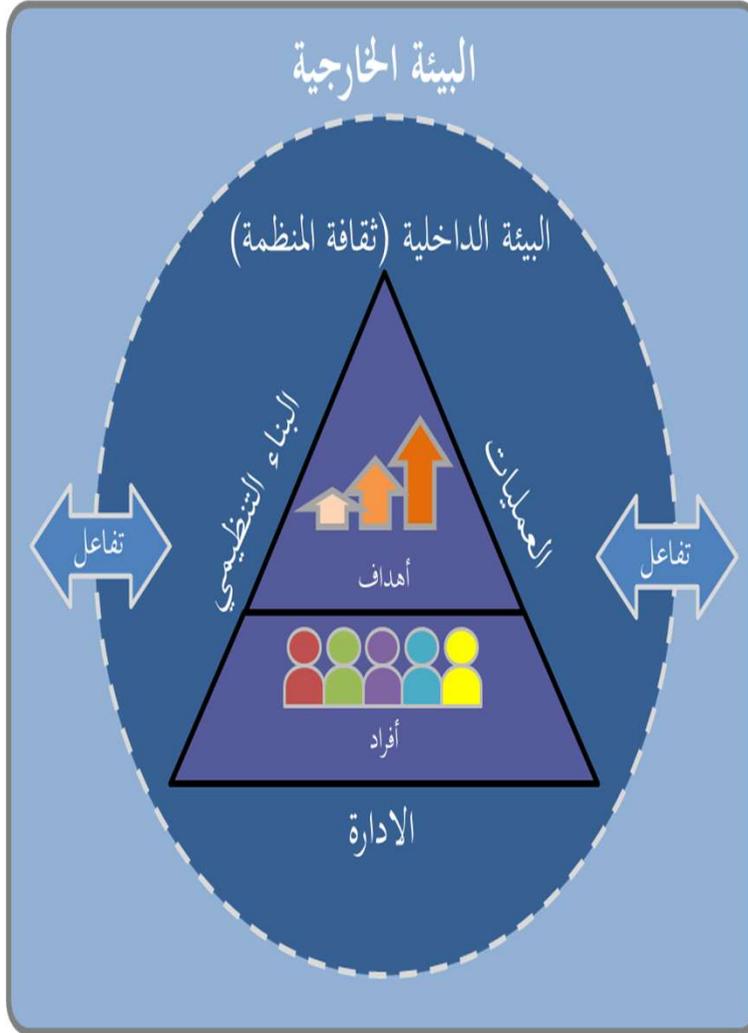
النظرية الكمية

وتعتمد على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات في تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف، الإحصاء، النمذجة واستغلال مختلف فروع الرياضيات في العملية الإدارية.

نظرية النظم

تعتبر المنظمة نظام مكون من عدة أجزاء متكاملة متفاعلة فيها بينها والتي يجب أن تعمل ككتلة واحدة لتحقيق أهداف المنظمة.

حاولت هذه النظرية تحديد مختلف أجزاء المنظمة من أفراد الأجهزة والمعدات، السياسات والقوانين، العمليات والأنشطة بالإضافة لمختلف المتغيرات البيئية ودراسة تكاملها التفاعلي وتأثيرها محتمة على تحقيق الأهداف.





النظرية الموقفية (الظرفية)

ويطلف عليها نظرية الطوارئ، تعتبر أن العملية الإدارية تختار أساليبها وطرق التسيير حسب الموقف والمتغيرات المحيطة.

ولا توجد نظرية أو أسلوب خاطئ في التسيير، بل كل أسلوب أو فكر صحيح في موقف معين.

ويختلف الفكر المتبنى باختلاف شكل المنظمة، هيكلها، حجمها، محيطها... الخ.

النموذج الياباني Z : (ويليام اوشي)

فكرة هذه النظرية جاءت من القيم اليابانية، تهدف لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل من خلال توفير بيئة عمل تشعر الأفراد أنهم أسرة واحدة، تعزز الإلتزام، عمل الفريق، التفاني، الاستقرار، الجودة والالتقان، الاحترام والثقة المتبادلة، الاحترافية والتحسين المستمر.

النظرية جمعت بين الإدارة الأمريكية واليابانية في محاولة نقل مبادئ الإدارة اليابانية للإدارات الأمريكية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانساً والأكثر شيوعاً من البيئة اليابانية.

حيث يختلف الأسلوب الياباني عن الأمريكي في الإلتزام، الاستقرار الوظيفي، الرقابة المباشرة مقابل الضمنية... الخ.

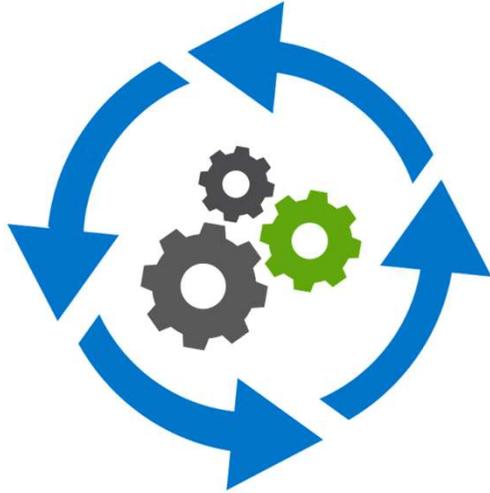


الهندرة (إعادة الهندسة)

ويطلق عليها نظرية الطوارئ، تعتبر أن العملية الإدارية تختار أساليبها وطرق التسيير حسب الموقف والمتغيرات المحيطة.
ولا توجد نظرية أو أسلوب خاطئ في التسيير، بل كل أسلوب أو فكر صحيح في موقف معين.
ويختلف الفكر المتبنى باختلاف شكل المنظمة، هيكلها، حجمها، محيطها... الخ.

عملياتها:

- تقييم العمليات الحالية بصفة مستمرة.
- تحديد الثغرات.
- تحديد فرص التحسين
- تعيين المشاركين في عملية التحسين
- إعادة التصميم
- التغذية العكسية



إدارة الجودة الشاملة:

هي نهج يركز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بهدف تحقيق الجودة والتحسين المستمر لمختلف المنتجات، الخدمات (القبلية والبعديّة)، أنشطة وعلميات المنظمة وذلك بإشراك جميع أفراد المنظمة ومواردها في سبيل تحقيق ذلك.



إدارة المعرفة

هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد وصناعة المعرفة واستغلالها انطلاقاً من جمع المعلومات، فرزها، تنظيمها، تحليلها، نشرها وتخزينها ثم التأثير بها.

غايتها ترشيح القرارات، رفع التنافسية وتحقيق التعلم التنظيمي.



