

المحور السادس: المدارس الفكرية في علم اجتماع المنظمات

أولاً: المدارس الكلاسيكية

ظهرت مع مطلع القرن العشرين، ركزت في مجملها على العمل معتبرة الفرد مجرد آلة وليس أحد المتغيرات التي لها آثارها في السلوك التنظيمي وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، ومع تزايد الحركة الصناعية نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدراء هو كيفية زيادة الانتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسراً في الأداء، وكذا تحفيز العمل للاستفادة القصوى من جهود العاملين في تشغيل الآلات.

من أهم نظريات هذه المدرسة:

01. نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلر:

كان "تايلر" قادراً على السيطرة كافية على تقنيات الانتاج وكذا معظم المسائل الإدارية وال المتعلقة بالمستخدمين، مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة ، وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلر إجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي أن تصل إلى التنظيم العلمي للعمل، ومن أهم سمات الإدارة العلمية عند "تايلر" نذكر:

- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمل والإدارة.
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
- تطبيق مبدأ التخصص في الوظائف.
- مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها "تايلر"
- التقسيم الأفقي للعمل
- التقسيم العلمي للعمل.
- نظام الأجرة والمرودية
- مبدأ المراقبة في العمل.
- أهم الانتقادات التي وجهت لـ "تايلر":
- اعتبرت الإنسان مجرد آلة وإغفال الجوانب النفسية والاجتماعية.

- إهمال العمل الجماعي.

- عدم تشجيع العامل على المبادرة الشخصية والابداع في الانتاج والعمل.

- انعدام جودة الانتاج وقلة المهارة.

- تجاهل دور النقابات العمالية.

02. نظرية "هري فاينول"

جاء "فاينول" بنظرية سميت على اسمه وتوصف بظرفية "الأربعة عشر مبدأ" لاحتوائها على هذا العدد من المبادئ ، وهي:

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - النظام والتأديب - وحدة الأوامر

- وحدة التوجيه - تفضيلصالح العام للمشروع علىصالح الشخصية للأفراد.

- التعويض والمكافآت - المركزية - تدرج السلطة والتسلل الهرمي - الترتيب - المبادرة

- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم - ثبات الموظفين في العمل - روح الجماعة

❖ كما قدم "فاينول" صفات إدارية يجب توافرها في الإداريين هي:

- الصفات الذهنية والعقلية

- الصفات الجسمية

- الصفات الخبراتية والتجريبية

- الصفات الخلقية ، الثقافية والفنية

❖ أما وظائف الإدراة حسب "فاينول" فهي:

- التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة - التنبؤ

❖ من أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية "فاينول" ذكر:

- التعارض والتناقض بين بعض المبادئ.

- النظر للتنظيم على أنه نظام مغلق.

- أغفلت الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد

03. نظرية البيروقراطية لـ" ماكس فيبر"

يعرف "فيبر" البيروقراطية على أنها (حكم المكتب) أو (تنظيم المكتب)، حيث يقوم أي نظام بيروقراطي على أساس تسلسل هرمي للسلطة من القمة إلى القاعدة.

❖ من أهم مبادئ النظام البيروقراطي حسب "ماكس فيبر":

- تقسيم العمل.
- الفصل بين العلاقات الشخصية وال العلاقات الرسمية.
- الإجراءات المكتوبة وليس الشفاهية.
- هرارية السلطة.
- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.
- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنظيم متطلبات الوظيفية.
- الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الإثنين معاً.
- أداء الموظف يجب أن يراقب.
- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

❖ من أهم سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

- الإلتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يكرس الجمود في سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع الموظفين والعاملين بالمنظمة كأفراد لهم رغبات ومتطلبات وأحاسيس.
- فرض النظام على الأفراد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود الأنظمة الصارمة قد تدفع بعض الأفراد إلى المقاومة بغية إحداث التغيير في المنظمة

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية في المنظمة هو كيفية تنسيق جهود الأفراد من خلال إيجاد جو يحفز على الأداء الجيد بهدف الوصول إلى أفضل النتائج بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وقد ظهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع زيادة ثقافة العامل وتقديم البحوث التطبيقية الإنسانية، وكذا ظهور الحركات النقابية التي تطالب بظروف أحسن للأفراد في المنظمات والمطالبة بحقوقهم المضومة.

من أهم نظرياتها:

01. نظرية إلتون مايو

قام "إلتون مايو" بتجاربه على العمال بمصانع (هاوثورن) بهدف معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل وظروف العمل على انتاجيتهم، فتم اختيار أحد الأقسام وبدأ بتحسين الظروف المادية به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان، وقد صاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعاً من زيادة الانتاجية.

وقد ركزت مجموعة تجارب "إلتون مايو" على العوامل التالية:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وتأثيرها على إنتاجية العمل.
- الحافز المادي وأثره على إنتاجية العمل.
- الصداقة في محيط العمل وتأثيرها على الانتاجية.
- المقابلات الشخصية التي تستهدف دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

وقد توصل "إلتون مايو" بعد هذه التجارب إلى جملة من النتائج ، أهمها:

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كييفما شاء.
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل في جوانب عديدة من سلوكه اقتصادياً ومهنياً.
- الإشراف على العاملين يعتمد على إشراكهم في اتخاذ القرارات.

02. نظرية X وY "دوجلاس ماكريجور".

جاءت هذه النظرية لتركز على الطبيعة الإنسانية وأنماط القيادة ، حيث وضح أن نظرية X وY إدراهما تناقض الأخرى ، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال عرض مبادئ كل واحدة على حدا:

❖ نظرية X (مبدأ إدارة التحكم والسيطرة)

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- يهيمن على سير العمل.
- لا يثق إلا بنفسه ورأيه.

- يسعى لتحقيق الأهداف بشتى الأساليب.
- يسعى لفرض النظام والضبط لسير العمل.
- يعمل بحزم تجاه التلاؤ بالعمل أو قلة الإنجاز.
- لا يقبل النقد من الآخرين.

❖ نظرية ٢ (مبدأ تفويض العاملين)

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين.
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- يدرب ويوجه العاملين.
- يكون مثلاً يحتذى به.
- يعترف بالعمل الجيد ويقدره.
- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية
- يشجع العمل الجماعي
- من أهم الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية ككل ، نذكر:
 - عدم استخدامها الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج.
 - التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
 - معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
 - رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج هذه المدرسة حلولاً جذرية للأوضاع داخل المنظمة.

ثالثاً: المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة الانتقادات التي تعرضت لها المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، في محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة شخصية الفرد والجوانب الإدارية فيها بهدف معرف تصرفاته ودوافعه وسلوكاته.

من أهم نظرياتها:

01. نظرية الدافعية الإنسانية لـ "أبرهام ماسلو"

تفترض هذه النظرية أن الحاجات والدافعية الإنسانية تنتظم في نظام متصاعد من حيث الأولويات أو شدة التأثير، وهذه الحاجات خمسة :

- الحاجات الفيسيولوجية.
- الحاجة للأمان.
- الحاجة للحب والانتماء.
- الحاجة لتقدير.
- الحاجة لتحقيق الذات

ويمثل تحقيق هذه الحاجات بالنسبة للفرد ما يعزز الدافعية لديه والرغبة في تحقيق الأولويات.

02. نظرية العاملين لـ "هارزبرغ فريديريك"

تقول هذه النظرية في مجموعتان من العوامل تسمى الأولى مجموعة العوامل الصحية (الأساسية) والمجموعة الثانية بالعوامل التحفيزية، وسنعرضها في الآتي:

أ- المجموعة الأولى : العوامل الصحية (الأساسية)

- الاستقرار الوظيفي.
- الدخل المادي الكافي
- المكانة المناسبة
- الإشراف المناسبة
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل .
- ظروف العمل المناسبة

ب- المجموعة الثانية: العوامل التحفيزية

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات الفرد وقدراته.
- التقدير خاصة من الزملاء والرؤساء
- فرص النمو والترقية من أجل زيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وقيادة الآخرين

- الانجازات وتجاوز الأداء كما وكيفاً.

من أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية هي تركيزها على العامل الإنساني وتعظيمها له وإهمال الجوانب الإدارية الأخرى، كما أنها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.

رابعاً: المدارس الحديثة في المنظمات

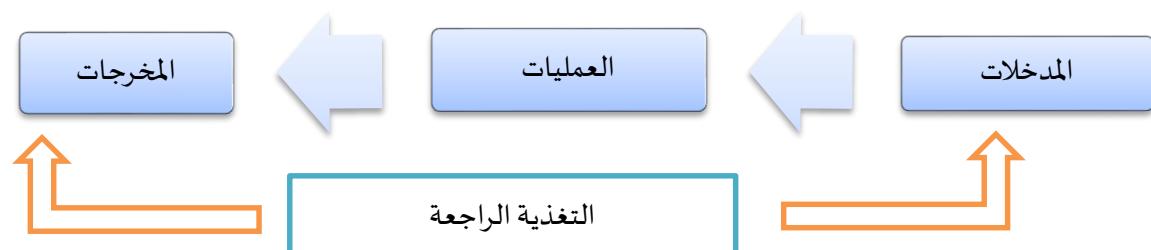
01. نظرية النظم

تعتبر المنظمة الحديثة نظاماً مفتوحاً فهي تحصل على مقومات استمراريتها من البيئة الخارجية التي تستقبل بدورها مخرجاتها من السلع والخدمات المختلفة، كما تركز على أهمية سلوك الأفراد بالتنظيميين الرسمي وغير الرسمي.

ظهرت نظرية النظم مع عالم الأحياء "لودفيج فون بيرنالانفي" (1901-1972)، فرضيته الأساسية تدعو إلى أنه ينبغي اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة، بهدف فهم آلية اشتغاله وفقاً له، يمكن أن يكون النظام من النوع المفتوح أو المغلق، فالنظام المفتوح يكون في تفاعل ثابت مع بيئته الخارجية وفي المقابل النظام المغلق لا يخضع لتأثير بيئته الخارجية.

نظرية النظم هي إطار نظري لفهم كيفية عمل المنظمات، ويمكن تعريف النظام ووصفه بأنه كيان يحتوي على جميع العناصر الالزامية لتنفيذ الوظائف المتعلقة فيه، وهي طريقة لفهم المنظمات من منظور خارجي،

- تتكون هذه النظرية من عناصر أساسية هي:



- أهميتها:

- تلعب نظرية النظم دوراً حيوياً في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تقديم رؤى شاملة حول كيفية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المنظمات ليست مجرد مجموعات من الأجزاء المنفصلة، بل هي كيانات ديناميكية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة. من خلال هذا الفهم، يمكن للمديرين تطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً وفعالية.
- تساعد نظرية النظم في الإدارة على تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الفهم الشامل للعمليات الداخلية والخارجية. على سبيل المثال، يمكن للمديرين استخدام هذه النظرية لتحليل كيفية تفاعل الأقسام المختلفة داخل المنظمة مع بعضها البعض وكيفية تأثير هذه التفاعلات على الأداء العام. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد العوائق المحتملة وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
- تساعد نظرية النظم في تحديد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة، مثل التغيرات في السوق أو البيئة الاقتصادية، مما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات مستنيرة ومبينة على فهم شامل للبيئة التي تعمل فيه المنظمة.
- تعزز نظرية النظم الفعالية التنظيمية من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويلاً الأمد، بدلاً من التركيز على الحلول القصيرة الأمد للمشكلات الفردية.
- تشجع هذه النظرية المديرين على النظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتطلب حلولاً شاملة ومستدامة. وهذا يؤدي إلى تحسين الابتكار والتكييف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، على سبيل المثال، يمكن للمنظمات التي تتبنى نظرية النظم أن تكون أكثر استعداداً للتكييف مع التغيرات التكنولوجية أو التغيرات في تفضيلات العملاء، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.
- تساهم نظرية النظم في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة. هذا الفهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد والأقسام، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. كما يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

02. مدرسة علم الإدارة

يركز علماء هذه المدرسة على استخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة.

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية. ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

03. المدرسة اليابانية

اكتسبت هذه المدرسة شهرتها القدرة اليابانيين على ابتداع نمطهم الخاص في الإدارة، فهذه الإدارة ليست متساهلة بل نجدها أقرب إلى الشدة إلا أنها تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع الياباني لكي تكون في خدمة المنظمة اليابانية.

وتتركز على أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي، ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهايلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات وحجمها مقابل انتاجية الأفراد مما ساهم في قدرتها على غزو الأسواق الأوروبية والأمريكية.

❖ من أهم مبادئها:

- مبدأ التوظيف مدى الحياة
- البطء في التقييم والترقية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الجماعية.
- الرقابة الذاتية.
- العدالة والمساواة.
- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة.
- الصفة العشائرية.
- التقاعد المبكر.

(Z) نظرية 04

يعود الفضل إلى ظهور هذه النظرية إلى عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي" ، وسبب تسميتها بهذا الاسم يرجع إلى تتابع الرموز ، حيث إذا رمزنا رياضياً للمتغير الأول X و المتغير الثاني Y يأتي مباشرة الرمز Z .

وقد لاحظ "أوتشي" إنتاجية المنظمة اليابانية قد حققت أرقاماً قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية، ولا يعود ذلك حسبه إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية أو العمل الدؤوب للعامل ، بل ترجع إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك المنظمات، حيث يعملون بكفاءة وتعاون أكثر من أجل معالجة مشكلة تدني الإنتاجية بالنسبة للمنظمات التي تعمل خارج الحدود اليابانية وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد احتفظت نظرية Z بمبادئ وخصائص الإدارة اليابانية كالتوظيف مدى الحياة، بطء التقييم والترقية وتنقل الأفراد بين الوظائف في المستوى الواحد ، ولكنها أضافت العديد من الخطوات التي يجب اتباعها هي:

- تفهيم الإدارة لفلسفة نظرية Z
- شرح مفصل لنظرية Z
- إدارة المنظمة قبل استخدام نظرية Z
- مقارنة نظرية Z بالإدارة القديمة.
- مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة
- الاستقرار الوظيفي
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المستويات الإدارية
- مشاركة المستويات الإدارية العليا في التنفيذ
- مشاركة النقابات والاتحادات العمالية.

05. الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي نظام تحدد المنظمة به طريقها وما ت يريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تتحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دركر" الذي أكد على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذ هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه

المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

* **أهداف الإدارة بالأهداف:**

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

* **خصائص الإدارة بالأهداف:** وتمثل في :

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص المهاولة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

* **الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:**

- 1- تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- 2- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسيين
- 3- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسيين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعة إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
- 4- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادرة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- 5- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسيين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها

ويودون أن تفاصس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

6- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:

* يقوم المدير بتزويد مرؤوسه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

* يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.

* يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية

* يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس

* يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.

7- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محددة بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابلة للتغيير مع تغير الظروف.

8- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطبيع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.

9- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.

10- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والرؤوسين على وضع خطط وتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.