



المحور 2. نظريات المنظمات



محاضرات في نظرية المنظمات

د. خ شريقي

1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية

تزامنت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (1890-1920) مع الثورة الصناعية (المكننة، التمدن، زيادة المنافسة، وأعطت بذلك وزنا واهتماما بالانتاج والمهندسين، حيث عاجلت أحد الاشكاليات المناجمت في المنظمة، وهي تحسين الانتاجية من خلال البحث عن الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد الذين يحكمهم الباعث الاقتصادي (المادي). في إطار هذه الاشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاثة نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية وهي:

- نظرية الادارة العلمية (Scientific management theory)؛
- نظرية التقسيمات الادارية (Administrative departmentation theory)؛
- نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory).

1.1.2. نظرية الادارة العلمية

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية (تحقيق العقلانية الانتاجية) في مستوى الادارة التنفيذية على حساب الادارة الوسطى والعليا، من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص فيه وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء، من روادها: Frederick W. Taylor، Henry Gantt، Frank and Lillian، Gilbreth.

1.1.1.2. إسهامات Frederick W. Taylor

فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856-1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يطلق عليه "أب الادارة العلمية" لأنه كان أول من دعى للتقسيم العلمي للعمل*، من خلال كتابه " مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management)" الصادر عام 1911. كان Taylor من أوائل المستشارين الإداريين، حيث تعد أفكاره عالميا شديدة التأثير في حقبة الثورة الصناعية في حركة الكفاءة الانتاجية، فهو يعتقد أنه يجب على المؤسسات دراسة المهام وتطوير إجراءات دقيقة للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم أفضل طريقة لأداء كل مهمة، مؤسسا بذلك نظريته القائمة على المبادئ والافتراضات التالية:

- استبدال التجربة التقليدية بالمعرفة العلمية في مختلف جوانب العمل (تحليل العمل، تحديد المهام...)
- التركيز على مبدأ التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لزيادة الانتاجية (التقسيم العمودي: الفصل بين التصميم والتنفيذ، التقسيم الأفقي: التنظيم والتسلسل المنطقي لمناصب العمل في الورشة)؛
- استبدال الحركات غير الضرورية والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل (One Best Way) (الشخص المناسب في المكان المناسب، تخصص العمال، تحديد الطريقة المثلى لانجاز أي مهمة)؛

* بعض الكتاب يعتبرون أعمال Adam Smith (1776) الأولى فيما يخص تقسيم العمل والبحث عن الكفاءة الانتاجية، أيضا David Ricardo (1817) أكد على تنظيم العمل من خلال التخصص في كل مهمة من مراحل الانتاج.

- اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين (أجور متغيرة نسبة لأداء الفرد)؛
 - التحديد، التدريب، التعليم والتطوير العلمي للعمال، بدل تركهم لاختيار مجال تخصصهم بأنفسهم والتعلم فيه؛
 - توزيع العمل والمسؤوليات بطريقة متساوية تقريبا بين الإدارة والعمال، الإدارة ستهتم بجميع المهام التي ستكون أكثر كفاءة من العمال؛
 - نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقا للمبادئ العلمية المعمول بها (عدم استقلالية العمال وانخفاض مسؤوليتهم)؛
 - البحث عن تحسين الأداء المالي يتحقق من خلال: اقتصاديات السلم، تحسين الانتاجية، أثر التعلم، ومردودية العمال.
- حقق تطبيق هذه الافتراضات أو الطريقة التaylorية نتائج إيجابية على صعيد تحسين الانتاجية، على سبيل المثال، في عام 1898 قام Taylor في شركة Bethlehem Steel بحساب كمية الحديد التي يمكن للعمال تفريغها من العربات إذا كانوا يستخدمون الحركات والأدوات والخطوات الصحيحة، وكانت النتائج مذهلة: 47.5 طن في اليوم بدلا من مجرد 12.5 طن كمتوسط لكل عامل، تقليص عدد العمال الذين يجرفون من 500 إلى 140 عامل بعد إعادة تصميم المجارف، تخفيض التكاليف من 10 سنت إلى 4 سنت للطن. وعلى الرغم من أنها فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية إلا أنها أغفلت الطبيعة الانسانية والاجتماعية للفرد الذي يعد أساس العملية الادارية.

2.1.1.2. إسهامات Henry Gantt

هنري جانث Henry Gantt (1861-1919) مهندس ميكانيكي أمريكي عرف بتطويره لخرائط جانث عام 1910، وهي رسم بياني شريطي يقيس العمل المخطط والمكتمل على طول كل مرحلة من مراحل الإنتاج، استنادا إلى الوقت بدلا من الكمية أو الحجم أو الوزن، حيث تعد هذه الخرائط أداة تخطيط وتحكم استخدمت على نطاق واسع وخصوصا مشاريع البنية التحتية الرئيسية في الولايات المتحدة، وستبقى أداة مهمة في إدارة المشاريع. عرف أيضا بتطويره لأدوات مساعدة أخرى مثل خرائط الترتيب Layout وخرائط سجل الآلة Machine record وسجل العامل Man-record والتي تساعد على التخطيط ومراقبة الأداء.

على خطى صديقه Taylor اهتم Gantt بربط الأجر بالعمل (تحديد المهمة والعلاوة)، ومكافأة العاملين المنتجين أكثر من المعدل المقرر لهم، غير أنه سعى لتحميل مسؤولية انخفاض الانتاجية للإدارة المسؤولة وليس العاملين.

3.1.1.2. إسهامات Frank and Lillian Gilbreth

قام فرانك Frank (1868-1924) وزوجته Lillian (1878-1972) بدراسة حركات العمال (البنائين)، وتشخيص الحركات غير الضرورية واستبعادها والتركيز على الحركات الأساسية النمطية واللازمة لأداء المهمة، وبذلك تحسن أداء البنائين من 1000 إلى 2700 طوب في اليوم، كانت هذه أول دراسة للحركة تهدف إلى عزل أفضل طريقة ممكنة لأداء وظيفة معينة. في وقت لاحق درس Frank وزوجته ليليان حركات العمل في كل ثانية باستخدام كاميرا صور متحركة وساعة. وتطورت أفكارهم الأساسية المتعلقة بالإدارة العلمية، لتشمل الافتراضات التالية:

- تطوير طرق نمطية للقيام بكل وظيفة؛

- التركيز على الحركات الضرورية في الأداء الانتاجي واستبعاد الحركات غير الضرورية أثناء العمل؛
- إدخال العدد والآلات والأجهزة المساعدة في الأداء الانتاجي وتحديد أساليب استخدامها بغية تقليص التكاليف؛
- اختيار وتدريب وتطوير العمال بدلا من السماح لهم باختيار مهامهم الخاصة وتدريب أنفسهم؛
- تطوير روح التعاون بين العمال والإدارة لضمان تنفيذ العمل وفقا للإجراءات الموضوعية (العمل يتم تقسيمه بين العمال والإدارة في حصص متساوية تقريبا).

2.1.2. نظرية التقسيمات الادارية

تعرف أيضا بنظرية الادارة السليمة، ركزت في دراستها على تحقيق الكفاءة الادارية، حيث اعتبر روادها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، إذ انصب اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بالتنظيم (الهيكلة التنظيمي) وتحليل العمليات الادارية الأساسية في المنظمة، من روادها: Henri Fayol، Luther Gulick، James Mooney، Lyndoll Urwick .

1.2.1.2. إسهامات Henri Fayol

هنري فايول (1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل على تطوير نظرية التقسيمات الادارية، من خلال كتابه المشهور " الإدارة العامة والصناعية (L'administration industrielle et générale) " الصادر عام 1916، والذي ركز فيه على تحليل العمليات الادارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مركزات أساسية لنجاح المدير، وفي هذا الخصوص تنوعت إسهاماته لتشمل ما يلي:

- **نشاطات المنظمة:** خلص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الادارية. واعتبر أن النشاطات الادارية هي المهمة.
- **وظائف الإدارة:** حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévision، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.
- **صفات المدير:** حدد Fayol المهارات والصفات الادارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.
- **مبادئ الادارة الأربعة عشر:** ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة بشكل علمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: 1. تقسيم العمل (وفقا للتخصص)، 2. السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، 3. الطاعة (احترام اللوائح والتعليمات)، 4. وحدة الأوامر (إصدار الأوامر من مسؤول واحد)، 5. وحدة التوجيه (توجيه الأداء إلى هدف واحد مشترك)، 6. التدرج الهرمي (تسلسل المسؤوليات والصلاحيات)، 7. المركزية (الصلاحيات في يد المدير)، 8. مكافأة العاملين (تعويض الأفراد بمكافآت عادلة)، 9. النظام (تنظيم الأفراد والتنسيق بينهم)، 10. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، 11. المساواة (العدالة

بين الأفراد)، 12. استقرار الأفراد العاملين (تحقيق الأمن الوظيفي)، 13. المبادرة (تشجيع سبل الابتكار والابداع لدى الأفراد)، 14. روح الفريق (تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد).

2.2.1.2 إسهامات Luther Gulick

لوثر غوليك Luther Gulick (1892-1993) عالم سياسة أمريكي اشتهر بوصفه للنشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة مختصرة في (P.O.S.D.CO.R.B) : (Planning) P = التخطيط أو تحديد الرؤية المستقبلية خصوصا في الآجال المتوسطة، (Organizing) O = التنظيم أو دراسة التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، (Staffing) S = التعيين أو دراسة الطريقة التي يتم بها ضمان القيادة وتعيين المدراء، (Directing) D = التوجيه أو دراسة الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، (Coordinating) CO = التنسيق أو دراسة العلاقات داخل الوحدة أو بين الوحدات التنظيمية، (Reporting) R = التقرير أو دراسة المعلومات (التغذية الراجعة) والرقابة، (Budgeting) B = إعداد الميزانية أو دراسة التمويل وتقييم التكاليف وتخطيط الموازنات.

3.2.1.2 إسهامات James Mooney

جيمس موني James Mooney (1884-1957) رجل أعمال أمريكي، من الرواد البارزين في مدرسة التقسيمات الادارية، وقد أكد بشكل استثنائي على أهمية التنسيق لتوجيه الجهود الجماعية بغية تحقيق الأهداف، كما أنه دعى بشكل واسع إلى تبني أفكار Taylor وركز من خلالها على التنسيق، والتدرج الوظيفي والتخصص المهني، وأشار إلى ضرورة اعتماد السلطة (القوة) في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

4.2.1.2 إسهامات Lyndoll Urwick

يعد البريطاني ليندول ارويك Lyndoll Urwick (1891 - 1983) من المفكرين المحدثين في علم الادارة، ومن خلال كتابه: " عناصر الادارة (The Elements of Business Administration)" الصادر عام 1943، استطاع أن يوضح مختلف المفاهيم التنظيمية (في نفس اتجاه المبادئ الأربعة عشر لـ Fayol) التي تعتبر كمبادئ لتحقيق الكفاءة الادارية، أهمها: 1. مبدأ الهدف: ما تحاول المنظمة / المجموعة / الفرد تحقيقه، 2. مبدأ التوافق: يجب أن تسير السلطة والمسؤولية جنبا إلى جنب، 3. مبدأ المسؤولية: يجب ألا يعهد المدير / المسؤول بمسؤولياته أبدا، فقد يفوض جزءا من مهامه ولكن يجب أن يتحمل مسؤوليته عنها، 4. مبدأ الهرمية: على غرار سلسلة القيادة أو التسلسل الهرمي لـ Fayol، 5. مبدأ مجال التحكم: يجب أن يكون نطاق الاشراف واضح (لا يجب أن يتعدى ستة مرؤوسين في الوحدات التشغيلية)، 6. مبدأ التخصص: يجب أن يقتصر كل موظف على مهمة أو نشاط أساسي، 7. مبدأ التحديد (التوصيف): يجب توصيف كل منصب بوضوح ويكون ذلك مكتوبا.

3.1.2 نظرية البيروقراطية

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق الكفاءة الهيكلية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الادارية التي تمهيد سبيل العمل في التنظيمات الادارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية (Bureaucracy)، حيث تعني هذه الأخيرة حسبه: توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم. ومن ثم فالهدف من نظريته هو وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي؛ لأن البيروقراطية (تمثل الأسلوب الأمثل بعينه والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة). إن الأسلوب البيروقراطي حسب Weber يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى الافلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن. (الداوي، 2011، ص. 82). هذا وتمثلت إسهامات Weber الأساسية في:

– **خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد:** تتحقق بما الكفاءة الهيكلية، وتمثل في: التخصص: يتم تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه، الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي (كل فرد تحت إشراف ورقابة مسؤوله المباشر)، الثبات والاستقرار: العمل يتم وفق نظام من اللوائح المحددة، الرشد في اتخاذ القرارات: وجود مستويات رشيدة تحكم العمليات دون الاعتبارات الشخصية، الاختيار والتعيين والترقية: يتم التعيين على أساس المؤهلات الفنية، والترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة، الكفاءة: يسعى التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويعمل على كثير من المشاكل التنظيمية.

– **نماذج السلطة:** ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي: **السلطة الكاريزماتية (الملهمة):** تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد، **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، **فقوة القائد** ناتجة عن الوضع الاجتماعي الذي ورثه، **السلطة القانونية:** ناتجة عن الأحكام القانونية الرسمية، فالقائد يستمد قوته بحكم القانون أو النظام ومركزه الوظيفي. وتعد السلطة القانونية الأكثر انسجاماً مع المجتمعات الحديثة.

2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية (1930-1960) كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري والأفراد داخل التنظيم من النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية، فتحسين أداء المنظمة حسبهم مرهون بالاهتمام بالأفراد وتحسين أدائهم، من أهم روادها: Elton Mayo، Abraham Maslow، Douglas McGregor، Frederick Herzberg....

1.2.2. تجارب الهاوثورن: إسهامات Elton Mayo

إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة وخصوصاً تجارب الهاوثورن Hawthorne (1927-1932)، وهي دراسة تجريبية تمت في شركة Westen Electric الأمريكية بالتعاون مع جامعة هارفارد، قام بها مجموعة من الأساتذة بإشراف الأستاذ Mayo، ونشرت نتائجها عام 1939 بعنوان "الإدارة والعامل". في المرحلة الأولى من هذه الدراسة تم إخضاع ستة فتيات إلى

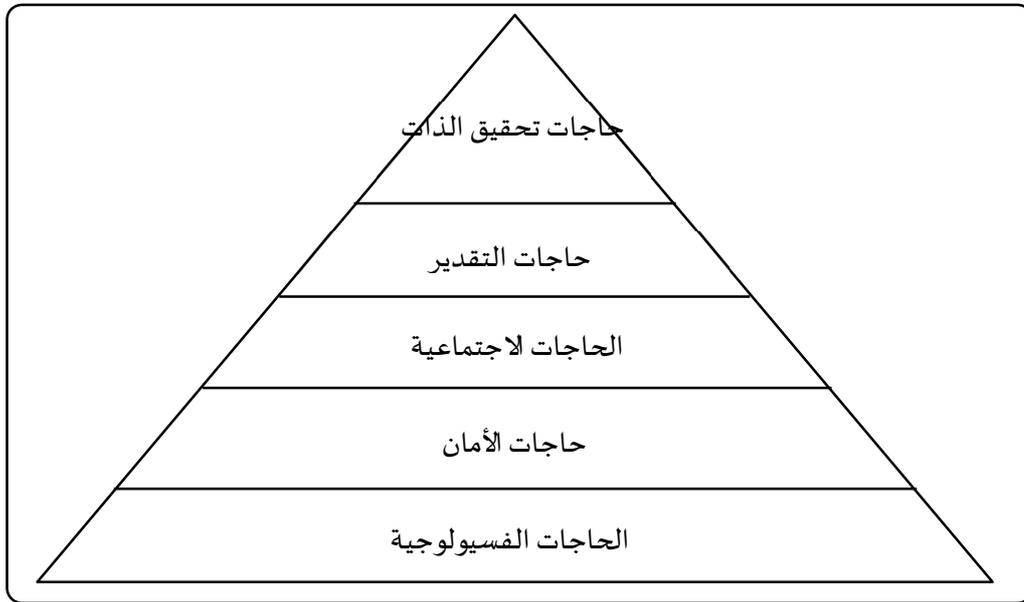
الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقام هؤلاء الباحثين بإجراء تغييرات متعددة في الظروف المادية: الإضاءة، أوقات الاستراحة، ساعات العمل، الأجر... الخ، ولوحظ ارتفاع انتاجيتهم، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم الرجوع إلى نفس الظروف المادية قبل إجراء التغييرات، ولوحظ أن الانتاجية بقيت مرتفعة.

وفقا لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكما في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد، من خلال جملة من النتائج تمثلت في:

- أهمية المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل والتنظيمات؛
- أهمية الاهتمام والاحترام في تحفيز المرؤوسين؛
- أولوية التحفيز اللامادي (المعنوي) للأفراد: أهمية الاعتبارات غير الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أولوية الادارة بالمشاركة: مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

2.2.2. نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow

أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 - 1970) عالم نفس أمريكي، اشتهر بتطويره لنظرية الحاجات الانسانية المعترف بها على نطاق واسع، هذه النظرية قامت على ثلاثة افتراضات أساسية: حاجات الإنسان لا يمكن إشباعها تماما، السلوك البشري مفيد يحفز إشباع الحاجات والرغبات الانسانية، يمكن تصنيف الحاجات الانسانية وفقا لتسلسل هرمي حسب الأهمية من الأسفل إلى الأعلى. كما هو موضح في الشكل الموالي:



تمثل الحاجات الأولى والثانية حاجات أساسية، بينما تمثل الأخرى حاجات ثانوية، وعليه لا يمكن تحقيق دافعية الأفراد إلا من خلال إشباع الحاجات الأساسية، ثم بعدها يأتي التدرج للحاجات الثانوية. إضافة إلى هذا السلم (بعد تحقيق الذات) هناك الحاجات المعرفية (حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم)، والحاجات الجمالية (حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة البشرية)، التي أكد Maslow على أهميتها في تحقيق دافعية الأفراد.

3.2.2. نظرية العاملين: إسهامات Frederick Herzberg

فريدريك هيرزبارغ Frederick Herzberg (1923-2000) عالم نفس أمريكي، اشتهر بأعماله في إثراء العمل (نظرية العاملين). تنص نظرية العاملين (العوامل الوقائية أو الصحية، وعوامل التحفيز أو الدافعية) على أن الرضا والاستياء في العمل متغيران مستقلان، بالتالي فإن عكس الرضا ليس الاستياء ولكن عدم الرضا، بالمثل فإن عكس الاستياء هو عدم الرضا، وعليه يمكن أن يكون الفرد راضٍ ومستاء في عمله. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي:



يظهر من الشكل أن العوامل الوقائية إذا لم تلبى تخلق إحساساً بالاستياء (السلبي)، بالتالي فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم وإنما يمنع حالة عدم الرضا (الاستياء)، بينما يؤدي وجود عوامل التحفيز إلى تحقيق رضا الأفراد وإثارة دافعيتهم مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.

4.2.2. نظرية X و Y: إسهامات Douglas McGregor

دوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor (1906-1964) عالم نفس أمريكي، درس المناجمنت بكلية سلوان للإدارة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بأمريكا، اشتهر بأعماله حول مهام المدير، ونشر العديد من المؤلفات على رأسها كتاب "الجانب الانساني للمؤسسة (The Human Side of Enterprise)" الصادر عام 1960، والذي

قدم فيه أسس نظريته المشهورة والمعروفة بنظرية X و Y. في هذه النظرية تعرض McGregor بالانتقاد لرواد المدرسة الكلاسيكية وطريقة تعاملها الفرض مع العنصر البشري (X)، طارحا أفكارا بديلة تؤكد على ضرورة التعامل الراقي مع العنصر البشري (Y)، وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد داخل المنظمات كما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص 78-79)

الجدول. افتراضات نظرية X و Y

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> العمل نشاط طبيعي للإنسان كاللعب والراحة (الأفراد يحبون العمل)؛ التحفيز هو من يدفع الأفراد لتحسين الأداء وليس إجبارهم على العمل؛ الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية؛ الحوافز المعنوية مهمة جدا بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف؛ لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور والابداع. 	<ul style="list-style-type: none"> معظم الأفراد لا يحبون العمل؛ يجب أن يجبر الأفراد على العمل؛ معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية؛ الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل؛ معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين.

من منظور المناجمنت ووفقا لهذه النظرية، يجب أن يفرق المسير في تعامله مع المرؤوسين مثلما تختلف طبيعتهم (X و Y)، فالفرد X يتم التعامل معه بأسلوب قمعي واستبدادي تفرض عليه رقابة مشددة بإجراءات جد محددة، بينما يتم التعامل مع الفرد Y بدرجة من الحرية والتنموية، يراقب أداءه ويحسنه باستمرار بنفسه، ويمكن أن تفوض له المسؤولية.

5.2.2. إسهامات أخرى في مدرسة العلاقات الانسانية

1. 5.2.2. إسهامات Mary Parker Follett

تعتبر عالمة النفس الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868 - 1933) من أوائل الكتاب الذين اهتموا بالبعد البشري والانساني في التنظيم ومؤسسي مدرسة العلاقات الانسانية، ركزت Follett على دور القائد في تحسين أداء الأفراد، حيث أكدت على ضرورة الادارة بالمشاركة (المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحتى السلطة)، بالتنسيق مع القائد الذين يجب أن يكون قريبا من رؤوسيه. أيضا أكدت Follett على أهمية التفاوض بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في التعامل مع الصراع التنظيمي.

2. 5.2.2. إسهامات Chester Barnard

شيستر برنارد Chester Barnard (1886 - 1961) اقتصادي أمريكي، اشتهر بدراساته حول مفهوم التنظيم غير الرسمي، حيث أكد على وجود هذا التنظيم في أي تنظيم رسمي، وهو يتشكل من الجماعات التي تنشأ نتيجة العلاقات الانسانية والاجتماعية، فالمسير يجب أن يقبل هذا النوع من التنظيم ويجعله في صالح أهداف المنظمة.

5.2.2.3. إسهامات Kurt Lewin

كورت لوين Kurt Lewin (1890 - 1947) سيكولوجي أمريكي ألماني النشأة، اهتم بقضيتين أساسيتين: كيفية ممارسة السلطة والقيادة وديناميكية الجماعات، تركزت أعماله حول الظواهر التالية: الجماعات البشرية الصغيرة، القيادة، المناخ الاجتماعي، وسلوكيات المجموعة. ميز Lewin بين ثلاثة أنماط للقيادة: السلطوية (احتكار صنع القرار)، الديمقراطية (اتخاذ القرار نتيجة نقاش جماعي)، الليبرالية laissez-faire (اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين). فالمسير الناجح هو الذي يختار نمط القيادة الأنسب لتحقيق فعالية الجماعات وفرق العمل.

5.2.2.4. إسهامات Rensis Likert

رنسيس ليكرت Rensis Likert (1903-1981) نفساني وإحصائي أمريكي، اشتهر بمساهمته في القياس النفسي وقياس المواقف وأنماط القيادة، تعتبر أعماله امتدادا لجهود Lewin و Mayo حيث ركز على أهمية العلاقات الشخصية على تحقيق نتائج متميزة وتحسين أداء الأفراد، هذا واقترح Likert أربع أنماط للقيادة: النمط التسلطي المستغل، النمط الأوتقراطي الخير، النمط المشارك، النمط الديمقراطي، والنمط الأنسب عنده هو الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجوانب الإنسانية له لتحقيق الإنتاجية والأداء الأعلى.

3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت

لا يزال المناجمت يمتد في تطوره إلى نظريات حديثة قد تشكل مدارس تفرض توجهات أخرى غير المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الانسانية، وتلافي النقص الموجود فيها، فالمدارس الحديثة على رأسها: المدرسة الكمية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، الإدارة بالأهداف، نظرية الادارة اليابانية. قدمت رؤى فكرية جديدة من شأنها المساهمة في تطوير نظرية المنظمات.

3.2.1. إسهامات المدرسة الكمية

ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية (1945)، حيث ساعد تطبيق ما سمي "بالنظرية العقلانية المعدلة أو الرياضية للقرار" على حل الكثير من المشاكل العسكرية المتعلقة بالكفاءة القتالية، البطء في الامداد والتزويد وعدم الدقة في إصابة الهدف، وطول مدة الطلعات الجوية... الخ، على إثر هذا تم نقل ذلك للحياة المدنية، حيث فكر "هنري فورد الثاني" أنه إذا أمكن حل مشكلات الحرب باستخدام الرياضيات والإحصاء فقد يتسنى أيضا حل مشكلات المناجمت بها. تتضمن هذه المدرسة العلماء الذين ينظرون للمناجمت كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية تشكل نموذجا رياضيا، مثل: نموذج بيرت PERT، نموذج المسار الحرج CPM، نموذج Simplex، تحليل التكلفة والعائد، شجرة القرار، سلسلة ماركوف، نظرية المباريات... الخ، وذلك باستخدام الرياضيات، الاحصاء، بحوث العمليات.... أو ما يعرف بالتقنيات الكمية في التسيير.

ساهمت هذه المدرسة في تقديم وجه آخر للمناجمت، حيث مكنت المسيرين من تحويل المشاكل المعقدة التي تواجههم إلى نماذج رياضية، يمكن حلها بدقة وسهولة وموضوعية لأنها تصبح أكثر وضوحا، غير أن ما يوجه لهذه المدرسة من انتقادات

أما لم تفرق بين المشاكل التقنية والمشاكل الانسانية التي تحتاج إلى حلول أخرى غير النماذج الرياضية، فالمشاكل المرتبطة مثلا بانخفاض الدافعية، الرضا الوظيفي، الروتين والملل، الصراع... الخ، تحتاج لحلول فنية يستخدم فيها المسير علم النفس وعلم الاجتماع ومهارات الاتصال والاقناع.

2.3.2. إسهامات المدرسة الموقفية

شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملًا للمناجنت، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للمناجنت، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التيسيرية ترتبط أمثلتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المنظمة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، تنوع وتعدد المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المنظمة. تجمع هذه المدرسة الرواد الذين اهتموا بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على هيكل المنظمة وسلوكها (المتغيرات البيئية والهيكلية)، وتجعل المنظمة في ظروف مختلفة تتطلب حلول تيسيرية مختلفة (موقفية أو ظرفية)، أمثال: Lawrence، Burns & Stalker، Woodward، Mintzberg & Lorsch... هؤلاء الرواد وضعوا العوامل الموقفية كالتالي:

الجدول. رواد المدرسة الموقفية

الرواد	عوامل الموقفية (المتغيرات)	النمط أو السلوك التنظيمي
Chandler (1962)	الاستراتيجية	مثال: تشكيلة ضعيفة من المنتجات (هيكل تنظيمي مركزي)
Woodward (1958)	نظام الانتاج / التكنولوجيا	سلسلة صغيرة (الحرف)، سلسلة كبيرة، الانتاج المستمر
Burns & Stalker (1966)	نسبة تغير التكنولوجيا	هيكل آلي أو عضوية
Lawrence & Lorsch (1967)	تغير المحيط	كلما كان المحيط متغير، كلما كانت خيارات تنوع المنتجات أفضل
Blau (1971)	حجم المنظمة	مثال: كلما كان الحجم كبير كلما نجد مسيرين مختصين
Mintzberg (1971, 1982)	عمر المنظمة وحجمها، السلطة، النظام التقني والتكنولوجي، تغير المحيط	الهيكل التنظيمية: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الآلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت.

حسب رواد هذه المدرسة لا توجد نظرية تيسيرية شاملة صالحة لكل زمان ومكان بل الموقف هو الذي يحدد ذلك، فالأداء أو المسير الرشيد حسبهم هو الذي يختار النظرية الأنسب للموقف الذي يتعامل معه، بغض النظر عن مصدرها كلاسيكية، إنسانية أو معاصرة.

3.3.2. إسهامات مدرسة النظم

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، التي تمحوت حول استغلال تطبيقات نظرية النظم وأهمية تطوير منهجية تسييرية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تعقد المتغيرات البيئية (السرعة، التغييرات التكنولوجية... الخ). حسب هذه المدرسة يعبر النظام عن مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل ككل متكامل، حيث تتشكل المنظمة باعتبارها نظاما من أربعة عناصر: المدخلات (الموارد البشرية والمادية)، عمليات التحويل (العمليات التكنولوجية والإدارية)، المخرجات (المنتجات أو الخدمات)، التغذية العكسية (ردود الفعل من البيئة).

المنظمة تشكل حسب هذه المدرسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع متغيرات بيئتها وتتحاور مع شركائها (أصحاب المصلحة أو الأطراف التي يهتم أن تتأثر بقرارات المنظمة وتوجهاتها مثل: المنافسين، الزبائن، العاملين، سوق العمل، السلطات العمومية، الموردين... الخ)، حيث دفعت المسيرين إلى النظر للمؤسسة من منظور واسع وشمولي، يتعرفون به على مختلف أجزاء المنظمة والعلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء. يجد منظري هذه المدرسة أنه من المفيد تحليل فعالية المؤسسات وفقا لدرجة أنها مفتوحة أو مغلقة، وذلك بالاعتماد على الأسس التالية:

- المنظمة التي تتفاعل قليلا مع بيئتها الخارجية تتلقى تغذية عكسية قليلة تعتبر نظاما مغلقا؛
- المنظمة التي تكون على علم جيد بالتغييرات التي تطرأ على بيئتها وموقعها بالنسبة لهذه التغييرات تعتبر نظاما مفتوحا؛
- النظام الفرعي هو أي نظام يمثل جزءا من نظام أشمل؛
- الانتروبيا (Entropy) هو ميل الأنظمة إلى التدهور أو الاضمحلال بمرور الوقت؛
- التداؤب (Synergy) بين أجزاء النظام، فحالة التعاون والتفاعل بين الأجزاء تحقق معطيات أكبر من مجموع الأجزاء منفردة.

على هذه الأساس يمكن القول أن المقاربة النظامية أجبرت المسيرين على أن يكونوا بصفة مستمرة على بينة أن معالجة مشكلة واحدة لا يجب أن تتم دون أخذ ارتباطها وتداخلها مع المشكلات الأخرى بعين الاعتبار، وأن النظام الجيد (المفتوح) هو الذي يستطيع أن يسخر أجزاءه ومكوناته لتحقيق أهدافه والمحافظة عليه.

3.3.2.4. إسهامات المدرسة اليابانية

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمفكرين والمسيرين، لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار رفع الانتاجية وتحسين النوعية، وتطوير الاقتصاد الوطني والقومي، وكذا الأسس والمناهج التسييرية. عرفت هذه المدرسة أيضا بأعمال William Ouchi (1943-) أو نظرية Z، ونظريات إدارة الجودة:

- نظرية Z لوليام أوشي: هي نظرية تجمع بين مبادئ الإدارة الأمريكية A (American way of management) ومبادئ الإدارة اليابانية J (Japanese way of management)، فهي تعتبر خليط أو هجين بين النظريتين، توصل إليها William Ouchi من خلال تطبيق نظرية X و Y الأمريكية لـ McGregor في إدارة الشركات

اليابانية. تدعو نظرية Ouchi إلى تأسيس مجتمع جديد قوامه الانضباط الذاتي بالاعتماد على: الثقة القوية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، روح الولاء والانتماء للمؤسسة، خضوع الأفراد لخطة تدريب وتطوير مستمرة ومتواصلة، تفعيل المشاركة كأساس لاتخاذ القرارات الجماعية والفعالة. لخص Ouchi مرتكزات نظريته في ثلاثة أسس: الثقة Confidence، المهارة Know-how، الألفة Affinity.

– نظريات إدارة الجودة: حينما رفضت أفكار المنظرين الأمريكيين في مجال الجودة أمثال: Edwards Deming، Joseph Juran، Armand Feigenbaum في الولايات المتحدة الأمريكية، قبلت في اليابان وتطورت على يد العديد من الرواد أمثال: Masaaki Imai، Genichi Taguchi، Kaoru Ishikawa... لذلك تنسب نظريات إدارة الجودة لليابانيين. تفترض نظريات إدارة الجودة على أن المسير الناجح هو الذي يسعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات، وفقا للأسس التالية: طبيعة المنظمة (التي تتكون من أنظمة معقدة من الزبائن والموردين، فكل فرد يعتبر كمورد وكزبون)، جودة المنتجات والخدمات (تلبية متطلبات الزبائن هدف ذو أولوية ويفترض أن يكون مفتاحا للبقاء التنظيمي والنمو)، التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات (Kaizen)، فرق العمل (المجموعات هي الأدوات الأساسية للتخطيط وحل المشكلات)، تطوير الانفتاح والثقة (الثقة بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات هي شرط مهم للنجاح).

عموما يمكن تلخيص أهم سمات الإدارة اليابانية التي أسستها هذه النظريات في: العمل بروح الفريق، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، التحسين المستمر، المسؤولية الجماعية، التوظيف مدى الحياة، التدريب المستمر، الترقية بالأقدمية والكفاءة، ثقافة الجودة.