

محاضرات في الفكر التنظيمي: الماهية، التطور، والتطبيقات

المحاضر: أ. د/ زهير بوعزيز

الهدف: فهم الأسس النظرية للتنظيم، كيف تطورت، وكيف تُطبَّق في المنظمات المعاصرة.

محتوى المادة

المحور الأول: ماهية التنظيم

- 1-تعريف عامة (التنظيم، النظرية، الإدارة، النسق)
- 2-تطور الفكر التنظيمي
- 3-أنواع التنظيم وأهميته
- 4-مبادئ التنظيم ومهامه
- 5-البيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

- 1 -نظرية الإدارة العلمية لتايلور
 - مبادئ النظرية
 - اسهامات النظرية
 - انتقادات النظرية
- 2-نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول
 - مبادئ النظرية
 - اسهامات النظرية
 - انتقادات النظرية
- 3-نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر
 - مبادئ النظرية
 - اسهامات النظرية

-انتقادات النظرية

المحور الثالث: نظرية العلاقات الإنسانية

1 -نظرية التون مايو

-أسباب ظهور هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية)

-اسهامات التون مايو

-النقد الموجه له

2-نظرية ماري باركار

-مبادئها واسهاماتها في العلاقات الإنسانية

-الانتقادات الموجهة لها

المحور الرابع: مدرسة الفكر الإداري السلوكي

1-نظرية ابراهام ما سلو

2-نظرية ماك غريغور

3-نظرية فريدريك هازبورغ

المحور الخامس: مدرسة التنظيم الحديثة

1-نظرية النظم

2-النظرية الظرفية

المحور السادس: تجارب بعض الدول المتطورة

1-نظام الإدارة اليابانية (نظرية ز لوليم أوتشي)

2-نظام الإدارة الكورية

ملخص المحاضرات

الملخص الأول:

يُعدّ التنظيم الإداري حجر الزاوية في بنية أي مؤسسة حديثة، إذ يمثل الآلية التي تتحول بها الخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي من خلال تحديد الأنشطة، وتوزيع المهام، وضبط العلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية. فبينما يُعنى **التخطيط** بتحديد الأهداف المستقبلية، يتكفل **التنظيم** بترجمة تلك الأهداف إلى هيكل وظيفي متكامل يضمن التنفيذ الفعال. فالتنظيم لا يُنظر إليه على أنه مجرد بناء هرمي أو رسم هيكلي، بل هو **نظام اجتماعي معقد** يتفاعل فيه العنصر البشري مع السلطة والاتصال والموارد في بيئة ديناميكية متغيرة. ومن هنا تنبع أهمية فهم أنواعه ومهامه كمدخل رئيسي لتقويم الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرار الإداري.

يمكن النظر إلى التنظيم إذا من زاويتين:

1. **عملية (Process):** تشمل تصميم الهياكل وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود.
2. **كبنية (Structure):** تتجسد في شكل الهيكل التنظيمي بما يحويه من مستويات وسلاسل سلطة ووحدات إدارية.

التنظيم الفعال هو الذي يحقق التوازن بين البنية والعملية، بحيث تكون الهياكل مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات البيئية دون أن تفقد انسجامها الداخلي.

وتأسيساً على ما تقدم يقودنا إمعان النظر والتأمل المنطقي في ماورد من معان إلى طرح التساؤل التالي:

ما الفكر التنظيمي؟

الفكر التنظيمي هو حقل معرفي متعدد التخصصات يهتم بدراسة كيفية تصميم الهياكل والعمليات والسلوكيات داخل المنظمات (سواء كانت ربحية، غير ربحية، حكومية) لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إنه يُعنى بالإجابة على الأسئلة الأساسية:

• **كيف يجب أن تُنظّم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك؟**

• **ما هو أفضل هيكل للسلطة والمسؤولية؟**

• **كيف تتخذ القرارات؟**

• **كيف تؤثر البيئة المحيطة على المنظمة؟**

- كيف يتفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمة؟

الملخص 2:

مفاهيم عامة ذات علاقة:

أ-التنظيم:

التنظيم هو عملية تحديد وتجميع المهام والأعمال وتفويض السلطة والمسؤولية لخلق هيكل رسمي يمكن مجموعة من الأشخاص من العمل معاً بفعالية لتحقيق أهداف محددة مشتركة، ويتضمن أيضاً توزيع الموارد وتنسيق الأنشطة والعلاقات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود تنظيم غير رسمي ينشأ عن العلاقات الشخصية بين الأعضاء.

إذا التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. عرّف «وارين بلنكت» و«ريموند اتنر» في كتابهما «مقدمة الإدارة» وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات

ب- النظرية:

النظرية هي نظام منهجي ومنطقي من الأفكار والمبادئ والمعتقدات التي تفسر ظاهرة معينة وتنبأ بها، وتستند إلى أدلة وملاحظات وتجارب، وتشكل إطاراً لشرح كيفية عمل الأشياء في العالم. تختلف النظريات العلمية عن المفاهيم الشائعة، فهي تفسيرات شاملة لظواهر الطبيعة مدعومة بكم كبير من الحقائق وتستخدم لتوجيه الأبحاث العلمية وتطوير الفهم.

المعنى الاصطلاحي للنظرية:

- تفسير الظواهر:

هي مجموعة متماسكة من المفاهيم والتعريفات التي توضح وتنبأ بالظواهر المختلفة.

- الإطار المنهجي:

تمثل طريقة منظمة للتفكير في مشكلة ما، من خلال تنظيم الأفكار وربطها ببعضها.

- الاستناد إلى الأدلة:

تدعمها الملاحظات والتجارب والأبحاث، وليست مجرد تخمينات أو آراء شخصية غير مثبتة.

ج- الإدارة:

الإدارة تعتبر من العلوم المهمة لإنجاز الأعمال ويوجد نظريات مختلفة بالإدارة وسنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة:

- فردريك تايلور Frederick Taylor: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

- رالف دافيز Ralph Davis: الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

- جون ف. مي Jone f.me: الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

- هنري فايول Henry Fayol: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

- د-النسق:

- النسق هو ما كان على نظام واحد في كل شيء.

- وكلمة "نسق" تعني في الأساس **نظامًا موحدًا وترتيبًا متناسقًا**، وتستخدم لوصف ما هو منتظم ومترابط، مثل "نسق الأفكار" أو "نسق الأعمال"، ويمكن أن تشير أيضًا إلى العطف أو الربط في سياق الأدوات النحوية مثل حروف العطف....

الملخص 3: تطور الفكر التنظيمي

لم ينشأ الفكر التنظيمي من فراغ، بل تطور عبر مدارس فكرية متعاقبة مختلفة ومتكاملة، كل وحسب الزاوية التي ينظر منها للتنظيم معتمدا في ذلك على موجهات فكره ومعطيات تخصصه، وحتى مرجعيته الثقافية والعقائدية في بعض الأحيان، وإن كان هذا لا يظهر جليا في أغلب الأحيان.

أهم المراحل كانت عبر مجموعة من المدارس وأهمها:

والعقائدية في بعض الأحيان، وإن كان هذا لا يظهر جليا في أغلب الأحيان.

1. المدرسة الكلاسيكية (أوائل القرن العشرين)

تركز على **الكفاءة والإنتاجية والعقلانية**. أهم روادها:

- **فريدريك تايلور (الإدارة العلمية):** ركّز على تحليل العمل ("الطريقة الواحدة الأفضل" لأداء المهمة)، والتقسيم الواضح للعمل بين العمال والإدارة، والحوافز المادية.
- **هنري فايول (مبادئ الإدارة):** قدم 14 مبدأ إداريًا عالميًا مثل: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، تسلسل القيادة، المركزية...
- **ماكس فيبر (النموذج البيروقراطي):** وصف البيروقراطية المثالية القائمة على: التخصص، التسلسل الهرمي، النظام، الحيادية. الهدف هو القضاء على المحسوبية وضمان الكفاءة.

2-المدرسة السلوكية (منذ ثلاثينيات القرن العشرين)

ردّة فعل على جمود المدرسة الكلاسيكية، ركّزت على الجانب الإنساني والاجتماعي داخل المنظمة.

- **تجارب هوثورن:** أظهرت أن **الاهتمام بالعاملين وبيئة العمل الاجتماعية** لها تأثير أكبر على الإنتاجية من الظروف المادية وحدها.
- **أبراهام ماسلو (هرم الاحتياجات):** قدّم نظرية تحفيزية ترى أن الأفراد يسعون لإشباع احتياجاتهم من الأساسية (فسيولوجية) إلى العليا (تحقيق الذات).
- **(دوغلاس ماكريجر (نظرية X ونظرية Y**

○ **النظرية X:** افترض أن العمال كسالى ويتجنبون المسؤولية ويحتاجون للسيطرة.

○ **النظرية Y:** افترض أن العمال طموحون، مبدعون، ويبحثون عن المسؤولية تحت الظروف المناسبة.

3- مدرسة النظم (منذ خمسينيات القرن العشرين)

تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته.

- **المدخلات (Inputs):** موارد بشرية، مالية، معلوماتية، مواد خام.

- عمليات (Processes): التحويل، التصنيع، صنع القرار.
- مخرجات (Outputs): منتجات، خدمات، أرباح.
- تغذية راجعة (Feedback): معلومات من البيئة تعود لتعديل المدخلات والعمليات.
- النظام الفرعي: كل قسم في المنظمة (إنتاج، مبيعات، موارد بشرية) هو نظام فرعي داخل النظام الكلي. (المؤسسة)

4- مدرسة الطوارئ (الملاءمة) (منذ ستينيات القرن العشرين)
لا توجد "أفضل طريقة" واحدة للإدارة والتنظيم. **فالبناء التنظيمي المناسب يعتمد على عوامل طارئة (مؤقتة) محددة، مثل:**

- حجم المنظمة.
 - التكنولوجيا المستخدمة.
 - درجة تعقيد وعدم استقرار البيئة الخارجية.
 - الاستراتيجية.
- 5- المنظورات المعاصرة (نهاية القرن العشرين وما بعده)

- إعادة هندسة العمليات (Reengineering): إعادة التفكير الجذري في العمليات لتحقيق تحسينات جوهرية.
- منظمات التعلم: منظمات تُسهّل تعلّم أفرادها وتحول نفسها باستمرار.
- النظرية المؤسسية: كيف تتبنى المنظمات هياكل وممارسات مقبولة اجتماعيًا (متشابهة) لتحقيق الشريعة وليس بالضرورة الكفاءة.
- إدارة المعرفة: التركيز على خلق، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة كمورد استراتيجي.

المفاهيم الأساسية في الفكر التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي: الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله تقسيم العمل وتنسيقه.

- الهيكل البسيط: مركزي، مناسب للمنظمات الصغيرة.
- الهيكل الوظيفي: التجميع حسب التخصص (مبيعات، إنتاج، موارد بشرية).
- الهيكل القطاعي/المنتجات: التجميع حسب المنتج أو المنطقة الجغرافية.

الهيكل المصفوفي: يجمع بين الهيكل الوظيفي والقطاعي (موظف لديه رئيسان). عادةً مديرين اثنين:

أ- المدير الوظيفي (Functional Manager): وهو المسؤول عن القسم الوظيفي التقليدي للموظف (مثل التسويق، المالية، الهندسة، الموارد البشرية)، ويشرف على تطوير مهارات الموظف وأدائه الوظيفي العام.

ب- مدير المشروع أو المنتج (Project/Product Manager): وهو المسؤول عن مشروع محدد يعمل عليه الموظف حاليًا، ويشرف على المهام المتعلقة بهذا المشروع وجدول عمله.

- **الهياكل المسطحة والطويلة:** عدد مستويات الإدارة الهرمية.

2- **الثقافة التنظيمية:** نمط من الافتراضات والقيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ("طريقة عمل الأشياء هنا").

وهناك الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

- **أدوات نشر الثقافة:** الطقوس، القصص، الرموز، اللغة الخاصة.

3- **البيئة التنظيمية:** كل ما يحيط بالمنظمة ويؤثر عليها (منافسون، عملاء، قوانين، تكنولوجيا، اقتصاد). يمكن أن تكون:

- بيئة بسيطة/معقدة.

- بيئة مستقرة/متغيرة (ديناميكية).

4- **التكنولوجيا:** الأدوات والتقنيات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

تعقيد التكنولوجيا: روتينية (عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات عملية واضحة، محددة مسبقاً، وقابلة للتكرار) غير روتينية (عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات هي عملية معقدة، غامضة، ومتغيرة باستمرار).

المخلص 4: أنواع و مهام التنظيم

إن سرّ تميز المؤسسة مهما كان نوعها ومجال نشاطها وميدان عملها لا يتركز في الموارد أو التكنولوجيا وحسب، بل وفي **كيفية ترتيب هذه العناصر**، أي التنظيم. إنه الهيكل العظمي الذي يُعطي الجسد قوامه، والمخطط الذي يمنع الفوضى من تحويل الإمكانيات إلى فشل.

يشمل التنظيم في الإدارة أنواعاً رئيسية تُصمم لتوزيع المهام والسلطات بكفاءة، وتُقسم إلى رسمي (يُحدد بالخرائط التنظيمية وتسلسل السلطات) وغير رسمي (ينشأ تلقائياً من التفاعلات الاجتماعية دون لوائح رسمية). كما يُصنف حسب الوظيفة، المنتج، الموقع الجغرافي، أو المستفيدين، مع هياكل مثل الهرمي، الوظيفي، المصفوفي... إلخ.

يهدف التنظيم إلى تقسيم العمل، توزيع السلطة والمسؤولية، تصميم الهيكل التنظيمي، وضع قنوات الاتصال، وتحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام لضمان التنسيق والكفاءة.

وتتحدد مهام التنظيم في عدد من الوظائف الأساسية التي تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها، من أبرزها:

1. **توزيع المهام والأنشطة:** تحديد ما يجب القيام به ومن المسؤول عن أدائه.

2. **تحديد خطوط السلطة والمسؤولية:** توضيح التسلسل الإداري لضمان المحاسبة الفعالة.

3. **تنسيق الجهود:** تحقيق الانسجام بين الوحدات المختلفة وتجنّب الازدواجية.

4. **تصميم الهيكل التنظيمي:** بما يتلاءم مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

5. **إدارة الاتصال التنظيمي:** لضمان انسيابية المعلومات بين المستويات.

6. **تحفيز التعاون والتكامل:** من خلال وضوح الأدوار وتوازن السلطات.

و استند الفكر التنظيمي منذ ظهوره على مجموعة من المدارس الفكرية التقليدية منها والحديثة أسهمت بشكل وافر في تحديد مفهومه وبالتالي وضع مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها نذكر منها:

1- مبدأ تحديد الأهداف:

يمثل نقطة الانطلاق لأي تصميم تنظيمي. فالأهداف تحدد طبيعة الأنشطة، وحجم الوحدات، ونوعية العلاقات المطلوبة. كل تنظيم غامض الهدف يصبح عبئاً هيكلياً أكثر منه أداة فعالة.

2- مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

يقوم على قاعدة أن "العمل المتخصص يُنجز بإتقان أكبر"، ويقلل من الهدر والازدواجية. غير أن المبالغة في التخصص قد تؤدي إلى الجمود وفقدان الرؤية الشمولية.

3- مبدأ وحدة القيادة:

يقضي بأن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد، حتى لا تتعدد مصادر التوجيه. وهو من أهم المبادئ التي تحفظ الانضباط الإداري وتوضح خطوط المسؤولية.

4- مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية:

كل مستوى إداري يمتلك قدراً معيناً من السلطة يتناسب مع مسؤوليته. فالتدرج يضمن وضوح المسارات ويمنع تضارب الصلاحيات.

التحديات المعاصرة للتنظيم:

تتمثل على العموم في:

1. التوازن بين المرونة والانضباط.
2. تزايد تعقيد البيئة التكنولوجية.
3. التعامل مع التنوع الثقافي في المؤسسات متعددة الجنسيات.
4. الحاجة إلى إعادة تصميم التنظيم بشكل دوري لمواكبة التحولات الاستراتيجية.
5. إدارة المقاومة الداخلية للتغيير.

خلاصة:

الفكر التنظيمي المعاصر يمثل تطوراً للنظريات الإدارية منذ منتصف القرن العشرين، حيث يركز على المنظمة كنظام مفتوح تفاعلي يتأثر بالبيئة الخارجية والعوامل الإنسانية، مع دمج المداخل السلوكية والموقفية لتحقيق الكفاءة والتكيف.