



محاضرات في نظرية المنظمات

إعداد الدكتور خليل شرقي



المحور الثاني: نظريات المنظمات

المحور الأول: مدخل في نظرية المنظمات

01

إسهامات المدرسة الكلاسيكية

- نظرية الإدارة العلمية ((Scientific management theory)
- نظرية التقسيمات الادارية (Administrative departmentation)
- نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory)

02

إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

- تجارب الهاوثورن: إسهامات Elton Mayo
- نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow
- نظرية العاملين: إسهامات Frederick Herzberg
- نظرية X و Y: إسهامات Douglas McGregor
- إسهامات أخرى في مدرسة العلاقات الانسانية

03

إسهامات المدارس الحديثة للمناجنت

- إسهامات المدرسة الكمية
- إسهامات المدرسة الموقفية
- إسهامات مدرسة النظم
- إسهامات المدرسة اليابانية

04

دراسة حالة





1. إسهامات المدرسة
الكلاسيكية

1. إسهامات المدرسة الكلاسيكية

نظرية الادارة العلمية (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.

6. البحث عن تحسين الأداء المالي يتحقق من خلال: اقتصاديات السلم، تحسين الانتاجية، أثر التعلم، ومردودية العمال.

1. 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)؛

2. 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)؛

3. اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين (أجور متغيرة نسبة لأداء الفرد)؛

الكفاءة
الانتاجية

5. نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقا للمبادئ العلمية المعمول بها (عدم استقلالية العمال وانخفاض مسؤوليتهم)؛

4. توزيع العمل والمسؤوليات بطريقة متساوية تقريبا بين الإدارة والعمال، الإدارة ستهتم بجميع المهام التي ستكون أكثر كفاءة من العمال؛

في عام 1898 قام Taylor في شركة Bethlehem Steel بحساب كمية الحديد التي يمكن للعمال تفرغها 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.

1. إسهامات المدرسة الكلاسيكية

نظرية الإدارة العلمية (إسهامات Henry Gantt، إسهامات Frank and Lillian Gilbreth)

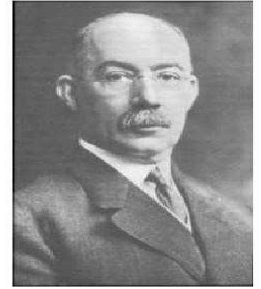


Henry Gantt

Frank and
Lillian
Gilbreth

Henry L. Gantt (1861-1919)
The Most Unorthodox

- Mechanical engineer
- Joined Midvale Steel Company as an engineer
- Gantt's early work paralleled Taylor's in his belief about worker selection, incentives to reward performance, mutuality of interests, etc.
- Taylor and Gantt admired each other's work.
- Gantt was a prolific writer — over 150 titles.



Henry L. Gantt

هنري جانت (Henry Gantt (1861-1919) مهندس ميكانيكي أمريكي عرف بتطويره لخرائط جانت 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 وخارطة سجل الآلة Machine record وسجل العامل Man-record والتي تساعد على التخطيط ومراقبة الأداء.

قام فرانك (1868-1924) وزوجته (1878-1972) Lillian 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.

- 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).

1. إسهامات المدرسة الكلاسيكية

نظرية التقسيمات الادارية (إسهامات Henri Fayol)

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.

مبادئ الإدارة الأربعة عشر:

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

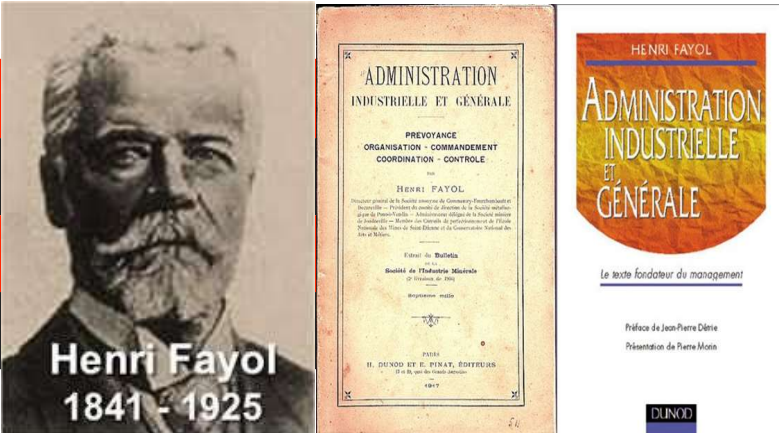
الكفاءة الادارية

وظائف الإدارة:

حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévion، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة. Contrôle.

صفات المدير:

حدد Fayol المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.



Henri Fayol
1841 - 1925

ADMINISTRATION
INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE
PREVOYANCE
ORGANISATION - COMMANDEMENT
COORDINATION - CONTRÔLE
HENRI FAYOL
Président général de la Société anonyme de Gennevilliers-Fos et de
Marseille - Président du conseil de direction de la Société anonyme
de la Pêche de Carles - Administrateur délégué de la Société anonyme
de Navigation de Marseille au Cap de Bonne Espérance de France
Titulaire du titre de Haut Député et de Conseiller National de
Paris de France.

HENRI FAYOL
ADMINISTRATION
INDUSTRIELLE
ET
GÉNÉRALE

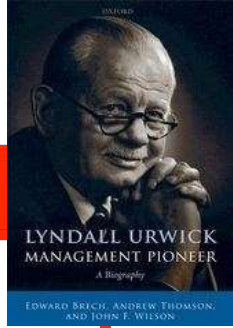
Le texte fondateur du management

Préface de Jean-Pierre Dèze
Présentation de Pierre Moinet

DUNOD

1. إسهامات المدرسة الكلاسيكية

نظرية التقسيمات الادارية (إسهامات Luther Gulick، إسهامات James Mooney، إسهامات Lyndoll Urwick)



إسهامات Lyndoll Urwick

يعد البريطاني (1891 - 1983) من المفكرين المحدثين في علم الإدارة، ومن خلال كتابه: "عناصر الإدارة (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 الإدارية، أهمها: 1. مبدأ الهدف: ما تحاول المنظمة / المجموعة / الفرد تحقيقه، 2. مبدأ التوافق: يجب أن تسير السلطة والمسؤولية جنباً إلى جنب، 3. مبدأ المسؤولية: يجب ألا يعهد المدير / المسؤول بمسؤولياته أبداً، فقد يفوض جزءاً 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 سنة مرسومين 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 مكتوباً.



إسهامات James Mooney

(1884- 1957) James Mooney 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.

إسهامات Luther Gulick

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

1. إسهامات المدرسة الكلاسيكية

نظرية 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 حسب: 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 الأقلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن.



خصائص التنظيم
البيروقراطي الجيد



خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد

تتحقق بها الكفاءة الهيكلية، وتتمثل 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 حل المشاكل التنظيمية.

نماذج السلطة



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، **سلطة القانون**: تستمد شرعيتها من القوانين التي تهيكل سير العمل في المنظمات الإدارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

الكفاءة الهيكلية

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق الكفاءة الهيكلية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهيكل سير العمل في المنظمات الإدارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.



2. إسهامات مدرسة
العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية (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، Douglas، Frederick Herzberg، Abraham Maslow، McGregor

“

في المدارس نتعلم الدروس ثم نمر
على الإمتحانات، أما في الحياة فنمر
بالامتحانات ثم نتعلم الدروس.
ابراهيم الفقي

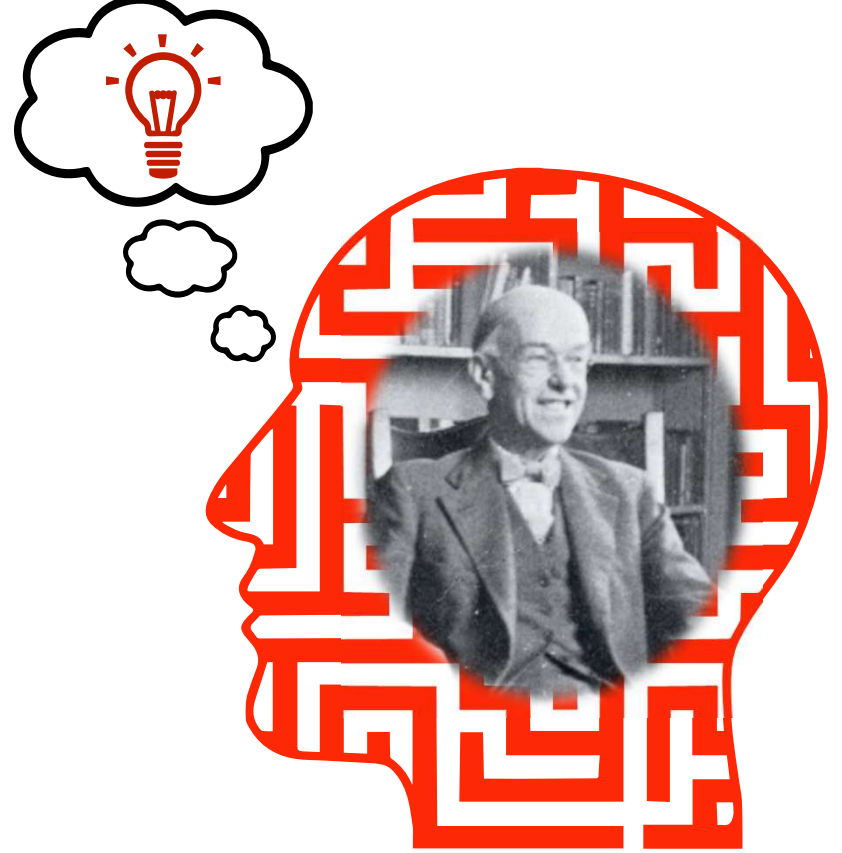
”

2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

تجارب الهاوثورن: إسهامات Elton Mayo

إلتون مايو (1880-1949) عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة وخصوصا تجارب الهاوثورن **Westen Electric** (1927- 1932)، وهي دراسة تجريبية تمت في شركة الأمريكية بالتعاقد مع جامعة هارفارد، قام بها مجموعة من الأساتذة بإشراف الأستاذ **Mayo**، ونشرت نتائجها عام 1939 بعنوان "الادارة 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.

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



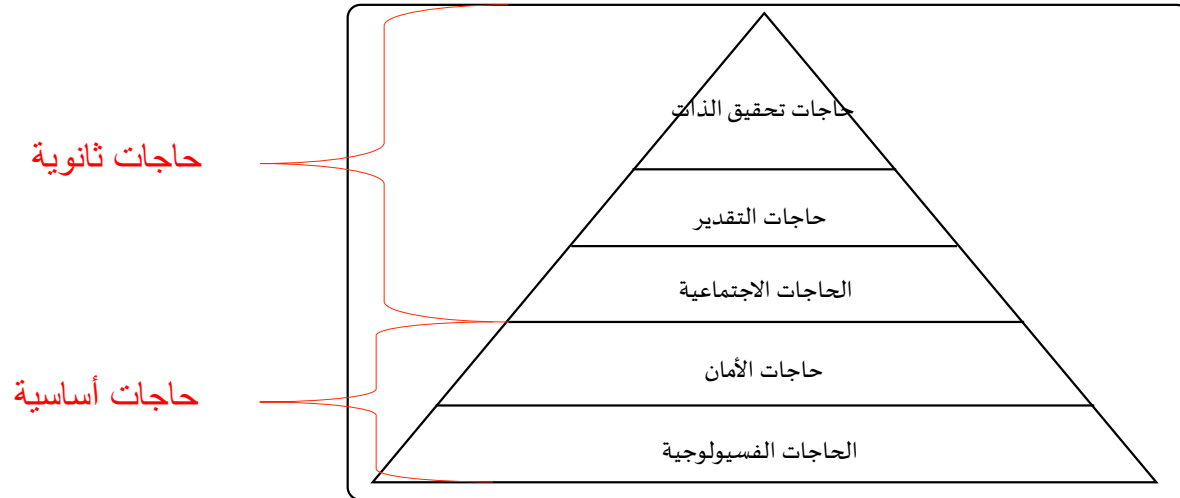
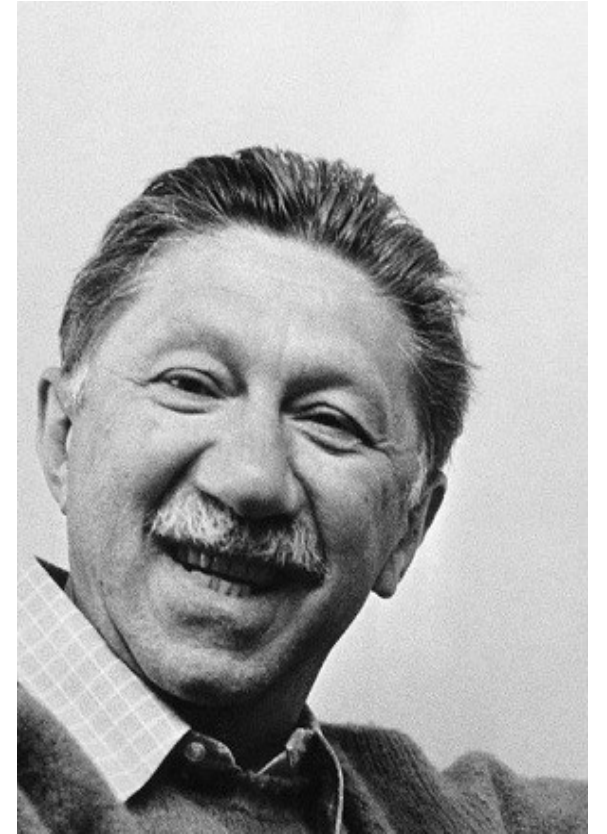
2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow

أبراهام ماسلو (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 مقيد بحفزه إشباع الحاجات والرغبات الانسانية؛
- يمكن تصنيف الحاجات الانسانية وفقا لتسلسل هرمي حسب الأهمية من الأسفل إلى الأعلى.

- **الحاجات المعرفية: حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم.**
- **الحاجات الجمالية: حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة البشرية.**



2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

نظرية العاملين: إسهامات Frederick Herzberg



فريدريك هيرزبارغ (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 الاستياء.

2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

إسهامات نظرية X وY لـ Douglas McGregor

نظرية Y

- 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.

نظرية X

- 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.

دوجلاس ماك جريجور
Douglas McGregor
عالم (1906 - 1964)
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 وY.

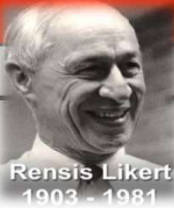


2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية

إسهامات أخرى في مدرسة العلاقات الانسانية

إسهامات Rensis Likert

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



إسهامات Kurt Lewin

كورت لوين Kurt Lewin (1890 - 1947) -سيكولوجي 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.



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 الإنسانية والاجتماعية، فالمسير يجب أن يقبل هذا النوع من التنظيم ويجعله في صالح أهداف المنظمة.



إسهامات Mary Parker Follett

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



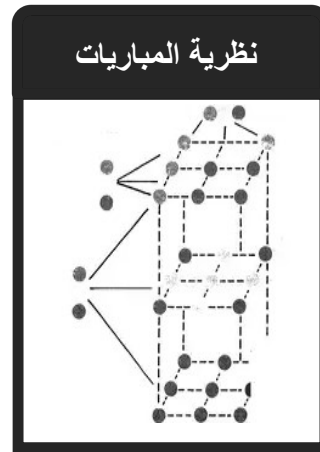
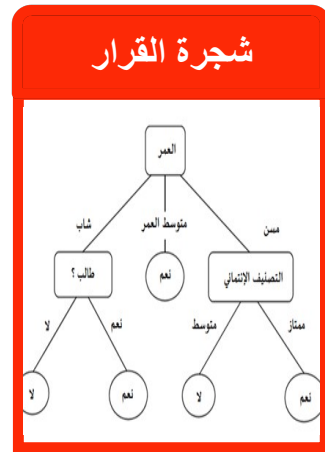
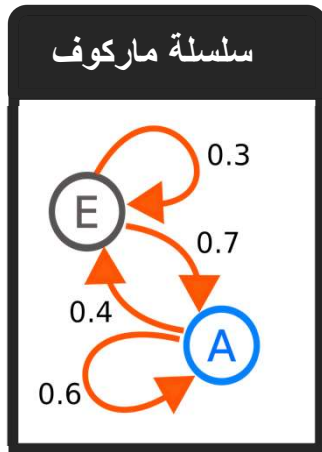


3. إسهامات المدارس
الحديثة للمناجمت

3. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت

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.



نموذج Simplex

Tableau initial

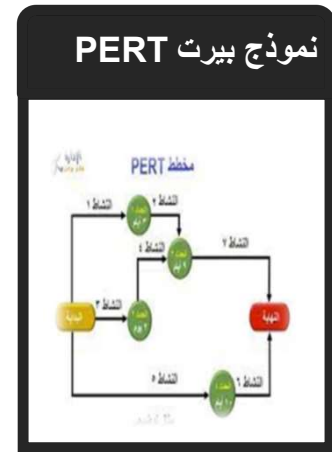
	x ₁	x ₂	x ₃	a	b	c	Cl	K
a	4	1	2	1	0	0	11	11
b	2	3	1	0	1	0	5	5
c	3	4	2	0	0	1	8	8
Z	5	4	3	0	0	0	0	0

Ligne pivot

	x ₁	x ₂	x ₃	a	b	c	Cl	K
a	0	-5	0	1	-2	0	1	11
b	1	1.5	0.5	0	0.5	0	2.5	5
c	0	-0.5	0.5	0	-1.5	1	0.5	8
Z	0	-3.5	0.5	0	-2.5	0	-12.5	0

Nouvelle colonne pivot

	x ₁	x ₂	x ₃	a	b	c	Cl	K
a	0	-5	0	1	-2	0	1	11
b	1	1.5	0.5	0	0.5	0	2.5	5
c	0	-0.5	0.5	0	-1.5	1	0.5	8
Z	0	-3.5	0.5	0	-2.5	0	-12.5	0



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 أنها 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.

3. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت

إسهامات المدرسة الموقفية

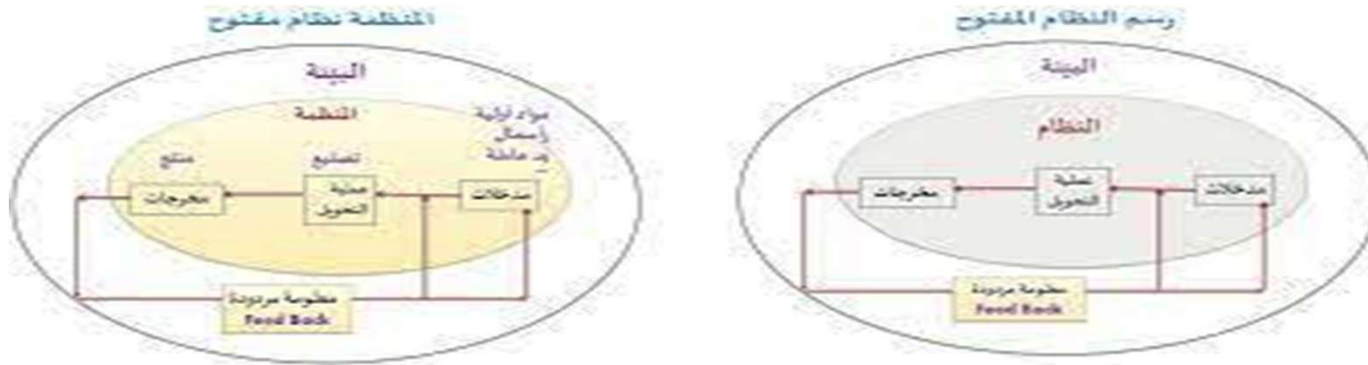
شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملا للمناجمنت، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للمناجمنت، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التسييرية ترتبط أمثليتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المنظمة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية 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 تسييرية مختلفة (موقفية أو ظرفية).

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.

3. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت

إسهامات مدرسة النظم

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال (Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، 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 التي تتفاعل قليلا مع بيئتها الخارجية تتلقى تغذية عكسية قليلة تعتبر نظاما مغلقا؛
- المنظمة التي تكون على علم جيد بالتغيرات التي تطرأ على بيئتها وموقعها بالنسبة لهذه التغيرات تعتبر نظاما مفتوحا؛
- النظام الفرعي هو أي نظام يمثل جزءا من نظام أشمل؛
- الانتروبيا (Entropy) هو ميل الأنظمة إلى التدهور أو الانهيار بمرور الوقت؛
- التداؤب (Synergy) بين أجزاء النظام، فحالة التعاون والتفاعل بين الأجزاء تحقق معطيات أكبر من مجموع الأجزاء منفردة.

3. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت

إسهامات المدرسة اليابانية



William G. Ouchi

2. 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 خليطاً 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.

نظرية Z (وليام أوشي William Ouchi)

- التوظيف قصير الأجل
- إتخاذ القرار الفردي
- المسؤولية الفردية
- الترقيّة والتقييم السريع
- رقابة واضحة
- التمييز الوظيفي المتخصص
- الاهتمام الجزئي بالعمل كقرآن

الإدارة الأمريكية

النظرية الكلاسيكية

لاستخدام طويل الأجل

اتخاذ القرار بالمشورة

المسؤولية الفردية

الترقيّة والتقييم البطيء

رقابة واضحة مع ضمنية

مسارات وظيفية متخصصة

يشكل معتدل

الاهتمام بالعمل بما فيهم

العائلة والأسرة

الإدارة اليابانية

- التوظيف طوال الحياة
- إتخاذ القرار الجماعي
- المسؤولية الجماعية
- الترقيّة والتقييم البطيء
- آليات رقابة واضحة ضمنية
- المسار الوظيفي غير المتخصص
- الاهتمام بالعمل الكامل

النظرية الإنسانيّة

3. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت

إسهامات المدرسة اليابانية

1. نظريات إدارة الجودة: حينما رفضت أفكار المنظرين الأمريكيين في مجال الجودة أمثال: Joseph Juran، Edwards Deming، Armand Feigenbaum في الولايات المتحدة الأمريكية، قبلت في اليابان وتطورت على يد العديد من الرواد أمثال: Kaoru Ishikawa، Genichi Taguchi، Masaaki Imai ... 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).



أرماد فيجنوم



د. فيليب كروسبي



د. جوزيف جوران



د. ادوارد ديمنج

الناس تحكم عليك من خلال أدائك، لذلك ركز على مخرجاتك، أجعل الجودة والإتقان هي مقاييس أعمالك ولا تنظر إلى الكم ولكن إلى الكيف .
ستيف جوبز

A 3D maze with a red rectangular overlay in the center containing the text '4. دراسة حالة'. The maze is composed of white walls and is viewed from an elevated perspective. The red overlay is semi-transparent and contains the text in white Arabic script.

4. دراسة حالة

4. دراسة حالة

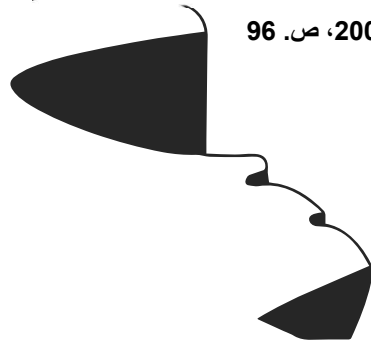
مدير الميناء

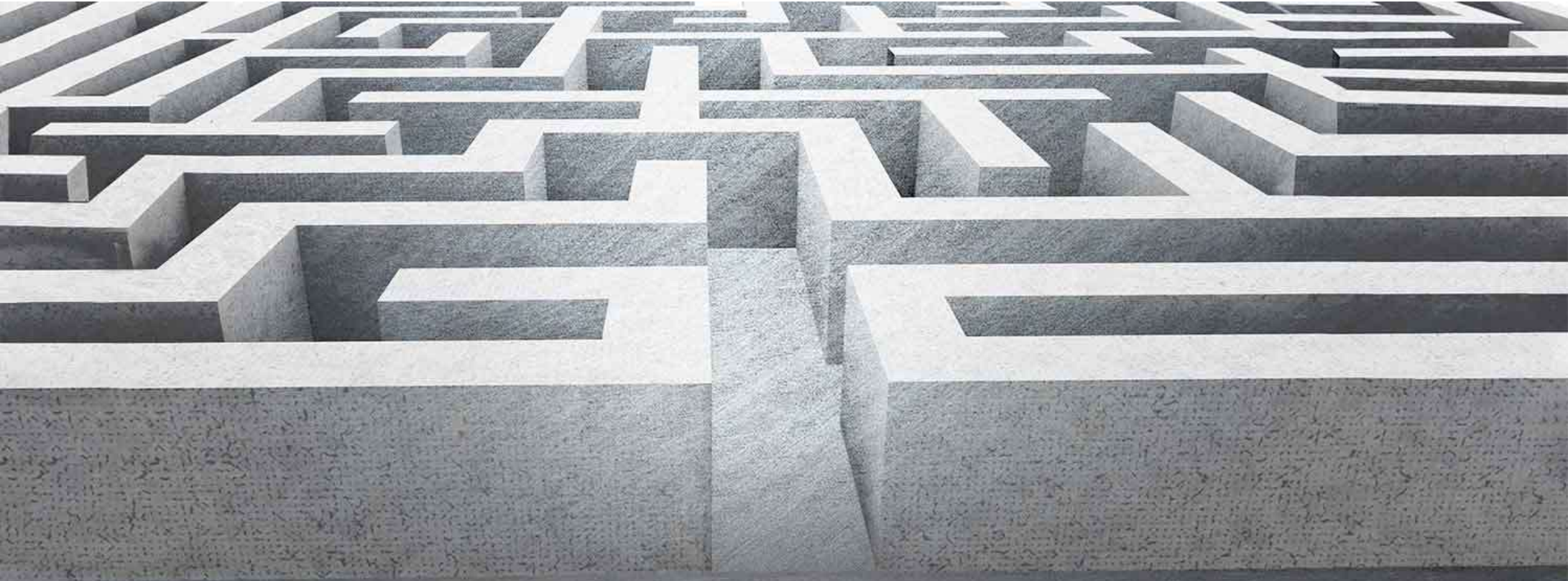
تتولى مؤسسة الموانئ في دولة (العمار) إدارة ميناء يستقبل ويجهز عدداً كبيراً من البواخر والسفن القادمة والمغادرة. وقد تعاقب على إدارة الميناء خلال العشر سنوات السابقة ثلاثة مديرين. تميز الأسلوب الإداري للمدير الأول والذي يحمل شهادة بكالوريوس في الهندسة الميكانيكية بالاهتمام الكبير في العمل وعدم التساهل بشأن أية مخالفة تحصل، مما أدى إلى حركة دوران وظيفي بين الموظفين. أما المدير الثاني والذي كان خريج إدارة فقد كان مؤمناً بأهمية العامل الإنساني، وانعكس ذلك على أسلوبه في العمل. حيث تميز العمل بمناخ تنظيمي صحي وعلاقات طيبة بين العاملين لدرجة أنهم أصبحوا يخطون على أخطاء بعضهم مما ساهم وللأسف في حصول بعض الأخطاء والإهمال الذي أثر سلباً على حركة الميناء. أما المدير الجديد والمتخصص في الاقتصاد فقد جاء وهو يعرف ما حصل مع سابقه، ولديه خبرة سابقة كمدير تنفيذي في شركة النفط، فبدأ عمله في إدارة الميناء بشكل ساهم في تلافي الأخطاء السابقة التي حصلت مع من سبقوه. فلم يكن ميكانيكياً في نظره للعاملين، ولا باحثاً اجتماعياً. بل كان يدرس الأمور بعناية ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها على ضوء الموقف. وقد ساعد ذلك في ضبط حركة الميناء بشكل ملحوظ، وانخفضت حركة دوران العمل مما أعطاه فرصة لإعطاء حوافز جيدة للموظفين.

المصدر: محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص. 96

الأسئلة:

1. ما هي ملاحظتك على أسلوب المدير الأول، وكيف تصنف الفلسفة التي تفسر أسلوبه في الإدارة؟
2. كيف تصرف المدير الثاني لمؤسسة الموانئ في إدارته، وما هي في رأيك النقاط الإيجابية والسلبية في أسلوبه الإداري؟
3. ما هي النظرية الإدارية التي طبقها المدير الثالث، وكيف ساهمت في تحسين وضع الإدارة في الميناء؟





THANK YOU

المحور الأول: مدخل في نظرية المنظمات