



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# نظرية المنظمات

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد

**د. ساري نصرالدين**

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الفهرس المختصر

الصفحة	العنوان
06	مقدمة
08	<b>المحور الأول: مدخل لدراسة نظرية المنظمة (تكوين وتحول المنظمات)</b>
09	أولاً: التعريف بنظرية المنظمة ومبررات دراستها
17	ثانياً: أساسيات حول المنظمة (مفهوم وطبيعة المنظمة)
27	ثالثاً: بيئة المنظمة (المنظمة والمحيط)
31	رابعاً: دورة حياة المنظمة
36	خامساً: الهيكل التنظيمي
43	<b>المحور الثاني: نظريات المنظمات (المدخل الكلاسيكي / أو النظريات العقلانية)</b>
44	أولاً: التنظيم العلمي للعمل (نظرية الإدارة العلمية)
54	ثانياً: التنظيم الإداري للعمل (نظرية المبادئ الإدارية)
62	ثالثاً: النظرية البيروقراطية
69	<b>المحور الثالث: المدخل السلوكي في دراسة المنظمات (المقاربات الاجتماعية والانسانية)</b>
70	أولاً: نظرية العلاقات الانسانية
77	ثانياً: نظرية الحاجات الانسانية (نظرية التحفيز) لماسلو
82	رابعاً: نظرية نظام الإدارة الانسانية لدوغلاس ماك غريغور - نظرية (Y و X) DouglasMcGregor
86	خامساً: نظرية التفاعل (Interaction Theory)
88	سادساً: نظرية النموذج المختلط (نظرية التناقض) ل: كريس ارجيريس Chris Argyris
81	سابعاً: نظرية التنظيم الاجتماعي Social Organization Theory
92	ثامناً: نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل: رنيسيس ليكرت
92	تاسعاً: نظرية الدفع والجذب (نظرية العاملين) لفريدريك هرزبرغ

96	<b>المحور الرابع: المدخل الكمي في دراسة المنظمات (المدرسة الكمية)</b>
98	1. الأسئلة الجوهرية حول النظرية الكمية
99	2. أسس ومرتكزات النظرية الكمية في دراسة المنظمات
99	3. أساليب المدخل الكمي في الإدارة
100	4. استعمال بحوث العمليات كمنهج علمي في نظرية المنظمات
101	5. مدخل إتخاذ القرارات في دراسة المنظمات
102	6. أهم رواد المنهج الكمي في دراسة المنظمات
103	7. مميزات وعيوب المنهج الكمي في دراسة المنظمات (النظرية الكمية)
106	<b>المحور الخامس: الاتجاهات والمداخل الحديثة في دراسة المنظمات (النظريات الاقتصادية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة)</b>
107	أولاً: نظرية النظم (مقاربة الأنظمة)
113	ثانياً: النظرية الموقفية
117	ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف
121	رابعاً: نظرية Z (النظرية اليابانية)
122	خامساً: المدخل الاقتصادي في دراسة المنظمات (النظريات التعاقدية، نظرية التسوية)
126	سادساً: المدخل الإجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات
127	سابعاً: المقاربة المتكاملة للنظرية الاستراتيجية للمنظمة (نظرية المنظمة المتعلمة) (الذكية)
130	خاتمة
132	قائمة المراجع

## فهرس المنويات

الصفحة	العنوان
06	مقدمة
08	<b>المحور الأول: مدخل لدراسة نظرية المنظمة (تكوين وتحول المنظمات)</b>
09	<b>أولاً: التعريف بنظرية المنظمة ومبررات دراستها</b>
09	1. مفهوم نظرية المنظمة
09	2. مبررات دراسة النظرية التنظيمية
12	3. ما الذي تدرسه النظرية التنظيمية
13	5. أصول نظرية المنظمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
14	التيارات الرئيسية للفكر التنظيمي
15	7. أهمية دراسة نظرية المنظمة
16	8. المداخل الأساسية لدراسة نظرية المنظمة
17	<b>ثانياً: أساسيات حول المنظمة (مفهوم وطبيعة المنظمة)</b>
17	1. التعاريف المختلفة للمنظمة
19	2. أسباب نشوء ووجود المنظمة
19	3. زوايا (رؤى) المنظمة
21	4. خصائص المنظمة
23	5. أهداف المنظمة
24	6. عناصر المنظمة
26	8. أنواع المنظمات حسب معايير التصنيف المختلفة
26	9. التحديات التي تواجه المنظمات
27	<b>ثالثاً: بيئة المنظمة (المنظمة والمحيط)</b>
27	1. تعريف بيئة المنظمة
28	2. مستويات بيئة المنظمة
29	3. تحليل بيئة المنظمة
30	4. أهمية دراسة بيئة المنظمة
31	<b>رابعاً: دورة حياة المنظمة</b>
31	1. تعريف دورة حياة المنظمة

31	2. الجذور التاريخية لفكرة دورة حياة المنظمة
32	3. أهمية دراسة دورة حياة المنظمة
32	4. نماذج دورة حياة المنظمة
33	5. المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة
34	6. مقاييس ومؤشرات تحديد مراحل دورة حياة المنظمة
35	7. التغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي خلال مراحل دورة حياة المنظمة
36	<b>خامسا: الهيكل التنظيمي</b>
37	1. تعريف الهيكل التنظيمي
37	2. أبعاد الهيكل التنظيمي
38	3. وظائف الهيكل التنظيمي
38	4. انواع الهيكل التنظيمي
43	<b>المحور الثاني: المدخل الكلاسيكي في دراسة المنظمات (المدرسة الكلاسيكية والنظريات العقلانية للمنظمة)</b>
44	<b>أولا: التنظيم العلمي للعمل (نظرية الادارة العلمية)</b>
44	1. الافتراضات المركزية للنظرية العلمية في إدارة المنظمات
47	2. مبادئ وأساليب التنظيم العلمي للعمل
48	3. هيكل تايلور الوظيفي
49	4. مزايا التنظيم العلمي للعمل لتايلور:
49	5. مخطط جانث (Gantt) وجدولة المهام
50	6. ميكانيزم فورد لتنظيم العمل (Fordism)
52	7. حدود نظرية التنظيم العلمي للعمل (النظرية التايلورية)
54	<b>ثانيا: التنظيم الإداري للعمل (نظرية المبادئ الادارية)</b>
54	1. أسس فكر هنري فايول H. Fayol
55	2. أهداف نظرية التنظيم الاداري للعمل (نظرية مبادئ الادارة) OAT
55	3. أنشطة المنظمة وفقا لهنري فايول
57	4. الوظائف الإدارية حسب فايول
58	5. المبادئ العامة الأربعة عشر 14 لنظرية التنظيم الاداري للعمل لهنري فايول OAT
59	6- الهيكل الهرمي حسب فايول
60	7- مساهمات نظرية هنري فايول OAT في الفكر التنظيمي

**ثالثا: النظرية البيروقراطية**

62

1. التساؤلات الكبرى لماكس ويبير Weber

62

2. المنطلقات الفكرية لماكس ويبير La pensée de Weber

62

3. الأنواع الثلاث للسلطة داخل المنظمة حسب ويبير Weber

63

4. أسس النظرية البيروقراطية

64

5. مميزات النظرية البيروقراطية وفوائدها

65

6. انتقاد البيروقراطية

66

**المحور الثالث: المدخل السلوكي في دراسة المنظمات (المقاربات الاجتماعية والانسانية)**

69

**أولا: نظرية العلاقات الانسانية**

70

1. مفهوم حركة العلاقات الانسانية

70

2. أهداف حركة العلاقات الانسانية

71

3. إلتون مايو

71

4. تجارب هاوثورن

73

5. نتائج تجارب هاوثورن

74

6. ماري باركر فوليت ونظرية المجموعات الصغيرة

75

7. انتقاد مدرسة حركة العلاقات الانسانية

77

**ثانيا: نظرية الحاجات الانسانية (نظرية التحفيز) لماسلو**

77

1. مستويات النظرية

78

2. إستخدام نظرية الحاجات الانسانية في سياق نظرية المنظمات

79

ثالثا: نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد Chester Barnard

80

1. أهداف نظرية الأنظمة التعاونية

80

2. نماذج نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد

81

3. نتائج نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد

82

**رابعا: نظرية نظام الإدارة الانسانية لدوغلاس ماك غريغور—نظرية (Y و X)**

82

DouglasMcGregor

1. مبادئ نظرية دوغلاس ماك غريغور

83

2. نظرية x و Y لدوغلاس ماك غريغور

84

86	<b>خامسا: نظرية التفاعل ( Interaction Theory )</b>
86	1. مبادئ وأهداف نظرية التفاعل
87	2. المكونات والعناصر الأساسية لنظرية التفاعل
88	<b>سادسا: نظرية النموذج المختلط ( نظرية التناقض ) ل: كريس أرجيريس Chris Argyris</b>
89	1. مبادئ وأسس نظرية النموذج المختلط؟
90	2. الأنماط السلوكية للأفراط حسب نظرية التناقض لكريس أرجيريس
81	<b>سابعا: نظرية التنظيم الاجتماعي Social Organization Theory</b>
92	<b>ثامنا: نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل: رنيسيس ليكرت</b>
92	<b>تاسعا: نظرية الدفع والجذب ( نظرية العاملين ) لفريديريك هرزبرغ</b>
92	1. مرتكزات النظرية
93	2. مبادئ وأهداف النظرية
96	<b>المحور الرابع: المدخل الكمي في دراسة المنظمات (المدرسة الكمية)</b>
98	1. الأسئلة الجوهرية حول النظرية الكمية
99	2. أسس ومرتكزات النظرية الكمية في دراسة المنظمات
99	3. أساليب المدخل الكمي في الإدارة
100	4. استعمال بحوث العمليات كمنهج علمي في نظرية المنظمات
101	5. مدخل إتخاذ القرارات في دراسة المنظمات
102	6. أهم رواد المنهج الكمي في دراسة المنظمات
103	7. مميزات وعيوب المنهج الكمي في دراسة المنظمات (النظرية الكمية)
106	<b>المحور الخامس: الاتجاهات والمداخل الحديثة في دراسة المنظمات</b>
	<b>النظريات الاقتصادية وأفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة</b>
107	<b>أولا: نظرية النظم (مقاربة الأنظمة)</b>
107	1. مبادئ وأسس نظرية النظم
108	2. تعريف النظام حسب نظرية النظم
109	3. أنواع النظم حسب نظرية النظم
110	4. مكونات النظام
111	5. فكرة النظام المفتوح، مكوناته وخصائصه
112	6. رواد ومفكري نظرية النظم



113	7. تقييم نظرية النظم
113	<b>ثانيا: النظرية الموقفية</b>
114	1. عناصر النظرية الموقفية
114	2. أسس ومرتكزات النظرية الموقفية
115	3. نماذج النظرية الموقفية
116	4. أهم رواد ومفكري النظرية الموقفية
117	5. تقييم النظرية الموقفية
117	<b>ثالثا: نظرية الإدارة بالأهداف ( Management by Objectives )</b>
118	1. عناصر نظرية الادارة بالأهداف
119	3. مبادئ الإدارة بالاهداف:
120	4. أهم رواد ومنظري الإدارة بالاهداف
120	5. تقييم نظرية الأدارة بالاهداف
121	<b>رابعا: نظرية Z</b>
121	1. المفاهيم الأساسية للنظرية
122	2. مبادئ النظرية
122	<b>خامسا: المدخل الاقتصادي في دراسة المنظمات</b>
123	1. نظرية تكاليف الصفقة ل: ويلمسون وكوز
124	2. نظرية الوكالة Agency Theory
125	3. نظرية حقوق الملكية
126	<b>سادسا: المدخل الإجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات</b>
127	<b>سابعا: المقاربة المتكاملة للنظرية الاستراتيجية للمنظمة ( نظرية المنظمة المتعلمة ) ( الذكية )</b>
128	1. أسس ومبادئ نظرية المنظمة المتعلمة
128	2. أهداف نظرية المنظمة المتعلمة
130	<b>خاتمة</b>
132	<b>قائمة المراجع</b>

## مقدمة

مادة نظرية المنظمات هي دراسة تحليلية للطرق التي يمكن من خلالها فهم المنظمات وعملياتها الداخلية والخارجية، وكيفية تشكيلها وتطورها وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها. تشمل هذه الدراسة العديد من المجالات المختلفة، بما في ذلك النظريات الإدارية والاقتصادية والسوسولوجية والنفسية والتاريخية.

يعتبر المفهوم الأساسي لنظرية المنظمات هو المنظمة نفسها، والتي يتم تعريفها على أنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف معين، وتتميز المنظمة بوجود هيكل تنظيمي يسهل تنظيم عملياتها الداخلية وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

تتنوع المنظمات فيما بينها بشكل كبير، فمن الممكن أن تكون كبيرة أو صغيرة، وتباين فيما بينها بحسب مجال عملها وموقعها الجغرافي وهيكلها التنظيمي. وعلى الرغم من هذا التنوع، إلا أن هناك عددًا من النظريات والمفاهيم التي تنطبق على كل المنظمات.

نظرية المنظمات تهتم بفهم كيفية تشكيل المنظمات وكيفية عملها، بما في ذلك هيكلها التنظيمي وأدوار العاملين داخلها وعلاقتهم ببعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. وتحاول هذه النظرية الإجابة على عدد من الأسئلة المتعلقة بالمنظمات، مثل: ما هو هدف المنظمة؟ كيف تدير عملياتها الداخلية؟ كيف تتفاعل مع البيئة الخارجية؟

تنطوي نظرية المنظمات على العديد من النظريات والمفاهيم التي تحلل وتفسر العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمل المنظمات. وتتأثر المنظمات بعوامل عديدة من بينها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتغير باستمرار بمرور الزمن.

يمكن تطبيق نظرية المنظمات على مختلف أنواع المنظمات، بدءًا من المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة وحتى المنظمات غير الربحية والمنظمات الدولية. وتعد دراسة نظرية المنظمات مهمة لفهم الطرق التي يمكن من خلالها تحسين كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها بطريقة أكثر فعالية.

## **المحور الأول**

**مدخل لدراسة نظرية المنظمة (تكوين وتحول المنظمات)**

## المحور الأول: مدخل لدراسة نظرية المنظمات

### ( تكوين وتحول المنظمة )

#### المعارف المستهدفة

- تحديد مفهوم المنظمة وشروط نشوئها وتكوينها.
- تحديد مفهوم نظرية المنظمة وأهميتها دراستها
- إبراز أهم الخصائص الهيكلية والاجرائية للمنظمات، من خلال دراسة بيئتها وهيكلها التنظيمية
- تمكين الطالب من التحكم في المصطلحات الخاصة بالمادة.

#### الكلمات الدلالية

المنظمة، الخصائص الهيكلية، الخصائص التنظيمية، حدود التنظيم.

#### مجاورة المحاضرة

-تمهيد

أولاً: التعريف بنظرية المنظمة ومبررات دراستها

ثانياً: أساسيات حول المنظمة (مفهوم وطبيعة المنظمة)

ثالثاً: بيئة المنظمة (المنظمة والمحيط)

رابعاً: دورة حياة المنظمة

خامساً: الهيكل التنظيمي

- خلاصة

- أسئلة للنقاش

## أولاً: التعريف بنظرية المنظمة ومبررات دراستها

### 1. مفهوم نظرية المنظمة Définir la théorie des organisations

نظرية المنظمة هي مجموعة من المداخل والمفاهيم التي تهتم بدراسة المنظمات وتفسير كيفية تشكيلها وتنظيمها وعملياتها الداخلية، بالإضافة إلى علاقتها بالبيئة الخارجية وكيفية تفاعلها معها. وتهدف نظرية المنظمة إلى فهم سلوك المنظمات وأساليب إدارتها وتحسين كفاءتها وفعاليتها.

تتأثر نظرية المنظمة بالعديد من العوامل، مثل النظريات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية، وتركز على العلاقات الداخلية للمنظمة وكيفية تحقيق التعاون والتنظيم بين أفرادها، وكذلك علاقات المنظمة بالمجتمع المحيط بها.

ويتضمن مجال دراسة نظرية المنظمة العديد من المفاهيم، مثل الهيكل التنظيمي والسلطة والقرارات والتحفيز والاتصالات والثقافة المؤسسية، وتستند هذه المفاهيم إلى نظريات مختلفة مثل نظرية النظم ونظرية الاختيار ونظرية النزاع ونظرية الاتصالات<sup>1</sup>.

الفهم الأفضل للمنظمات يسمح لنا بالتصرف ، وهو هدف الإدارة"

( Landrieux-Kartochian 2020)

### 2. مبررات دراسة النظرية التنظيمية

1.2. من الضروري دراسة نظرية المنظمات للإجابة على عدد معين من الأسئلة.

- لماذا المنظمات موجودة؟

- ما هي أنواع المنظمات المختلفة؟

- ما هو التخطيط الأكثر كفاءة؟

- من يملك السلطة؟

- كيف تسير أنظمة التحفيز داخل المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. Sophie Landrieux-Kartochian, Théorie des organisations, Gualino / Mémentos, 5e édition, France, 2021.P.59.

الشكل (01): مبررات دراسة نظرية المنظمة



المصدر: إعداد البحث بالاعتماد على

Sophie Landrieux-Kartochian, Théorie des organisations, Gualino / Mémentos, 5e édition, France, 2021.P.66.

لماذا المنظمات موجودة بالفعل وما هو الغرض منها؟

- ما هي أنواع التنظيمات وهل يمكن تصنيفها؟

- هل هناك ترتيبات وطرق عمل أكثر كفاءة من غيرها داخل المنظمات؟

- من يملك السلطة داخل المنظمات؟ ما هي أفضل طريقة لإدارة المنظمة؟

- ما هي العناصر التي يمكن أن تحفز المشاركين والأفراد داخل المنظمة؟

كل هذه التساؤلات تعتبر حافزا لدراسة النظرية التنظيمية، فالباحثين في مجال المنظمات أو حتى المسييرين لابد لهم ان يعرفوا بشكل أفضل سيرورة المنظمة من حيث التنظيم الداخلي أو من حيث علاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

## 2.2. تحسين عملية صنع القرار

- ندرس نظرية المنظمات من أجل فهم عمل المنظمات ولضمان أن يؤدي هذا الأداء إلى مزيد من الأداء.

- ندرسها أيضاً لتكون على دراية بما يؤثر على سلوكياتنا وقراراتنا (البيئة ، السمات الشخصية ، إلخ).

- الفكرة أيضاً هي فهم الإدارة. بعبارة أخرى ، لمعرفة كيفية تحفيز الأفراد وإدارتهم و "تنظيمهم" داخل نفس الكيان<sup>1</sup>.

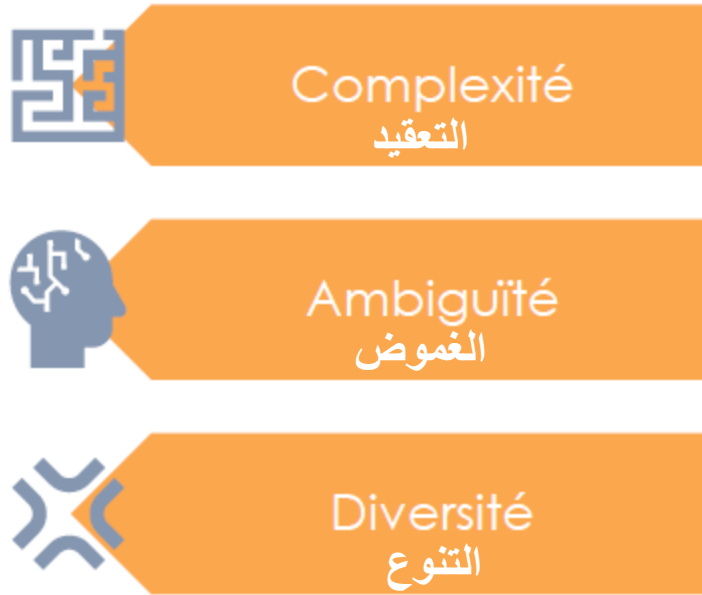
<sup>1</sup>. Benoît Grasser, Amédée Pedon, Thierry Colin, Théorie des organisations, 1re édition, LES ESSENTIELS SUP, Vuibert, Paris, 2017.P.59.

- أخيرًا ، تعطينا نظرية المنظمات مفاتيح لتعلم كيفية إدارة مواقف الإدارة (النزاعات ، والتغييرات داخل المنظمة ، وما إلى ذلك) وتحسين عملية صنع القرار في بيئة ديناميكية ومتطورة.

### 3.2. الحد من الارتباك

تعد دراسة نظرية المنظمات أمرًا ضروريًا للحد من الالتباس فيما يتعلق بهذه المنظمات نفسها.

الشكل(02): الحد من الارتباك في نظرية المنظمة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على

Benoît Grasser, Amédée Pedon, Thierry Colin, Théorie des organisations, 1re édition, LES ESSENTIELS SUP, Vuibert, Paris, 2017.P.75.

هناك عدم وجود توافق في الآراء في تعريف المنظمات. هذا لأسباب مختلفة.

-التعقيد: تهتم العديد من التخصصات بماهية المنظمة ولكل منها رؤية مختلفة.

-الغموض: تشير كلمة "منظمة" إلى كيان وعمل (فعل "تنظيم") وعملية ومنهجية.

- التنوع: هناك العديد من المنظمات ، كلها مختلفة تمامًا عن بعضها البعض مثل النقابات، والمدارس، والجمعيات ، والشركات ، إلخ. لكل هذه الأسباب ، تعتبر نظرية المنظمة أداة قيمة للتطور في مجتمع اليوم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Benoît Grasser, Amédée Pedon, Thierry Colin, Théorie des organisations, 1re édition, LES ESSENTIELS SUP, Vuibert, Paris, 2017. P.81.

### 3. ما الذي تدرسه النظرية التنظيمية؟

"تحسين كفاءة العمليات التنظيمية والادارية والتجارية من خلال تبسيطها" (Desreumaux, )  
(2015)

الهدف في النظرية التنظيمية هو فهم كيفية تحسين أداء الكيانات المختلفة وخاصة الشركات بطريقة عقلانية. وهذا يعني، عن طريق التخطيط، عن طريق تنظيم الأشياء بطريقة تزيد من الفعالية الإجمالية لكل إجراء<sup>1</sup>.

ندرس في نظرية المنظمة 5 أسئلة كبيرة وفقاً لـ (Desreumaux 2015). كل هذه الأسئلة تعتمد على بعضها البعض.

#### \* الأسئلة الخمسة الكبرى لدراسة نظرية المنظمة

- المنظمات هي كائنات يجب تصنيفها وتمييزها. السؤال الذي نريد الإجابة عليه هنا هو: ما هي طبيعة المنظمة؟

- المنظمات هي كائنات يجب تحليلها. كيف يعملون؟

- المنظمات هي كائنات يجب تقييمها. ماذا تنتج المنظمات؟ ما مدى فعاليتهم؟ أدائها؟

- المنظمات كائنات ديناميكية. كيف تتطور المنظمات؟ ما هي دورة حياة المنظمات؟

- المنظمات هي أشياء غير طبيعية. كيف نفسر وجودهم؟ ماذا تمثل المنظمات؟

### 4. متى ولدت نظرية المنظمات؟

ظهرت نظرية المنظمات في أعقاب الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر مع صعود الصناعة وتطور الشركات الكبرى. في ذلك الوقت ، كانت هناك تغييرات كبيرة في هيكل السكان العاملين. هذا يشير إلى تراجع الرؤساء / الملاك لصالح المهندسين.

في الخمسينيات من القرن الماضي، تم إنشاء المجالات الأكاديمية مع نظرية المنظمات كموضوع للدراسة. ثم في عام 1980، اكتسبت نظرية التنظيم زخماً كبيراً وأصبحت مجالاً للبحث في حد ذاتها. ثم ميزت نفسها عن غيرها من العلوم الاجتماعية وأثبتت نفسها كنظام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Jean-Michel Plane, Théorie des organisations, 5e édition, Dunod, Paris, 2017. P.69.

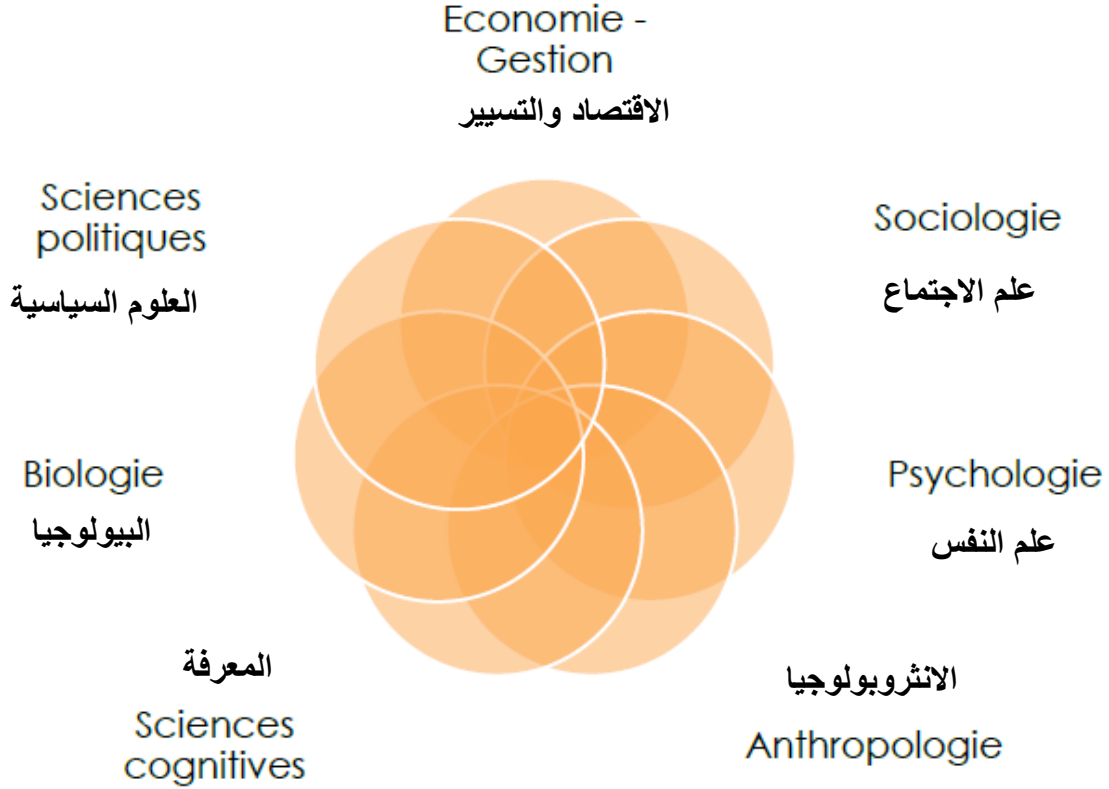
<sup>2</sup>. Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, Théorie des organisations, Pearson, France, 2018.P.81.



## 5. أصول نظرية المنظمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى؟

نظرية المنظمة هي تخصص في حد ذاته ولكنها تتأثر إلى حد كبير بالعلوم الاجتماعية الأخرى. يتضمن عددًا معينًا من المساهمات من مجالات الدراسة الأخرى هذه.

الشكل (04): أصول وتأثيرات نظرية التنظيم.



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على

Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, Théorie des organisations, Pearson, France, 2018.P.96

بعض المساهمات، مهمة بما يكفي ليتم إخطارها ، مذكورة أدناه.

-الاقتصاد / الإدارة تضع المنظمة في اقتصاد السوق ، وتهتم بتطور المنظمات ، وتحسين الأداء وتأثير البيئة<sup>1</sup>.

- يهتم علم الاجتماع بمسائل التسلسل الهرمي ، في تغيير هوية المنظمات.

- يساهم علم النفس في نظريات التحفيز والقيادة ويدرس تأثير ديناميكيات المجموعة.

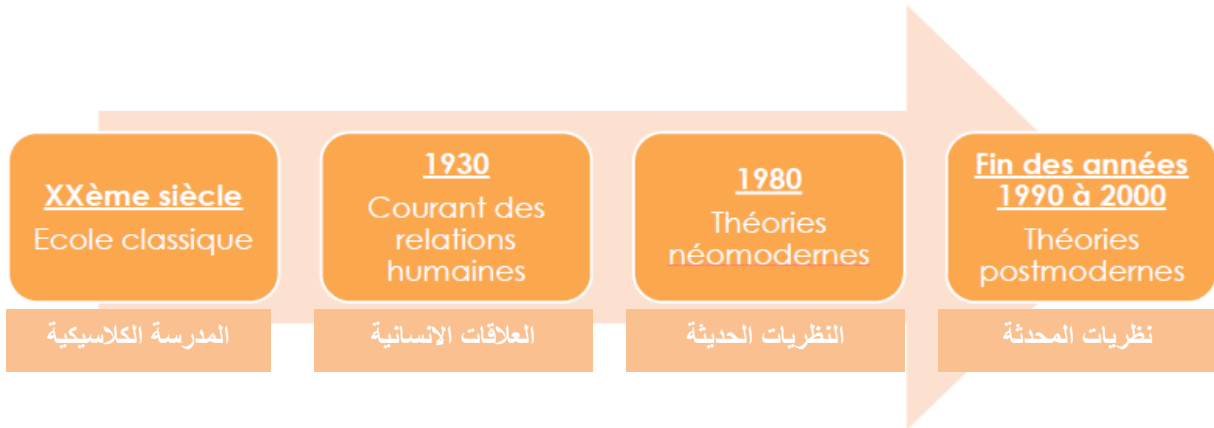
<sup>1</sup>. Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, Théorie des organisations, Pearson, France, 2018.P.83

- تجلب الأنثروبولوجيا عددًا معينًا من الأفكار الجديدة المتعلقة بموضوع الثقافة، على سبيل المثال.
- تؤثر العلوم المعرفية على نظرية المنظمات من خلال جلب عناصر جديدة تتعلق بنماذج القرار وتعزيز فكرة العقلانية المحدودة.
- يقدم علم الأحياء نهجًا منهجيًا للمنظمات ويؤثر على الانضباط في هذا الصدد.
- تقدم العلوم السياسية بعض الإجابات على القضايا المتعلقة بالسلطة.<sup>1</sup>

## 6. ماهي التيارات الرئيسية للفكر التنظيمي؟

اتبعت مدارس فكرية مختلفة بعضها البعض في النظرية التنظيمية من أجل شرح أفضل للأداء وصنع القرار وما إلى ذلك. كل تيار فكري جديد لا يجمع أفكار التيار السابق بل يثريه بنماذج جديدة.

الشكل (05): التيارات الرئيسية للفكر التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على

Alain Desreumaux, Théorie des organisations, 3eme édition, Editions EMS, Paris, 2015.P.112.

ترى المدرسة الكلاسيكية التي ظهرت خلال القرن العشرين أن الأفراد داخل المنظمة كائنات عقلانية ، مدفوعة بعناصر اقتصادية. يرغب تيار الفكر هذا قبل كل شيء في تنظيم الإنتاج واقتراح الحلول وطرق العمل التي تتيح أن تكون فعالة قدر الإمكان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, Théorie des organisations, Pearson, France, 2018.P.87

<sup>2</sup>. Alain Desreumaux, Théorie des organisations, 3eme édition, Editions EMS, Paris, 2015.P.119.

مع تيار العلاقات الإنسانية ، تم اقتراح نهج جديد. تلك الخاصة بالمؤسسة الاجتماعية حيث لا يتم اتخاذ قرارات الأفراد داخل المنظمة وفقًا للمنطق والدوافع النفسية فحسب ، بل أيضًا مع تأثير العناصر الاجتماعية (كونها جزءًا من مجموعة ، والحاجة إلى الاعتراف ، وما إلى ذلك)

يسلط عصر الحداثة الجديدة الضوء على أهمية العقلانية المقيدة ويقدم عصر ما بعد الحداثة منظورًا نقديًا للغاية لتيارات الفكر السابقة من خلال تجديد نهج المنظمات وباقتراح تحرير الفرد (يترك المزيد من الاستقلالية على سبيل المثال).<sup>1</sup>

## 7. أهمية دراسة نظرية المنظمة

تعتبر نظرية المنظمات (Organization Theory) من المجالات الحيوية في دراسة علم الإدارة والأعمال، حيث تهتم بدراسة تصميم وتنظيم المنظمات وتحليل عملياتها وتفاعلاتها وأثرها على الموظفين والعملاء والمجتمع بشكل عام. ومن أهم أهداف هذه النظرية:

- فهم أساسيات المنظمات: حيث تعمل على توضيح المفاهيم والنماذج الأساسية للمنظمات والعلاقات التي تربط بين مختلف أجزائها، وذلك يساعد الأفراد على فهم كيفية عمل المنظمات والأثر الذي تحدثه على العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها.

- تحليل وتصميم المنظمات: تهتم نظرية المنظمات بتحليل الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة داخل المنظمات، وتساعد في تصميم المنظمات الفعالة التي تتمتع بالقدرة على التكيف مع التحديات المختلفة التي تواجهها.

- تحليل السلوك التنظيمي: تساعد نظرية المنظمات على فهم السلوك التنظيمي للأفراد والمجموعات داخل المنظمات، وتحليل مدى تأثير هذا السلوك على أداء المنظمة والعاملين فيها، وتساعد في تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة السلوك التنظيمي وتحسين أداء المنظمة.

- دراسة الثقافة التنظيمية: تساعد نظرية المنظمات في دراسة الثقافة التنظيمية وتحليل أثرها على الأداء والتفاعلات داخل المنظمة، وتساعد في تطوير بيئة عمل إيجابية وصحية للعاملين داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Alain Desreumaux, Théorie des organisations, 3eme édition, Editions EMS, Paris, 2015.P.125.

<sup>2</sup>. Sophie Landrieux-Kartochian, Théorie des organisations, Mémento Gualino, 5ème édition. 2022.P.111.

- تحليل الإدارة الاستراتيجية: تساعد نظرية المنظمات في تحليل الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات، وتساعد في تحديد أهداف المنظمة ووضع الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتحليل مدى تأثير هذه الإستراتيجيات على أداء المنظمة ونجاحها في السوق.
- التحليل المؤسسي: تهتم نظرية المنظمات بتحليل المؤسسات والمنظمات الكبيرة وتأثيرها على المجتمعات والبيئة الاجتماعية والسياسية، وتساعد في تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة المؤسسات والمنظمات الكبيرة وتحسين أدائها وتأثيرها الإيجابي على المجتمعات.<sup>1</sup>

### 8. المداخل الأساسية لدراسة نظرية المنظمة

- نظرية المنظمة هي دراسة علمية للمنظمات وتركيبها وسلوكها وكيفية تفاعلها مع البيئة المحيطة بها. وتتكون المداخل الأساسية لدراسة نظرية المنظمة من العناصر التالية:
- هيكل المنظمة: يتعلق بتصميم المنظمة وتنظيمها الداخلي والعلاقات الوظيفية بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المنظمة.
- السلوك التنظيمي: يشير إلى الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وكيفية تأثير بيئة المنظمة على سلوك الأفراد والمجموعات.
- عملية صنع القرار: تتعلق بالعمليات التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ القرارات وكيفية تحليل المعلومات والبيانات واتخاذ القرارات الصحيحة.
- العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة: تشمل علاقات المنظمة بين أفرادها والعلاقات مع المؤسسات الخارجية والعملاء والمجتمع المحيط بها.
- الثقافة التنظيمية: تشمل القيم والمعتقدات والتقاليد التي تبناها المنظمة وتؤثر على سلوك الموظفين والموارد البشرية داخل المنظمة.
- التكنولوجيا والابتكار: تتعلق بالتقنيات والأدوات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها وكيفية تحديثها وتطويرها للحفاظ على تفوق المنظمة في سوق العمل.<sup>2</sup>

تتكامل هذه المداخل معاً لتوفير فهم شامل لنظرية المنظمة وكيفية عملها وتفاعلها مع بيئتها. وتساعد هذه المداخل الباحثين والمتخصصين على فهم التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة تنافسية

<sup>1</sup>. Sophie Landrieux-Kartochian, Op.Cit. P.118.

<sup>2</sup>. Alain Desreumaux, Op.Cit, P.139.

دائمة، وكيفية تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المحددة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة نظرية المنظمة تساعد على تطوير نماذج ونظريات جديدة لإدارة المنظمات وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال تطبيق أساليب وأدوات مختلفة في مجالات مثل إدارة الموارد البشرية والتسويق والمحاسبة والمالية. وباعتبار أن المنظمات تشكل جزءاً أساسياً من الاقتصاد العالمي وتؤثر بشكل كبير على الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فإن دراسة نظرية المنظمة تعد مهمة لفهم العالم الحديث وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة<sup>1</sup>.

## ثانياً: أساسيات حول المنظمة

السؤال الجوهرى الذي يمكن طرحه هو لماذا ندرس المنظمات؟ ببساطة لأننا نريد أن نفهم العالم الذي نعيش فيه. كما يشير Mintzberg، فنحن محاطون باقتصاد مليئ بالمنظمات الاقتصادية وغير الاقتصادية، وكلها تتفاعل مع التيارات المجتمعية لتكون في الأخير نسيج متكامل يجب دراسته وفهمه من الناحيتين الادارية والاقتصادية.

"إن مجتمعنا اليوم هو مجتمع المنظمات. وكل ما يحدث في مجتمعنا يحدث في سياق المنظمات، من لحظة ولادتنا في المستشفى، بما في ذلك معظم أعمالنا ووقت فراغنا ومختلف السياقات التي نعيش فيها"<sup>2</sup>.

هنا نتناول نقاط محددة تتعلق بالمنظمات. وسوف نكتشف ماهية المنظمة وظروف ظهورها. كذلك سنحاول أن نفهم الرؤى المختلفة للمنظمة.

### 1. التعاريف المختلفة للمنظمة

تعتبر المنظمة مفهوماً شاملاً يشير إلى كيان يتمتع بوجود مستقل وهيكل تنظيمي واضح، ويعمل على تحقيق أهداف معينة. وتمثل المنظمات مختلف المؤسسات والشركات والجمعيات والهيئات الحكومية والغير حكومية التي تتمتع بوجود مستقل وتسعى لتحقيق أهداف معينة.

في كثير من الأحيان، وفي التعريفات المقترحة في مختلف الأدبيات ذات الصلة، تكون المنظمة حسب المفاهيم التعريفية "كلاً منظماً وثابتاً مقيداً للأفراد". ولكن يُنظر إليها أيضاً في بعض الأحيان على أنها "بناء جماعي وديناميكي يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة".

<sup>1</sup>. Alain Desreumaux, Op.Cit. P.145.

<sup>2</sup>. Jean-Michel Plane, Op.Cit, P.115.

وقد حدد العديد من الباحثين والمؤرخين والمفكرين مفهوم المنظمة على نحو مختلف، ومن بين هذه التعاريف:

\* المنظمة وفقاً لـ S.P Robbins 1987 :

"مجموعة من الوسائل المنظمة تشكل وحدة تنسيق ذات حدود واضحة، وتعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بين الأعضاء والمشاركين".<sup>1</sup>

\* المنظمة وفقاً لـ YF Livian 1995:

"نظام اجتماعي يتم إنشاؤه من قبل الأفراد من أجل تلبية احتياجات معينة من خلال إجراءات منسقة بغية تحقيق أهداف معينة".<sup>2</sup>

\* المنظمة وفقاً لـ Desreumaux 1998:

"مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك".

\* تعريف مكغريغور: المنظمة هي "مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة ويتشاركون في السلطة والمسؤولية لتحقيق هذه الأهداف".

\* تعريف باش: المنظمة هي "مجموعة من الناس يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتكون المنظمة من هيكل تنظيمي وسلطات ومسؤوليات وعلاقات تفاعلية بين أعضائها".

\* تعريف روبنز وكولتر: المنظمة هي "مجموعة من الأفراد يتشاركون الأهداف والقيم والتفاعلات التنظيمية، ويتصفون بوجود هيكل تنظيمي وعلاقات تفاعلية مع بيئتهم".<sup>3</sup>

\* تعريف مينتزبرغ: المنظمة هي "جهاز اجتماعي مؤسسي يحتوي على مستويات هيكلية وقدرات فنية، ويعمل على تحقيق أهداف معينة من خلال الاتصالات الداخلية والخارجية والتنسيق".<sup>4</sup>

وبالتالي، فإن تعريف المنظمة يتمثل في وجود مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف معينة، وتتميز بوجود هيكل تنظيمي وعلاقات تفاعلية بين أعضائها، وتعمل المنظمة في بيئة معينة وتتفاعل معها، وتتمتع بمستويات هيكلية وقدرات فنية وتحركات اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية تساعدها على تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> جون بارنز، نظرية المنظمات: فهم السلوك التنظيمي في الشركات والمؤسسات، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2013، ص 25.

<sup>2</sup> كارل ايكهوورن و جينتر هوخ، لمؤسسات والمنظمات: فهم السلوك التنظيمي في سياقه الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، 2017، ص 41.

<sup>3</sup> ستيفن روبنز وماي كولتر، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، دار المعارف، 2018، ص 5.

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, Harper & Row, USA, 1973. PP.25.26.

ويتميز مفهوم المنظمة بالتعقيد والتنوع، حيث تختلف المنظمات في الأحجام والأنشطة والهياكل التنظيمية والأهداف والقيم والثقافات، ويعتمد نجاح المنظمات على قدرتها على التأقلم مع التحديات المتغيرة في بيئتها واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

## 2. أسباب نشوء ووجود المنظمة (تكوين المنظمة)

توجد العديد من الأسباب التي تدفع إلى وجود المنظمة، ومن أهم هذه الأسباب:

- تحقيق الأهداف: يعتبر تحقيق الأهداف المحددة هو الغرض الرئيسي والأساسي لوجود المنظمة، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها المحددة والتي قد تكون مرتبطة بالأرباح، أو الخدمات، أو الاهتمام بالمصلحة العامة والاجتماعية.

- التنظيم والترتيب: تعتبر المنظمة أداة فعالة للتنظيم والترتيب، حيث تساعد في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنظيم التوزيع العملياتي للمهام، وتحقيق تنسيق فعال بين الأعضاء والموظفين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- الاستفادة من التخصصات والمهارات: يعمل الأفراد داخل المنظمة في مجالات وتخصصات مختلفة، وبالتالي يمكن الاستفادة من التخصصات والمهارات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة.

- الحفاظ على الاستقرار: تساعد المنظمة في الحفاظ على الاستقرار وتقليل التغيرات الداخلية والخارجية، وتعمل على توفير بيئة مستقرة للأعضاء والموظفين والعملاء.

- الاستفادة من الاقتصاديات الحجمية: تتيح المنظمة الاستفادة من الاقتصاديات الحجمية التي تساعد في تحقيق توفير موارد وأدوات وخدمات بأسعار أقل، وتعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

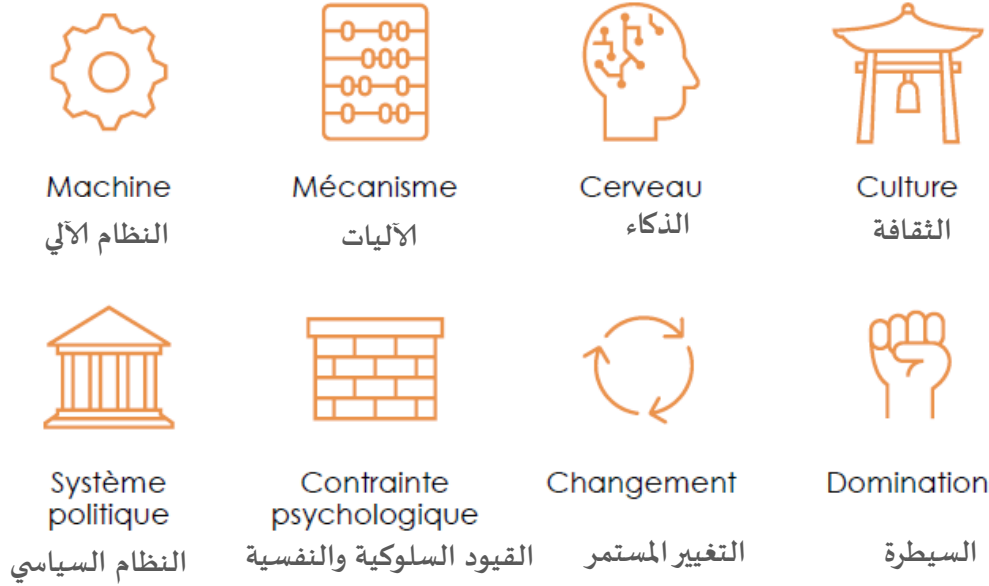
- توفير فرص العمل: تعتبر المنظمة مصدرًا مهمًا لتوفير فرص العمل والتشغيل للأفراد، وتساهم في تحسين المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع.<sup>1</sup>

## 3. زوايا (رؤى) المنظمة Les visions de l'organisation

تنشأ المنظمة وفقا للعديد من الشروط التي أسلفناها، كما يجب أن تكون هناك زوايا أورؤى واضحة للمنظمة، ويجب أن تصب في مجال تحقيق الاهداف المشتركة.

<sup>1</sup>. داليس هنري، التنظيم والإدارة، دار الفكر، لبنان، 1988، ص ص 28-32.

### الشكل (06): الرؤى والزوايا المختلفة للمنظمة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على

Benoît Grasser, Amédée Pedon, Thierry Colin, Théorie des organisations, 1re édition, LES ESSENTIELS  
SUP, Vuibert, Paris, 2017. P.159.

- الرؤية الآلية للمنظمة : تعرف الرؤية الآلية للمنظمة بأنها أداة لتحقيق أهداف معينة. يجب أن تفعل ذلك بالترتيب والدقة. ثم نطرح أسئلة مثل: هل أهداف المنظمة محددة بوضوح؟ هل تم تحديد كل الأدوار بدقة؟
- تهتم النظرة الآلية للمنظمة بعلاقة المنظمة مع البيئة. ويُنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح متصل ببيئتها.
- الرؤية الذكية للمنظمة: يشبه التنظيم داخل المنظمة تنظيم "الدماغ" في مجال نظام معالجة المعلومات ، مثل أنظمة اتخاذ القرار. والسؤال الجوهرى الذي يبحث فيه الكثير هو من يملك المعلومات وكيف يتم معالجتها بشكل أمثل؟ وكيف يتم اتخاذ القرارات؟
- تنتج المنظمة نظاماً ثقافياً: الأعراف والتاريخ والتقاليد والقيم والمعتقدات ، إلخ. مجموعة من العناصر التي من المهم فهمها. إنه سؤال يتعلق بكيفية وصف الثقافة داخل المنظمة وما إذا كانت هناك قيم محددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1980. Page 25-27.



- يمكن أيضاً فهم المنظمة على أنها تحالف من الجهات الفاعلة، ونظام سياسي. ثم هناك صراعات وألعاب قوة ومصالح متباينة ... والمصلحة إذن هي معرفة ما إذا كانت السلطة مركزية أم لامركزية. من هم الفاعلون الرئيسيون داخل المنظمة وما هي استراتيجياتهم؟
- يمكن أن تكون المنظمة مكاناً للقيود النفسية والالتزام و / أو الخضوع. يمكن للأفراد أن يشعروا بأنهم "مسجونون" بسبب الأفكار والأفعال المتضمنة في عمل المنظمات. هل هناك روح نقدية أم أننا نواجه فكرة واحدة؟
- أخيراً، يتعلق الأمر بالسؤال عن سلوك المنظمة في مواجهة التغيير. كيف يتم إجراء التغييرات؟ ما هي أسباب التغيير؟ كيف يتم إدارة التغيير؟
- أيضاً، يمكن اعتبار المنظمة ككيان مهيمن. يهتم الباحثون هنا بالمستوى الأخلاقي والأيدولوجي لهذا. ما هي المسؤولية الاجتماعية والإقليمية للمنظمة؟ ما هي تأثيرات المنظمة على الموظفين والبيئة؟<sup>1</sup>

#### 4. خصائص المنظمة Les propriétés d'une organisation

هناك العديد من الخصائص المشتركة بين المنظمات، وقد تختلف الخصائص الأخرى باختلاف شكل ونوع وحجم وهدف المنظمة، بعض الخصائص من الممكن ان تصف لنا المنظمة ككيان موحد، وهناك خصائص هيكلية مشتركة بين جميع المنظمات وأخرى إجرائية، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1-4- الخصائص الهيكلية للمنظمة Les propriétés d'ordre structurel de l'organisation

- هناك حدود تميز المنظمة عن البيئة الخارجية، فالمنظمة تعني مساحة "محدودة"، ويمكن أن تكون المنظمة مرتبطة ببيئتها ولكن هذه الأخير ليس جزءاً من المنظمة.
- تمتلك المنظمة موارد تحت تصرفها، وتحدد تطور النشاط الذي تم إنشاؤها من أجله. يمكن أن تكون هذه الموارد مادية أو مالية أو بشرية، قد تكون مملوكة لها أو أن توكل إليها مقابل عوض.
- تتكون المنظمة من مشاركين (أفراد، مساهمين) قابلين للاستبدال أو التبادل. لتحقيق هدف محدد مسبقاً، يجب أن يكون لكل فرد دور، وأن ينجز مهامه، ويكون مسؤولاً عن وظائف معينة.
- ليس الأشخاص هم المهمين في حد ذاتهم، ولكن قدرتهم على تولي المهام أو الأدوار هي الأهم. وبالتالي، فإن أعضاء المنظمة قابلين للاستبدال، والإجراءات التي يتم تنفيذها مستقلة عن هوية الأفراد. وتبقى

<sup>1</sup>. Hofstede, G, Op.Cit, P.29.

<sup>2</sup>. Jean-Michel Plane, Théorie des organisations, 5e édition, Dunod, Paris, 2017. P.159.

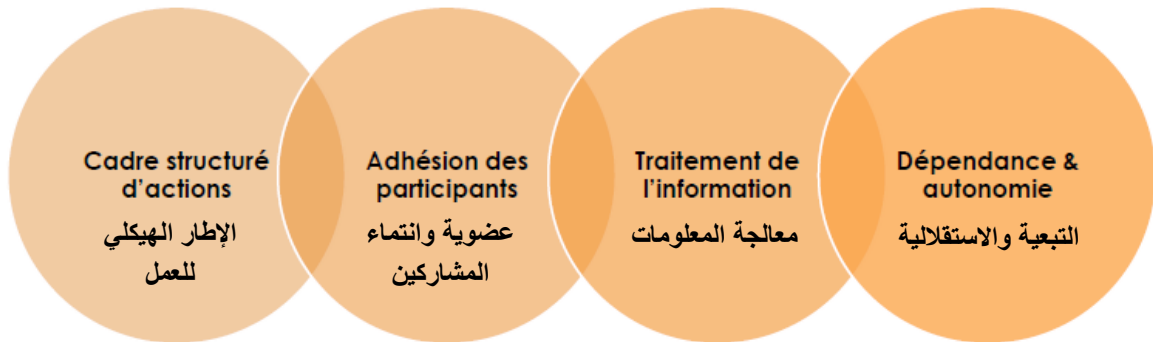
المنظمة مستمرة حتى بعد ان يتم اجراء تغييرات في تكوينها. هذا يجعل من الممكن التمييز بين المنظمة ككيان مستقل ومتفاعل مع البيئة، وبين الكيانات الاجتماعية الأخرى كالأسرة على سبيل المثال. مما سبق، يمكن فهم الخصائص الهيكلية التي تميز المنظمة. وهناك خاصيتين إجرائيتين يمكن تلخيصهم في العنصر الموالي.

#### 2-4- الخصائص الإجرائية المنظمة Les propriétés processuelles de l'organisation

- الخاصية الإجرائية الأولى: "القصدي": يشير هذا المصطلح إلى مفهوم الهدف، ولكن الطبيعة الديناميكية للمنظمة تجعلها غير ثابتة وبالتالي فإن أهدافها يمكن أن تتغير، ويمكن إعادة توجيهها بمرور الوقت.

- ثانيًا، تعمل المنظمة عن طريق التبادل. فهي نظام مفتوح للخارج، الامر الذي يساعدها على تلبية مختلف احتياجاتها من الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق الاهداف المسطرة. وبالتالي كخلاصة، فإن المنظمة هي كيان متميز لأنه يحتوي على موارد تم الحصول عليها من عالم خارجي. لها غرض وأهداف. وهي تعمل على مبدأ التبادلات<sup>1</sup>. يمكن أن نحدد أيضا أربع خصائص عامة ومشاركة للمنظمة:

الشكل (07): الخصائص المشتركة لتحديد مفهوم المنظمة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على

Jean-Michel Plane, Théorie des organisations, 5e édition, Dunod, Paris, 2017.P.169.

<sup>1</sup>. Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, Théorie des organisations, Pearson, France, 2018. P.186.

- تشكل المنظمة إطار عمل منظم، هذا الإطار مقيد وسلطوي، و لا توجد منظمة بدون سلطة أو قيادة بتعبير آخر تجعل من الممكن وضع المصلحة الجماعية وإنجاز المهام من الأولويات.
- داخل المنظمة، هناك عضوية طوعية من المشاركين (الأفراد). العضوية التي تم تحديد شروطها في عقد صريح، ومع ذلك، قد توجد أيضًا عناصر ضمنية يمكن إدراجها ضمن الاعراف والتقاليد الخاصة بثقافة المنظمة (على سبيل المثال: طريقة ارتداء الملابس).
- المعلومات أساس اتخاذ القرارات داخل المنظمات. لذلك يجب على المنظمة العثور على المعلومات وجمعها ومعرفة كيفية معالجتها.
- تتمتع المنظمة بعلاقة مزدوجة معقدة من "التبعية والاستقلالية" مع بيتها. لديها حرية معينة ولكنها مقيدة أيضًا بالمعرفة ودوافع المشاركين الذين لديهم أيضًا حريتهم ورغباتهم الخاصة.

## 5. أهداف المنظمة

- تختلف أهداف المنظمات وفقًا لنوع المنظمة وحجمها وصناعتها وسوقها المستهدف وغيرها من العوامل. ومع ذلك ، يمكن تلخيص أهداف المنظمات العامة بما يلي، وفقًا لنظرية الإدارة<sup>1</sup>:
- تحقيق الربح: تعتبر هذه الأهداف أحد الأهداف الرئيسية لمعظم المنظمات. وتتمثل الأهداف المتعلقة بالربح في تحقيق أقصى قدر من الأرباح والعوائد على الاستثمارات المالية للمساهمين.
- التنمية والنمو: تهدف المنظمات أيضًا إلى توسيع نطاق أعمالها وتحسين أدائها وزيادة حصتها في السوق.
- الاستدامة: تهدف المنظمات إلى الاستمرار في العمل لفترة طويلة من الزمن وضمان استمراريتها في المستقبل.
- الارتقاء بجودة المنتجات أو الخدمات: تهدف المنظمات إلى تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها لزيادة رضا العملاء وزيادة الطلب على منتجاتها.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل: تهدف المنظمات إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال وتحسين العمليات الداخلية.

<sup>1</sup> عبد الحميد، محمد. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. 2018. ص 12-15.

- الريادة في الصناعة: تهدف المنظمات إلى تصبح الرائدة في صناعتها والحفاظ على مكانتها وسمعتها الجيدة.
- خلق فرص العمل وتوفير المنافع الاجتماعية: تهدف المنظمات إلى خلق فرص العمل وتوفير المنافع الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه.
- تهدف المنظمات إلى الامتثال للتشريعات واللوائح والمعايير الأخلاقية المعمول بها في المجتمعات التي تعمل فيها ، وتحمل المسؤولية الاجتماعية لأفعالها وتأثيرها على البيئة والمجتمعات التي تخدمها.
- يمكن أن تتباين هذه الأهداف بشكل كبير بين المنظمات المختلفة ، ويمكن أن تتغير أيضًا مع مرور الوقت وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن المهم للمنظمات تحديد أهدافها بشكل واضح ومتوافق مع مهمتها ورؤيتها الاستراتيجية ، وتوجيه جهودها نحو تحقيق هذه الأهداف بأفضل الطرق الممكنة.

## 6. عناصر المنظمة

- يعتبر ريتشارد سكوت، الباحث في مجال إدارة المنظمات، أحد العلماء الذين ساهموا في تطوير نظرية المنظمات الحديثة، وقد اقترح عدة عناصر أساسية تشكل جوهر المنظمة وتؤثر في أدائها. وتتضمن هذه العناصر<sup>1</sup>:
- الهدف: هو الغرض الذي يسعى الفريق أو المنظمة إلى تحقيقه، ويشير إلى النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهو يعكس ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- الهيكل: يتعلق بترتيب وتنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، والتنظيم الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة.
- الأدوار: يشير إلى المسؤوليات والواجبات التي يتم تخصيصها لكل فرد داخل المنظمة، وتتضمن المهام المتعلقة بالإنتاج والإدارة والإشراف والتوجيه.
- العلاقات: يشير إلى الطرق التي يتفاعل بها الأفراد داخل المنظمة، ويشمل هذا العنصر على العلاقات الشخصية والتفاعلات المهنية والتعاون والتنافس والتحدي.

<sup>1</sup> Scott, Richard. W. "Organizations: Rational, Natural and Open Systems". 5th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003. PP. 31-34.

- الإجراءات: تتعلق بالطرق والإجراءات التي يتم بها تحقيق الأهداف وتنظيم وتطوير العمليات داخل المنظمة.

- الاتصالات: يشير إلى طرق التواصل داخل المنظمة ومن خارجها، وتتضمن الاتصالات المكتوبة والشفوية والإلكترونية.

تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتشكيل النظام الإداري الكامل داخل المنظمة، ويتعين على القادة والمديرين تنظيمها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

## 7. موارد المنظمة

تشمل موارد المنظمة كل العناصر التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتضمن:

- الموارد البشرية: وتشمل كل الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة، وتشكل هذه الموارد الأساسية لأي منظمة وتعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمة.

- الموارد المالية: وتشمل كل الأموال والمصادر التي تستخدمها المنظمة لتمويل عملياتها، وتشمل الإيرادات والتبرعات والرسوم والأموال المستثمرة.

- الموارد المادية: وتشمل كل الممتلكات المادية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتشمل العقارات والمباني والمعدات والآلات والمواد الخام والمنتجات.

- الموارد التقنية: وتشمل كل الأدوات والتقنيات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتشمل البرامج والأجهزة الحاسوبية والبرمجيات والمواقع الإلكترونية والأنظمة الإلكترونية.

- الموارد العلمية: وتشمل المعرفة والخبرة والأبحاث التي يملكها أفراد المنظمة، وتعد هذه الموارد هامة جدًا لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وتحسين أدائها<sup>2</sup>.

يتعين على المديرين والقيادات الإدارية للمنظمة العمل على تخطيط وإدارة هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل طريقة ممكنة.

<sup>1</sup> Scott, Richard. W. Op.Cit. P.39.

<sup>2</sup> عمر عبد الرحمن النعيم، إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014، ص ص: 23-24.

## 8. أنواع المنظمات حسب معايير التصنيف المختلفة

المنظمات يمكن تصنيفها حسب العديد من المعايير، ومن أبرزها:

- حسب الهدف والغرض: وتشمل المنظمات التجارية (الشركات) التي تهدف إلى الربح، والمنظمات غير التجارية (المؤسسات الخيرية والجمعيات) التي تهدف إلى تحقيق أهداف غير ربحية.
  - حسب الحجم: وتشمل المنظمات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والمنظمات الكبيرة، والتي يتم تحديدها بناءً على عدد الموظفين أو حجم الإيرادات أو قيمة الأصول.
  - حسب الشكل القانوني: وتشمل الشركات التي تكون مسؤولية المساهمين محدودة، والشركات التعاونية، والشركات الخاصة غير المساهمة، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات الخيرية.
  - حسب المجال الجغرافي: وتشمل المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، والتي تعمل في مجالات محددة مثل السياسة أو الصحة أو التعليم أو البيئة.
  - حسب طبيعة الملكية: وتشمل المنظمات العامة والخاصة، والتي تملكها الدولة أو القطاع الخاص.
  - حسب النشاط: وتشمل المنظمات الصناعية والخدمية والتجارية والحكومية والغير حكومية، والتي تختلف في أنشطتها ومجالات عملها<sup>1</sup>.
- وهناك العديد من المعايير الأخرى التي يمكن استخدامها لتصنيف المنظمات، ويعتمد التصنيف النهائي على طبيعة المنظمة ومجال عملها وهدفها والمعايير التي تم استخدامها.

## 9. التحديات التي تواجه المنظمات

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي يجب عليها التغلب عليها، ومن أبرز هذه التحديات<sup>2</sup>:

- التغيرات التكنولوجية: تشمل التحديات التي تواجه المنظمات الاستمرار في تحديث وتطوير تقنياتها ونظمها الحاسوبية، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

<sup>1</sup>. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education. 2017.P.116.

<sup>2</sup>. Abdullah, H., & Nilashi, M. (2021). The impact of big data on organizational performance: An overview. Journal of Business Research, 133, 377-386.

- المنافسة الشديدة: تتطلب من المنظمات العمل بجدية على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين جودتها وخفض تكاليفها لتبقى في المنافسة.
- التغيرات الاقتصادية: تشمل التحديات التي تتعلق بتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتحديد الأسعار المناسبة لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي.
- الضغوط البيئية والقانونية: تشمل التحديات التي تتعلق بالتزام المنظمات بالمعايير القانونية والتنظيمية المحلية والدولية، والحفاظ على البيئة والحد من تأثيراتها السلبية.
- التغيرات الاجتماعية: تشمل التحديات التي تتعلق بالتعامل مع التنوع الثقافي والاجتماعي والديني، والحفاظ على سمعة المنظمة وتحسين علاقاتها مع المجتمع المحيط بها.
- التغيرات السياسية: تشمل التحديات التي تتعلق بتعامل المنظمة مع السياسات والتشريعات المحلية والدولية، وتأثيرها على عملياتها التجارية وعلاقاتها مع الحكومات والمؤسسات الأخرى.
- التغيرات الثقافية: تشمل التحديات التي تتعلق بالتعامل مع الثقافات المختلفة وتطوير إستراتيجيات التسويق والإعلان لتلبية احتياجات الأسواق المختلفة.

### ثالثاً: بيئة المنظمة ( المنظمة والمحيط )

بيئة المنظمة هي مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة وتتأثر بشكل متبادل معها. وتشمل العوامل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، بينما تشمل العوامل الداخلية الموارد البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية والإدارية. ومن خلال فهم بيئة المنظمة، يمكن للمديرين وصناع القرارات في المنظمة التكيف مع التحديات الخارجية والداخلية واتخاذ القرارات الصائبة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

#### 1. تعريف بيئة المنظمة

هناك العديد من التعاريف لبيئة المنظمة التي قدمتها العديد من العلماء والمفكرين، ومن بينها:

- "بيئة المنظمة تعني كل العوامل والقوى التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر"، ( جيمس دالزيل وداين دنوفان)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جيمس دالزيل وداين دنوفان، إدارة المنظمات: التصميم والسلوك والأداء، الطبعة الرابعة، دار المعارف، عمان، الأردن، 2014. ص 47.

- "بيئة المنظمة تشمل كل ما يحيط بالمنظمة، بما في ذلك الجوار الفيزيائي والاجتماعي والاقتصادي والتقني والثقافي"، (فريد دافنبورت)<sup>1</sup>.

- "بيئة المنظمة تشمل جميع القوى والعوامل التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بشكل متبادل معها"، (كارل وايك).

وبشكل عام، يمكن القول أن بيئة المنظمة تشمل العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بشكل متبادل معها، وتشمل هذه العوامل الخارجية مثل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، بالإضافة إلى العوامل الداخلية الموارد البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية والإدارية.

## 2. مستويات بيئة المنظمة

تتأثر المنظمات بعدة أنواع من البيئة، ويمكن تصنيف بيئة المنظمة إلى المستويات التالية:

- البيئة الخارجية العامة: وتشمل العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية، وتتأثر المنظمة بشكل مباشر بتلك العوامل.

- البيئة الخارجية الخاصة: وتشمل العوامل الجارية والمنافسين والعملاء والموردين والمؤسسات المالية والتشريعات واللوائح والقوانين التي تؤثر على المنظمة.

- البيئة الداخلية: وتشمل جميع العوامل والمتغيرات الداخلية في المنظمة، مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإدارة والموارد البشرية والتكنولوجية والمالية والمعلوماتية.

- البيئة المهنية: تشير البيئة المهنية للمنظمة إلى الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على طريقة عمل المنظمة وأدائها. تتأثر البيئة المهنية للمنظمة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والتنظيمية. وتشمل البيئة المهنية عناصر مثل الثقافة التنظيمية والأهداف المؤسسية والتركيب التنظيمي والعلاقات الداخلية والخارجية والموارد البشرية والتقنية والتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دافنبورت، فريد. المبادئ الأساسية للإدارة. دار المعارف الجامعية. 1992، ص 111.

<sup>2</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, McGraw-Hill Education, 2020.P.119.



تعتبر البيئة المهنية للمنظمة مهمة جداً لأنها تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها والنمو والازدهار. وعلاوة على ذلك، فإن فهم البيئة المهنية للمنظمة يمكن أن يساعد في تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة، ومن ثم تحديد الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النجاح.

وبشكل عام، يمكن أن تؤثر العوامل الداخلية في البيئة المهنية للمنظمة، مثل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي ونمط القيادة، على كيفية تعامل المنظمة مع العوامل الخارجية مثل التحديات الاقتصادية أو التكنولوجية. وعندما تكون المنظمة تفهم تماماً بيئتها المهنية، سيتمكن القادة والعاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات الأكثر فعالية والمستنيرة لتحقيق أهداف المنظمة.

### 3. تحليل بيئة المنظمة

تحليل بيئة المنظمة يشير إلى العملية التي تستخدمها المنظمات لفهم الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملياتها وأدائها. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة وتحديد الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النجاح.

يتضمن تحليل بيئة المنظمة العديد من العناصر، تتمثل فيما يلي:

- تحليل العوامل الداخلية: ويتعلق هذا التحليل بتقييم قدرات المنظمة ونقاط القوة والضعف الداخلية، بما في ذلك الموارد البشرية والتمويل والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.
- تحليل العوامل الخارجية: ويشمل هذا التحليل تقييم العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والبيئية والتنظيمية التي تؤثر على المنظمة، وتقييم تلك العوامل والتغيرات المستقبلية المحتملة.
- تحليل SWOT: وهو تحليل يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق النجاح.
- تحليل PESTEL: وهو تحليل يشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على المنظمة، ويساعد هذا التحليل في تحديد الاتجاهات الرئيسية والتحديات التي تواجه المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. David, F. R. (2011). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning. P.115.

<sup>2</sup>. Peter Faldman, Strategic Management: Concepts and Cases, Pearson Education, USA, 2021, PP.38-40

تحليل بيئة المنظمة هو عملية مستمرة ويجب إجراؤه بشكل دوري، حتى يتمكن القادة والمديرين في المنظمة من تحديد الاتجاهات الرئيسية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من الاستجابة للتحديات والفرص الجديدة في البيئة الخارجية. يمكن أن يستفيد القادة والمديرون من تحليل بيئة المنظمة للتأكد من أن المنظمة مستعدة للتغيير والتطور ولضمان استمرارية نجاحها. كما يساعد هذا التحليل في تحديد النقاط الضعف في المنظمة وتطوير خطط عمل لمعالجتها وتحسين الأداء والكفاءة في المستقبل.

#### 4. أهمية دراسة بيئة المنظمة

بيئة المنظمة هي المحيط الذي تعمل فيه المنظمة ويتأثر بها. ولذلك فإن فهم بيئة المنظمة يعد أمراً حيوياً لنجاحها في السوق واستمراريتها في العمل. وتعتبر أهمية دراسة بيئة المنظمة كبيرة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد فرص النمو: يساعد تحليل بيئة المنظمة في تحديد الفرص الجديدة والنمو المحتمل في السوق المستهدفة. وهذا يساعد المنظمة في تحديد استراتيجيات النمو الأمثل وتخصيص الموارد بشكل مناسب.
  - التعرف على التحديات: تساعد دراسة بيئة المنظمة في التعرف على التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة في السوق وتطوير خطط لمواجهتها وتفاديها.
  - تعزيز الكفاءة والإنتاجية: يساعد تحليل بيئة المنظمة في تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة المنظمة والإنتاجية وتطوير استراتيجيات لتحسينها.
  - تحديد المنافسين: يساعد تحليل بيئة المنظمة في تحديد المنافسين ومستوى تأثيرهم على المنظمة، وهذا يمكن أن يساعد في تحديد استراتيجيات المنافسة المناسبة.
  - توعية الموظفين: يساعد تحليل بيئة المنظمة في توعية الموظفين بالتحديات والفرص التي يواجهونها، وهذا يمكن أن يساعد في تعزيز الوعي والتفاعل بين الموظفين والمنظمة<sup>1</sup>.
- بشكل عام، فإن فهم بيئة المنظمة يساعد على تحديد الفرص والتحديات وتطوير استراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

<sup>1</sup>. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. Contemporary marketing. Cengage Learning. 2013, P.115.

## رابعاً : دورة حياة المنظمة

دورة حياة المنظمة هي سلسلة من المراحل التي تمر بها المنظمة منذ تأسيسها وحتى اندثارها أو استمراريتها. وهي تعتبر إطاراً يمكن من خلاله فهم تحول المنظمات ونموها على مدى الوقت.

### 1. تعريف دورة حياة المنظمة

تعريف دورة حياة المنظمة هو أنها العملية الطبيعية التي تمر بها المنظمة منذ إنشائها وحتى اندثارها، وتتكون من مراحل مختلفة تشمل تأسيس المنظمة، نموها وتطورها، الاستقرار والنضج، والانحدار والاندثار. وتهدف دورة حياة المنظمة إلى فهم كيفية تحول المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل.

### 2. الجذور التاريخية لفكرة دورة حياة المنظمة

تعود فكرة دورة حياة المنظمة إلى العلماء والمفكرين في مجال إدارة الأعمال في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث بدأت الأبحاث الأولية حول هذا الموضوع في عام 1950 عندما قام الباحثون جريمس وميلر وتايسون بإجراء دراسة حول دورة حياة المنظمة. ومنذ ذلك الحين، توسعت الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع وتطورت نظريات مختلفة حول دورة حياة المنظمة<sup>1</sup>.

ويعود الأساس النظري لفكرة دورة حياة المنظمة إلى دراسات العالم الألماني فريدريش فون هايك، والذي كتب في كتابه "رسالة العلوم الإدارية" عام 1916 عن الأنماط النمطية للمنظمات، والتي اشتملت على الأنماط البيروقراطية والأنماط الديناميكية والأنماط العضوية<sup>2</sup>.

وتم تطوير هذه الفكرة فيما بعد من خلال الأبحاث التي أجراها العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال، مما أدى إلى تطور نظريات مختلفة حول دورة حياة المنظمة وأهميتها في فهم تحول المنظمات وتطورها.

<sup>1</sup>. Grimsley, S.R., Miller, R.B. & Tyson, T.N. (1960). Organizational Life Cycle: An Exploration of the Stages of Growth and Development. In R.L. Tung (Ed.), Studies in Management (pp. 259-280). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. P.265.

<sup>2</sup>. Ipid, P.269.

### 3. أهمية دراسة دورة حياة المنظمة

- تعتبر دراسة دورة حياة المنظمة أمرًا مهمًا لعدة أسباب، ومن أهم هذه الأسباب:
- فهم تحولات المنظمة: تساعد دراسة دورة حياة المنظمة على فهم التحولات التي تمر بها المنظمة على مر الزمن، وكيف يؤثر ذلك على استراتيجيات النمو والتطور واتخاذ القرارات.
  - تحديد الإجراءات المناسبة: تساعد دراسة دورة حياة المنظمة على تحديد الإجراءات المناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة، مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.
  - تحسين أداء المنظمة: تساعد دراسة دورة حياة المنظمة على تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها، عن طريق تحديد النقاط الضعيفة والقوية في المنظومة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين.
  - اتخاذ القرارات الاستراتيجية: تساعد دراسة دورة حياة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وتحديد الخطط المستقبلية للنمو والتطور والاستدامة.
  - فهم العوامل المؤثرة في نمو المنظمة: تساعد دراسة دورة حياة المنظمة على فهم العوامل المؤثرة في نمو المنظمة وكيفية التعامل معها، مما يساعد على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للنمو والتطور.
- بالمجمل، فإن دراسة دورة حياة المنظمة تساعد على تحقيق النمو والتطور المستدام للمنظمة، وزيادة فاعليتها وأدائها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وتحسين العائد على الاستثمار<sup>1</sup>.

### 4. نماذج دورة حياة المنظمة

هناك عدة نماذج لدورة حياة المنظمة ولكن أشهرها هي:

- نموذج ليفيت وجيرزبرغ (Levin and Gerzberg Model) يقسم هذا النموذج دورة حياة المنظمة إلى أربع مراحل رئيسية: المرحلة الناشئة (الولادة)، المرحلة النموذجية، المرحلة النضجية، والمرحلة الانحدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Adizes, I. (2009). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Prentice Hall. P.189.

<sup>2</sup>. Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review Press. P.155.

- نموذج النمو: (Growth Model) يقوم هذا النموذج على فرضية أن المنظمة تتطور على شكل منحني نمو يتأثر بعوامل خارجية مثل الأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وفي هذا النموذج يقسم دورة حياة المنظمة إلى مرحلة الإنجاب، المرحلة النموذجية، والمرحلة النضجية.

- نموذج آدامز: (Adams Model) يتألف هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية: المرحلة الناشئة (الإطلاق)، المرحلة النموذجية، والمرحلة النضجية، ويشير إلى أن المنظمة تختلف في كل مرحلة من حياتها بشكل يتطلب اتخاذ قرارات مختلفة.

- نموذج كيوبس و ميلر: (Kubicek and Miller Model) يتكون هذا النموذج من خمس مراحل رئيسية: المرحلة الناشئة، المرحلة النموذجية، المرحلة النضجية، المرحلة الاستقرار، والمرحلة الانحسار<sup>1</sup>.

تختلف هذه النماذج في العدد والاسماء المطلقة على المراحل وكذلك في الفترات التي يمكن أن تستمر فيها كل مرحلة، ولكنها تشترك جميعها في تحديد مراحل دورة حياة المنظمة وتعرف العوامل المؤثرة عليها.

## 5. المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة

تشمل دورة حياة المنظمة عادةً خمس مراحل رئيسية، وهي:

- المرحلة التأسيسية (النشوء): في هذه المرحلة، يتم إنشاء المنظمة من قبل المؤسسين الأوليين. يتم تحديد هدف المنظمة والخطط الأولية لتحقيق هذا الهدف، وتتم تحديد هيكل المنظمة وإنشاء الأدوار والمسؤوليات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد مصادر التمويل وتطوير خطط الأعمال الأولية.

- مرحلة النمو: في هذه المرحلة، تبدأ المنظمة في النمو والتوسع، وتزيد الأعمال والأنشطة التجارية وعدد الموظفين. يتم تحسين العمليات والإجراءات وتطوير أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لتحسين كفاءة المنظمة. تتمثل التحديات الرئيسية في هذه المرحلة في إدارة النمو والحفاظ على رؤية الشركة وثقافتها.

- مرحلة النضج: في هذه المرحلة، تصل المنظمة إلى مرحلة النضج حيث يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة وتحقيق الربحية. تصبح العمليات والإجراءات متطورة ومستقرة، ويتم تعزيز الثقافة الشركة

<sup>1</sup> Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives. Pearson Education. P.59.

والتركيز على الابتكار والتطوير. يتم تحقيق التعاون القوي بين الموظفين ويتم تنفيذ الخطط الإستراتيجية لتحسين الأداء وتوسيع الأعمال.

- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة، يتراجع النمو ويبدأ الانحدار، ويمكن أن تواجه المنظمة تحديات في الحفاظ على الربحية وتحديث الإستراتيجيات وتكيف العمليات مع المتغيرات في السوق والمنافسة<sup>1</sup>.

## 6. مقاييس ومؤشرات تحديد مراحل دورة حياة المنظمة

تحديد مرحلة دورة حياة المنظمة يتطلب استخدام مقاييس ومؤشرات مختلفة تعكس مستوى نمو وتطور المنظمة وتقدمها في السوق وفي عمليات الإنتاج والتسويق والمالية. ومن بين هذه المقاييس:

- الإيرادات: تعكس كمية الأموال التي تحققها المنظمة من بيع منتجاتها أو خدماتها، وتزايد عادة مع تقدم المنظمة في دورة حياتها.

- النمو السنوي: يعكس معدل نمو المنظمة في السنة الواحدة، ويمكن استخدامه كمؤشر لتحديد مرحلة دورة حياة المنظمة.

- حصة السوق: تعكس نسبة حجم المنظمة من سوقها، وتستخدم عادة كمؤشر لتحديد مرحلة نمو المنظمة.

- الأرباح الصافية: تعكس الأموال التي يتم تحقيقها من بيع منتجات المنظمة، بعد احتساب جميع التكاليف، وتزداد عادة مع تقدم المنظمة في دورة حياتها.

- حجم الإنتاج: يعكس كمية المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، وتزايد عادة مع تقدم المنظمة في دورة حياتها.

- الاستثمارات: تعكس الأموال التي تستثمرها المنظمة في نفسها، وتزايد عادة في مرحلة النمو وتراجع في مرحلة النضوج.

<sup>1</sup>. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning. P.112.

هذه بعض المقاييس التي يمكن استخدامها لتحديد مرحلة دورة حياة المنظمة، ومن المهم أن يتم تحليل وتقييم المقاييس المناسبة للمنظمة وتطبيقها بشكل صحيح ومنتظم لتحديد مرحلة دورة حياة المنظمة بشكل دقيق.

### 7. التغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي خلال مراحل دورة حياة المنظمة

يتغير الهيكل التنظيمي للمنظمة عبر مراحل دورة حياتها، وتختلف هذه المراحل من منظمة إلى أخرى، ولكن بشكل عام، تتضمن دورة حياة المنظمة المراحل التالية: التأسيس (النشوء)، النمو، النضج والانحدار.

- التأسيس: في مرحلة التأسيس، يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة بسيطاً وغير معقد، ويكون المؤسسون هم الذين يديرون جميع العمليات داخل المنظمة، وعادة ما يكون الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة شبه مرن حيث يتم التركيز على العمل الجماعي والابتكار.

- النمو: مع تزايد حجم المنظمة وتوسع نطاق عملها، يصبح من الصعب على المؤسسين الحفاظ على السيطرة الكاملة على كل جوانب المنظمة. يجب تحويل المنظمة إلى هيكل تنظيمي مرن وفعال للتكيف مع التحديات الناشئة. يتميز هيكل التنظيم في هذه المرحلة بالتخصص والتقسيم الوظيفي الواضح.

- النضج: تكون المنظمة في مرحلة النضج عندما تحقق نجاحاً كبيراً في أعمالها وتصل إلى الاستقرار المالي والتنظيمي. يصبح هيكل التنظيم في هذه المرحلة أكثر تعقيداً ويتضمن العديد من الأقسام والمراكز والإدارات المختلفة.

- الانحدار: في مرحلة الانحسار، قد تتعرض المنظمة لتحديات خطيرة مثل الركود الاقتصادي أو تغيرات في السوق أو التكنولوجيا. يمكن أن يتسبب هذا في تقليص حجم المنظمة وتقليل أنشطتها. في هذه المرحلة، يجب إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي لجعله أكثر كفاءة وفعالية، وذلك من خلال تقليل عدد الأقسام والإدارات والمراكز وتبسيط الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جون ر. شيرمان، كارول ويليمز ورونالد موران، "إدارة المنظمات: تطور النظريات والمفاهيم والتطبيقات"، الطبعة الثامنة، دار النشر: بيتر لانغ، الرياض، 2018، ص 169.

بشكل عام، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتغير وفقاً لمتطلبات المرحلة الحالية في دورة حياتها، ويجب على المنظمة أن تتكيف بشكل مستمر مع التغييرات الداخلية والخارجية لتبقى مستدامة وناجحة.

### خامساً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمنظمة يعبر أساساً عن ترتيب وتوزيع المهام والمسؤوليات بين أعضائها، ويختلف هذا الهيكل حسب حجم المنظمة ونوعها وأهدافها. يتغير الهيكل التنظيمي للمنظمة عبر مراحل دورة حياتها، ويتضمن هذا التغيير التحول من هيكل تنظيمي بسيط ومرن في مرحلة التأسيس، إلى هيكل تنظيمي متخصص ومعقد في مرحلة النضج.

يهدف تغيير هيكل التنظيم في المنظمة إلى تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها، وذلك عن طريق تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيع العمل بشكل أكثر فعالية، وكذلك تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات والموظفين. ويجب على المنظمة أن تتبنى هيكل تنظيمي يتلاءم مع متطلبات المرحلة الحالية في دورة حياتها، ويجب عليها التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح والاستمرارية.

### 1. تعريف الهيكل التنظيمي

هناك العديد من التعاريف التي تحدد مفهوم الهيكل التنظيمي، نذكر منها:

- الهيكل التنظيمي يشير إلى الترتيب الهيكلي للجهات الداخلية في المنظمة وتوزيع السلطات والمسؤوليات بينها.<sup>1</sup>

- يعني الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعلات الداخلية والخارجية، وكيفية توزيع السلطة والمسؤولية والتواصل داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

- الهيكل التنظيمي يعني الترتيب الهيكلي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات داخل المنظمة وفقاً لأهدافها واحتياجاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). Management. Pearson Education, Inc, P.304

<sup>2</sup>. Galbraith, J. R. (2009). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. John Wiley & Sons. P.04.

<sup>3</sup>. Daft, R. L. (2015). Organization Theory & Design. Cengage Learning. P.67.



- الهيكل التنظيمي يمثل الهيكل الرئيسي للمنظمة ويحدد فيه توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والإدارات والموظفين.<sup>1</sup>

## 2. أبعاد الهيكل التنظيمي

يمكن تلخيص أبعاد الهيكل التنظيمي بشكل عام في عدة نقاط رئيسية، وهي:

- التخصص والتوجه الإستراتيجي: يحدد الهيكل التنظيمي الأقسام والوظائف المختلفة وينظمها بطريقة معينة وفقاً لاحتياجات الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية.

- الهرمية والتسلسل الإداري: يصف الهيكل التنظيمي الهرمية الداخلية للشركة ويبين التسلسل الإداري الذي يمكن للموظفين اتباعه للإبلاغ عن المسؤوليات والتقارير.<sup>2</sup>

- التحكم والإدارة: يتيح الهيكل التنظيمي إمكانية تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيعها على مختلف الأقسام والموظفين والمدبرين والمسؤولين.

- التواصل والتنسيق: يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد طرق التواصل بين المختلفين داخل الشركة وتنسيق الجهود بين الأقسام والموظفين المختلفين.

- المرونة والتغيير: يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي مرونة كافية لتحمل التغييرات المستقبلية والتكيف مع الظروف المتغيرة والتحديات الجديدة.

- الثقافة المؤسسية: يعكس الهيكل التنظيمي ثقافة الشركة وقيمها ويساعد في نشرها وتعزيزها داخل المنظمة.

- التكامل والتعاون: يهدف الهيكل التنظيمي إلى تعزيز التكامل والتعاون بين المختلفين داخل الشركة وتشجيع العمل الجماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Hellriegel, D. & Slocum Jr., J. W. (2009). Organizational Behavior. South-Western Cengage Learning. P.305.

<sup>2</sup>. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization by Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. (Cengage Learning, 2016, pp. 233-268)

<sup>3</sup>. Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace by Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. (McGraw-Hill Education, 2019, pp. 211-235)

### 3. وظائف الهيكل التنظيمي

يعمل الهيكل التنظيمي على توفير إطار للتنظيم وتحديد المسؤوليات والسلطات في المؤسسة. ومن بين الوظائف الرئيسية للهيكل التنظيمي يمكن ذكر:

- توفير الإطار العام للتنظيم: يقوم الهيكل التنظيمي بتوفير الإطار العام الذي يتم فيه تنظيم المؤسسة وتحديد العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات: يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد أو وحدة إدارية داخل المؤسسة، ويضمن توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل مناسب.

- تسهيل التنسيق والتعاون: يساعد الهيكل التنظيمي على تسهيل التنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، ويعمل على تشجيع التعاون بينهم.

- تحقيق الكفاءة والفعالية: يهدف الهيكل التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة، حيث يساعد في تخصيص الموارد بشكل مناسب وتحديد الأهداف والخطط الإستراتيجية.

- تحديد مواقع القوة والضعف: يمكن للهيكل التنظيمي أن يساعد في تحديد مواقع القوة والضعف داخل المؤسسة، ويعمل على تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين والمناطق التي تعمل بشكل جيد<sup>1</sup>.

### 4. أنواع الهيكل التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للهيكل التنظيمي، وفقاً لطريقة تنظيم وتقسيم الأعمال داخل المؤسسة، وهي كالتالي:

- الهيكل التنظيمي الوظيفي (Functional Structure): ويعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية الأكثر شيوعاً. يتم فيه تنظيم العمل حول وظائف محددة، مثل المبيعات والتسويق والإنتاج

<sup>1</sup>. Daft, R. L. (2018). Organization theory and design. Cengage Learning. PP.20-19.

الموارد البشرية. ويعنى هذا الهيكل بتخصيص المهام والمسؤوليات بشكل واضح للعاملين في المؤسسة.

-الهيكل التنظيمي القطاعي (Divisional Structure) ويستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما تعمل المؤسسة في عدة قطاعات أو مجالات. يتم فيه تنظيم العمل حول المنتجات أو الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة، ويتم إنشاء إدارات مستقلة لكل منتج أو خدمة<sup>1</sup>.

-الهيكل التنظيمي المصفوفي (Matrix Structure) ويستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة ومتغيرة بشكل كبير، حيث يتم فيه تنظيم العمل حول المشاريع أو الأهداف المحددة، ويتم فيه تكوين فرق مؤقتة من العاملين في المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>.

\* هناك بعض الأنواع الأخرى للهياكل التنظيمية والتي يمكن تصنيفها بناءً على عدة معايير مختلفة، ومن بينها:

- الهيكل التنظيمي الرسمي (Formal Structure) ويتميز بالتركيز على التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية، وتحديد الأدوار والوظائف بشكل دقيق وصارم، وتحديد العلاقات الوظيفية بين الإدارات والأفراد<sup>3</sup>.

- الهيكل التنظيمي غير الرسمي (Informal Structure) ويتميز بعدم وجود تسلسل هرمي صارم للسلطة والمسؤولية، وبدلاً من ذلك يعتمد على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة، ويتم تحديد الأدوار والوظائف بشكل غير صريح.

- الهيكل التنظيمي المرن (Flexible Structure) ويتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق تشكيل فرق عمل مؤقتة ومتخصصة للتعامل مع المهام المحددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. Daft, R. L. (2018). Organization theory and design. Cengage Learning. P 224-223.

<sup>2</sup>. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of management. Pearson Education. P.240.

<sup>3</sup>. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2019). Organizational behavior. Pearson. P.123.

<sup>4</sup>. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

- الهيكل التنظيمي العمودي (Vertical Structure) ويتميز بالتركيز على التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية، حيث يتم تحديد الأدوار والوظائف بشكل دقيق وصارم ويتم التحكم والإشراف من الأعلى إلى الأسفل.

- الهيكل التنظيمي الأفقي (Horizontal Structure) ويتميز بالتركيز على تنظيم العمل حول المهام والمشاريع المحددة، ويتم فيه تشكيل فرق عمل متخصصة للعمل على تحقيق هذه المهام بشكل فعال<sup>1</sup>.

هذه بعض الأمثلة لأنواع أخرى من الهياكل التنظيمية، مع الإشارة إلى وجود عدة تصنيفات ومعايير يمكن ان نأخذ بها في تحديد نوع الهيكل.

<sup>1</sup>. Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. Management science, 26(3), 322-341.

## خلاصة

تعد نظرية المنظمة أحد أهم المواد التي يدرسها الطلاب في مجال إدارة الأعمال بشكل عام. وتتناول هذه المادة العديد من المفاهيم والنظريات التي تساعد الطلاب على فهم كيفية عمل المؤسسات والشركات والمنظمات في العالم الحديث.

تساعد دراسة مادة نظرية المنظمة الطلاب على تطوير مهاراتهم في مجال الإدارة والقيادة، حيث تعلمهم كيفية التعامل مع الأفراد والفرق العاملة في المؤسسات والشركات، وكيفية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية في المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد دراسة نظرية المنظمة الطلاب على فهم أهمية الابتكار والتغيير في المؤسسات والشركات، وكيفية تطوير ثقافة الابتكار والتغيير في المؤسسات والشركات للتأكد من بقائها في المنافسة وتحقيق النجاح في السوق.

وبشكل عام، فإن دراسة مادة نظرية المنظمة تعتبر أساسية للطلاب الراغبين في العمل في مجال الإدارة والأعمال، حيث تعلمهم الكثير من المفاهيم والأساليب الحديثة لإدارة المؤسسات والشركات بفعالية، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة للنجاح في هذا المجال المهم والحيوي.

## **المحور الثاني**

**نظريات المنظمات : المدخل الكلاسيكي والنظريات العقلانية**

## المحور الثاني: المدخل الكلاسيكي (الميكانيكي) في دراسة المنظمات (النظريات الكلاسيكية)

### المعارف المستهدفة

- تحديد مختلف المقاربات الكلاسيكية في دراسة المنظمات.
- إبراز أهم خصائص الإدارة العلمية.
- تحديد المبادئ الإدارية لهنري فايول.
- فهم النظرية البيروقراطية
- تمكين الطالب من فهم التحليل الكلاسيكي في نظرية المنظمات.

### الكلمات الدلالية

المدرسة الكلاسيكية، الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية.

### مجاور المحاضرة

أولاً: التنظيم العلمي للعمل (نظرية الإدارة العلمية)

ثانياً: التنظيم الإداري للعمل (نظرية المبادئ الإدارية)

ثالثاً: النظرية البيروقراطية

## أولاً: التنظيم العلمي للعمل ( نظرية الادارة العلمية ) L'organisation scientifique du travail

في هذا المساق حول النظريات التنظيمية، سنرى ما هي النظريات الكلاسيكية الرئيسية للنظام من خلال التركيز على التنظيم العلمي للعمل (OST) المطور بواسطة F. Taylor. تستند النظريات الكلاسيكية للمنظمات على قواعد علمية وعقلانية وعامة ومن المفترض أنها عالمية. هناك تيارات مختلفة في النهج الكلاسيكي سندرسها لاحقاً.

### 1. الافتراضات المركزية للنظرية العلمية في إدارة المنظمات

تكمن الافتراضات المركزية لهذه الأساليب الكلاسيكية في حقيقة أن الإنسان يُنظر إليه على أنه عنصر يمكن التنبؤ به ويمكن التحكم فيه والتلاعب به. الفكرة الرئيسية هي أن المتعاونين قابلين للتبادل والتطبيع. ثم يتم القبض على الشركة على أنها سلسلة من المستويات، التسلسل الهرمي<sup>1</sup>. سوف نكتشف أول تيار عظيم للنهج الكلاسيكي، وهو ذلك الخاص بالتنظيم العلمي للعمل. إذن ما الذي يجب تعلمه من الإدارة العلمية للمنظمة؟

### 1.1. السياق العام لنظرية الادارة العلمية

الشكل (08): سياق تطور التنظيم العلمي للعمل



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على

Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).14/05/2021

<sup>1</sup>. Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).14/05/2021



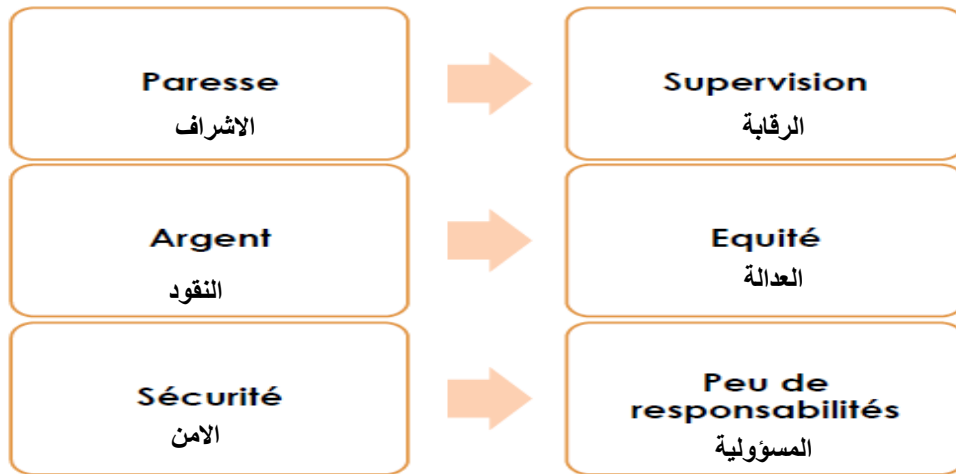
في القرن التاسع عشر، كان هناك حماس حقيقي للمجتمع الصناعي. إنه ظهور الآلات حيث يكون المصنع مكاناً لتكوين الثروة. يُنظر إلى المصنع أيضاً على أنه المصدر الرئيسي للقيمة المضافة. في الوقت نفسه، هناك تمدن للمجتمع والطلب على المنتجات الموحدة. لذلك، يهاجر الأفراد إلى المدن التي توجد فيها الوظيفة. تستخدم المصانع عمالة غير ماهرة وبالتالي غير مكلفة. هذا هو السياق الذي ظهرت فيه أفكار تايلور Taylorism والتنظيم العلمية للعمل (OST).

## 2.1. تايلور والنظرية العلمية لتنظيم العمل

يقول تايلور: "بدلاً من الجدل حول تقاسم القيمة المضافة والعمل كأعداء لبعضهم البعض، ينضم الرؤساء والعمال إلى جهودهم لزيادة أهمية القيمة المضافة" (تايلور، 1911).<sup>1</sup> من هنا، يريد تايلور مواءمة مصالح القادة وفناني الأداء لتحقيق أداء أكبر وسلام اجتماعي. وبهذا المعنى، سوف ينشر طريقته في رؤية الأشياء المتعلقة بتحسين إنتاجية المنظمات. تايلور لديه نهج ميكانيكي للتنظيم. من المؤكد أن الأفراد كائنات عقلانية. وبالتالي، فهو يفهم الموظفين كمشاركين مهتمين بالحساب الاقتصادي، والأرباح، والمال بدلاً من الجوانب الاجتماعية، والعلاقات الشخصية.

تصميمه لا يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية. إنه يتحدث عن الإنسان الاقتصادي، عن كائن منطقي وعقلاني يسعى إلى تعظيم أرباحه ولا شيء آخر في حالة العمل.

الشكل (09): نهج تايلور الآلي (الميكانيكي) للمنظمات



Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). 14/05/2021

<sup>1</sup>. Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management, First Edition, Harper & Brothers, New York, USA, 1911, P.117.

لذلك يبدأ تايلور من الملاحظة التالية:

- الفرد لديه ميل طبيعي إلى الكسل والتسكع. لذلك يجب أن يتم التحكم فيه والإشراف عليه بعناية.
- كما أنه يقوم على مبدأ أن الفرد مدفوع بالمال فقط وبالتالي فإن المكافأة العادلة كافية لتنميته.
- أخيراً، يعتقد أن الحاجة الأساسية للأفراد هي الحاجة إلى الأمن ، وأن لديه القليل من الطموح. وبالتالي، يجب أن يعطى القليل من المسؤوليات داخل المنظمة.
- من ناحية أخرى، وجد تايلور أن المصانع ليست منتجة بما يكفي ويمكن أن تكون أكثر من ذلك بكثير.
- ثم يبحث عن أسباب هذا النقص في الإنتاجية ويعتقد أخيراً أن العمال ليس لديهم اهتمام كبير بإنتاج المزيد. ثم يبحث تايلور عن حلول.
- إنه يعتقد أن الإتقان التام لتقنيات وقواعد إدارة الأفراد بالإضافة إلى تنظيم أفضل للإنتاج يمكن أن يستجيب لذلك. ثم تحدث عن الدراسة العلمية للعمل. هذه هي بدايات معاهدة الفضاء الخارجي: التنظيم العلمي للعمل.

وبالتالي فإن التنظيم العلمي للعمل يستند على أربعة عناصر أساسية:<sup>1</sup>

أ. التقسيم الأفقي للعمل:

نقوم بإزالة جميع الإيماءات غير الضرورية ، ونقسم الإيماءات إلى مهام أولية. يتم تبسيط العمل ليتم تقسيمه. يتم قياس مدة كل مهمة ويتبع العمال المعايير للحرف.

ب. التقسيم الرأسي للعمل أو تخصص العمل:

ينقسم العمل إلى مهام صغيرة وعمليات بسيطة يمكن استيعابها بواسطة قوة عاملة غير ماهرة. هناك انخفاض في وقت التعلم ، وتكرار المهام ، مما يسمح بإيقاع سريع ويزيد من الأداء. إنتاجية العامل قابلة للقياس. ثم نفرق بين فناني الأداء والمصممين. نحن نتحدث عن ذوي الياقات البيضاء والياقة الزرقاء.

<sup>1</sup>. Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 5ème édition, Dunod, Les topos, 2015, P.215.

ج. أجر العامل يتناسب مع نتاجه:

يمكنه الحصول على مكافآت الإنتاجية ، والتي ستطور دافعه في العمل. نحن نتحدث عن العمل بالقطعة.

د. مراقبة العمل:

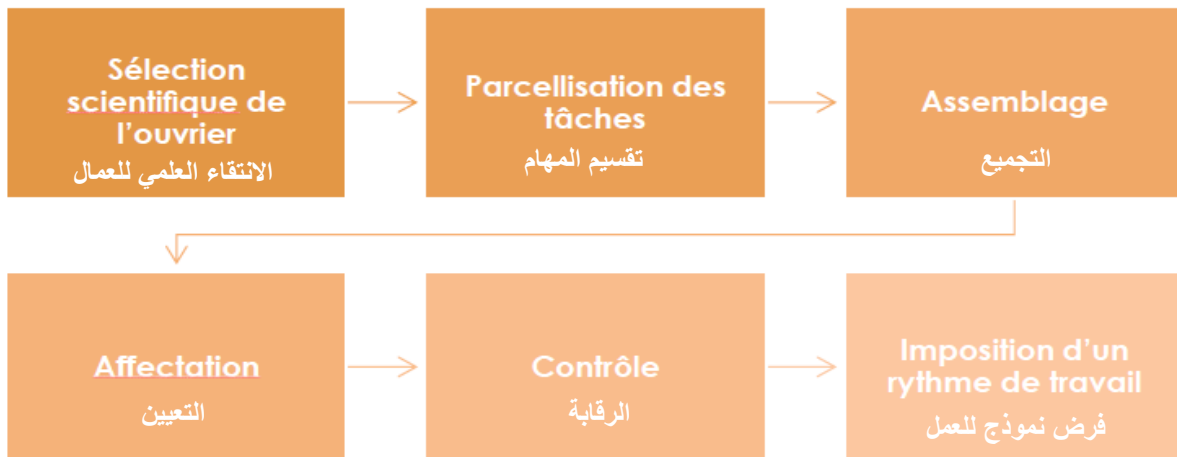
تتم مراقبة كل إيماءة وقياسها وما إلى ذلك. من قبل رؤساء العمال.

بالنسبة لتايلور ، هذه "أفضل طريقة" هي الطريقة الأكثر عقلانية (الأمثل) ويجب أن تنطبق على جميع المنظمات وفي جميع الظروف.<sup>1</sup>

## 2. مبادئ وأساليب التنظيم العلمي للعمل

تستند مبادئ وأساليب التنظيم العلمي للعمل OST في البداية على الاختيار العلمي للعامل (الأنسب)، ثم على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة وإيماءات أولية (نتحدث عن تقسيم المهام).

الشكل (10): مبادئ وأساليب التنظيم العلمي للعمل



Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). 14/05/2021

ثم هناك تجميع أكثر الإيماءات فاعلية والقضاء على الإيماءات غير الضرورية. رابعاً ، يتم تنفيذ تعيين المهام حسب محطة العمل. سيتم إعداد التحكم في الأسعار وتنفيذها مع فرض إيقاع العمل.

<sup>1</sup>. Jean Michel Plane, Op.Cit. P.219.

## 3. هيكل تاييلور الوظيفي

وفقًا لتاييلور، تعتمد الكفاءة على تخصص المهام. سيعتمد العامل على العديد من الرؤساء اعتمادًا على المشكلة المطروحة (منظمة حسب الوظيفة). هذا يؤدي إلى مصطلح "التسلسل الهرمي الوظيفي".

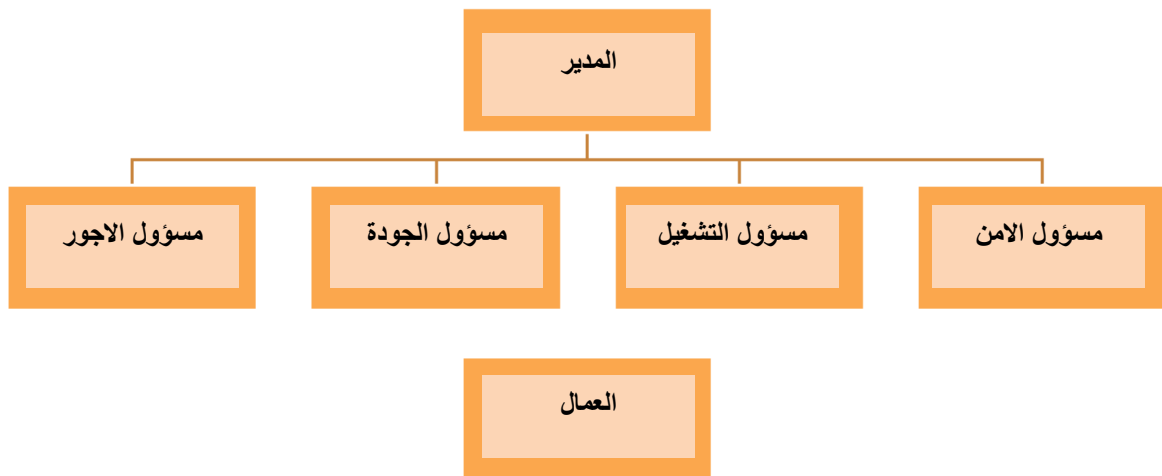
الشكل (11) التسلسل الهرمي الوظيفي لتاييلور



Source : Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 5ème édition, Dunod, Les topos, 2015, P.249.

تمثل الوظائف الأنشطة المختلفة للشركة وهي مكملة لبعضها البعض (الإنتاج والمحاسبة والتجارية وما إلى ذلك).

الشكل (12): الخطوات الهرمية حسب تاييلور



Source : Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 5ème édition, Dunod, Les topos, 2015, P.259.

وفقًا لتايلور، لا يوجد أمر واحد ولكن هناك خطوط هرمية مختلفة. وبالتالي سيكون لدى العامل العديد من المديرين المتخصصين حيث توجد وظائف مختلفة داخل الشركة.

#### 4. مزايا التنظيم العلمي للعمل لتايلور:

يمكن تصنيف مزايا التنظيم العلمي للعمل أو كما يطلق عليها مصطلح الـ Taylorism إلى ثلاث فئات: للموظفين والمنظمات والاقتصاد

- بالنسبة للموظفين: هناك زيادة حقيقية في الأجور وبالتالي تحسن في مستوى المعيشة.

- بالنسبة للمنظمات: تسمح Taylorism بمكاسب في الإنتاجية وبالتالي انخفاض في الأسعار وزيادة في حصتها في السوق وبالتالي ربح أعلى.

- بالنسبة للاقتصاد: فإن هذا الإنتاج بتكلفة أقل وهذا التوحيد يؤدي إلى الإنتاج الضخم وبالتالي الاستهلاك الشامل.

#### 5. مخطط جاننت (Gantt) وجدولة المهام

هناك نظريات أخرى تنبع من عمل تايلور الأساسي، مثل نظرية جاننت Gantt .

بالنسبة إلى جاننت، الموظف ليس متحمسًا جدًا للعمل بالقطعة الذي اقترحه تايلور. يشك في فضائل الأجور المحفزة لزيادة الإنتاجية. إنه يعتقد أن العمل الأكثر ثراءً سيكون أفضل من المهام غير المجزية. إنه لا يؤمن بالتقسيم الرأسي المفرط للعمل في تايلور.

بالنسبة له أيضًا، تأتي إنتاجية المؤسسات ببساطة من جودة برمجة المهام. يتيح لك مخطط جاننت تصور تسلسل ومدة المراحل المختلفة لعملية الإنتاج. تجعل هذه الطريقة من الممكن التخطيط وتحديد المسار الحرج، وهو أكثر تشغيلية وإنتاجية من الطرق الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. لاري لونيك، نظرية جاننت للإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 1988، ص 96.

## 6. ميكانيزم فورد لتنظيم العمل ( Fordism )

ينبع عمل فورد أساسا من النظرية التaylorية ويبني على بعض مبادئها الأساسية.

الشكل (13): ميكانيزم فورد لتنظيم العمل



Source : Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 5ème édition, Dunod, Les topos, 2015, P..269

تستخدم شركة Ford تقنية OST لمكننة حركة السيارات التي يجمعها العمال. أدخل فورد أعمال خط التجميع إلى مصانعه، وقام بتكييف مبادئ تايلور مع سلسلة صناعة السيارات.

لم يعد العامل يتحرك (إزالة الإيماءات والحركات غير الضرورية). تملي الآلة على الفرد إيقاع العمل والمهمة التي يتعين عليه القيام بها.

هناك توحيد قياسي لطرقات السيارات التي تم إنشاؤها باستخدام طراز واحد: يعمل خط التجميع Ford T. ويقسم سعر السيارة على 3 (مما يسمح بالشراء بعدد أكبر). يسمح نمط إنتاج فورد بتخفيض الأسعار لتطوير الاستهلاك الشامل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. David A. Hounshell, From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States, Johns Hopkins University Press, Baltimore, USA, 1984, P.156.

## 1.6. المبادئ الثلاثة الرئيسية لنموذج فورد (Fordist)

الشكل (14): المبادئ الثلاثة الرئيسية لنموذج فورد (Fordist)



## أ. سلسلة الانتاج (خط الانتاج) Le travail à la chaîne

يؤكد فورد على التقسيم الأفقي للعمل مع التكرار اللانهائي لنفس المهام للعمال. ويضيف أيضاً الميكنة (نتحدث عن استبدال العمل الحي بالعمل الميت). لم يعد العامل يدور حول المنتج ، ولكن هناك أجزاء متداولة على خط التجميع أمام العمال المثبتين في محطات العمل الخاصة بهم. هذا يلغي التعامل مع العمل ويؤدي إلى إدارة أفضل للمخزون.

## ب. توحيد السلع المنتجة Standardisation des biens de production

المبدأ حيث يوجد في البيئة الصناعية إنتاج سلسلة كبيرة بفضل الأجزاء القابلة للتبديل والموحدة. وهذا يؤدي إلى انخفاض تكاليف الوحدة وبالتالي وفورات الحجم وزيادة الإنتاجية.

## ج. مبدأ "5 دولارات في اليوم" « 5 dollars a day » Principe du

تبتكر شركة فورد من خلال مضاعفة أجور الوقت بأجر يومي يبلغ خمسة دولارات في اليوم. يسعى للاحتفاظ بالعمالين. كما يريد مساعدة العمال في الحصول على السيارات المنتجة. العمال عملاء محتملون. وتسعى إلى الجمع بين الإنتاج الضخم والاستهلاك الضخم ، الأمر الذي سيؤدي إلى النمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

"سيحصل الجميع على سيارة من اللون الذي يريدونه طالما أنها سوداء" (فورد، 1925).

<sup>1</sup>. David A. Hounshell, Op.Cit, P.169.

يتحدث هذا القول المأثور عن فورد عندما تم تسويقها. تم تسعيرها بشكل تنافسي، مع الاستفادة من وفورات الحجم. يسلط هذا الاقتباس الضوء على مبدأ التوحيد القياسي الذي وضعت شركة فورد في إنتاجها.

## 2.6. حدود نموذج فورد Des limites au modèle fordiste

على الرغم من أن هذا "العمل بنظام التداول" وتداول الأجزاء التي تضمنها الآلة يسمحان بإنتاج تدفق مستمر، مما يقلل من وقت الإنتاج، إلا أنه هناك العديد من الانتقادات المنطقية التي وجهت إلى نموذج فورد، من أهمها:

- يؤدي هذا النظام إلى الانتقال إلى بلدان تكون فيها العمالة أرخص.
- هناك تغيرات سريعة في الطلب على المنتجات الصناعية وهذا النظام غير قادر على مواكبة التغييرات.
- هناك وزن مفرط للتسلسل الهرمي مما يؤدي إلى إدارة مرهقة تحد من الاستجابة للسوق.
- توقعات جديدة للمستهلكين: الجودة، والسلامة، وتنوع العرض الذي يتعارض مع المعايير التي اقترحتها شركة Ford.
- يعتبر فيلم "الأزمة الحديثة" لشابلن مثلاً جيداً على طريقة التشغيل هذه ومبدأ عمل خط التجميع، ولكن أيضاً المشكلات التي يمكن أن تسببها.

## 7. حدود (تقييم) نظرية التنظيم العلمي للعمل (النظرية التaylorية)

- يبدو أن النظرية التaylorية يستجيب للطلب المتغير. إن (Ohno) (1988) هو من يطور هذا الفكر.
- تعتبر التaylorية نظام قوي من حيث التنوع. إنه يسمح بإنتاج دفعات صغيرة، وغياب المخزونات، والإنتاج في الوقت المناسب، وتعدد استخدامات العمال، ومكافحة الهدر، وما إلى ذلك.
- التيارات الرئيسية للفكر المكشوفة هنا والتي تنتهي إلى المدرسة الكلاسيكية لها حدود.
- لكن تم توجيه العديد من الانتقادات ضدها:

- في الواقع، هذا النوع من الإدارة يتوافق مع: التخطيط، التنظيم، الترتيب، التنسيق، التحكم. لكن هذه الرؤية تُفقر الإنسان. يؤدي إلى ارتفاع نسبة التغيب عن العمل وارتفاع معدل دوران الموظفين.



كما أنه يولد صراعات بين فناني الأداء والإدارة. لذلك هناك العديد من الحوادث في العمل ويقل انتباه الموظفين.

- المدرسة الكلاسيكية تقممع الاستقلالية ومبادرات الموظفين. لا يؤخذ الجانب الاجتماعي في الاعتبار. يعتبر هذا الشكل من العمل غير إنساني. مع تنفيذ المهام المتكررة ، دون فائدة.

#### خلاصة

ظهرت المدرسة الكلاسيكية مع الإدارة العلمية للعمل (OST) في الوقت نفسه، كان هناك تطوير للنهج الإداري للإدارة (OAT).

النهج الأول يركز على زيادة الإنتاجية. والآخر عبارة عن نظرية إدارة عالمية لإدارة الأعمال وقضايا القيادة وتركز بشكل أكثر تحديداً على وظائف الإدارة في الشركات.

## ثانياً: التنظيم الإداري للعمل ( نظرية المبادئ الإدارية ) L'organisation administrative du travail

### تمهيد

تستند النظريات الكلاسيكية للمنظمات على قواعد علمية وعقلانية وعامة ومن المفترض أنها عالمية. وهناك تيارات مختلفة في النهج الكلاسيكي من بينها التنظيم الإداري للعمل (OAT) لـ هنري فايول في هذا الفصل من نظريات المنظمات سوف ندرس نظرية التنظيم الإداري كتيار فكري يمثل جزءاً من النظريات الكلاسيكية.

وبالتالي سنحدد أصول النظرية، ما هي أهدافها ومبادئها العامة. سنناقش أيضاً مساهمات رؤية فايول في الفكر التنظيمي.

### 1. أسس فكر هنري فايول H. Fayol

فايول (1841-1925) كان في الأصل مهندساً مدنياً. في عام 1916، ألف كتابه الشهير: "الإدارة الصناعية والعامة". يشير فيه إلى العناصر الأساسية لفكره. قبل كل شيء، يسعى إلى إيجاد طرق لضمان فعالية عمل المديرين.

بهذا المعنى، فهو يعمل على ترشيد الشركة بأكملها. إنه يريد تحديد مكان وعمل كل منهما، وشرح المنظمة بأكملها وأنشطتها وهيكلها والتسلسل الهرمي. كما أن الهدف الأساسي للفكر التنظيمي لـ Fayol هو تحليل طبيعة وظيفة الإدارة في الشركات.<sup>1</sup>

### \* ضمان فعالية أداء المديرين حسب هنري فايول

بالنسبة لـ Fayol، يجب على المنظمة تطوير خطة إستراتيجية ووضع هيكل يتكيف مع تحقيق أهدافها. للتقدم، وتقوم بعد ذلك بإنشاء عنصر تحكم في أنشطتها. هذه هي الأسس الأساسية لفكر فايول.

<sup>1</sup>. Thierry Colin, Les essentiels du sup, théorie des organisations, Benoît Grasser et Amédée Pedon, 2017, P.169.

الشكل (15): كيف نضمن فعالية أداء المسييرين حسب فايول؟



المصدر: إعداد الباحث

## 2. أهداف نظرية التنظيم الإداري للعمل (نظرية مبادئ الإدارة) OAT

- يرغب فايول في "إظهار أن القائد يمكنه الحصول على أفضل أداء من موظفيه من خلال صفاته في قيادة الرجال وإدارة الأمور".
- هناك عنصران أساسيان هنا وهما بالنسبة لفيول مسؤولية القائد: قيادة الرجال وإدارة الأشياء. هذا ، من أجل تحقيق أهداف الأداء المحددة.<sup>1</sup>

## 3. أنشطة المنظمة وفقاً لهنري فايول

بفضل ملاحظاته، يعتقد فايول أنه من الممكن تقسيم الأنشطة في المنظمة إلى 6 فئات. قد يبدو الأمر تافهاً اليوم ، لكنه كان في ذلك الوقت رائداً في تقسيم المنظمة إلى أنشطة متميزة مختلفة.

<sup>1</sup>. Thierry Colin, Les essentiels du sup, théorie des organisations, Benoît Grasser et Amédée Pedon, 2017, P.198.

الشكل رقم (16): أنشطة ووظائف المنظمة وفقا لهنري فايول



Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0.23/06/2022>)

تتوزع الوظائف في المنظمة بشكل متغير حسب الأنشطة:

-الأنشطة التقنية: إنتاج وتحويل السلع أو الخدمات

-الأنشطة التجارية: شراء أو بيع سلع أو خدمات

-الوظيفة المالية: إيجاد وإدارة رأس المال

-الوظائف المحاسبية: احتفظ بالوثائق الموجزة ، تقدم الجرد ، الميزانيات العمومية

-الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص.

\* الوظائف الإدارية: التخطيط والتنظيم، القيادة والتنسيق والمراقبة

وفقاً لفايول، فإن الوظيفة الإدارية هي الأهم. يجب أن يقوم بها القائد (المسير). يجب تفويض المهام الأخرى للمتخصصين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0.23/06/2022>)

## 4. الوظائف الإدارية حسب فايول

إهتم فايول بشكل خاص بالوظيفة الإدارية. فبالنسبة له، يتبع النشاط الإداري 5 مبادئ عالمية. حسب ماهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): الوظائف الادارية حسب تقسيم هنري فايول



Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0.23/06/2022>)

1. الاستشراف والتخطيط: التحضير العقلاني للمستقبل ، على المدى القصير والمدى الطويل. تطوير برنامج يجب أن يحافظ على الوحدة. هذه بداية التخطيط الاستراتيجي.
2. التنظيم: تخصيص الموارد المختلفة الضرورية لعمل الشركة ، وتحديد إجراءات اتخاذ القرار ، ووضع مخطط تنظيمي.
3. التوجيه: تحقيق أقصى استفادة من العملاء الذين يشكلون الشركة. يجب أن يكون لدى القائد معرفة جيدة بالموظفين. يجب أن يكون قدوة حسنة ، والقضاء على ما لا يعمل ، وخلق روح المبادرة والتفاني بين الموظفين.
4. التنسيق: مزامنة جميع إجراءات الشركة لضمان الاتساق والفعالية بفضل أداتين ، وهما المؤتمر الأسبوعي لرؤساء الأقسام وضباط الاتصال.
5. المراقبة: تحقق من أن كل شيء يسير وفقًا للبرنامج المعتمد. إذا لم يكن الأمر كذلك ، فسيكون الأمر يتعلق بتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

بالنسبة إلى Fayol ، تنطبق هذه المبادئ على أي إدارة في أي منظمة كانت.

#### 5. المبادئ العامة الأربعة عشر 14 لنظرية التنظيم الإداري للعمل لهنري فايول OAT

وفقاً لتفكير فايول ، هناك 14 مبدأً عامًا رئيسيًا للتنظيم الإداري للعمل:<sup>1</sup>

1. تقسيم العمل: من الضروري تخصص العمال ليكونوا أكثر إنتاجية.
2. وحدة القيادة: قائد واحد ، برنامج واحد لمجموعة من العمليات التي تسعى إلى نفس الهدف. ويبقى هذا ضروريًا لوحدة العمل والتنسيق والالتقاء نحو الجهد.
3. السلطة - المسؤولية: يجب أن تكون قانونية وشخصية ، ولكن أيضًا مصحوبة بمسؤوليات.
4. التأديب: هو الطاعة والاجتهاد والاحترام.
5. وحدة الإدارة: كل موظف لديه قائد واحد فقط وبالتالي ليست هناك حاجة لقيادة مزدوجة.
6. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: إنها مسألة وضع مصلحة الموظف بعد مصلحة المنظمة. مكان التأثير محدود.
7. التسلسل الهرمي: يجب أن يكون كل قائد قادرًا على تحمل مسؤولياته الهرمية واتخاذ المبادرات.
8. وضوح التسلسل الهرمي: يجب أن يكون هناك تسلسل هرمي ، وإدارة هرمية.
9. لا مركزية السلطة: يجب تقاسم سلطة اتخاذ القرار لكبار المديرين مع المديرين المتوسطين.
10. اتخاذ المبادرات: أحد محركات النشاط البشري داخل المنظمة.
11. الإحساس بالعقل والجسد: تنسيق الجهود ، مكافأة الجدارة ، انسجام العلاقات.
12. الأجر العادل: يجب أن تشجع أساليب المكافأة على خلق القيمة ومصير الموظفين.
13. الإنصاف: طريقة إدارة الأفراد يجب أن تخلق شعوراً بالعدالة الاجتماعية.
14. استقرار الموظفين: يجب أن يكون الموظفون مستقرين لأن عدم استقرار الموظفين له عواقب ويؤدي إلى اختلالات اجتماعية.

<sup>1</sup> محمود خضير كاظم، موسى سلامة الموزي، مبادئ إدارة الأعمال، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 64-65.

## 6 - الهيكل الهرمي حسب فايول

يؤكد فايول على الحاجة إلى تشكيل هيئة اجتماعية تجعل من الممكن تنسيق الأنشطة المختلفة للشركة (فنية ، تجارية ، إلخ).

يصف منظمة رسمية للغاية ، ممثلة بمخطط تنظيمي (وهو سلف المخطط التنظيمي). ووفقًا له ، فإن هذه المنظمة لها خاصيتان: القرارات تُتخذ أساسًا في القمة واحترام هذه القرارات يضمن عملها بشكل صحيح. لذلك ، يجب أن يشبه الهيكل الهرمي داخل الشركة ، وفقًا لـ Fayol<sup>1</sup> ، الرسم التخطيطي أدناه<sup>1</sup>.

- كل موظف يقدم تقاريره إلى مشرف واحد فقط.

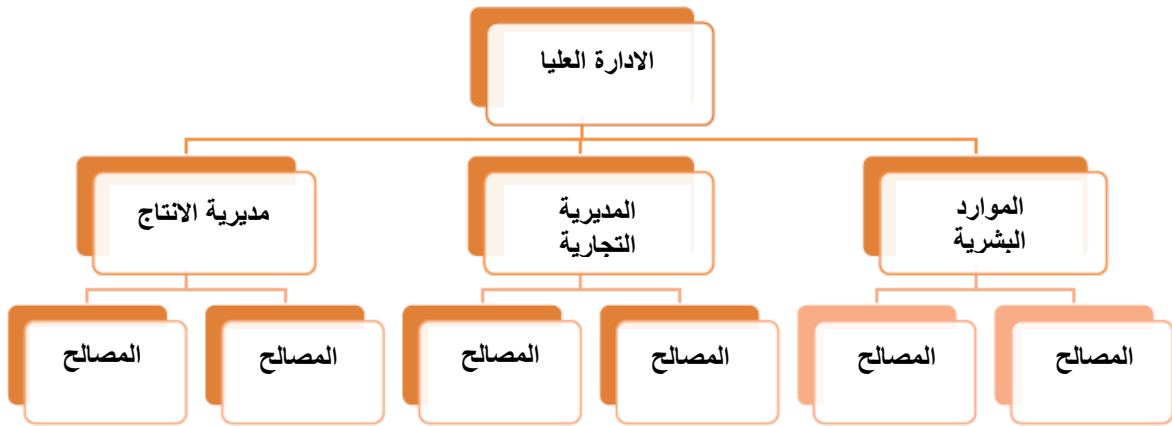
- كل فرد مسؤول عن كل من هم دونه.

- يعرف كل من المؤدين قائداً واحداً فقط.

- السلطة والمسؤولية مقسمة بين مختلف الإدارات.

- كل رئيس قسم مسؤول فقط عما يحدث في دائرته وله سلطة في دائرته فقط.

الشكل (18): الهيكل الهرمي حسب تصور هنري فايول



Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND

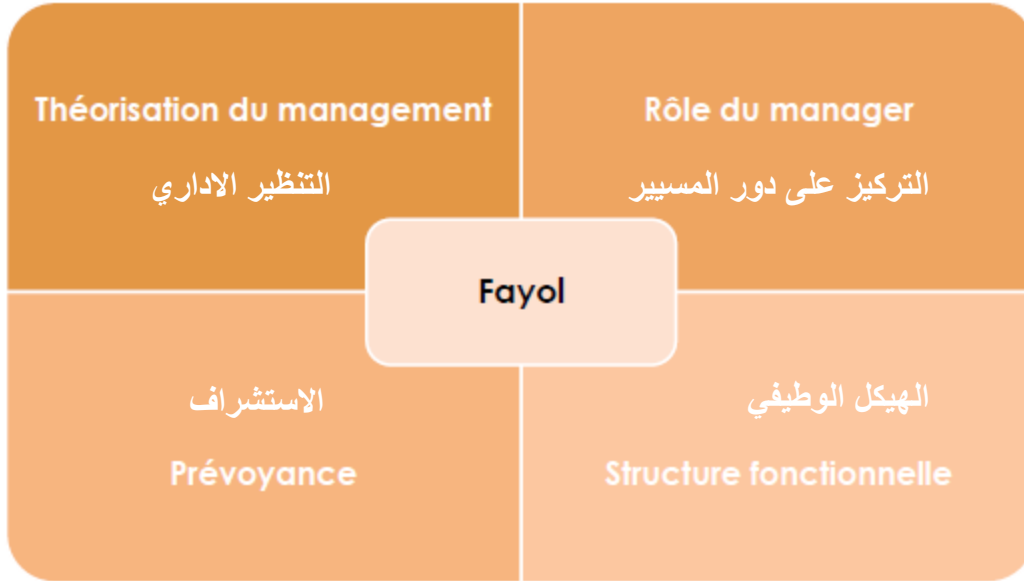
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0.23/06/2022>)

<sup>1</sup>. Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0.23/06/2022>)

## 7- مساهمات نظرية هنري فايول OAT في الفكر التنظيمي

كان فايول من بين أوائل من أشارو إلى أن الإدارة كانت تخصصاً يجب تدريسه. وبهذا المعنى، أنشأ مبادئ التنظيم الإداري للعمل أو ما يصطلح على تسميتها بنظرية التقسيمات الإدارية، حتى يتمكن من نشر المعرفة بشكل أفضل. وبفضله أيضاً تم وضع القائد في مركز المنظمة.

الشكل (19): مخطط مساهمات نظرية التنظيم الإداري للعمل OAT



Source : Audrey Portes, Théorie des organisations, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. 23/06/2022)

ترتبط مساهمته الرئيسية في تقسيم المنظمة إلى وظائف وأنشطة.

يقدم فكرة الاستشراف والتخطيط الصارم والمراقبة.

يتبع عمل فايول عمل تايلور، الذي اقترح تقسيمًا وتخصصًا للمهام داخل المصانع من أجل زيادة إنتاجية الموظف. يجب على كل فرد تنفيذ مهمة واحدة فقط ، تلك الموجودة في السلسلة.

وفي الوقت نفسه، يحذر فايول من التخصص المفرط. على العكس من ذلك ، فهو يعتقد أنه لا شيء يتفوق على التنظيم الحر لفرق العمال. بالنسبة له، يجب أن نترك اختيار الطريقة والأدوات والقليل من الاستقلالية والمسؤولية للأفراد.



## خلاصة

في الختام، فايول مرن للغاية بشأن مبادئه. يشير إلى أن الاستخدامات يجب أن تعتمد على الظروف. حيث يتعلق الأمر بالتكيف.

في أصول المدرسة الكلاسيكية، يتعامل تايلور مع تنظيم العمل، والعامل في الورشة، وفايول مهتم بإدارة المنظمة ودور المدير، وهي أعمال ونظريات مكملة لبعضها البعض.

من ناحية أخرى، وعلى عكس تايلور، يعتقد فايول أن المديرين يلعبون دورًا حيويًا في نجاح المؤسسة. إنها إذن مسألة إدارة منظمة "من أعلى إلى أسفل". تم بالفعل وصف فكر فايول بأنه "روح حديثة".

## ثالثاً: النظرية البيروقراطية La théorie de la bureaucratie

### تمهيد

تستند النظريات الكلاسيكية للمنظمات على قواعد علمية وعقلانية وعامة ومن المفترض أنها عالمية. هناك تيارات مختلفة في النهج الكلاسيكي، من بينها النظرية البيروقراطية لماكس ويبر، وفي هذا الفصل سنقوم بتعريف نظرية البيروقراطية ومعرفة أسسها. ونفهم أولاً فكيروبير وكذلك الأنواع الثلاثة للسلطات الشرعية التي يطورها. كما سنقوم بمناقشة مزايا وانتقادات البيروقراطية.

### 1. التساؤلات الكبرى لماكس ويبر Weber

ماكس ويبر عالم اجتماع ألماني. طور تفكيره حول قضيتين رئيسيتين:

- ما هو أساس السلطة والقوة في المنظمة؟

- ما هو النموذج التنظيمي الأكثر فاعلية للمجتمعات الحديثة وما هي خصائصه؟

هدف هذه التساؤلات الكبرى هو تحديد نوع السلطة، وكيف تعمل بشكل أفضل داخل المنظمات.

ويبر Weber هو أحد المؤلفين والمنظرين الأساسيين في مجال نظرية المنظمة. لا ينبغي تصنيفه فقط في المدرسة الكلاسيكية للإدارة. هو أيضاً أحد رواد علم الاجتماع<sup>1</sup>.

### 2. المنطلقات الفكرية لويبر La pensée de Weber

- يحلل ويبر بشكل رئيسي دور القائد في المنظمات ويهتم بأشكال السلطة التي يمكن أن تنشأ فيها. يدرس كيف ولماذا يتفاعل الأفراد بشكل مختلف مع أشكال السلطة المختلفة.

- كما أنه أول من تحدث عن الكاريزما كخاصية شخصية تسمح للفرد بالتأثير على الآخرين.

- قام ويبر بالتفريق بين السلطة والقوة. بالنسبة له، القوة تجبر على الطاعة. أما السلطة فهي قدرة الإنسان على طاعته طواعية. هنا أيضاً توجد هيمنة ولكنها تبدو أكثر شرعية حسب نظريته.

- إهتم ويبر كذلك بمنظومة الإدارة داخل المنظمة، وتكلم بشكل واضح عن "حكم" الأفراد لفرض السلطة التنظيمية داخل المؤسسات وضمن الاعتراف بشرعيتها من قبل الجميع.

<sup>1</sup>. Sophie Landrieux-Kartochian, Théorie des organisations, Mémento, Gualino, 5ème édition, 2020, P198.

- ما يجب أن نتذكره إذن هو أن ويبر يميز بين السلطة: أن تراعي طواعية الأوامر والسلطة: إمكانية فرض الطاعة<sup>1</sup>.

### 3. الانواع الثلاث للسلطة داخل المنظمة حسب ويبر Weber

ميز ويبر بين ثلاثة أنواع مثالية من "السلطات". بعبارة أخرى، تخلق بنيات نظرية تسمح بالمقارنة مع الواقع المرصود. هذا يجعل من الممكن تحليل الاختلافات بين الاثنين. من المهم أن نتذكر هنا أنه لا يبني عمله على دراسات تجريبية. هذا ليس وصفا للواقع.

يصف ويبر ثلاثة منطلقات منطقية توجه الأفراد. وهكذا ميز ثلاثة أسس مختلفة للسلطة:

- المنطق الآلي: هذه سلطة قانونية عقلانية. إنها ناتجة عن أحكام قانونية وتسمى أيضًا سلطة بيروقراطية.

- منطق القيم: هذه هي السلطة التقليدية. تاريخيا يرتبط بدور.

- المنطق العاطفي: هذه سلطة كاريزمية. هذا يعتمد على شخصية القائد.

من هذا المنطلق قسم ماكس ويبر السلطات إلى ثلاث أنواع:<sup>2</sup>

#### 1. السلطة التقليدية L'authorité traditionnelle

السلطة التقليدية هي السلطة المتعلقة بالشخص وليس الوظيفة. غالبًا ما توجد في الشركات العائلية. على سبيل المثال ، سيكون القائد الجديد هو الشخص الذي اختاره سلفه. هذا الشكل من السلطة موجود في الأعمال التجارية عندما يتم طرح العرف.

وهكذا يتم تفسير تصرفات الأفراد من خلال قيمهم. وهو يقوم على الاعتقاد بأن التقاليد مقدسة وأن التقاليد تضفي الشرعية على حاملها. هناك "أمر إلهي" لا يمكن الشك فيه. الطاعة هي احترام شخص معين.

#### 2. سلطة كاريزمية L'authorité charismatique

يعتمد هذا الشكل من السلطة على الصفات الشخصية لفرد واحد ولا يمكن نقله لأنه مرتبط بشخصية واحدة. هناك شخصية مقدسة وبطولية تتعلق بالإنسان. توجد السلطة الكاريزمية في قادة الطوائف والسياسيين وبعض مؤسسي الأعمال.

<sup>1</sup>. Sophie Landrieux-Kartochian, Op.Cit. P.209.

<sup>2</sup>. Ibid.

في ظل السلطة الكاريزمية ، يكون التأثير عاطفياً ويخضع لمنطق المشاعر. إنه يقوم على الاعتقاد بأنه يمكن للمرء أن يمنح الفرد صفات استثنائية.

ثم تشكل المجموعة مجتمعاً عاطفياً. هذه السلطة لا تستند إلى القانون ، لذا فهي غير مستقرة.

### 3. السلطة العقلانية (الأمثلية) L'authorité rationnelle

يشار إليها أيضاً بالسلطة القانونية أو البيروقراطية. إنه مصمم لتحقيق أقصى قدر من الأداء. القواعد والإجراءات المعمول بها. القرارات مكتوبة.

وفقاً لـ Weber ، هذا النظام هو الشكل الأكثر فعالية لإدارة الأشياء لأنه لا يأخذ في الاعتبار الصفات الشخصية للأفراد. إنها الوظيفة وليس الفرد الذي يتمتع بالسلطة. يتم الحفاظ على السلطة حتى لو تغير الشخص.

- يتم اختيار صاحب السلطة على أساس الجدارة والقدرة على أداء المهام.

- يتم تنظيم هذا الشكل من السلطة بشكل هرمي: هناك سيطرة من الرؤساء وإمكانية الرجوع من المرؤوسين<sup>1</sup>.

### 4. أسس النظرية البيروقراطية

تتوافق النظرية البيروقراطية التي اقترحها ويبر مع النظام العقلاني الذي طوره في أشكال سلطته. يسمح هذا النظام بإدارة فعالة. صحيح أن الخصائص الرئيسية لنظرية البيروقراطية تقترب كثيراً من النوع المثالي للسلطة ذات الطبيعة العقلانية القانونية.

وفقاً لـ Weber ، فإن هذا الشكل من التنظيم أمر حتمي بسبب الحاجة إلى إدارة جماعية. سواء كانت إدارة الممتلكات ولكن أيضاً إدارة الأشخاص.

ووفقاً له، فإن هذا النموذج البيروقراطي موجود في جميع النماذج التنظيمية: الشركات الخاصة والعامة وفي الإدارات.

<sup>1</sup> Scott, J. Understanding Social Theory. London: Sage Publications. 2014. P.116.

الشكل (20): أسس النظرية البيروقراطية لـ ويدر



Source : Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0.10/12/2022>)

يعتمد نموذج ويدر البيروقراطي على النموذج النمطي من خلال عمليات موحدة تركز على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تقسيم العمل: يتم تنظيم الوظائف في أقسام وفقاً للتسلسل الهرمي.
- تحديد دقيق لأهداف ومهام وسلطة كل منها.
- كل وظيفة محددة بعقد (علاقة تعاقدية).
- هناك هيكل هرمي يتحكم في كل شيء. وهناك رقابة صارمة على العمل.
- هناك أيضاً قواعد تضمن التشغيل الميكانيكي.
- علاقات العمل تبقى غير شخصية.
- الوظائف تعتمد على المؤهلات المهنية. يتم اختيار المرشحين بهذه الطريقة. ويتقاضون رواتبهم براتب ثابت وحق في تقاعد. تعتمد الترقية على الأقدمية وحكم الرؤساء.

##### 5. مميزات النظرية البيروقراطية وفوائدها

<sup>1</sup>. Scott, J. Understanding Social Theory. London: Sage Publications. 2014. P.235.

البيروقراطية هي شكل فعال للغاية من أشكال التنظيم في المجتمعات الحديثة لأنها نموذج يُقصد منه أن يكون عالميًا. في الواقع ، إنه نموذج غير شخصي يحمي التفضيلات الشخصية للقائد. الشكلية تحمي من القرارات التعسفية أو التمييزية. لذلك هناك ضمان للعدالة. يتم ضمان معاملة الموظفين وفقًا لقواعد دقيقة ومعروفة.

تحقق المنظمات البيروقراطية الكفاءة من خلال تحقيق الأهداف. تقسيم العمل واضح ، هناك طاعة جيدة للقواعد. هذه المنظمات لديها سلوك يمكن التنبؤ به مع نموذج مستقر. الكلمة الأساسية هي ترشيد المنظمة.

## 6. انتقاد البيروقراطية

هناك بعض الانتقادات للبيروقراطية. في الواقع ، اتخذ مصطلح "البيروقراطية" معنى ازدرائيًا على مر السنين. غالبًا ما تتم الإشارة إلى الطبيعة غير الشخصية للبيروقراطية ، فضلاً عن عدم قدرتها على إدارة الحالات الفردية غير المنصوص عليها في القواعد. (قدرة تكيفية منخفضة).

أخيرًا ، في أذهان الجميع ، البيروقراطية تعارض الابتكار. وهكذا تكون البيروقراطية في بعض الأحيان مرادفة للجمود وعدم الكفاءة.

## خلاصة

مع حلول سنة 1930، وبعد عمل ويبر ونظريته البيروقراطية، تم تطوير بحث نقدي حول البيروقراطية وشكك في فعاليتها.

يسلط هذا البحث الضوء على الخلل الوظيفي لبعض المنظمات البيروقراطية. سيمثل هذا الانتقال بين تيار المدرسة الكلاسيكية وتيار مدرسة العلاقات الإنسانية.

## **المحور الثالث**

**المدخل السلوكي في دراسة المنظمات (المقاربات الاجتماعية  
والإنسانية)**



## المحور الثالث: المدخل السلوكي في دراسة المنظمات (النظريات السلوكية)

### المعارف المستهدفة

- تحديد مختلف المقاربات السلوكية في دراسة المنظمات.
- إبراز أهم خصائص مدرسة العلاقات الانسانية.
- تحديد مبادئ نظرية التفاعل.
- فهم نظرية التنظيم الاجتماعي
- تمكين الطالب من فهم التحليل السلوكي في نظرية المنظمات.

### الكلمات الدلالية

المدرسة السلوكية، العلاقات الانسانية، التفاعل، التنظيم الاجتماعي.

### مجاور المحاضرة

أولاً: نظرية العلاقات الانسانية

ثانياً: نظرية الحاجات الانسانية (نظرية التحفيز) لماسلو

رابعاً: نظرية نظام الإدارة الانسانية لدوغلاس ماك غريغور –نظرية (Y و X) DouglasMcGregor

خامساً: نظرية التفاعل (Interaction Theory)

سادساً: نظرية النموذج المختلط ( نظرية التناقض) ل: كريس ارجيريس Chris Argyris

تاسعاً: نظرية الدفع والجذب (نظرية العاملين) لفريديريك هرزبرغ

ثامناً: نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل: رنسيس ليكرت

سابعاً: نظرية التنظيم الاجتماعي Social Organization Theory

**تهييد**

تعد المدرسة السلوكية واحدة من الاتجاهات الأساسية في نظرية المنظمات التي تهتم بدراسة سلوك الموظفين وتأثيره على الأداء العام للمنظمة. تركز هذه المدرسة على فهم وتفسير سلوك الموظفين في المنظمة من خلال العوامل المؤثرة عليه، مثل الحوافز والمكافآت والتحفيز والتوجيه، وتحليل هذه العوامل لتحسين سلوك الموظفين وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

تأسست المدرسة السلوكية في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين وذلك على يد عدد من الأكاديميين الذين كانوا يرغبون في إيجاد نظرية تحليلية لسلوك الموظفين في المنظمات. وقد اعتمدت هذه المدرسة على العديد من النظريات الأخرى في علم النفس وعلم السلوك الإنساني لإيجاد أفضل الطرق لتحسين سلوك الموظفين في المنظمات.

تعتمد المدرسة السلوكية على الاعتقاد بأن سلوك الموظفين في المنظمة يمكن تحليله وتحسينه، وأن العوامل المؤثرة على السلوك يمكن التحكم فيها وتعديلها بما يخدم أهداف المنظمة. كما تؤكد هذه المدرسة على أهمية الحوافز والمكافآت والتوجيه والتحفيز في تحسين سلوك الموظفين، وعلى أهمية تحليل هذه العوامل بشكل دقيق لتحسين الأداء العام للمنظمة.

يمكن القول إن المدرسة السلوكية قد أحدثت ثورة في نظرية المنظمات، حيث أنها قدمت نظرة جديدة لسلوك الموظفين والعوامل التي تؤثر عليه، وساهمت في تطوير أساليب جديدة.

**أولاً: نظرية العلاقات الانسانية**

نظرية العلاقات الإنسانية هي إحدى المدارس الرئيسية في نظرية المنظمات، وهي تركز على أهمية العوامل الإنسانية في المنظمات، وعلى أن الموظفين هم المورد الأكثر قيمة في المنظمة. وتعتبر هذه النظرية رد فعلًا على النظرية الكلاسيكية التي ركزت على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية في المنظمة.

تاريخياً، بدأت نظرية العلاقات الإنسانية في الظهور في الولايات المتحدة في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، وذلك بعد الدراسات التي أجراها إلتون مايو وفريدريك هرتزبرغ وهما باحثان في مدرسة هارفارد للأعمال. وقد استكشف هؤلاء الباحثون العلاقات الإنسانية في العمل، وعلى وجه الخصوص، العلاقات بين المديرين والعمال في المنظمة.

ويعتقد أن نظرية العلاقات الإنسانية أسهمت بشكل كبير في تطوير ثقافة المنظمات الحديثة، حيث تم التركيز على إدارة الموظفين بطريقة تتضمن الاهتمام بالعوامل الإنسانية المؤثرة في الأداء العام للمنظمة. ومن خلال هذه النظرية، بدأت المنظمات في إعطاء الأولوية للعناية بالموظفين وتطويرهم، وإدارة التغيير والتحولت في العمل، بدلاً من التركيز فقط على الجوانب التقنية والإدارية.

وتتميز نظرية العلاقات الإنسانية بتركيزها على الجوانب الإنسانية في المنظمات، بما في ذلك العلاقات بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين أنفسهم.

## 1. مفهوم حركة العلاقات الانسانية

حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement) هي حركة فكرية نشأت في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين، وتركزت على دراسة وفهم دور العوامل النفسية والاجتماعية في العمل التنظيمي والإداري. وتعتبر هذه الحركة جزءاً من تطور نظرية المنظمات، حيث تعتبر العلاقات الإنسانية بمثابة تكملة للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية.<sup>1</sup>

يعود تاريخ العلاقات الإنسانية إلى الدراسات التي أجريت في مصنع "هاوثورن" للمعدات الكهربائية في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1927 و1932. وقد بدأت الدراسات بتحليل طرق التحكم في الإنتاجية، ولكن سرعان ما تحول الاهتمام إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على أداء العاملين ورضاهم في العمل.

تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقات الإنسانية لم تحصل على اهتمام كافٍ في الدراسات الأكاديمية والأدبيات التي تناولت نظرية المنظمات، وغالبًا ما تم التغاضي عنها أو إلغاؤها كجزء من تاريخ نظرية المنظمات. ومع ذلك، فإن أهمية العلاقات الإنسانية لا يمكن إنكارها، حيث أدت إلى تطوير العديد من المفاهيم والأساليب الحديثة في إدارة المنظمات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والقيادة التحولية وتطوير الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، وغيرها من المفاهيم الأخرى.

## 2. أهداف حركة العلاقات الانسانية

- التركيز على الإنسان في المنظمة والاهتمام بتحسين العلاقات بين الأفراد داخلها.

<sup>1</sup> سارة يوسف محمد سليم، نظرية الإدارة الحديثة: مفاهيم ومناهج، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2015، ص 57-58.

- تعزيز الاتصالات بين الموظفين والتشجيع على الحوار والمشاركة.
  - تحسين المناخ التنظيمي والبيئة العملية في المنظمات.
  - تعزيز التعاون والتعاطف بين الأفراد في المنظمة وتحسين الصلات الاجتماعية.
  - تحسين الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي للموظفين.
  - تطوير مهارات القيادة والتحكم في العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
  - تحقيق النجاح المشترك للموظفين والمنظمة.
  - تعزيز الأخلاقيات المهنية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- هذه هي بعض الأهداف الرئيسية لحركة العلاقات الإنسانية، والتي تهدف جميعها إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وتحقيق الأداء المثالي<sup>1</sup>.

### 3. إلتون مايو

إلتون مايو (Elton Mayo) هو عالم اجتماع ونفساني أسترالي المولد والذي ولد في العام 1880 وتوفي في العام 1949. وهو واحد من مؤسسي حركة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الأعمال<sup>2</sup>.

تشمل إسهامات إلتون مايو في مجال إدارة الأعمال:

دراسات هاوثورن: أجريت هذه الدراسات بين عامي 1927 و 1932 في مصنع هاوثورن الذي يقع في شيكاغو. وقد هدفت الدراسات إلى فهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال ورضاهم عن العمل. وقد اكتشف مايو وفريق الباحثين أن عوامل العلاقات الإنسانية تلعب دورًا هامًا في هذه المسألة. وهذا أدى إلى اهتمام أكبر بمجال العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال.

نظرية المنظومة الاجتماعية: وفي هذه النظرية، ينظر إلى المنظمات على أنها منظومات اجتماعية تشمل العديد من العوامل والمتغيرات. وينظر إلى المنظمات على أنها تتفاعل مع بيئتها الاجتماعية وتتأثر بها.

<sup>1</sup>. René Langelier, Les théories des organisations, 2e édition, Gaëtan Morin Editeur, 2010, P.98.

<sup>2</sup>. Kaufman, B. E, Elton Mayo and the deification of human relations. Industrial relations, 2004, 43(2), 299-329.

نظرية المنظمة ككيان اجتماعي: وفي هذه النظرية، يتم النظر إلى المنظمة ككيان اجتماعي مستقل عن أفرادها. ويتم النظر إلى المنظمة على أنها تمتلك ثقافتها وقيمها وأهدافها الخاصة<sup>1</sup>.

نظرية القيادة: وفي هذه النظرية، يتم النظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعلية بين القائد والمتبعين. وينظر إلى القيادة على أنها تتأثر بعوامل العلاقات الإنسانية والثقافة والقيم في المنظمة.

#### 4. تجارب هاوثورن

تجارب هاوثورن (Hawthorne Experiments) هي سلسلة من التجارب الاجتماعية التي أجريت في مصنع Western Electric Company في الفترة ما بين 1924 و 1932. وقد تم إجراء هذه التجارب بغرض دراسة تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين في المصنع وكيفية تحسين هذا الأداء. وتم إجراء هذه التجارب تحت إشراف الباحثين إلتون مايو وفريترز روثليسبرغ<sup>2</sup>.

وتتضمن تجارب هاوثورن العديد من الأبحاث الفرعية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* تجربة الإضاءة: تم تغيير مستويات الإضاءة في إحدى ورش المصنع ومراقبة تأثير ذلك على أداء العمال. وقد أظهرت النتائج أن الإضاءة لم تكن العامل الرئيسي المؤثر على أداء العمال.

\* تجربة الإنتاج: تم مراقبة أداء العمال في ورشة الإنتاج وتغيير شروط العمل (مثل تقليل ساعات العمل) ومراقبة تأثير هذه الشروط على أداء العمال. ولكن النتائج كانت غير مقنعة ولم توضح تأثيراً ملموساً لتغييرات شروط العمل على أداء العمال.

\* تجربة المشاركة: تم تعيين مجموعة من العمال للمشاركة في تحديد شروط العمل وتطوير أفكار جديدة لتحسين الإنتاجية. وأظهرت النتائج تحسناً في الأداء والإنتاجية بسبب تشجيع المشاركة والتفاعل بين العمال.

\* تجربة الروابط الاجتماعية Social Links Experiment : في هذه التجربة، قام الباحثون بتغيير بعض شروط العمل داخل المصنع مثل تغيير أوقات الاستراحة وتغيير طرق العمل، ولم يلاحظوا تغييرات كبيرة في أداء العمال. ومع ذلك، لاحظوا تحسناً في الموقف الاجتماعي للعمال وروابطهم الاجتماعية.

<sup>1</sup> مجدي العطار وأشرف حسين، مبادئ إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، 2014. ص 42.

<sup>2</sup> Mayo, E., & Roethlisberger, F. J. (1933). The problem of supervision. Harvard Business Review, 11(1), 41-50.

وجد الباحثون أن العمال بدأوا يتحدثون مع بعضهم بشكل أكبر ويتشاركون الأفكار بين بعضهم البعض وكانوا يشعرون بمزيد من الصداقة والتقارب.

#### \* تجربة المراقبة Observation Experiment :

تم في هذه التجربة تغيير طريقة المراقبة للعمال، حيث كان المراقب يراقب العملاء في السابق ولكن الآن تم تغيير ذلك ليتم مراقبة العمال بدلاً من العملاء. ولوحظ أن الموظفين يقومون بالعمل بشكل أفضل ويزيدون من إنتاجيتهم بشكل كبير.

#### \* تجربة تطبيق مجموعات النقاش Discussion Group Experiment :

أخيراً، قام الباحثون بتجربة تشجيع الموظفين على الاجتماع معاً ومناقشة أدائهم في العمل. وقد لاحظ الباحثون تحسناً في الأداء العام للمجموعات التي شاركت في المناقشة.

يمكن القول بأن تجارب هاوثورن أظهرت أن العوامل الاجتماعية قد تؤثر بشكل كبير في أداء العمل، وأن تحسين بيئة العمل وزيادة التفاعل بين العمال يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.<sup>1</sup>

#### 5. نتائج تجارب هاوثورن

كانت لتجارب هاوثورن العديد من النتائج، نلخصها في النقاط التالية:

- اكتشاف وجود الروابط الاجتماعية وتأثيرها على الأداء: توصلت التجارب إلى أن الروابط الاجتماعية تؤثر على الأداء، حيث أن العمال المتعاونين والذين يتشاركون المعرفة والخبرات يحققون نتائج أفضل من العمال الذين يعملون بشكل منفرد.

- تأثير الأهداف والتوقعات: أظهرت التجارب أن تحديد الأهداف والتوقعات المحددة يؤثر على الأداء بشكل إيجابي.

- تأثير الاهتمام: أظهرت التجارب أن الاهتمام بالعمال والتفاعل معهم يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

<sup>1</sup>. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Harvard University Press. P.36-39.

- تأثير الأدوات والتجهيزات: أظهرت التجارب أن توفير الأدوات والتجهيزات المناسبة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

- تأثير الإدارة: أظهرت التجارب أن نمط الإدارة وأسلوب التحكم يؤثر بشكل كبير على الأداء.

- تأثير الإعدادات الفيزيائية: أظهرت التجارب أن الإعدادات الفيزيائية لمكان العمل تؤثر على الأداء، حيث توصلت التجارب إلى أن الإضاءة والحرارة والضوضاء والتهوية تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

- تأثير العواطف والمشاعر: أظهرت التجارب أن العواطف والمشاعر لها تأثير كبير على الأداء والسلوك في مكان العمل.

- تأثير الفريق والمجموعة: أظهرت التجارب أن الفريق والمجموعة تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية والأداء في بيئة العمل. وجد الباحثون في تجربة هاوثورن أن تحسين العلاقات الاجتماعية بين أفراد الفريق وزيادة التفاعل بينهم يمكن أن يحسن الأداء بشكل كبير. وقد وجد الباحثون أيضًا أن الرضا النفسي للموظفين عن بيئة العمل ومستوى الدعم الذي يحصلون عليه من مديريهم يمكن أن يؤثر على الإنتاجية والأداء بشكل ملحوظ.<sup>1</sup>

ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في تحسين بيئة العمل وتعزيز الفريق والعمل الجماعي. فبتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وزيادة التفاعل بينهم، يمكن تحسين الرضا النفسي للموظفين وزيادة الإنتاجية والأداء في بيئة العمل. كما يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل مريحة وداعمة، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين في مجالات عملهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفردية والجماعية.

## 6. ماري باركر فوليت ونظرية المجموعات الصغيرة

ماري باركر فوليت كانت عالمة نفس وفيلسوفة أمريكية، وتعتبر واحدة من الشخصيات الرئيسية في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية. كان لها العديد من المساهمات في هذا المجال، وكانت نظريتها المعروفة باسم "المجموعات الصغيرة" هي واحدة من الأفكار الرئيسية التي شكلت مدرسة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup>. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. Fundamentals of management. Pearson. 2017. P.169.

تركز نظرية فوليت على أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وتؤكد على أن العلاقات الجيدة بين الأفراد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل. كما أنها تدعو إلى التعاون والتفاعل بين الأفراد، وتعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرارات.

وبالإضافة إلى ذلك، أشارت فوليت إلى أهمية القيادة في بيئة العمل، ودعت إلى تطوير القيادة الجماعية والتعاون في اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات. كما دعت إلى تحديث نظرة المجتمع للإدارة وتنظيم العمل، وأشارت إلى أن الهدف الرئيسي للشركات يجب أن يكون إنتاج السلع والخدمات بطريقة صحيحة، وليس تحقيق الأرباح على حساب العمال.

وفي نهاية المطاف، يمكن القول إن أعمال ماري باركر فوليت كانت لها تأثير كبير على نظريات وممارسات الإدارة الحديثة، ولا يزال تأثيرها حتى اليوم واضحاً في بيئة العمل.

نظرية المجموعات الصغيرة هي نظرية نسبية لعلم النفس والإدارة، تعزز أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد في بيئة العمل، وتؤكد على أن العلاقات الإيجابية بين أفراد المجموعة تؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية في العمل.

ترجع جذور نظرية المجموعات الصغيرة إلى العالم الأمريكي كورت ليوين في عام 1920، ولكنها اكتسبت شعبية في سبعينات القرن الماضي من خلال مساهمات العلماء الإداريين في مدرسة العلاقات الإنسانية مثل ماري باركر فوليت وإلتون مايو<sup>1</sup>.

تعتمد نظرية المجموعات الصغيرة على الفرضية بأن العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجموعة تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأدائهم في العمل. وبناءً على ذلك، فإن تطوير العلاقات الاجتماعية والتفاعل الفعال بين أفراد المجموعة يمكن أن يحسن الأداء الجماعي ويساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.

وبالإضافة إلى ذلك، تركز نظرية المجموعات الصغيرة على أهمية الاتصال والتواصل الفعال بين أفراد المجموعة، ودور القيادة في تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد المجموعة.

ومن الجوانب الأخرى التي تهتم بها نظرية المجموعات الصغيرة هي التحليل النفسي لسلوك الأفراد والتفاعلات الاجتماعية بينهم، وتحليل الأداء الفردي والجماعي، وتطوير برامج التدريب والتطوير اللازمة لتحسين الأداء الجماعي.

<sup>1</sup> Forsyth, D. R. Group dynamics. 6th ed. Cengage Learning. 2014. P. 12.



## 7. انتقاد مدرسة حركة العلاقات الانسانية

رغم أن مدرسة حركة العلاقات الإنسانية قد أحدثت تغييرًا جذريًا في النظرة إلى بيئة العمل وأسلوب إدارتها، إلا أنها تعرضت أيضًا لانتقادات واسعة النطاق. من بين الانتقادات الشائعة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم الاعتماد على أسس علمية صلبة: يتهم العديد من النقاد مدرسة العلاقات الإنسانية بعدم الاعتماد على أسس علمية صلبة وأدلة مقنعة. ويرون أن الأفكار التي تطرقت إليها هذه المدرسة تستند إلى افتراضات وتخمينات غير مثبتة علميًا.

- التركيز الزائد على الجوانب الإنسانية وتجاهل الجوانب الفنية والتقنية: يشير بعض النقاد إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز بشكل كبير على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل، متجاهلة الجوانب الفنية والتقنية الهامة. وبالتالي، يرون أنها لا تقدم حلاً شاملاً لمشكلات بيئة العمل.

- الاهتمام بالإنتاجية على حساب صحة الموظفين: يتهم العديد من النقاد مدرسة العلاقات الإنسانية بالتركيز على الإنتاجية وتحسين الأداء على حساب صحة الموظفين ورفاهيتهم النفسية والجسدية. ويرون أن هذا النهج يؤدي في بعض الأحيان إلى استغلال الموظفين والحرمان من حقوقهم الأساسية.

- الإفراط في التحكم في حياة الموظفين: يتهم بعض النقاد مدرسة العلاقات الإنسانية بالإفراط في التحكم في حياة الموظفين، والتدخل في قضايا حياتهم الشخصية والاجتماعية.

## ثانياً: نظرية الحاجات الانسانية (نظرية التحفيز) لماسلو

نظرية الحاجات الانسانية، التي تعرف أيضًا باسم نظرية التحفيز، هي نظرية نفسية تحدد الحاجات الأساسية للإنسان وتؤثر على سلوكه واستجابته للمحفزات. وقد وضعت هذه النظرية من قبل عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو في عام 1943 وتم تطويرها فيما بعد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. لمزيد من التفصيل يرجى الاطلاع على

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

## 1. مستويات النظرية

تتكون النظرية من خمسة مستويات للحاجات، تنطلق من الحاجات الأساسية إلى الحاجات النفسية الأكثر تعقيداً. يتم تصنيف هذه المستويات في هرم هرمي متصاعد الارتفاع، ويجب تلبية الحاجات الأساسية قبل التحرك إلى المستويات الأعلى.

## المستوى الأول: الاحتياجات الفيزيولوجية

تتمثل هذه الحاجات في الاحتياجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، مثل الهواء والماء والغذاء والنوم والإقامة والأمان الجسدي.

## المستوى الثاني: الاحتياجات الأمنية

تتضمن هذه الحاجات الرغبة في الأمن والاستقرار النفسي والجسدي والحماية من الخطر والتهديدات.

## المستوى الثالث: الاحتياجات الاجتماعية

تشمل هذه الحاجات الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعات اجتماعية، والمحبة والتقدير والتفاعل مع الآخرين.

## المستوى الرابع: الاحتياجات النفسية

تشمل هذه الحاجات الاحترام الذاتي والثقة في النفس والإنجاز والتحقيق والتميز وتحقيق الذات.

## المستوى الخامس: الاحتياجات الذاتية الحقيقية

وفقاً لنظرية ماسلو، فإن الحاجة لتحقيق الذات هي الحاجة الأعلى للإنسان، وتعد أعلى مستوى من مستويات الحاجات الأساسية. تعني هذه الحاجة السعي نحو تحقيق الإمكانيات الكامنة داخل الشخص، والسعي لتحقيق الإنجاز والتميز والإبداع في المجالات المختلفة. يبحث الفرد في هذه المرحلة عن الإشباع الذاتي وليس الاستجابة لحاجات خارجية كما هو الحال في المستويات السابقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Ryan, R. M., & Deci, E. L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press. 2017. P.163.

## 2. إستخدام نظرية الحاجات الانسانية في سياق نظرية المنظمات

تستخدم نظرية الحاجات الإنسانية في سياق نظرية المنظمات لفهم سلوك الأفراد في المنظمات. تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يسعون إلى تلبية حاجاتهم الأساسية، وهي الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية والاحترامية والذاتية لتحقيق.

تتضمن تطبيقات نظرية الحاجات الإنسانية في نظرية المنظمات التركيز على تلبية احتياجات الأفراد في المنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة لذلك. وعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة توفير الرواتب والمكافآت والحوافز لتلبية الحاجات المادية والمادية، كما يمكنها توفير بيئة عمل آمنة ومريحة لتلبية الحاجات الأمنية والاجتماعية.

وتشير نظرية المنظمات إلى أن الأفراد يحاولون تحقيق حاجاتهم من خلال الانضمام إلى المجموعات داخل المنظمة، والتي تعمل على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاحترامية. وبالتالي، تحتاج المنظمة إلى توفير الفرص للأفراد للاندماج والتواصل داخل المجموعات والفرق العاملة. وعندما يتم تلبية حاجات الأفراد في المنظمة، ينمو الشعور بالانتماء وتحقيق الذات والارتقاء بالذات، مما يعزز الدافع والإنتاجية ويؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام. لذلك، تعد نظرية الحاجات الإنسانية أحد العوامل الهامة في فهم السلوك الإنساني في المنظمات وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد Chester Barnard

تعد نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد واحدة من النظريات الرائدة في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات والمجموعات. وتتمحور هذه النظرية حول فكرة أن المنظمات تتأثر بالعلاقات الاجتماعية التي تربط أفرادها، وأن تعاون الأفراد وتنسيق جهودهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة.

تركز النظرية على ثلاثة جوانب رئيسية: الأهداف والمهام، والتنظيم والهيكل، والعلاقات الاجتماعية. وتقول النظرية إنه لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، يجب أن تتوفر بيئة تعاونية ومناسبة للعمل.

<sup>1</sup>. Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314.

الجماعي، ويجب أن يتم تصميم التنظيم والهيكل بطريقة تعزز التفاعل الإيجابي بين الأعضاء وتحفز على التعاون.

كما تؤكد النظرية على أهمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، وترى أن هذه العلاقات يمكن أن تؤثر على سلوك المجموعة وأدائها بشكل كبير. وبناءً على ذلك، فإن النظرية تحث على تشجيع التفاعل والتواصل الفعال بين أعضاء المنظمة وتعزيز التعاون والثقة بينهم.

يمكن اختصار فكرة نظرية الأنظمة التعاونية في أنها تؤكد على أن المنظمات تشكل نظاماً اجتماعياً معقداً، يجب تصميمه وتشجيع التفاعلات والعلاقات بطريقة تعزز التعاون والأداء الجماعي<sup>1</sup>.

### 1. أهداف نظرية الأنظمة التعاونية

تهدف نظرية الأنظمة التعاونية لـشستر برنارد إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير الأنظمة التعاونية داخل المنظمات: حيث تركز النظرية على تحسين العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وتعزيز التعاون والتفاعل بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: حيث ترى النظرية أن تحقيق الأهداف يمكن أن يتم بكفاءة أكبر عندما يعمل الأفراد معاً ويتبادلون المعلومات والخبرات ويساعدون بعضهم البعض.
- تحسين العلاقات بين الأفراد: فالنظرية تهدف إلى تعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وتعزيز التفهم والتقدير المتبادل، وبالتالي تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.
- توجيه الاهتمامات الفردية نحو الأهداف المشتركة: حيث تسعى النظرية إلى تحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة بدلاً من الاهتمام بالأهداف الفردية.
- تعزيز الديمقراطية داخل المنظمة: فالنظرية ترى أن التعاون الفعال يمكن أن يتحقق فقط إذا كانت هناك ديمقراطية في اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. ريتشارد سكوت و والتر باوندي، الإدارة: وجهة نظر الأنظمة والأنشطة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، 2017، ص 196.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه.

## 2. نماذج نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد

تقدم نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد عدة نماذج لتوضيح كيفية عمل الأنظمة التعاونية، ومن هذه النماذج:

- نموذج الإنتاج المشترك: يتمثل هذا النموذج في تنظيم العمل بشكل تعاوني، وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد بشكل مناسب، وتحقيق الإنتاجية العالية بشكل جماعي.

- نموذج النظام الاجتماعي: يركز هذا النموذج على تأسيس نظام اجتماعي يساعد على تحقيق التعاون والتواصل بين الأفراد، وذلك بتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وإنشاء قواعد وإجراءات مشتركة للحفاظ على التعاون والتواصل.

- نموذج النظام القانوني: يعتمد هذا النموذج على وضع قواعد وأنظمة قانونية واضحة ومفصلة، تضمن العدالة والمساواة وتحافظ على حقوق الجميع، وتحفز الأفراد على التعاون والعمل المشترك.

- نموذج النظام الإداري: يتضمن هذا النموذج تحديد سلطات الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين الأفراد بشكل واضح، وتحديد الإجراءات والمعايير المشتركة لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال ومستدام<sup>1</sup>.

تستخدم هذه النماذج في تحليل وتصميم الأنظمة التعاونية، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها وفشلها، وتحسين الأداء العام للمنظمة أو النظام التعاوني.

## 3. نتائج نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد

تسعى نظرية الأنظمة التعاونية لشستر برنارد إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأنظمة الاجتماعية، ومن ثم تحقيق النجاح والاستمرارية في عمل هذه الأنظمة. وتتيح هذه النظرية العديد من النتائج، ومنها:

- توفير بيئة عمل إيجابية: تساعد نظرية الأنظمة التعاونية على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد.

<sup>1</sup>. Barnard, C. I. The Functions of the Executive. Harvard University Press. 2012, P.96.

- زيادة الثقة والتعاون بين الأفراد: تتيح هذه النظرية الأساليب الفعالة لزيادة الثقة والتعاون بين الأفراد في الأنظمة الاجتماعية.
- تحسين القدرة على اتخاذ القرارات: تمكن نظرية الأنظمة التعاونية من تحسين قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات المناسبة في الأنظمة الاجتماعية.
- تحقيق الهدف المشترك: تمكن هذه النظرية من تحقيق الهدف المشترك للأنظمة الاجتماعية، وذلك من خلال تحفيز الأفراد على العمل معاً لتحقيق هذا الهدف.
- تحسين جودة الحياة: تهتم نظرية الأنظمة التعاونية بتحسين جودة الحياة في الأنظمة الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين الحاجات الفردية والجماعية.

#### رابعاً: نظرية نظام الإدارة الانسانية لدوغلاس ماك غريغور (نظرية Y وX) Douglas McGregor

- نظرية دوجلاس ماك غريغور هي نظرية في مجال الإدارة والقيادة تركز على الاهتمام بعوامل النجاح في المؤسسات. تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإدارة الفعالة تتطلب تركيزاً على ما يسمى بـ "نظام الإدارة الإنسانية"، والذي يشير إلى العلاقات بين الموظفين والإدارة والبيئة الداخلية للمؤسسة<sup>1</sup>.
- ويتألف نظام الإدارة الإنسانية من ثلاثة مكونات رئيسية<sup>2</sup>:
- الموظفين: وهم المورد الأساسي للمؤسسة، وتقوم الإدارة بإدارة هذا المورد وتحفيزه وتطويره.
  - الإدارة: وهي المسؤولة عن توجيه وتحكم المؤسسة وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات الحاسمة.
  - البيئة الداخلية: وتشمل جميع العوامل الداخلية في المؤسسة التي تؤثر على العمل والإنتاجية والتفاعلات بين الموظفين والإدارة.
- وتركز نظرية دوجلاس ماك غريغور على أن الإدارة الفعالة يجب أن تهتم بخمسة عوامل رئيسية لتحقيق النجاح في المؤسسة، وهي:
- القوة الدافعة: وهي العامل الذي يدفع الموظفين للعمل والإنتاجية والإبداع في العمل.

<sup>1</sup>. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. California management review, 34(4), 53-72.

<sup>2</sup>. Ibid.

- القدرة: وهي مهارات الموظفين وإمكانياتهم ومستوى تعليمهم وتدريبهم وكفاءتهم في العمل.
- الهيكل التنظيمي: وهو النظام الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الموظفين والإدارة ويساعد على تحقيق التنسيق والتكامل في العمل.
- العلاقات الإنسانية: وتشمل العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

### 1. مبادئ نظرية دوغلاس ماك غريغور

- نظرية دوغلاس ماك غريغور (Douglas McGregor) تتناول الإدارة والقيادة، وتعتبر من أهم النظريات الخاصة بالسلوك التنظيمي. وتركز هذه النظرية على مبادئ معينة تتعلق بالموظفين وكيفية التعامل معهم. وفيما يلي أهم مبادئ نظرية دوغلاس ماك غريغور<sup>1</sup>:
- الموظفين هم المورد الأكثر قيمة في أي منظمة، وعلى الإدارة أن تدرك ذلك وتحترمهم.
  - يتمثل دور القيادة في توجيه الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء.
  - يمكن تقسيم الموظفين إلى مجموعتين: الأولى تعتقد بأن الموظفين يملكون عزيمة وتحفيزاً داخلياً للعمل، بينما الثانية ترى الموظفين كأنهم يحتاجون إلى إجراءات صارمة لتحفيزهم.
  - يجب تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، ويتعين توفير بيئة عمل مشجعة لذلك.
  - يتعين توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة قيمتهم للمنظمة.
  - يجب توفير بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين، ويتعين الحرص على توفير الظروف المناسبة لإنجاز العمل بكفاءة.
  - يجب أن تكون الإدارة شفافة في تعاملها مع الموظفين، ويجب على الإدارة أن تكون عادلة وتتعامل مع الموظفين بإنصاف.
  - يتعين الحرص على تقديم المكافآت المناسبة والمتناسبة مع الجهود التي يبذلها الموظفون.

<sup>1</sup>. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). Leadership: Theory, application, & skill development. Cengage Learning.

## 2. نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور

نظرية X و Y هي جزء من نظرية دوغلاس ماك غريغور للإدارة والقيادة، وتعكس الطريقة التي ينظر بها المديرين إلى الموظفين وتعاملهم معهم<sup>1</sup>.

## 1.2. نظرية X

نظرية X هي نموذج لإدارة الموظفين ترجح فيه الإدارة التحكمية والمراقبة الصارمة والتوجيه القوي. تفترض هذه النظرية أن الموظفين يكرهون العمل ويحتاجون إلى مراقبة وتوجيه صارم من المديرين لتحقيق الأداء الجيد، وأنهم يبحثون دائمًا عن الأعذار لتفادي العمل الصعب. وفي هذه النظرية يعتبر المدير الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات والتحكم في العملية الإنتاجية بالكامل.

تعتمد هذه النظرية على بعض الفروض الرئيسية حول الموظفين، منها:

- أن الموظفين يحبون الكسل ويفتقرون إلى الحماس والإصرار على العمل.
- أن الموظفين يفتقرون إلى القدرة على التفكير والتخطيط وتحمل المسؤولية.
- أن الموظفين يحتاجون إلى مراقبة وتوجيه صارم من المديرين لتحقيق الأداء الجيد وتحقيق الأهداف.
- وتنبع هذه النظرية من الفكرة التقليدية للإدارة التي كانت شائعة في القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين، والتي كانت تعتبر المديرين هم المسؤولون الوحيدون عن اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. وتشير هذه النظرية إلى أن الموظفين لا يمكنهم تحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء والإنتاجية، وأنهم يحتاجون إلى الإشراف والتوجيه المستمر من المديرين لتحقيق النجاح.
- وتتضمن نظرية X عددًا من الأساليب والإجراءات التي تستخدمها الإدارة التحكمية، منها:
- توزيع العمل بشكل متساوي بين الموظفين ومتابعتهم بشكل دوري وتقييم أدائهم بصرامة.
- تحديد المهام والأهداف بوضوح وإيضاح المتطلبات الدقيقة لتحقيقها.
- إنشاء هيكل تنظيمي متشدد يوضح السلطات والمسؤوليات لكل فرد في المنظمة.
- استخدام العقوبات والتهديدات لتحفيز الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد.

<sup>1</sup>. ديفيد أ. ديكسون، التحدي الإداري: السلوك التنظيمي والتحول، دار العلم للملايين، لبنان، 2018، ص 62-63



ومع ذلك، فإن هذه النظرية ليست دقيقة بالضرورة، حيث أنها تتجاهل العديد من العوامل التي تؤثر على موظفي المنظمة وتحفزهم على العمل بكفاءة وفعالية، مثل الاعتراف بالإنجازات وتوفير بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعلم والتطوير المستمر للموظفين. وبالتالي، فإن هذه النظرية ليست مفيدة في كل الحالات ويمكن أن تؤدي إلى انخفاض الرضا والإنتاجية والإبداعية في المنظمة.

وفي النهاية، تحاول نظرية X تفسير سلوك الموظفين وكيفية تحقيق الأداء الجيد في المنظمات، ولكنها تفتقر إلى تقدير وتشجيع القدرات والإمكانات الفردية وتهمل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على السلوك والأداء في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2.2. نظرية Y

نظرية Y هي نظرية إدارية طورها الاقتصادي الأمريكي دوغلاس ماك جريجور، وهي تعتبر تعكس الاتجاه العكسي لنظرية X. حيث تفترض النظرية Y أن الموظفين يمتلكون الرغبة الطبيعية في العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويستمتعون بالتحدي والمسؤولية والتعلم والنمو الشخصي.

وتتضمن الفروض الرئيسية لنظرية Y ما يلي:

- العمل ليس كرهاً وإنما يمكن أن يكون مرضياً ومليئاً بالمتعة.
- الموظفون يمكنهم أن يتحكموا في سلوكهم وأن ينظموا أنفسهم بما يتماشى مع الأهداف المحددة.
- يمكن للموظفين أن يتحفزوا ويتعلموا ويطوروا مهاراتهم وقدراتهم.
- الموظفون يمتلكون القدرة على الابتكار والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة.
- إذا تم توفير الظروف المناسبة، فإن الموظفين سيستمعون بالمبادرة والمسؤولية وسيسعون لتحقيق الأهداف الكاملة للمنظمة.<sup>2</sup>

وبناءً على هذه الفروض، تتبنى نظرية Y أسلوب إدارة يعتمد على الإيجابية والتحفيز وتعزيز الجوانب الإيجابية للموظفين، حيث يتم تشجيعهم وتحفيزهم على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة وتنمية

<sup>1</sup> ديفيد أ. ديكسون، التحدي الإداري: السلوك التنظيمي والتحول، دار العلم للملايين، لبنان، 2018، ص 64-65

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

قدراتهم وإمكانياتهم. كما يتم إعطاء الموظفين حرية أكبر في تحديد الأهداف وإدارة وقتهم واتخاذ القرارات الصحيحة.

ومن أهم مزايا نظرية Y هي تشجيع الموظفين على تطوير وتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص هذه النظريتين بأن نظرية X تركز على التحكم والمراقبة والإدارة التقليدية، في حين أن نظرية Y تركز على الإشراف والتوجيه والإدارة الإيجابية والإعطاء المرنة والثقة في الموظفين. ويجب على المديرين أن يختاروا النهج الأنسب لإدارة فريقهم، حسب الظروف المحيطة ونوعية العمل والفريق المعني.

### خامساً: نظرية التفاعل ( Interaction Theory )

نظرية التفاعل (Interaction Theory) هي نظرية من نظريات المنظمات التي وضعها العالم الاجتماعي الأمريكي ويليام وايت (William Foote Whyte) في عام 1940. وتعتمد هذه النظرية على فكرة أن المنظمات هي عبارة عن شبكات من العلاقات الاجتماعية بين أفرادها، وأنه يتم تشكيل الأدوار والهياكل التنظيمية داخل المنظمة عن طريق تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض.

وتشمل هذه النظرية فرضية أن الأدوار التي يلعبها الأفراد داخل المنظمة تنبع من التفاعلات بين الأفراد، وأن هذه التفاعلات تشكل نتيجة لتوقعات الأفراد وأساليبهم في التفاعل مع الآخرين. كما تتطرق النظرية أيضاً إلى العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، وكيفية تأثير عوامل البيئة الخارجية على سلوك المنظمة ومدى قدرتها على الاستجابة لتلك العوامل.

وتعتبر نظرية التفاعل مهمة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، حيث أنها تساعد في توضيح كيفية تكوين هذه العلاقات وكيفية تأثيرها على سلوك المنظمة بشكل عام. كما أنها تساعد على تحديد الأساليب الأكثر فعالية لتحسين العلاقات داخل المنظمة وتحسين أدائها بشكل عام.<sup>2</sup>

#### 1. مبادئ وأهداف نظرية التفاعل

تركز نظرية التفاعل على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة وتشكيلها للأدوار والهياكل التنظيمية، وتهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على تلك العلاقات وكيفية تحسينها لتعزيز أداء المنظمة بشكل عام.

<sup>1</sup> ديفيد أ. ديكسون، المرجع السابق، ص 70-71

<sup>2</sup> William Foote Whyte. "The Social Organization of the Labor Market". American Journal of Sociology. 46 (4): 385-401.

وتتضمن مبادئ نظرية التفاعل ما يلي:

- الأدوار التي يلعبها الأفراد داخل المنظمة تتشكل نتيجة لتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، وتتأثر بتوقعاتهم وأساليبهم في التفاعل.
- يتم تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بشكل طبيعي، وتتأثر بالعوامل الاجتماعية الداخلية والخارجية، وتتطور مع مرور الوقت.
- تلعب المنظمة دورًا هامًا في تحديد نوعية العلاقات الاجتماعية داخلها، ويمكن تحسين هذه العلاقات من خلال التدخل في أنشطة المنظمة وتوفير الدعم اللازم لتحسين الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد.
- وتهدف نظرية التفاعل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، منها:
- فهم عمليات تكوين الأدوار والهياكل التنظيمية داخل المنظمة.
- تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتعزيز التواصل بين الأفراد.
- تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة وتحسينها.
- توفير الإطار النظري والتطبيقي اللازم لتحسين العلاقات الاجتماعية والأداء داخل المنظمة.

## 2. المكونات والعناصر الأساسية لنظرية التفاعل

تتكون نظرية التفاعل من عدة مكونات أساسية، وتشمل<sup>1</sup>:

- الدور: ويعني السلوك المتوقع لشخص معين في المنظمة، ويعتمد هذا الدور على الموقع الوظيفي والاجتماعي للفرد داخل المنظمة.
- الاحتياجات: وتعني الرغبات والاحتياجات النفسية والاجتماعية التي يحتاجها الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر على تحديد أدوارهم وسلوكهم.
- التوقعات: وتشمل التوقعات الوظيفية والاجتماعية التي يتوقعها الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم.

<sup>1</sup>. William Foote Whyte. "The Social Organization of the Labor Market". American Journal of Sociology. 46 (4): 385-401.

- التفاعلات: وتعني العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة، وتشكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر على تحديد الأدوار والهياكل التنظيمية.
  - الأداء: ويشير إلى كيفية تحقيق الأهداف المحددة داخل المنظمة، ويعتمد على التوازن بين الأدوار والاحتياجات والتوقعات والتفاعلات داخل المنظمة.
  - الاعتمادية: وتشير إلى الدعم الاجتماعي والمعنوي الذي يحصل عليه الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر على تحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة الأداء.
  - الثقافة: وتعني القيم والمعتقدات الثقافية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتشكل أسلوب التفاعل وتحدد الأدوار والهياكل التنظيمية.
- هذه هي بعض المكونات الأساسية لنظرية التفاعل، وتعتبر جميعها مهمة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحسينها<sup>1</sup>.

#### سادسا: نظرية النموذج المختلط ( نظرية التناقض ) ل: كريس أرجيريس Chris Argyris

- النموذج المختلط أو نظرية التناقض هي نظرية اقترحها العالم الاجتماعي كريس أرجيريس، والتي تناول فيها العلاقات بين الهيكلية الاجتماعية والفرد وسلوكه. تشير النظرية إلى وجود تناقضات في البيئة الاجتماعية التي يعيشها الفرد، وهي تتألف من خمسة تناقضات رئيسية<sup>2</sup>:
- التناقض بين الحاجة إلى الاندماج الاجتماعي والحاجة إلى الانفصالية الفردية.
  - التناقض بين الحاجة إلى الثبات والحاجة إلى التغيير.
  - التناقض بين الحاجة إلى التوجه نحو الهدف والحاجة إلى العمل الجماعي.
  - التناقض بين الحاجة إلى السيطرة والحاجة إلى الانفتاح على الخارج.

#### 1. مبادئ وأسس نظرية النموذج المختلط؟

نظرية النموذج المختلط (The Dual Process Model) هي نظرية تشير إلى وجود اثنين من العمليات العقلية المختلفة المسؤولة عن صنع القرارات والتفكير والحكم، وهما النظام الأول والنظام الثاني.

<sup>1</sup>. William Foote Whyte, Op.Cit. P.385-401

<sup>2</sup>. Chris Argyris, Theories of Action, Double-Loop Learning, and Organizational Learning, Addison-Wesley Publishing Company, 1977, P.18-19

ويتمثل تطبيق هذه النظرية في العديد من المجالات بما في ذلك علم النفس، والعلوم الاجتماعية، وعلم الاقتصاد.

وفيما يلي بعض المبادئ والأسس الرئيسية لنظرية النموذج المختلط:

- وجود نظامين: يتمثل المفهوم الأساسي لنظرية النموذج المختلط في وجود اثنين من النظم العقلية المختلفة لصنع القرارات والتفكير والحكم، وهما النظام الأول والنظام الثاني.

- النظام الأول: يعتبر النظام الأول عملية تعمل بشكل آلي وغير مراقب، ويعتمد على الخبرة السابقة والأنماط المسبقة في اتخاذ القرارات. وهذا النظام يتميز بالسرعة والتلقائية في صنع القرارات، ولكنه قد يكون عرضة للأخطاء والتحيز.

- النظام الثاني: يعتبر النظام الثاني عملية مراقبة وعميقة وتعتمد على الانتباه الذاتي والتفكير الناقد. وهذا النظام يتميز بالبطء والتعب، ولكنه يعتبر دقيقاً ويتيح للفرد إجراء تحليلات معمقة للقضايا والتفكير في الأمور بشكل متعدد الأبعاد.

- التفاعل بين النظامين: يقوم النظام الثاني بالتفاعل مع النظام الأول، حيث يتحكم النظام الأول في الاستجابات السريعة والتلقائية، ويساعد النظام الثاني في التحكم فيها وتحسينها.

## 2. الأنماط السلوكية للأفرات حسب نظرية التناقض لكريس أرجيريس

نظرية التناقض لكريس أرجيريس (Contradiction Theory by Chris Argyris) تشير إلى وجود بعض الأنماط السلوكية للأفرات التي تؤدي إلى تقليل الكفاءة وتحقيق نتائج سلبية، وهذه الأنماط على النحو التالي<sup>1</sup>:

- التعلم المركز على الذات: حيث يتم تحديد الأهداف الخاصة بالفرد دون النظر إلى المخاطر المحتملة أو الآثار السلبية المحتملة لتلك الأهداف. ويؤدي هذا النمط إلى تقليل الكفاءة والفاعلية في التعامل مع المواقف.

- عدم الاعتراف بالنزاعات: حيث يتجنب الفرد التعرف على النزاعات أو الخلافات، ويحاول إخفائها أو حلها سراً. ويؤدي هذا النمط إلى تفاقم النزاعات وتعقيدها، وتفشي الشائعات والتحريض بين الأفراد.

<sup>1</sup>. Chris Argyris, Theories of Action, Double-Loop Learning, and Organizational Learning, Addison-Wesley Publishing Company, 1977, P.32-33

- الدفاع عن الذات: حيث يتجنب الفرد المواجهة المباشرة للمشكلات أو الانتقادات، ويتجنب الاعتراف بأنه خاطئ. ويؤدي هذا النمط إلى تجنب المساءلة الذاتية وتفادي تقديم الاعتذارات والتصحيحات، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وعدم تحقيق الأهداف بكفاءة.
- تقليل الانفتاح على الآخرين: حيث يتجنب الفرد تقديم المساعدة للآخرين أو العمل معهم، ويتجنب التعلم من آراءهم أو نصائحهم. ويؤدي هذا النمط إلى تفاقم العزلة والانعزالية، وعدم القدرة على العمل في فريق بكفاءة وفعالية.
- الاستنتاج المبكر: حيث يقوم الفرد بإعطاء الأولوية للحكم المسبق والتقييمات السطحية للمواقف.

### سابعاً: نظرية التنظيم الاجتماعي Social Organization Theory

نظرية التنظيم الاجتماعي (Social Organization Theory) هي نظرية قام بتطويرها العالم الأمريكي جيمس باك (James D. Thompson) ونشرها عام 1967، وهي تتعلق بدراسة التنظيمات وتشرح العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذه التنظيمات.

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن التنظيمات تتأثر بالعوامل الاجتماعية المحيطة بها، وأنها تمثل جزءاً من النظام الاجتماعي الأوسع الذي تنتمي إليه. كما تقوم هذه النظرية على افتراض بأن التنظيمات تسعى إلى تحقيق الأهداف الأساسية وإلى الحفاظ على استقرارها واستمراريتها في ظل التغيرات الدائمة التي تطرأ عليها.

تشمل نظرية التنظيم الاجتماعي عدة مفاهيم أساسية، من بينها<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي: وهو يشير إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم المهام والمسؤوليات داخل التنظيم.
- العلاقات الاجتماعية: وهي تتعلق بالعلاقات التي تربط بين أفراد التنظيم والتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بينهم.
- القيم والمعتقدات: وهي المعايير التي يتبعها أفراد التنظيم والتي تؤثر على الثقافة المؤسسية للتنظيم.

<sup>1</sup>. Thompson, J. D. Organizations in action: Social science bases of administrative theory. Transaction Publishers. 1967. P.96.

- القوى الدافعة: وهي المحفزات التي تشجع الأفراد على العمل داخل التنظيم، وتشمل الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، تتضمن نظرية التنظيم الاجتماعي أيضًا مفاهيم أخرى مثل التكيف والتغيير والاستقرار، وكيفية تأثير هذه المفاهيم على سلوك الموظفين داخل التنظيم، حيث يؤثر التكيف على قدرة الموظفين على التأقلم مع التغييرات داخل التنظيم، بينما يؤثر الاستقرار على مدى تعزيز الثقة والولاء للتنظيم.

بالإضافة إلى ذلك، تشير هذه النظرية إلى أن التنظيم يتأثر بعدد من العوامل الخارجية، مثل المنافسة والتغيرات الاقتصادية والتشريعات الحكومية والتكنولوجيا وغيرها، وكيفية تأثير هذه العوامل على سلوك الموظفين داخل التنظيم.

وبشكل عام، تسعى نظرية التنظيم الاجتماعي إلى فهم كيفية تأثير العوامل الاجتماعية على تنظيمات الأعمال وكيفية تحقيق الأهداف المؤسسية والاستجابة للتحديات والفرص التي تطرأ عليها في بيئتها الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### ثامنا: نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل: رنيسيس ليكرت

نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل: رنيسيس ليكرت (Rensis Likert) تركز على العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتشمل عدة مفاهيم أساسية تؤثر على أسلوب القيادة وسلوك الموظفين داخل التنظيم<sup>2</sup>.

وتشير هذه النظرية إلى أن هناك أربعة أنماط للتنظيم تؤثر على سلوك الموظفين، وهي:

التنظيم الاستبدادي: وهو التنظيم الذي يعتمد على السيطرة والضغط على الموظفين، ويتميز بعدم وجود تعاون وتفاهم بين الإدارة والموظفين.

التنظيم التقليدي: وهو التنظيم الذي يعتمد على الأوامر والتحكم، ويتميز بعدم وجود حوار وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين.

<sup>1</sup>. Thompson, J. D. Organizations in action: Social science bases of administrative theory. Transaction Publishers. 1967. P.106.

<sup>2</sup>. Likert, R. New patterns of management. New York: McGraw-Hill. 1961. P.49.

التنظيم الاستشاري: وهو التنظيم الذي يعتمد على الحوار والتعاون بين الإدارة والموظفين، ويتميز بالثقة والتفاهم بينهم.

التنظيم المشركي: وهو التنظيم الذي يعتمد على المشاركة والتفاعل بين الإدارة والموظفين، ويتميز بالثقة والتعاون والمشاركة الفعالة من الجميع في اتخاذ القرارات.

وتشير نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل إلى أن التنظيمات الناجحة هي تلك التي تعتمد على التنظيم التشاركي.<sup>1</sup>

### تاسعا: نظرية الدفع والجذب (نظرية العاملين) لفريدريك هرزبرغ

تعد نظرية العاملين أو "نظرية الدفع والجذب" التي وضعها الاقتصادي الأمريكي فريدريك هرزبرغ في عام 1957م، إحدى النظريات الرئيسية في مجال نظرية المنظمات.<sup>2</sup>

#### 1. مرتكزات النظرية

تركز هذه النظرية على العوامل التي تؤثر على انضمام الأفراد إلى المنظمات وبقائهم فيها. وتقول النظرية إن الأفراد يتأثرون بعدة عوامل تتعلق بالدفع والجذب، حيث يدفع الأفراد إلى الانضمام للمنظمات العوامل المتعلقة بالحاجة المادية والاجتماعية والنفسية، بينما تجذب الأفراد عوامل مثل المكافآت المادية والعلاقات الاجتماعية الجيدة والتحدي والاعتراف.

وترى النظرية أن العوامل التي تدفع الأفراد للانضمام للمنظمات تتضاءل مع مرور الوقت، في حين أن العوامل التي تجذب الأفراد تزداد بمرور الوقت. ومن هنا يتعين على المنظمات توفير العوامل التي تجذب الأفراد وتعزز رضاهم وإشباع احتياجاتهم المختلفة من أجل الحفاظ على استقرارها وتحقيق أهدافها.

ويمكن استخدام نظرية العاملين في تفسير تحولات العمل الحالية، بما في ذلك التحول نحو العمل الذي يعتمد على التكنولوجيا والذي يتطلب من المنظمات توفير بيئة عمل مشجعة وجذابة للعاملين لتحقيق الاستقرار والنجاح.

<sup>1</sup> Likert, R. New patterns of management. New York: McGraw-Hill. 1961. P.58.

<sup>2</sup> Herzberg, F. (1957). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. Personnel Administration, 20(3), 1-9.



## 2. مبادئ وأهداف النظرية

تتميز نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ بعدة مبادئ وأهداف من بينها:

- العوامل المؤثرة في انضمام الأفراد للمنظمات: تركز النظرية على العوامل التي تدفع الأفراد للانضمام للمنظمات وتتضمن الحاجات الاجتماعية والنفسية والمادية والأهداف المهنية والشخصية.
- العوامل المؤثرة في بقاء الأفراد في المنظمات: تركز النظرية على العوامل التي تحفز الأفراد على البقاء في المنظمات، وتتضمن المكافآت المادية والعلاقات الاجتماعية الجيدة والتحدي والاعتراف.
- أهمية تلبية احتياجات العاملين: تركز النظرية على أهمية تلبية احتياجات العاملين لتحقيق الاستقرار والنجاح في المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة: تركز النظرية على أهمية تحقيق أهداف المنظمة من خلال جذب الأفراد الذين يتوافقون مع أهدافها وتلبية احتياجاتهم.
- الأفراد يتغيرون مع مرور الوقت: تركز النظرية على أن العوامل التي تدفع الأفراد للانضمام للمنظمات تتضاءل مع مرور الوقت، في حين أن العوامل التي تجذب الأفراد تزداد بمرور الوقت.
- تهدف نظرية العاملين إلى توفير إطار نظري لفهم سلوك الأفراد في المنظمات، وتوفير الإرشادات العملية للمنظمات لتحقيق النجاح والاستقرار عن طريق تلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### خلاصة

الأفراد والمجموعات داخل المنظمات وكيفية تأثيره على أداء المنظمة. وتعتمد هذه المدرسة على مبادئ النظرية السلوكية في علم النفس، وتتضمن عدة نظريات مثل نظرية الدوافع ونظرية التعلم ونظرية الاحتكاك الاجتماعي.

<sup>1</sup>. Herzberg, F. (1957). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. Personnel Administration, 20(3), 1-9.

تعد المدرسة السلوكية مفيدة للمنظمات حيث تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحليل الأسباب وراء هذا السلوك. كما توفر للمنظمات الإرشادات اللازمة لتحقيق أهدافها من خلال تعزيز سلوك الأفراد الإيجابي والتخلص من السلوك السلبي.

بالإضافة إلى ذلك، تتميز المدرسة السلوكية بأنها تركز على الأداء والنتائج، وبالتالي تساعد على تحسين أداء المنظمة بشكل عام. وتعتبر المدرسة السلوكية مهمة أيضًا في تطوير وتحسين قدرات القيادة والإدارة في المنظمة.

## **المحور الرابع**

**المدخل الكمي في دراسة المنظمات (المدرسة الكمية)**

## المحور الرابع: المدخل الكمي في دراسة المنظمات (المدرسة الكمية)

### المعارف المستهدفة

- تحديد مختلف المقاربات الكمية في دراسة المنظمات.
- إبراز أهم خصائص المدرسة الكمية.
- تحديد أسس ومرتكزات النظرية الكمية في دراسة المنظمات.
- فهم أساليب المدخل الكمي في الإدارة
- تمكين الطالب من فهم التحليل الكمي في دراسة نظرية المنظمات.

### الكلمات الدلالية

المدخل الكمي، بحوث العمليات، اتخاذ القرارات.

### مجاورة المحاضرة

1. الأسئلة الجوهرية حول النظرية الكمية
2. أسس ومرتكزات النظرية الكمية في دراسة المنظمات
3. أساليب المدخل الكمي في الإدارة
4. استعمال بحوث العمليات كمنهج علمي في نظرية المنظمات
5. مدخل إتخاذ القرارات في دراسة المنظمات
6. أهم رواد المنهج الكمي في دراسة المنظمات
7. مميزات وعيوب المنهج الكمي في دراسة المنظمات (النظرية الكمية)

## تمهيد

المدخل الكمي في دراسة المنظمات (المدرسة الكمية) هو نهج في دراسة الإدارة والمنظمات يستخدم الأساليب الكمية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات. يتميز هذا النهج بتحويل البيانات إلى أرقام وتطبيق النماذج الرياضية والإحصائية لتحليلها وفهمها.

تركز هذه المدرسة على استخدام الرياضيات والإحصاء والنمذجة لتحليل البيانات وتوضيح العلاقات بين المتغيرات المختلفة في المنظمة. وبالتالي، يمكن للمدرسة الكمية مساعدة القادة والمديرين في صنع القرارات المستندة إلى الأدلة والأرقام، وتحسين أداء المنظمات وتطوير استراتيجيات جديدة.

وتشمل أدوات المدرسة الكمية في دراسة المنظمات، على سبيل المثال لا الحصر، التحليل الإحصائي، ونظريات الاحتمالات، ونظرية الألعاب، والنمذجة الرياضية، ونظرية القرارات، وغيرها. ويتم تطبيق هذه الأدوات في العديد من مجالات الإدارة، مثل التسويق والمالية والإدارة الاستراتيجية وغيرها.

ومن المزايا الرئيسية للمدرسة الكمية في دراسة المنظمات، أنها تساعد على تحليل البيانات بشكل دقيق وموثوق، وتساعد على التنبؤ بسلوك المستهلكين وتحديد الاتجاهات السوقية، وتساعد على تطوير النماذج الاقتصادية والإدارية، وتساعد على صنع القرارات المستندة إلى الأرقام والأدلة.

ومن العيوب الرئيسية للمدرسة الكمية في دراسة المنظمات، أنها لا تأخذ في الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على سلوك المنظمة وأدائها، وهذا يعني أنها قد تكون غير كافية لتوفير صورة شاملة للمنظمة وأدائها. كما أنها تحتاج إلى مهارات تحليل البيانات والرياضيات والإحصاء القوية لتطبيقها بشكل فعال، ويمكن أن تكون مكلفة وصعبة التنفيذ في بعض الأحيان.

## 1. الأسئلة الجوهرية حول النظرية الكمية

### 1.1. ما هو المدخل الكمي في دراسة المنظمات؟

المدخل الكمي في دراسة المنظمات هو نهج يستخدم الأساليب الكمية والإحصائية لتحليل البيانات المتعلقة بالمنظمة، وتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة<sup>1</sup>.

### 2.1. ما هي أنواع البيانات التي يمكن استخدامها في المدخل الكمي؟

يمكن استخدام العديد من أنواع البيانات في المدخل الكمي، بما في ذلك البيانات الكمية (مثل الأرقام) والبيانات النوعية (مثل الجنس والعمر والتعليم).

### 3.1. ما هي الأساليب الإحصائية الشائعة التي يمكن استخدامها في المدخل الكمي؟

هناك العديد من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في المدخل الكمي، مثل التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics) وتحليل الانحدار (Regression Analysis) وتحليل التباين (Analysis of Variance) وتحليل المسار (Path Analysis) وتحليل العوامل (Factor Analysis) والتحليل المتعدد المتغيرات (Multivariate Analysis) وغيرها<sup>2</sup>.

### 4.1. ما هي الخطوات الأساسية لتنفيذ دراسة كمية في المنظمة؟

الخطوات الأساسية لتنفيذ دراسة كمية في المنظمة تشمل:

- وضع الأهداف والأسئلة البحثية.
- تحديد المتغيرات .
- تصميم الدراسة وتحديد عينة الدراسة وجمع البيانات.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية المناسبة.
- تفسير النتائج والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

<sup>1</sup>. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. Annual Review of Psychology, 63, 539-569.

<sup>2</sup>. Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Publications. P.29.

- كتابة التقرير النهائي للدراسة وتقديم النتائج للجهات المعنية.

## 2. أسس ومرتكزات النظرية الكمية في دراسة المنظمات

تعتمد النظرية الكمية في دراسة المنظمات على المبادئ والأسس التالية:

- الأسس الرياضية: تستخدم النظرية الكمية في دراسة المنظمات الرياضيات والإحصاء والنمذجة الرياضية والاحتمالات والتحليل الإحصائي. تهدف هذه الأسس إلى تحليل البيانات الكمية وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

- الأسس المنطقية: تهدف هذه الأسس إلى فهم عملية صنع القرار في المنظمات وكيفية تحسين أداء المنظمات من خلال تطبيق المنطق الكمي.

- الأسس الاقتصادية: تهدف هذه الأسس إلى فهم علاقة التكلفة والفوائد في المنظمات وتحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المالية.

- الأسس الإدارية: تعتمد النظرية الكمية كذلك على الأسس الإدارية التقليدية فيما يخص تنسيق العمل وتنظيمه، وكذلك التوجيه ومختلف آليات الرقابة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

## 3. أساليب المدخل الكمي في الإدارة

تتضمن أساليب المنهج الكمي في الإدارة العديد من التقنيات والأدوات التي تستخدم لحل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على البيانات الكمية المتاحة. ومن أشهر هذه الأساليب:

- تحليل الانحدار Regression analysis

- التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive statistical analysis

- التحليل الإحصائي الاستنتاجي Inferential statistical analysis

- النمذجة الرياضية Mathematical modeling

- تحليل البيانات Data analysis

<sup>1</sup>. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning. P.69-71

- تحليل الشبكات Network analysis

- تحليل القيمة المضافة Value added analysis

- تحليل العوامل الرئيسية Factor analysis

- تحليل المسار Path analysis

- البرمجة الخطية Linear programming

- البرمجة اللاخطية Nonlinear programming

- نظرية الاحتمالات Probability theory

- تحليل الانحدار الشجري Tree regression analysis

وهذه فقط بعض الأساليب المستخدمة في المنهج الكمي في الإدارة. يمكن استخدام هذه الأساليب في مجالات مختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والإحصاءات التجارية، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، والمالية وغيرها.

#### 4. استعمال بحوث العمليات كمنهج علمي في نظرية المنظمات

تعتبر بحوث العمليات إحدى الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها في نظرية المنظمات. فهي تساعد على تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال تطبيق الأساليب الكمية والنماذج الرياضية لحل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة.

وتشمل بحوث العمليات في نظرية المنظمات على سبيل المثال<sup>1</sup>:

- تخطيط الموارد: حيث تستخدم بحوث العمليات في تخطيط الموارد البشرية والمالية والموادية، وذلك من خلال تطبيق نماذج رياضية لتحديد الاحتياجات وتوزيع الموارد بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup>. Heizer, J., & Render, B. (2017). Operations management: sustainability and supply chain management. Pearson. P.104.



- إدارة الإنتاج: حيث تستخدم بحوث العمليات في تحسين إجراءات إنتاج المنظمة وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وذلك عن طريق تحليل البيانات والإحصاءات وتصميم نماذج رياضية لتحسين إنتاجية المنظمة.
- إدارة الجودة: حيث تستخدم بحوث العمليات في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وذلك عن طريق تحليل البيانات وتصميم نماذج رياضية لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تحليل القرارات: حيث تستخدم بحوث العمليات في تحليل البيانات والإحصاءات وتصميم نماذج رياضية لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة.
- وهذه الطريقة، تساهم بحوث العمليات في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

#### 5. مدخل إتخاذ القرارات في دراسة المنظمات

- اتخاذ القرارات هو عملية حيوية في إدارة المنظمات، ويتطلب تحليل دقيق للبيانات والمعلومات المتاحة. ولإتخاذ القرارات بشكل فعال، يتم الاعتماد على مدخلات متعددة تشمل<sup>1</sup>:
- تحديد المشكلة: يجب أن يتم تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق، مع تحديد جميع العوامل المؤثرة والمتصلة بها.
- جمع البيانات: يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المحددة من مصادر مختلفة.
- تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليلية مختلفة، مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين وتحليل العامل المشترك وغيرها.
- تقييم الخيارات: يتم تقييم الخيارات المتاحة لحل المشكلة، وتحديد أفضل الخيارات المتاحة.
- اتخاذ القرار: يتم اتخاذ القرار النهائي بناءً على التحليل السابق وتقييم الخيارات المتاحة.
- تنفيذ القرار: يتم تنفيذ القرار النهائي ومتابعة تنفيذه وتحديد أي تحسينات يمكن إدخالها.

<sup>1</sup> علي حسن السوداني، دليل إدارة المنظمات، دار الجندي للنشر والتوزيع، عمان، 2017. ص 81-83.

- مراقبة النتائج: يتم مراقبة النتائج وتحديد ما إذا كان القرار النهائي كان ناجحاً أو لا، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

بشكل عام، يتطلب اتخاذ القرارات في دراسة المنظمات القدرة على تحليل البيانات بشكل فعال واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على تحليل دقيق وتقييم خيارات متعددة. ويتطلب ذلك استخدام أدوات تحليلية وبرمجية متقدمة والعمل بفريق متعدد التخصص.

ويعتبر هيربرت سايمون أهم من تكلم عن مدخل اتخاذ القرارات في المنظمات، وهو عالم نفس واقتصاد أمريكي شهير، وقد قدم العديد من المساهمات الهامة في هذا المجال. ومن أهم مداخل اتخاذ القرارات التي قدمها سايمون نذكر مايلي:

- الاستنتاج الهيكلي: يقوم سايمون في هذا المدخل على تفكيك المشكلة إلى أجزاء أصغر، والتفكير في كل جزء بشكل مستقل وفي العلاقة بين هذه الأجزاء. وهذا يساعد على فهم أفضل للمشكلة وتحليلها بشكل أفضل.

- الاعتراف بالحدود الإنسانية: يقوم سايمون بالتأكيد على أن القدرة البشرية على تحليل المعلومات محدودة، وبالتالي يجب اعتراف بالحدود الإنسانية وتحديد الخيارات الأكثر احتمالية والأفضل.

- البحث عن الريح الأعلى: يقوم سايمون بتحليل البيانات المتاحة بشكل مستمر للبحث عن الريح الأعلى وتحسين الأداء. ويتطلب ذلك العمل بفريق متعدد التخصص وتحليل البيانات بشكل دقيق.

- الاعتماد على المعلومات المتاحة: يقوم سايمون بالتأكيد على أن اتخاذ القرارات يتطلب الاعتماد على المعلومات المتاحة، وبالتالي لا بد من أخذها بعين الاعتبار دون التركيز على باقي المعلومات المحتملة.<sup>1</sup>

## 6. أهم رواد المنهج الكمي في دراسة المنظمات

يمكن تحديد عدد من الرواد في المنهج الكمي في دراسة المنظمات، ومن أبرزهم:

- هيربرت سايمون: كان سايمون أحد أوائل العلماء الذين استخدموا النماذج الرياضية وأساليب القياس في دراسة المنظمات. وقد قام بتطوير النماذج الرياضية لحل مشكلات الإدارة واتخاذ القرارات بشأن الإدارة.

<sup>1</sup> علي حسن السوداني، المرجع السابق، ص 91.

- جورج دانترج: كان دانترج من الرواد في استخدام بحوث العمليات في دراسة المنظمات. وقد قام بتطوير النماذج الرياضية لتحسين إدارة الإنتاج وإدارة المشاريع.
- جاي فورستر: كان فورستر يركز في أبحاثه على دراسة السلوكيات والأنماط في المنظمات، وقد قام بتطوير النماذج الرياضية لدراسة سلوك المنظمات<sup>1</sup>.
- بيتر دروكر: كان دروكر يستخدم النماذج الرياضية وأساليب القياس في دراسة إدارة المنظمات، وقد قام بتطوير العديد من النماذج الرياضية لتحسين فعالية إدارة المنظمات.
- وهناك العديد من العلماء الآخرين الذين قدموا إسهامات هامة في المنهج الكمي في دراسة المنظمات، مثل جيروم كونينغ، وجيمس مارشال، وألفريد شاندلر، وآخرون.

#### 7. مميزات وعيوب المنهج الكمي في دراسة المنظمات (النظرية الكمية)

- المنهج الكمي (النظرية الكمية) يتميز بعدة مميزات، ولكنه أيضًا يعاني من عدة عيوب وانتقادات. ومن المميزات الرئيسية للمنهج الكمي في دراسة المنظمات:
- دقة النتائج: يوفر المنهج الكمي نتائج دقيقة وموضوعية بفضل استخدام النماذج الرياضية والإحصائية وأساليب القياس.
- القابلية لإعادة الاستخدام: يمكن استخدام النماذج الرياضية وأساليب القياس المستخدمة في المنهج الكمي في دراسة مجالات أخرى في المنظمات، مما يجعلها قابلة لإعادة الاستخدام.
- القابلية للتحكم: يتيح المنهج الكمي التحكم بالمتغيرات المختلفة في المنظمات وتحليل تأثيرها على النتائج.
- تحسين عمليات الإدارة: يساعد المنهج الكمي في تحسين عمليات الإدارة في المنظمات عن طريق تحسين أداء العمليات وتحديد الأفضليات في اتخاذ القرارات.
- ومن العيوب والانتقادات الموجهة للمنهج الكمي في دراسة المنظمات:
- الاعتماد الكبير على النماذج الرياضية: قد يؤدي الاعتماد الكبير على النماذج الرياضية إلى إغفال العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على الأداء الإداري.

<sup>1</sup> Jay Wright Forrester. Industrial Dynamics. MIT Press, 1961. P.41.

- عدم ملاحظة التعقيدات في الواقع: قد يؤدي استخدام المنهج الكمي إلى تجاهل بعض التعقيدات التي قد تحدث في الواقع والتي يصعب تمثيلها في النماذج الرياضية.
- عدم تضمين الأبعاد الجودية: يتمحور المنهج الكمي حول الكمية والأرقام، ولذلك قد لا يؤخذ بعين الاعتبار الأبعاد القيمة في دراسة المنظمات، والتي قد تكون مهمة في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
- قد يكون صعبًا على المديرين فهم النتائج: قد يكون من الصعب على بعض المديرين فهم النتائج التي تم الوصول إليها باستخدام المنهج الكمي، ولذلك يمكن أن يتطلب الأمر توظيف خبراء لتفسير النتائج وتوجيه القرارات.
- الاستنتاجات ذات صلة بالرقميات: يركز المنهج الكمي على الرقميات، ولذلك قد لا تكون الاستنتاجات التي يتم الوصول إليها مناسبة للمنظمات التي لا تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والرقميات.
- الاعتماد الكبير على البيانات: يحتاج المنهج الكمي إلى البيانات الكافية والدقيقة للوصول إلى نتائج دقيقة، ولذلك قد يكون من الصعب الحصول على البيانات الكافية في بعض الحالات.
- بالمجمل، يعد المنهج الكمي أحد الأدوات المهمة في دراسة المنظمات، ويمكن أن يساعد في تحسين أداء الإدارة واتخاذ القرارات الصحيحة، ولكن يجب أن يتم استخدامه بحذر وفي السياق المناسب، ولا ينبغي الاعتماد عليه بشكل حصري دون النظر إلى العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء الإداري.

### خلاصة

النظرية الكمية هي إحدى النظريات المهمة في دراسة المنظمات، وتعتمد على الرياضيات والإحصاء والبرمجة الخطية وغيرها من الأساليب الكمية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الإدارية. تتميز النظرية الكمية بالدقة والفعالية في اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد على تحديد المشكلات والمعالجة الفعالة لها. ومع ذلك، يتوجب على المديرين فهم مميزات وعيوب هذه النظرية لتطبيقها بشكل صحيح وفعال. من بين المميزات الرئيسية للنظرية الكمية هي القدرة على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحديد الاستثمارات الأمثل وتخفيض التكاليف. بينما تشمل العيوب والانتقادات عدم قدرة بعض المديرين على فهم النتائج، والتركيز الكبير على البيانات، والتركيز القوي على الجوانب الرقمية للمنظمات. بشكل عام، يعد المنهج الكمي أداة قيمة في دراسة المنظمات، ولكن يجب استخدامها بحذر وتوظيف الخبراء في تفسير النتائج لاتخاذ القرارات الصحيحة.

## **المحور الخامس**

**الاتجاهات والمداخل الحديثة في دراسة المنظمات (النظريات  
الاقتصادية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة)**

## المحور الخامس: الاتجاهات والمداخل الحديثة في دراسة المنظمات

(النظريات الاقتصادية، النظرية التعاقدية / الوكالة، نظرية التسوية، النظرية اليابانية)

### المعارف المستهدفة

- تحديد مختلف المقاربات الحديثة في دراسة المنظمات.
- إبراز أهم خصائص المدخل الاقتصادي في دراسة المنظمات.
- تحديد أسس ومرتكزات نظرية النظم والنظرية الموقفية.
- فهم أساليب المدخل الاجتماعي والنفسي
- تمكين الطالب من فهم التحليل الاقتصادي والاجتماعي في دراسة نظرية المنظمات.

### الكلمات الدلالية

النظم، النظرية الموقفية، المدخل الاقتصادي، المدخل الاجتماعي..

### مجاور المحاضرة

أولاً: نظرية النظم (Systems theory)

ثانياً: النظرية الموقفية

ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

خامساً: المدخل الاقتصادي في دراسة المنظمات

سادساً: المدخل الاجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات

سابعاً: نظرية المنظمة المتعلمة (الذكية)

## تمهيد

تعد المدارس والنظريات الحديثة في الإدارة من المواضيع المهمة في الدراسات الإدارية، فهي تهدف إلى دراسة وتحليل وتطوير الأساليب والممارسات الإدارية المختلفة في المؤسسات والمنظمات. وتتضمن هذه النظريات الحديثة العديد من المفاهيم والنظريات التي تم تطويرها من قبل عدد كبير من العلماء والمفكرين في مجال الإدارة.

فهي تهدف إلى تحليل المنظمات كنظام معقد يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، وتسعى إلى تطوير أساليب الإدارة والتخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف المحددة.

### أولاً: نظرية النظم ( Systems theory )

نظرية النظم في مجال دراسة المنظمات تعتبر إحدى النظريات الرئيسية في علم الإدارة، وتركز على دراسة المنظمات كأنظمة معقدة تتكون من عدة مكونات تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المحددة. وتفترض النظرية أن المنظمات تتأثر بالبيئة المحيطة بها، ويؤثر عليها بدورها.<sup>1</sup>

وتتميز نظرية النظم في مجال دراسة المنظمات بالتركيز على المنظومات الديناميكية والمعقدة، وكيفية تفاعل مكونات المنظومة مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المشتركة. وتشمل مكونات المنظومة في هذه النظرية المورد البشري والهيكل التنظيمي والعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة المؤسسية والعلاقات الداخلية والخارجية.

وتشير النظرية إلى أن المنظمة تتحرك في اتجاه الاستقرار عبر تحديد هيكل تنظيمي ملائم ووضع إجراءات وعمليات واضحة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات المختلفة. كما تؤكد النظرية على أن المنظمة يجب أن تتعامل بشكل فعال مع التغييرات المتغيرة في البيئة المحيطة بها والتي تؤثر عليها، وذلك عبر القدرة على التكيف وتغيير هيكلها التنظيمي وإجراءاتها وعملياتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة.<sup>2</sup>

### 1. مبادئ وأسس نظرية النظم

تتضمن مبادئ نظرية النظم في مجال دراسة المنظمات ما يلي:

<sup>1</sup> منصور، عزت، النظريات الإدارية والمنظومات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007. ص 141-142.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 144

- النظام هو عبارة عن مجموعة من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المحددة.
- النظام يتأثر بالبيئة المحيطة به، ويؤثر بدوره عليها.
- توجد علاقات تفاعلية بين مكونات النظام، وهي تحدد طريقة عمل النظام بأكمله.
- النظام يحتوي على هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات والسلطات المختلفة.
- يمكن دراسة النظام وتحليله باستخدام النماذج والرموز الرياضية.
- يمكن التنبؤ بسلوك النظام في المستقبل باستخدام المعرفة المتاحة حالياً.
- النظام يحتوي على مدخلات ومخرجات، ويتم قياس أداء النظام من خلال تحليل هذه المخرجات.
- يمكن تحديد المشاكل التي يواجهها النظام وتحديد الحلول المناسبة لها باستخدام نظرية النظم.
- يمكن تطبيق نظرية النظم على أي نظام معقد، بغض النظر عن طبيعة هذا النظام.<sup>1</sup>

## 2. تعريف النظام حسب نظرية النظم

تعرف نظرية النظم النظام على أنه وحدة متكاملة تتكون من مجموعة من المكونات المترابطة والتي تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض، وتعمل على تحقيق هدف محدد. ويتم تحقيق هذا الهدف بواسطة آليات تنظيمية تحدد العلاقات والتفاعلات بين هذه المكونات وتحدد السلوك المطلوب منها<sup>2</sup>. ويعد النظام في نظرية النظم مفهوماً شاملاً يشمل أي مجموعة من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض وتعمل على تحقيق هدف محدد، بغض النظر عن طبيعة هذه المكونات أو الهدف الذي يسعى النظام لتحقيقه. وبما أن النظام يتأثر بعوامل خارجية، فإنه يتم تعريفه كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بتلك العوامل الخارجية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 150.

<sup>2</sup> Maulana, A., & Ali, M. (2018). The Application of General Systems Theory in the Study of Organization. In A. Maulana, M. Ali, & S. S. M. Chowdhury (Eds.), General Systems Theory and Human Resource Development (pp. 1-20). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-8394-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-8394-5_1)



وبالتالي، يمكن القول إن تعريف النظام حسب نظرية النظم يشير إلى أنه وحدة متكاملة تتكون من مكونات مترابطة تعمل معاً لتحقيق هدف محدد، وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتتأثر بعواملها الخارجية.

### 3. أنواع النظم حسب نظرية النظم

نظرية النظم هي عبارة عن إطار عملي يستخدم لدراسة التفاعلات بين المكونات المختلفة في النظم، بما في ذلك المنظمات. وفيما يلي شرح لبعض أنواع النظم التي تستخدم في نظرية النظم لدراسة المنظمات<sup>1</sup>:

النظام المغلق (Closed System) هو النظام الذي لا يتفاعل بأي شكل من الأشكال مع البيئة الخارجية. وبالتالي، فإن هذا النوع من النظم يعمل بنفسه دون تدخل خارجي. ومن الأمثلة البسيطة للنظام المغلق هو الساعة، حيث إنها تعمل بنفسها بدون التفاعل مع البيئة الخارجية.

النظام المفتوح (Open System) هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية، وبالتالي فإنه يستقبل المدخلات من البيئة الخارجية ويخرج المخرجات إلى البيئة الخارجية. ومن الأمثلة الواقعية للنظام المفتوح هي المنظمات التي تتفاعل مع العملاء، والموردين، والحكومة، وغيرها من الجهات الخارجية.

النظام الديناميكي (Dynamic System) هو النظام الذي يتغير مع مرور الوقت، وعادة ما يتغير بشكل دوري أو غير دوري. ومن الأمثلة الواقعية للنظام الدينامي هي الاقتصاد، حيث إن الأسعار والعرض والطلب يتغيران بشكل مستمر.

النظام الكبير (Large System) هو النظام الذي يتألف من العديد من العناصر المتفاعلة، ويكون من الصعب التحكم فيه بشكل كامل. ومن الأمثلة الواقعية للنظام الكبير هي المدن والدول، حيث إنها تتألف من العديد من العناصر المختلفة، مثل الناس والمؤسسات والحكومات.

النظام المعقد (Complex System) هو النظام الذي يتألف من العديد من العناصر المتفاعلة بشكل معقد، والتي يصعب فهمها وتحليلها بشكل كامل. ومن الأمثلة الواقعية للنظام المعقد هي شبكات الاتصالات والانترنت، حيث تتفاعل العديد من العناصر المختلفة في وقت واحد وبشكل معقد جداً.

<sup>1</sup>. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 14th Edition. Pearson. P.114.

النظام المرن (Adaptive System) هو النظام الذي يتكيف مع التغييرات في البيئة ويتأقلم معها بشكل سليم. ومن الأمثلة الواقعية للنظام المرن هي الشركات التي تعمل في سوق تتغير بشكل مستمر، حيث يتعين عليها تكيف استراتيجياتها ومنتجاتها بشكل مستمر.

تتميز كل نوع من الأنظمة السابقة بخصائصه الخاصة ويمكن استخدامها لدراسة المنظمات وتحليلها بطريقة فعالة وشاملة. ويمكن لنظرية النظم أن تساعد المنظمات في فهم العلاقات بين أجزائها المختلفة وتحسين تفاعلاتها، وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل أفضل<sup>1</sup>.

#### 4. مكونات النظام

وفقاً لنظرية النظم، يعرف النظام بأنه مجموعة من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض وتعمل معاً لتحقيق هدف محدد. وتتألف هذه المكونات من:

\* المدخلات (Inputs) وهي الموارد والمعلومات التي تدخل إلى النظام لتمكينه من العمل، ويمكن أن تكون هذه المدخلات من العديد من المصادر، مثل الموظفين والمال والمعدات والمواد الخام والمعلومات.

\* المخرجات (Outputs) وهي النتائج التي يقوم النظام بإنتاجها كجزء من العملية التي يقوم بها، وتكون هذه المخرجات عادةً ما تشمل المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة.

\* العملية (Process) وهي العمليات التي يقوم بها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه العملية العديد من النشاطات والإجراءات والخطوات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة.

\* الآلية (Mechanism) وهي الطريقة التي يتم بها تنظيم وتوجيه وتنسيق المكونات المختلفة داخل النظام، وتتضمن هذه الآلية القواعد والإجراءات والأدوات والمناهج التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة.

\* التغذية الراجعة (Feedback) وهي المعلومات التي تعود من المخرجات إلى المدخلات وتساعد المنظمة في تقييم أدائها وتحديد ما إذا كانت تحتاج إلى إجراء تحسينات أو تعديلات في عملية الإنتاج أو الخدمة المقدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Laudon, K. C., & Laudon, Op.Cit, P.123.

<sup>2</sup>. Meadows, D. (2008). Thinking in Systems: A Primer. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing. P.185.

وبهذه الطريقة، يتكون النظام في نظرية النظم في مجال نظرية المنظمات من هذه العناصر الرئيسية التي تفاعل وتتأثر ببعضها البعض لتشكل وحدة متكاملة تعمل على تحقيق هدف محدد. ويعد التفاعل بين هذه المكونات والآلية التي يتم بها تنظيم هذا التفاعل من أهم عناصر نظرية النظم في مجال نظرية المنظمات، حيث يؤثر هذا التفاعل على أداء النظام وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة.

علاوة على ذلك، يجب الإشارة إلى أن النظام في نظرية النظم يمكن أن يتأثر بعوامل خارجية تؤثر على أدائه وتحقيق أهدافه، وتتضمن هذه العوامل المحيط الخارجي للنظام والمتمثل في العملاء والموردين والمنافسين والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويجب أن يتم احتساب هذه العوامل في تقييم أداء النظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي، فإن فهم مكونات النظام وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض ومع العوامل الخارجية يمكن أن يساعد في تحسين أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المحددة.

#### 5. فكرة النظام المفتوح، مكوناته وخصائصه

فكرة النظام المفتوح هي فكرة تشير إلى أن النظام ليس معزولاً عن بيئته، وإنما يتفاعل مع بيئته المحيطة بشكل مستمر ويتأثر بتلك العوامل الخارجية. وبالتالي، يعتبر النظام المفتوح على عكس النظام المغلق الذي لا يتفاعل مع بيئته ولا يتأثر بعوامل خارجية<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لمكونات النظام المفتوح، فتشمل عادة المكونات الرئيسية التالية:

المدخلات (Inputs): وهي الموارد والمعلومات التي تدخل إلى النظام من البيئة المحيطة به.

المعالجة (Processing): وهي العمليات والآليات التي يخضع لها الإدخال لتحويله إلى منتجات أو خدمات محددة.

المخرجات (Outputs): وهي المنتجات والخدمات التي تنتج عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام وتتأثر ببيئة النظام المحيطة به.

<sup>1</sup>. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1973). Organization and management: A systems approach. McGraw-Hill. P.118.

ردود الفعل (Feedback) وهي المعلومات التي يستلمها النظام حول أدائه ونتائجه وتساعد على تعديل أو تحسين عملية المعالجة.

ومن الخصائص الرئيسية للنظام المفتوح:

- التفاعل المستمر مع بيئته المحيطة.
- التأثير بعوامل خارجية تؤثر على عملية المعالجة والإخراج.
- القدرة على التكيف والتعديل لمواجهة التغيرات الخارجية وتحقيق الأهداف المحددة.
- القدرة على إنتاج الإخراجات التي تلبى حاجات العملاء أو المستفيدين من النظام.
- القدرة على الحفاظ على التوازن الديناميكي بين مكوناته ومع بيئته المحيطة.

## 6. رواد ومفكري نظرية النظم

كما قلنا سابقاً، تعتبر مدرسة النظم في الإدارة إحدى المدارس الرئيسية في علم الإدارة، وتضم العديد من الرواد والمفكرين الذين ساهموا في تطويرها وتعزيز فكرتها وأسسها. ومن بين هؤلاء الرواد والمفكرين:

- لودويغ فون بيرتالانفي: هو أحد أهم المؤسسين لمدرسة النظم في الإدارة، وقدم مفهوم "النظام الاجتماعي" الذي ينظر إلى المنظمات على أنها أنظمة اجتماعية معقدة تتأثر بالبيئة المحيطة بها.

- كينيث بوستل: كان يعتبر أحد أبرز رواد مدرسة النظم، وقدم العديد من المفاهيم الأساسية لها، مثل "المفهوم الشمولي للنظام" و"التفاعلات بين المكونات".

- جاي فورستر: هو عالم الكمبيوتر وعالم الأعصاب الذي ساهم في تطوير نظرية النظم وتعزيز فكرة النظام المفتوح.

- دونالد شون: يعد أحد رواد مدرسة النظم في الإدارة وقدم مفهوم "الاستقرار الديناميكي" الذي ينظر إلى المنظومات على أنها تحتاج إلى التوازن المستمر بين مكوناتها وبيئتها المحيطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives. Routledge. P.22.

## 7. تقييم نظرية النظم

### \* الإيجابيات:

- التركيز على العلاقات بين مكونات النظام: تركز مدرسة النظم على دراسة العلاقات بين المكونات المختلفة في النظام، مما يساعد على فهم النظام بشكل أفضل.
- القدرة على تحديد المشاكل: تساعد مدرسة النظم في تحديد المشاكل التي تواجه النظام، وبالتالي يمكن العمل على حل هذه المشاكل.
- العمل الجماعي: تشجع مدرسة النظم العمل الجماعي بين الفريق، حيث تقوم بتعزيز التفاعل بين المكونات المختلفة في النظام.

### \* السلبيات:

- تعقيد النظريات: تعتبر مدرسة النظم من المدارس الأكثر تعقيداً في الإدارة، حيث تحتاج إلى فهم معقد للعديد من النظريات والمفاهيم.
- الصعوبة في التطبيق: يصعب تطبيق مدرسة النظم في الواقع، حيث يتطلب ذلك معرفة كافية بالنظريات والمفاهيم، وكذلك تطبيقها بشكل صحيح.
- الانفصال عن البيئة: يمكن لمدرسة النظم أن تتجاهل التأثيرات الخارجية على النظام، مما يعني أنها قد تغفل عن العوامل البيئية التي تؤثر على النظام وتسبب في تغييره.

## ثانياً: النظرية الموقفية

النظرية الموقفية (Situational Theory) هي نظرية إدارية تقوم على فكرة أن القيادة الفعالة تعتمد على الموقف الذي يواجهه القائد والفريق، وبالتالي يجب تكييف الأساليب القيادية واتخاذ القرارات بناءً على الموقف المحدد. وتعتبر هذه النظرية تطوراً لنظرية الريادة الاستباقية (Situational Leadership Theory) التي وضعها بول هيرسي وكين بلانشارد عام 1969، حيث ركزوا على أن القيادة الفعالة تتطلب من القائد تكييف أسلوبه القيادي مع مستوى قدرات واحتياجات الأفراد الموجودين تحت إدارته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications. P. 138-142

وتتضمن النظرية الموقفية عدة عناصر، من بينها قيادة الوضع والموقف الراهن والتطور المستمر، وتهدف هذه العناصر جميعها إلى تحسين قدرات القيادة وتطوير المهارات القيادية، وتحسين الأداء الفرقي في المؤسسات. ويعتبر تحديد الموقف المحدد وتكييف الأسلوب القيادي معه من أهم تطبيقات هذه النظرية، والتي تساعد في تحديد المستوى المناسب للإشراف والتوجيه والتدريب والتحفيز، وبالتالي تعزيز أداء الفريق وتحسين نتائج العمل<sup>1</sup>.

## 1. عناصر النظرية الموقفية

- قيادة الوضع: يجب على القائد تكييف أسلوبه القيادي مع الموقف المحدد، وهذا يعني أنه يجب أن يختار الأسلوب الأنسب للموقف، مثل القيادة الديمقراطية أو القيادة الاستشارية.

- الموقف الراهن: يتعلق هذا المفهوم بتحليل الموقف الذي يواجهه الفريق، وتحديد مستوى القدرة والإمكانيات المتاحة للفريق في مواجهة الموقف.

- التطور المستمر: تتطلب النظرية الموقفية أن يكون القائد قادرًا على التكيف والتعلم المستمر، وذلك لأن المواقف يمكن أن تتغير وتتطور بشكل مستمر.

وتعتبر النظرية الموقفية مفيدة في العديد من السياقات الإدارية، حيث تساعد على تحسين قدرات القيادة وتطوير المهارات القيادية، وتحسين الأداء الفرقي في المؤسسات. ومن السلبيات التي يمكن أن تواجه النظرية الموقفية هي صعوبة تحديد الموقف المحدد وتكييف الأسلوب القيادي معه، كما أن النظرية قد تعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على تحليل الموقف بشكل صحيح واتخاذ القرارات المناسبة.

## 2. أسس ومرتكزات النظرية الموقفية

ترتكز النظرية الموقفية على عدة أسس، من أهمها:

- التكيف: تعتمد النظرية الموقفية على فكرة أن القيادة الفعالة تتطلب التكيف مع الموقف المحدد، وتحديد المستوى المناسب للإشراف والتوجيه والتدريب والتحفيز حسب طبيعة الموقف ومتطلباته.

<sup>1</sup>. Northouse, P. G. Op.Cit. P.145

- الاتزان: يجب على القائد السعي إلى تحقيق الاتزان بين احتياجات الموقف ومستوى قدرات واحتياجات الفريق، وذلك عن طريق تكيف أسلوبه القيادي واتخاذ القرارات المناسبة.

- التوجيه والتحفيز: يعتبر القائد الموقفي مسؤولاً عن توجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال توفير الدعم والإرشاد وتحديد المسؤوليات وتحفيز الأعضاء لتحقيق الأداء العالي.

- المرونة: يجب أن يتمتع القائد الموقفي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات التي قد تطرأ على الموقف، وتغيير أساليبه القيادية واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف.

وتعتمد النظرية الموقفية على تحديد مستويات مختلفة من القيادة والتي يمكن تطبيقها على المواقف المختلفة، ومن أهم هذه المستويات: القيادة القائمة على الإرشاد، والقيادة القائمة على الدعم، والقيادة القائمة على المشاركة، والقيادة القائمة على التمني والتحفيز. ويتم تحديد المستوى المناسب للقيادة بناءً على متطلبات الموقف ومستوى قدرات واحتياجات الفريق.

### 3. نماذج النظرية الموقفية

هناك عدة نماذج للنظرية الموقفية، ومن أهم هذه النماذج:

#### \* نموذج هيرز وبلانشارد للقيادة الحرجة:

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن هناك ثلاثة أنماط مختلفة للقيادة: القيادة القائمة على الإرشاد، والقيادة القائمة على الدعم، والقيادة القائمة على المشاركة. ويتم تحديد المستوى المناسب للقيادة بناءً على متطلبات الموقف ومستوى قدرات واحتياجات الفريق<sup>1</sup>.

#### \* نموذج فيرون وبوتوس للقيادة الجريئة:

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن القائد الجريء هو الذي يتحمل المخاطر ويتخذ القرارات الصعبة ويتمتع بالشجاعة والثقة بالنفس، وأن هذا النوع من القيادة يمكن أن يحقق النجاح في المواقف الصعبة والغير مستقرة.

<sup>1</sup>. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (Vol. 7). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. P.119-132.

#### \* نموذج فيدلر للقيادة الوقائية والتحويلية:

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في نجاح القيادة: العلاقة بين القائد والفريق، ومدى تحديد المهام والأهداف، ومستوى سلطة القائد ومدى تحكمه في الموقف. ويمكن للقائد التحول من نمط القيادة الوقائية إلى القيادة التحويلية، حسب الحاجة والمتطلبات المحددة.

#### \* نموذج هيرزبرج وشايندر للقيادة الاستراتيجية:

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن القيادة الاستراتيجية تعتمد على تحليل الموقف وتقييم المخاطر والفرص، وتحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط.<sup>1</sup>

#### 4. أهم رواد ومفكري النظرية الموقفية

كما قلنا سابقا تعد النظرية الموقفية واحدة من النظريات الإدارية الهامة، وقد طورت على مر الزمن بواسطة عدد من الباحثين والمفكرين. ومن أبرز رواد ومفكري النظرية الموقفية يمكن ذكرهم:

- كورت ليونين: هو الباحث الذي وضع أساس النظرية الموقفية في العام 1930، وتركزت دراسته على تحليل تأثير القيادة على أداء المجموعات.

- هيربرت سايمون: كان أستاذًا في علوم الإدارة، وأحد مؤسسي مدرسة الإدارة الإنسانية. وقد ساهم بشكل كبير في تطوير النظرية الموقفية عن طريق دراسة أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمات.

- روبرت بليك وجين موتون: قاما بإنشاء نموذج القيادة الشبكية Grid Leadership Model الذي يركز على توازن العناصر الإنسانية والتقنية في الإدارة.

- رالف ستوديل: قام بإدخال مفهوم الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وهو يركز على كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات على الأداء العام للمنظمة.

- بول هيرسي وكين بلانشارد: قاما بتطوير نموذج القيادة الحركية Situational Leadership Model الذي يركز على تطبيق الأساليب القيادية المختلفة بناءً على الحاجة والموقف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مهدي الدراجي، نماذج القيادة الحديثة، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015. مصر، ص 54  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 96.



## 5. تقييم النظرية الموقفية

تتميز النظرية الموقفية بعدة مزايا ومنها:

- توفير فرصة لتحليل الموقف وتقييم الوضع بصورة أفضل.
  - تشجيع التفاعل بين القائد والمرؤوسين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
  - تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في المنظمة.
  - تركيز القيادة على تحقيق الأهداف بطريقة تتماشى مع متطلبات الموقف واحتياجات الفريق.
- ومع ذلك، فإن للنظرية الموقفية بعض السلبيات والعيوب ومنها:
- صعوبة تطبيقها بشكل عملي وتحديد النمط المناسب للقيادة في كل موقف.
  - تقديمها لنظرية واحدة فقط وعدم توافر العديد من النماذج المختلفة.
  - تركيزها بشكل كبير على دور القائد وتجاهل دور المرؤوسين والأفراد الآخرين في المنظمة.
  - عدم التركيز على الأسباب الجذرية للمشكلات في المنظمة والتركيز على التعامل مع الأعراض فقط.
- بشكل عام، تعتبر النظرية الموقفية نظرية مفيدة ومهمة في مجال الإدارة، ويمكن استخدامها بنجاح في العديد من المواقف والظروف المختلفة. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تطويرها وتعديلها لتناسب احتياجات المنظمة والموظفين<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO) هي نظرية إدارية تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة من خلال تحديد الأهداف الفردية والمشاركة بين الإداريين والموظفين وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها ومتابعة تنفيذها وتقييم النتائج بانتظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مهدي الدراجي، المرجع السابق، ص 101.

<sup>2</sup> George S. Odiorne, Management by Objectives: A Practitioner's Guide, Wiley, 1981. P.155.

ويمكن تلخيص أساسيات هذه النظرية في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف المحددة للمنظمة بشكل واضح ومحدد ومتفق عليها بين الإداريين والموظفين.

- التخطيط: يتم وضع خطة عمل وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

- المراجعة والتقييم: يتم متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة واتخاذ التدابير اللازمة في حالة عدم تحقيقها.

- المساهمة الفردية: يتم تحديد الأهداف الفردية لكل موظف بناءً على دوره ومسؤولياته والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

- التواصل: يتم تحقيق التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين لضمان تحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة<sup>1</sup>.

وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف من النظريات الإدارية الحديثة والمنتشرة بشكل واسع في العديد من المنظمات حول العالم، حيث تساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء المثالي والتحسين المستمر.

### 1. عناصر نظرية الإدارة بالأهداف

تتألف نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) من عدة عناصر تشكل أساس هذه النظرية، وتتضمن العناصر التالية:

- التحديد المشترك للأهداف: يتم التحديد المشترك للأهداف بين الإداريين والموظفين، ويتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ومتفق عليها.

- التخطيط: يتم وضع خطة عمل وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

- التحقق والتقييم: يتم متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة واتخاذ التدابير اللازمة في حالة عدم تحقيقها.

<sup>1</sup>. George S. Odiorne, Management by Objectives: A Practitioner's Guide, Wiley, 1981. P.155.

- التحفيز: تعمل نظرية الإدارة بالأهداف على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة والمشاركة، من خلال تحديد الأهداف الفردية وتحديد معايير التقييم لتحديد الأداء والتحفيز لتحسينه.
- التواصل: تشجع نظرية الإدارة بالأهداف على التواصل الفعال بين الإداريين والموظفين، وتعمل على توضيح الأهداف والتوجيه وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة.
- وتساعد هذه العناصر على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بشكل فعال وتحفيز الموظفين لتحسين الأداء والتطور المستمر.

### 3. مبادئ الإدارة بالأهداف:

أساس مبادئ الإدارة بالأهداف (MBO) يتمثل في التركيز على تحقيق الأهداف وذلك من خلال:

- تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ومشترك بين الإدارة والموظفين.
  - مبدأ المشاركة.
  - مبدأ الالتزام وتحمل المسؤولية.
  - التركيز على النتائج وليس العمليات.
  - توجيه الجهود وتنسيقها لتحقيق الأهداف المحددة.
  - قياس الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة.
  - تحفيز الموظفين وتوفير الدوافع لتحقيق الأهداف.
  - التركيز على التعلم والتطوير والتحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف.
  - الاعتماد على التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.
- بشكل عام، تتمحور مبادئ الإدارة بالأهداف حول تحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومنظمة، والتركيز على النتائج والتحسين المستمر للأداء، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

<sup>1</sup> Gary P. Latham, Management by Objectives: Applications and Research, Routledge, 2012, P.159.

#### 4. أهم رواد ومنظري الإدارة بالاهداف

- تعتبر نظرية الإدارة بالاهداف (MBO) نظرية إدارية حديثة، ولذلك فإنه لا يوجد رواد محددين لها. ومع ذلك، يمكن ذكر عدد من المفكرين والباحثين الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية، وهم:
- بيتر دراكر: هو أحد أشهر الباحثين في مجال الإدارة، وقد اشتهر بفكرة "إدارة بالاهداف" وهي فكرة تتمحور حول تحديد الاهداف وتوجيه الجهود لتحقيقها.
  - جورج أوديورن: هو عالم إدارة وباحث أمريكي شهير، قام بتطوير فكرة الإدارة بالاهداف وأسهم في إنشاء النموذج الأساسي لها.
  - كنيث بلانشارد: هو عالم إدارة وباحث أمريكي شهير، أسهم في تطوير فكرة الإدارة بالاهداف ويعتبر من رواد هذه النظرية.
  - روبرت ميتشل: هو عالم إدارة وباحث أمريكي، قام بتطوير فكرة الإدارة بالاهداف وتركيزها على المعايير النوعية والكمية في تحقيق الاهداف.
  - هارولد كونستانت: هو باحث في مجال الإدارة وأستاذ جامعي في جامعة ويسكونسن، وقد ساهم في تطوير فكرة الإدارة بالاهداف ونشرها على نطاق واسع في الأوساط الأكاديمية<sup>1</sup>.

#### 5. تقييم نظرية الإدارة بالاهداف

- تعتبر نظرية الإدارة بالاهداف إحدى النظريات الحديثة في مجال الإدارة، وهي تركز بشكل أساسي على تحديد الاهداف وتحقيقها بطريقة فعالة ومنظمة. وقد حظيت هذه النظرية بتقييمات متباينة، وفيما يلي بعض النقاط الإيجابية والسلبية في هذه النظرية:

##### أ. الإيجابيات:

- تساعد على تحديد الاهداف بشكل واضح ودقيق، مما يسهل عملية التخطيط والتنظيم والتحكم.
- تعمل على زيادة المشاركة والتفاعل بين موظفي المؤسسة وإدارتها، وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر فعالية وجدوى.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة ويسكونسن - السيرة الذاتية للأستاذ هارولد كونستانت:

<https://bus.wisc.edu/faculty/harold-constant>

- تعمل على زيادة الشفافية والمساءلة في عملية التخطيط والتنفيذ، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

- تعمل على ربط أداء الموظفين بشكل أفضل بالأهداف والمعايير الكمية والنوعية، مما يساعد على تحسين أداء الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة.

ب. السلبيات:

- تعتمد هذه النظرية على تحديد الأهداف بشكل دقيق وصحيح، وهو أمر يتطلب معرفة واسعة بالمؤسسة والبيئة المحيطة بها، وقد يكون صعباً في بعض الحالات.

- قد تتطلب هذه النظرية تخصيص موارد كبيرة وجهود مكثفة لتحديد الأهداف ومراقبة تحقيقها، مما يزيد من تكلفة الإدارة.

- قد تسبب هذه النظرية بعض التحديات في التنفيذ، مثل الصعوبة في تحديد الأهداف النوعية والتي لا يمكن قياسها بسهولة، وصعوبة التعامل مع الموظف.

## رابعاً: نظرية Z

نظرية Z هي إحدى النظريات الحديثة في مجال الإدارة، والتي طورها وليام أوتشي William Ouchi و Richard Tanner في عام 1970. تركز هذه النظرية على تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين وتشجيع العمل الجماعي<sup>1</sup>.

### 1. المفاهيم الأساسية للنظرية

تعتمد نظرية Z على بعض المفاهيم الأساسية، ومنها:

- الاعتماد على العمل الجماعي: يعتمد نظام العمل في نظرية Z على العمل الجماعي، حيث يعمل الموظفون معاً لتحقيق الأهداف المحددة، وتشجيعهم على العمل الجماعي يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup>. Ouchi, William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York: Avon Books, 1981. P.45.

- الاهتمام بالجانب الإنساني: تركز نظرية Z على الاهتمام بالجانب الإنساني في المؤسسات، وتشجيع الموظفين على التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض وتحسين علاقاتهم، مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

- التدريب والتطوير: تعتمد نظرية Z على التدريب والتطوير المستمر للموظفين، حيث يتم تزويدهم بالمعرفة والمهارات بشكل مستمر لرفع الاداء.

### 1. مبادئ نظرية Z

تعتمد نظرية Z على العديد من المفاهيم والمبادئ الأساسية، ومن بينها:

- مفهوم "كايزن (Kaizen)" الذي يعني التحسين المستمر، حيث يتم التركيز على تحسين جميع جوانب الأعمال بشكل مستمر وتحسين الجودة والكفاءة.

- مفهوم "التعلم التنظيمي (Organizational learning)" الذي يتمثل في تطوير المعرفة والمهارات والخبرات داخل الشركة وتطبيقها على المدى الطويل.

- مفهوم "القيادة الشاملة (Total leadership)" الذي يشير إلى تطبيق نهج شامل للقيادة يشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والإدارية.

- مفهوم "التصنيع النظيف (Lean manufacturing)" الذي يهدف إلى تحسين الجودة والكفاءة في عمليات الإنتاج وتقليل النفايات والتكاليف.

وتشمل الممارسات الإدارية اليابانية الأخرى التي تعتمد عليها الشركات اليابانية توظيف الموظفين مدى الحياة وتطبيق نظام "التميز في العمل (Work excellence)" والتركيز على العمل الجماعي والتعاون والتواصل الفعال داخل الشركة.<sup>1</sup>

### خامساً: المدخل الاقتصادي في دراسة المنظمات

المدخل الاقتصادي هو أحد المداخل الأساسية الحديثة في دراسة المنظمات، ويهتم بتحليل سلوك المنظمات من خلال العوامل الاقتصادية المؤثرة عليها، مثل العرض والطلب والتكاليف والأرباح والاستثمارات والتنافسية.

<sup>1</sup>. Ouchi, William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York: Avon Books, 1981. P.49.

وتستند هذه المقاربة إلى الفرضيات الاقتصادية التي تفسر سلوك المنظمات، وتهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية كالربح والاستدامة والنمو الاقتصادي.

وتتضمن هذه المقاربة عدة أسئلة مهمة، مثل:

- ما هي الأسواق التي تعمل فيها المنظمة وكيف يمكن تحليلها؟

- ما هي التكاليف اللازمة لإنتاج المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة؟

- كيف يمكن تحليل الطلب على منتجات المنظمة وتحديد الأسعار التي يمكن بيعها بها؟

- كيف يمكن تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة وتقليل التكاليف؟

- ما هي استراتيجيات المنافسة التي يمكن استخدامها للتغلب على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية؟

وبشكل عام، يساعد المدخل الاقتصادي في فهم السلوك المنظمي وتحديد الخيارات المتاحة للمنظمة في بيئة اقتصادية معينة، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة وتحسين أدائها في السوق.

## 1. نظرية تكاليف الصفقة لـ ويلمسون وكوز

نظرية تكاليف الصفقة لـ ويلمسون (Coase's theory of transaction costs) هي نظرية اقتصادية اقترحها رونالد كوز في عام 1937، وهي تركز على تحليل تكاليف إجراء صفقات اقتصادية في السوق. وتفترض النظرية أن الأطراف المشاركة في السوق تتفاعل بشكل كلي بحيث يمكنها الاتفاق على كل التفاصيل اللازمة للصفقة، ولكن هناك عوامل خارجية (مثل التكاليف المتعلقة بالتفاوض والتعامل مع المعلومات غير المتكاملة) تزيد من تكلفة الصفقات<sup>1</sup>.

وبموجب هذه النظرية، فإن الأطراف المشاركة في السوق سوف تقوم بتنظيم أنفسها في الشركات عندما تصبح تكاليف إجراء الصفقات في السوق أعلى من تكاليف الإدارة الداخلية. وبالتالي، تعد النظرية مفيدة لفهم الخيارات التنظيمية للشركات والأسواق وكيفية تحقيق الكفاءة الاقتصادية في كل منها.

<sup>1</sup> Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

## 2. نظرية الوكالة Agency Theory

نظرية الوكالة (Agency Theory) هي نظرية في الاقتصاد وعلم الإدارة تهتم بدراسة العلاقة بين المالك والوكيل، حيث يمثل المالك الشخص أو المؤسسة التي تمتلك الموارد وتريد توظيفها في الأنشطة الاقتصادية، ويمثل الوكيل الشخص أو المؤسسة التي تقوم بتنفيذ هذه الأنشطة بالنيابة عن المالك<sup>1</sup>.

تركز نظرية الوكالة على دراسة العلاقة بين المالك والوكيل والأساليب التي يتم من خلالها تحفيز الوكيل لتحقيق المصالح المشتركة بينه وبين المالك. وتهدف النظرية إلى تحليل المشكلات التي تواجه العلاقة بين المالك والوكيل، مثل الانحراف الوكالي وعدم التوافق في المصالح.

وتستخدم نظرية الوكالة في العديد من المجالات مثل إدارة الأعمال والمحاسبة وعلم الاقتصاد والقانون، وتعد أحد النظريات الهامة في فهم العلاقة بين المالك والوكيل في العلاقات التجارية والمؤسسات المالية والحكومية.

### \* فرضيات ومبادئ نظرية الوكالة

تتضمن فرضيات ومبادئ نظرية الوكالة ما يلي:

- الهدف الرئيسي للوكيل هو تحقيق المصالح الخاصة به، بينما يسعى المالك لتحقيق المصالح المشتركة والتي تخدم الجميع.
- يوجد اختلاف في المعلومات المتاحة بين المالك والوكيل، حيث يمتلك الوكيل معلومات أكثر دقة وتفصيلاً حول النشاط الذي يقوم به بالنيابة عن المالك.
- يمكن أن يحدث الانحراف الوكالي عندما يستغل الوكيل معلوماته الخاصة ويتخذ قرارات تخدم مصالحه الشخصية بدلاً من مصالح المالك.
- تتضمن استراتيجيات الحوافز والرقابة والتدقيق والتقييم العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق التوافق في المصالح بين المالك والوكيل.
- يمكن للعقود والاتفاقيات الوكالية أن تكون ذات فائدة في تحقيق التوافق في المصالح، وذلك من خلال تحديد الحقوق والالتزامات لكل طرف.

<sup>1</sup>. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.



- يتطلب التوافق في المصالح بين المالك والوكيل وجود علاقة جيدة بينهما وثقة متبادلة، كما يتطلب الأمر وجود معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم أداء الوكيل.
- يمكن أن تؤدي العوامل الخارجية مثل التشريعات والتنظيمات والضغوط الاجتماعية إلى تغيير العلاقة بين المالك والوكيل وتحديد الأدوار التي يتم تكليف الوكيل بها.<sup>1</sup>

### 3. نظرية حقوق الملكية

نظرية حقوق الملكية (Property Rights Theory) هي نظرية في الإدارة والاقتصاد تركز على دراسة العلاقة بين الملكية والاقتصاد، وتهدف إلى تحليل الأثر الاقتصادي لتعزيز حقوق الملكية. تعتمد هذه النظرية على فكرة أن الملكية هي حق قانوني متعلق بالاستخدام والتصرف في موارد معينة، وأن حقوق الملكية هي عامل حاسم في تحديد كيفية توزيع الموارد وتخصيصها.<sup>2</sup>

تقوم نظرية حقوق الملكية على مجموعة من المبادئ والفرضيات، ومن أبرزها:

- الملكية هي علاقة قانونية بين الفرد والموارد، وتعني الحق في استخدام والتصرف في هذه الموارد.
- حقوق الملكية تؤثر على قدرة الملاك على الاستفادة من الموارد وتخصيصها وتحويلها، وتحدد مستوى الاستثمار والابتكار في هذه الموارد.
- الأطراف المهتمة في الموارد يمكن أن تتنافس في استخدامها، وتتفاوض على الأسعار والشروط اللازمة للوصول إلى هذه الموارد.
- توفر حقوق الملكية منصة للابتكار والاستثمار، حيث يمكن لأصحاب الموارد استخدام حقوقهم لتحقيق العوائد الاقتصادية، وتشجيع الابتكار وتحسين الكفاءة.
- يمكن للحكومة أن تلعب دورًا في حماية حقوق الملكية من خلال تطبيق القوانين والتنظيمات التي تحمي حقوق الملكية، وتوفير بيئة تشجع على الاستثمار والابتكار.
- تتأثر حقوق الملكية بتغيرات الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويمكن أن تتحول إلى مصدر للصراعات الاجتماعية والسياسية في بعض الح

<sup>1</sup>. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.

<sup>2</sup>. Ménard, C., & Shirley, M. M. (2019). Handbook of New Institutional Economics. Springer. P.869

## سادسا : المدخل الإجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات

يهتم المدخل الاجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات بفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكيفية تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة. ويعتبر هذا المدخل من المداخل الهامة في دراسة المنظمات لما له من أهمية كبيرة في تحليل سلوك الأفراد وتفسير تفاعلاتهم في بيئة العمل.

تركز الدراسات الاجتماعية في المنظمات على فهم دور العوامل الاجتماعية في تحديد السلوك داخل المنظمة، مثل التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء والثقافة المنظمة والسلطة والقيم والمعتقدات. كما تركز هذه الدراسات على دراسة المشكلات الاجتماعية داخل المنظمات مثل العنصرية والتحيز الجنسي والتمييز.

أما المدخل النفسي، فيهتم بفهم العوامل النفسية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وكيفية تأثيرها على الأداء والاستجابة للتغيير. وتشمل هذه العوامل النفسية العواطف والمشاعر والمعتقدات والتوقعات والقيم والمهارات الشخصية.

ومن المهم أن يتم تطبيق المدخل الاجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات لتحقيق فهم أفضل للتفاعلات الداخلية في المنظمة، وتحسين العمل الجماعي والتواصل داخلها، وزيادة الفعالية والكفاءة في الأداء، والحد من المشكلات الاجتماعية والنفسية التي يمكن أن تؤثر على العمل في المنظمة.

### \* مبادئ وأسس المدخل الاجتماعي والنفسي في دراسة المنظمات

يتضمن المدخل النفسي والاجتماعي في دراسة المنظمات العديد من الأسس والمبادئ التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ومن أهم هذه الأسس والمبادئ:

- العلاقات الاجتماعية: تشير إلى العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وتشمل الثقة والتعاون والتواصل الفعال والتعاطف والتقدير.

- السلوك التنظيمي: يتعلق بالسلوك الذي يتوقعه المجتمع المحيط بالمنظمة من الأفراد داخل المنظمة، ويتأثر بالقيم والمعتقدات الاجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Pearson, 2017. P.115.

- الدعم الاجتماعي: يتعلق بالدعم النفسي والعاطفي الذي يوفره الأفراد لبعضهم البعض داخل المنظمة، ويؤثر إيجاباً على الصحة النفسية والرفاهية الاجتماعية.
  - الثقافة المنظمة: تشير إلى القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم داخل المنظمة.
  - التفاعلات الاجتماعية: تشير إلى التفاعلات والعلاقات التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم داخل المنظمة.
  - القيادة والسلطة: تشير إلى الأفراد الذين يتحكمون في صنع القرارات ويشغلون المناصب الرسمية داخل المنظمة، ويؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة.
  - الاعتمادية الاجتماعية: تشير إلى تأثير الأفراد داخل المنظمة على بعضهم البعض، وكيفية التأثير على الرأي العام واتخاذ القرارات.
  - التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية: يتعلق بتوفير بيئة عمل صحية ومواتية للعاملين في المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار حقوق العاملين واحتياجاتهم الشخصية والعائلية.
  - الاختلافات الفردية: تشير إلى التنوع الذي يوجد بين الأفراد داخل المنظمة، وكيفية التعامل معها والتعرف على احتياجات الأفراد المختلفة.
  - الاندماج الاجتماعي: يشير إلى قدرة الأفراد على الاندماج في المجتمع الذي يتواجدون فيه داخل المنظمة، وكيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية واللغوية والدينية<sup>1</sup>.
- تتأثر المنظمات بشكل كبير بالأسس والمبادئ النفسية والاجتماعية، ويجب على القيادة والإدارة في المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل عند صنع القرارات وتحسين بيئة العمل والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة. ويمكن لتحليل العوامل النفسية والاجتماعية أن يساعد في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتطوير استراتيجيات لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

### سابعاً: نظرية المنظمة المتعلمة (الذكية)

نظرية المنظمة المتعلمة (أو المنظمة الذكية) هي نظرية تركز على قدرة المنظمة على التكيف والتعلم من التحديات والتغيرات الدائمة التي تواجهها في بيئتها الخارجية. وهي تركز أيضاً على إمكانية تحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر.

<sup>1</sup> Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Pearson, 2017. P.136.

تأسست هذه النظرية على يد العالم الأمريكي كريس أرجي والبريطاني بيتر سنج، وذلك في الثمانينات من القرن الماضي.<sup>1</sup>

## 1. أسس ومبادئ نظرية المنظمة المتعلمة

تقوم هذه النظرية على مجموعة من المفاهيم والمبادئ الأساسية، وهي:

- التعلم المنظمي: وهو القدرة على استخدام المعرفة والخبرات الحالية لتحقيق الأهداف المستقبلية.
  - التعاون والتواصل: وهو القدرة على التواصل بين أفراد المنظمة وتبادل المعرفة والخبرات والمهارات.
  - الاستجابة السريعة: وهي القدرة على التكيف والتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية.
  - الابتكار والتجريب: وهو القدرة على الاستفادة من التجارب السابقة والابتكار في الحلول الجديدة.
  - القيادة والتحفيز: وهي القدرة على الإدارة والقيادة بطريقة تعزز التعلم والتطوير في المنظمة.
- تهدف هذه النظرية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات من خلال تعزيز القدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية. وتتطلب هذه النظرية تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتجريب وتعزز التعاون والتواصل بين الأفراد في المنظمة.

## 2. أهداف نظرية المنظمة المتعلمة

يمكن تلخيص أهداف هذه النظرية فيما يلي:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات من خلال تعزيز القدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.
- تحسين أداء المنظمة عن طريق الاستفادة من التجارب السابقة والابتكار في الحلول الجديدة.
- تحسين بيئة العمل في المنظمات من خلال تشجيع التعاون والتواصل بين الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتجريب وتعزز التعاون والتواصل بين الأفراد.

<sup>1</sup>. Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Doubleday, 1990. P.169.

- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية وتحسين استجابتها للمتغيرات في سوق العمل والتكنولوجيا والمجتمع.
  - تحسين القدرة التنظيمية في المنظمات وتحسين القيادة والإدارة بطريقة تعزز التعلم والتطوير.
  - تطوير موارد المنظمة، وتحسين استخدام المعرفة والخبرات لتحسين الأداء العام للمنظمة.
  - تحسين رضا الموظفين وتطويرهم عن طريق توفير فرص التعلم والتطوير الذاتي، وتحسين بيئة العمل والقدرة على التواصل والتعاون.
  - تعزيز مكانة المنظمة في السوق وزيادة تنافسيتها وفقاً لمعايير الأداء العالمية.
  - تحسين العلاقات بين المنظمات والمجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.
- تعد نظرية المنظمة المتعلمة أحد النظريات الحديثة في إدارة المنظمات وهي ذات أهمية كبيرة في التعامل مع التحديات والتغييرات السريعة في البيئة الخارجية. وتساعد هذه النظرية في تطوير القدرات التعليمية والتطويرية للمنظمة، وتحسين أدائها ومكانتها في السوق والمجتمع.

<sup>1</sup>. Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Doubleday, 1990. P.180.

## خاتمة

تعتبر نظرية المنظمات واحدة من المواضيع الأساسية التي يتم تدريسها لطلبة الجامعة في مجال إدارة الأعمال وعلوم الإدارة. إن دراسة هذه المادة تمكن الطلاب من فهم النظريات والمفاهيم المختلفة المتعلقة بالمنظمات، بما في ذلك البيئة التي تعمل فيها المنظمات والعلاقات الداخلية في المنظمات، والتحديات التي تواجهها في مراحل دورتها الحياتية المختلفة.

إضافة إلى ذلك، تقدم نظرية المنظمات أدوات ومفاهيم تساعد الطلاب في تحليل المنظمات وفهمها بشكل أفضل. ويمكن استخدام هذه المفاهيم في العمل العملي في المنظمات وتحسين أدائها، سواء كان ذلك من خلال تحسين البيئة التنظيمية، أو تحسين عمليات العمل داخل المنظمة، أو تطوير استراتيجيات النمو والتوسع.

ومع تطور التكنولوجيا وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، تصبح نظرية المنظمات أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث يحتاج المنظمات إلى مواكبة التغييرات والتطورات في السوق وتحسين أدائها بشكل مستمر. وبالتالي، فإن دراسة نظرية المنظمات تمكن الطلاب من الاستعداد للتحديات التي سيواجهونها في سوق العمل في المستقبل.

وبالتالي، فإن فهم نظريات المنظمات يساعد الطلاب على فهم التحديات التي يمكن أن يواجهوها في سوق العمل وكيفية مواجهة هذه التحديات والازدهار في بيئة العمل. علاوة على ذلك، فإن فهم المفاهيم والأدوات الأساسية لإدارة المنظمات يمكن أن يكون مفيداً للطلاب الذين يرغبون في تطوير مهارات القيادة والإدارة، سواء كانوا ينوون العمل في مؤسسة كبيرة أو العمل على إطلاق مشروعهم الخاص.

وفي الختام، يمكن القول إن نظرية المنظمات تمثل مادة هامة وأساسية في دراسة إدارة الأعمال، حيث تمكن الطلاب من فهم النظريات والمفاهيم المختلفة المتعلقة بالمنظمات وتطبيقها في العمل العملي في المستقبل. ومع تزايد التحولات في الأعمال والتكنولوجيا، يعد فهم نظريات المنظمات أكثر أهمية من أي وقت مضى، ويجب أن يكون جزءاً أساسياً من برامج التعليم والتكوين في مختلف المؤسسات التكوينية ذات المستوى العالي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

( مراجع معتمدة لهذه المطبوعة يومكن للطلبة الاستفادة منها للتوسع في البحث )

### 1. المراجع باللغة العربية

- جون بارنز، نظرية المنظمات: فهم السلوك التنظيمي في الشركات والمؤسسات، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2013.
- كارل ايكهورن و جينتر هوخ، المؤسسات والمنظمات: فهم السلوك التنظيمي في سياقه الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، 2017.
- ستيفن روبنزوماري كولتر، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، دار المعارف، 2018.
- داليس هنري، التنظيم والإدارة، دار الفكر، لبنان، 1988.
- عبد الحميد، محمد. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. 2015.
- عمر عبد الرحمن النعيم، إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014،
- جيمس دالزيل وداين دنوفان، إدارة المنظمات: التصميم والسلوك والأداء، الطبعة الرابعة، دار المعارف، عمان، الأردن، 2014.
- دافنبورت، فريد. المبادئ الأساسية للإدارة. دار المعارف الجامعية. 1992.
- جون ر. شيرمان، كارول ويليمز ورونالد موران، "إدارة المنظمات: تطور النظريات والمفاهيم والتطبيقات"، الطبعة الثامنة، دار النشر: بيتر لانغ، الرياض، 2018.
- لاري لونيك، نظرية جانت للإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 1988.
- محمود خضير كاظم، موسى سلامة الموزي، مبادئ إدارة الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- سارة يوسف محمد سليم، نظرية الإدارة الحديثة: مفاهيم ومناهج، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2015.
- مجدي العطار وأشرف حسين، مبادئ إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، 2014.
- ريتشارد سكوت و والتر باوندي، الإدارة: وجهة نظر الأنظمة والأنشطة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، 2017.
- ديفيد أ. ديكسون، التحدي الإداري: السلوك التنظيمي والتحول، دار العلم للملايين، لبنان، 2018.
- علي حسن السوداني، دليل إدارة المنظمات، دار الجندي للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- منصور، عزت، النظريات الإدارية والمنظومات الإدارية،، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007.
- محمد مهدي الدراجي، نماذج القيادة الحديثة، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.



## 2. المراجع باللغة الأجنبية

- Sophie Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, Gualino / Mémentos, 5e édition, France, 2021.
- Benoît Grasser, Amédée Pedon, Thierry Colin, *Théorie des organisations*, 1re édition, LES ESSENTIELS SUP, Vuibert, Paris, 2017.
- Jean-Michel Plane, *Théorie des organisations*, 5e édition, Dunod, Paris, 2017.
- Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, France, 2018.
- 1. Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, France, 2018.P.87
- Alain Desreumaux, *Théorie des organisations*, 3eme édition, Editions EMS, Paris, 2015.
- Sophie Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, Mémento Gualino, 5ème édition. 2022.
- Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, USA, 1973.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1980.
- Pascale De Rozario, Yvon Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, France, 2018.
- Scott, Richard. W. "Organizations: Rational, Natural and Open Systems". 5th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education. 2017
- Abdullah, H., & Nilashi, M. (2021). *The impact of big data on organizational performance: An overview*. *Journal of Business Research*, 133.
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, McGraw-Hill Education, 2020.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Peter Faldman, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, USA, 2021.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. *Contemporary marketing*. Cengage Learning. 2013.
- Grimsley, S.R., Miller, R.B. & Tyson, T.N. (1960). *Organizational Life Cycle: An Exploration of the Stages of Growth and Development*. In R.L. Tung (Ed.), *Studies in Management* (pp. 259-280). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Adizes, I. (2009). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review Press.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Pearson Education.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education, Inc.
- Galbraith, J. R. (2009). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning.
- Hellriegel, D. & Slocum Jr., J. W. (2009). *Organizational Behavior*. South-Western Cengage Learning.
- *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* by Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. (Cengage Learning, 2016).
- *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* by Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. (McGraw-Hill Education, 2019).
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Audrey Portes, *Théorie des organisations*, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).14/05/2021
- Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, First Edition, Harper & Brothers, New York, USA, 1911.
- Jean Michel Plane, *Théorie des organisations*, 5ème édition, Dunod, Les topos, 2015, P.215.
- David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, USA, 1984.
- Thierry Colin, *Les essentiels du sup, théorie des organisations*, Benoît Grasser et Amédée Pedon, 2017.
- Source : Audrey Portes, *Théorie des organisations*, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). 23/06/2022
- Sophie Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, Memento, Gualino, 5ème édition, 2020.
- Scott, J. *Understanding Social Theory*. London: Sage Publications. 2014.
- René Langelier, *Les théories des organisations*, 2e édition, Gaëtan Morin Editeur, 2010,
- Kaufman, B. E, *Elton Mayo and the deification of human relations*. *Industrial relations*, 2004, 43(2), 299-329.

- Mayo, E., & Roethlisberger, F. J. (1933). *The problem of supervision*. *Harvard Business Review*, 11(1), 41-50.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press. P.36-39.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. *Fundamentals of management*. Pearson. 2017.
- Forsyth, D. R. *Group dynamics*. 6th ed. Cengage Learning. 2014.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. 2017.
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). *Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations*. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314.
- Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. 2012.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). *Causes of failure in network organizations*. *California management review*, 34(4), 53-72.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
- William Foote Whyte. *The Social Organization of the Labor Market*". *American Journal of Sociology*. 46 (4): 385-401.
- William Foote Whyte. *The Social Organization of the Labor Market*". *American Journal of Sociology*. 46 (4): 385-401.
- Chris Argyris, *Theories of Action, Double-Loop Learning, and Organizational Learning*, Addison-Wesley Publishing Company, 1977
- Thompson, J. D. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction Publishers. 1967.
- Likert, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill. 1961.
- Herzberg, F. (1957). *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*. *Personnel Administration*, 20(3), 1-9.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). *Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it*. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)*. Guilford Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*. Pearson.
- Jay Wright Forrester. *Industrial Dynamics*. MIT Press, 1961.

- Maulana, A., & Ali, M. (2018). *The Application of General Systems Theory in the Study of Organization*. In A. Maulana, M. Ali, & S. S. M. Chowdhury (Eds.), *General Systems Theory and Human Resource Development* (pp. 1-20). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-8394-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-8394-5_1)
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 14th Edition*. Pearson.
- Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing..
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1973). *Organization and management: A systems approach*. McGraw-Hill.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (Vol. 7)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. P.119-132.
- George S. Odiorne, *Management by Objectives: A Practitioner's Guide*, Wiley, 1981.
- Gary P. Latham, *Management by Objectives: Applications and Research*, Routledge, 2012.
- Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books, 1981.
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (2019). *Handbook of New Institutional Economics*. Springer.
- Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson, 2017.
- Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday, 1990.