

الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

نظرية المنظمة

المرحلة الثانية – الدراساتين الصباحية والمسائية
الكورس الاول للعام الدراسي 2024-2025

اعداد

أ.م.د. ميسون عبد الكريم محمد

بالاعتماد على مؤلفات الاساتذة الافاضل

الاستاذ الدكتور خليل محمد حسن الشماع الاستاذ الدكتور سعد علي الغنزي

الاستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي

الفصل الأول :- مفهوم المنظمة وخصائصها وعناصرها

شهدت مرحلة نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين بروز العديد من العلماء والمفكرين والباحثين الذين كرسوا جهودهم العلمية ووقتهم الثمين لطرح الأفكار والعمل على تطويرها في دراسة كيفية انشاء وتشكيل المنظمات وتحليل كيفية عملها وسبل تطوير السلوك الانساني والتنظيمي فيها. فالمنظمة (Organization) كمفهوم يتصف بالشمولية ينظر لها من زوايا متعددة وجوانب مختلفة فهي مفهوم معقد ومبسط في نفس الوقت كونه يعبر عن واقع اجتماعي واقتصادي الى جانب اعتبارها كياناً مادياً بحتاً.

تمثل المنظمة هي (التنظيم الذي يوحد ويجمع وينسق وينظم الموارد المختلفة بهدف انتاج السلع او تقديم الخدمات للمجتمع) فهناك منظمات فردية اي يملكها شخص واحد ومتضامنة اي مملوكة من قبل فرد او اكثر ومساهمة التي تكون مملوكة من قبل اشخاص مساهمين , ومنظمات تدار من قبل الحكومة والتي عادة لا تهدف الى الربحية مثل المستشفيات والكليات , المتاحف , الجمعيات ... الخ.

لا يمكن لاي مجتمع ان يواكب التطور بالاعتماد على قدرات شخصية لفرد ما او جماعة معينة او على بطولات احادية للاعب اولمبي معين او فريق كرة سلة ما ذلك لان مقدار التنوع وحجم التباين في الاحتياجات الانسانية للأفراد والجماعات والمجتمعات يعتبر كبيراً جداً ولا يتحقق الا من خلال وجود المنظمات التي تُصيغ المفاهيم وتتخذ القرارات وترسم الاستراتيجيات وتقدم السلع والخدمات وفقاً لمتطلبات البيئة المحلية والعالمية غير المحدودة.

أولاً: معنى المنظمة وخصائصها المميزة

تُعرّف المنظمة بأنها (وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين انساني منظم ومنسق بادرة ووعي يتفاعل فيها الافراد والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من اجل تحقيق اهداف مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها) , والمنظمة كانت عامة ام خاصة , هادفة للربحية او غير هادفة للربحية , مصنع ام مستشفى , مدرسة حكومية ام كلية اهلية , جامع ام كنيسة , فهي تُعد بمثابة كيان اجتماعي مميز يتم تصميمه بصيغة نظام مفتوح ذو أنشطة متناسقة ومنظمة بشكل دقيق ومرتب يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع البيئة الخارجية ان كانت محلية ام عالمية , هذه المنظمة تتأسس من العاملين وعلاقاتهم مع

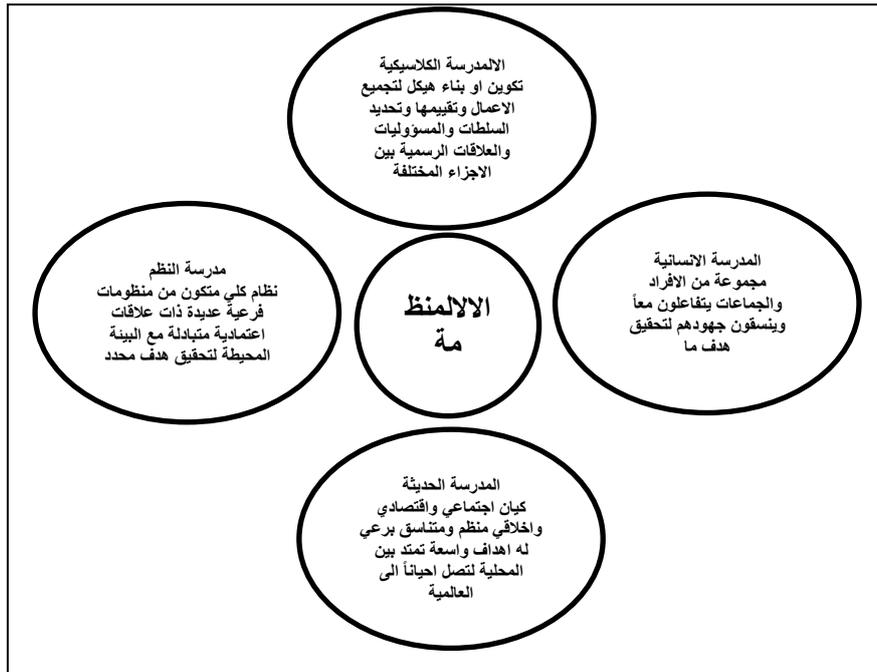
بعضها البعض فتقوم الادارة فيها بتنظيم الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب في ظل بيئة شديدة المنافسة , وقد اختلفت مدارس الفكر الاداري في تحديد مفهوم المنظمة, وكما يأتي:

(1) **المدرسة الكلاسيكية (classic school)** عرفت المنظمة بأنها التكوين او البناء الهيكلي الذي ينشأ بالاساس من تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وانشاء وتأسيس العلاقات بين الاجزاء المكونة لها.

(2) **المدرسة الانسانية (Humanitarian School)** وصفت المنظمة بأنها مجموعة من الافراد والجماعات ينسقون اعمالها من اجل تحقيق هدف او اهداف مشتركة تناط بهم رئيسياً ويشترك التنظيم الغير الرسمي والعلاقات الانسانية والاجتماعية في انجازها.

(3) **مدرسة النظم: (Systems School)** صورت المنظمة بأنها نظام كلي مفتوح يتكون من وحدات او منظومات فرعية مقصودة ذات علاقات اعتمادية متبادلة مع البيئة لتحقيق اهداف معينة.

(4) **المدرسة الحديثة (Modern School)** تعد المنظمة كيان اجتماعي واقتصادي واخلاقي منظم ومتناسق له اهداف واغراض تبرر وجوده في البيئة , وقد يكون هذا الكيان هادف للربحية او / ويبغي مردوداً اجتماعياً يصب في خدمة ابناء المجتمع داخل البلد الواحد وخارجه وقد يمتد للعالم اجمع.



الشكل رقم (1) يوضح مفهوم المنظمة وفقاً لمنظورات مختلفة في الفكر الاداري

يؤكد المختصون والمهتمون في الفكر التنظيمي بأن المنظمة تتميز بخصائص عديدة من بينها ما يأتي:

- 1) تتكون بوصفها كيان اجتماعي من افراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون مع بعضهم البعض سعياً لتحقيق هدف مشترك.
- 2) تربط بين الموارد (البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية) لتحقيق الاهداف المنشودة لها بموجب قانون تأسيسها وبيان رسالتها في المجتمع.
- 3) تنتج سلعة (تلفزيون , عصائر , خبز... الخ) او تقديم خدمة (معرفة علمية , تصليح حاسبات , وجبة طعام) بشكل كفى وباسعار تنافسية لتحقيق مردود مالي او اجتماعي.
- 4) تُحدث الابتكارات والاستكشافات العلمية وتعيد تصميم هيكلها التنظيمي كلما استجد ظرفاً جديداً في البيئة.
- 5) تستعمل تكنولوجيا التصنيع وانظمة المعلومات الحديثة والانترنت لاغراض تحقيق الاهداف التي تخدم الزبائن وتحقق رضاهم وتضمن ولائهم.
- 6) تتأثر بالبيئة الخارجية المتغيرة المحيطة بها وتتكيّف مع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية المؤثرة فيها وتتأقلم مع كل التحديات الناجمة عنها.

ثانياً: مدخل دراسة المنظمة وعناصرها الاساسية

درس الباحثون المهتمون بالفكر التنظيمي قضية المنظمة بطرائق ومداخل مختلفة ومتنوعة , كلا ذهب لتوضيح العناصر المكونة لها بوصفها كيان مادي اجتماعي هادف نحو تحقيق رسالتها في المجتمع المحلي والعالمي. ولقد حدد الباحثون والمهتمون في الفكر الاداري والتنظيمي خمس مداخل اساسية لدراسة المنظمة وهم:-

- 1) **وحدة تحويل المدخلات الى مخرجات مفيدة:** تُعد المنظمة وحدة انتاج تقوم بتحويل المدخلات (مواد اولية , معدات , الالات , موارد بشرية , طاقة , رأس مال , معلومات) التي تحصل عليها من البيئة وتحويلها الى مخرجات (سلع وخدمات) تلبي الاحتياجات الانسانية والرغبات البشرية وتفي بالتوقعات المرغوبة للزبائن.
- 2) **وحدة توزيع العوائد والانفاق على الاستهلاك:** يتم تقسيم او توزيع القيمة المضافة في المنظمة بين جميع الجهات المستفيدة منها في اطار تصميم نظام تنظيمي

للفنقات يعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الانتاج (سلع او خدمات).

(3) افراد متفاعلون لتحقيق هدف مشترك: تعد المنظمة تنظيم متفاعل هرمي للافراد , تتاط بهم مهمات وواجبات وتلقى على عاتقهم مسؤوليات يتمتعون باستقلالية ذاتية في اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف معينة. ووفقاً لتطبيق قواعد محددة وفرض مبادئ واغراض معينة وتحديد منظومة القيم وفرض نظام قانوني جزائي يخضع له جميع الافراد بمختلف فئاتهم (مدراء ومرؤوسين).

(4) كيان اجتماعي - اقتصادي - ثقافي: تعد المنظمة كيان اجتماعي ثقافي مؤثر في المجتمع يسهم بشكل كبير في تطوير النشاط الاقتصادي وذلك من خلال تكوين مناصب وظيفية وتأهيل الافراد وانتاج السلع والخدمات وتحقيق ربحية مناسبة وتوفير موارد لاصحاب المصالح كافة , فضلاً عن الاسهام في تطوير اقتصاد المجتمع واحداث التقدم التقني للمجتمعات.

(5) نظام اداري مفتوح ومتفاعل مع البيئة: ان المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة من خلال تكوين علاقات تبادلية ذات منفعة وفائدة بغرض تحقيق الاهداف المخطط لها وعادة ما تتكون المنظمة من عدد معين من الانظمة الفرعية والتي منها نظام العمليات , نظام المعلومات , نظام الاتصالات , نظام التطوير , نظام اتخاذ القرارات والنظام الفني او التقني.

اخيراً تستند فكرة تأسيس المنظمة على قاعدتين اساسيتين هما اشباع الحاجات الانسانية وتلبية الرغبات الاجتماعية وصولاً لتحقيق المصالح والانتاج المستمر والمتطور خلال الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج (موارد بشرية , رأسمال , العمل , الارض).

هناك عدة عناصر لا بد من توافرها واعتبارها حقائق اساسية ملموسة لبناء كيان المنظمة المادي والاجتماعي وهي:

- (1) وجود مجموعة من الافراد يطلق عليهم اصطلاحاً بالموارد البشري.
- (2) وجود اهداف (Objectives) قيمة وواضحة ومحددة يتم السعي لتحقيقها.

(3) وجود تنظيم رسمي (Formal organization) بين الافراد والجماعات في المنظمة يترتب العمل على وفق تعليمات وقواعد واساليب واجراءات عمل مكتوبة تحدد مهماتهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.

(4) وجود علاقات غير رسمية (Informal organizations) داخل الجماعات الصغيرة الكبيرة في المنظمة تنشأ من التفاعل بين افرادها مهما كانت سلبية ام ايجابية في تأثيرها.

(5) تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (External environment) بكل عناصرها ومتغيراتها (اقتصادية , سياسية , اجتماعية , ثقافية , تربوية , اخلاقية , تكنولوجيا) دون استثناء , مع الاخذ في الاعتبار منح البيئة للمخرجات واخذ المدخلات منها فضلاً عن الاستفادة من التغذية العكسية لاغراض التعلم وايضاً الدروس والعبر بعد ان يتم الاختبار والقياس والتقييم.

الفصل الثاني: تصنيف المنظمات وتحدياتها الرئيسية

ان تصنيف المنظمات من حيث تحديد شكلها او نوعها امراً ليس سهلاً فقد جرت العادة ان يجتهد الباحثون في ذلك بحكم تطور علم المنظمة ويمثل الغوص في حيثياتها مسألة فيها نظر واعتبار الحقل العلمي متميزاً بوجود الكثير من المنظرين والمفكرين.

اولاً: معايير تصنيف المنظمات

تُصنف المنظمات وفقاً لمجموعة من المعايير الجوهرية السائدة هي:

- (1) **الحجم:** تقسم الى المنظمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة وعلاقة.
- (2) **الملكية:** وتجزأ الى منظمات حكومية وخاصة ومختلطة.
- (3) **الانتشار او التوسع:** وتصنف الى منظمات محلية وعالمية فاذا كان تأسيسها داخل حدود البلد فتكون محلية , واذا ما امتدت وانتشرت فروعها في دول اخرى فاصبحت عالمية ومنها شركات متعددة الجنسية , وكذلك المنظمات الدولية مثل اليونسيف , اليونسكو , اليونيدو , اليوان دي بي.

(4) **الهدف:** وتتوزع بين منظمات هادفة للربح ويطلق عليها منظمات ادارة اعمال , ومنظمات غير هادفة للربح يطلق عليها منظمات ادارة عامة او المنظمات الحكومية. وتوزع المنظمات على اساس الهدف الى نوعين هما:-

أ- المنظمات الهادفة للربح:-

وهي تلك المنظمات التي يسعى المدراء بتوجيه جهودهم وانشطتهم نحو كسب الاموال ومثلها الشركات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية والمقاولاتية المنتشرة في العالم ومن هذه المنظمات ما يكون محلياً يعمل داخل البلد ومنها الكثير ما يعمل بشكل عالمي بحيث تنتشر فروعها في جزء من العالم او كله وعندما تكون الاهداف تتعلق بالربحية فأن العمل الاداري للمنظمة يرتبط بمجال او قطاع ادارة الاعمال او في بعض الاحيان , قد يشمل الامر بعض منظمات الادارة العامة التي تمول نفسها ذاتياً دون الاعتماد على تخصيصات تقدم لها من الدولة او اي جهة اخرى.

ب- المنظمات الغير هادفة للربح:

وهي تلك المنظمات التي يقوم المدراء فيها بتوجيه جهودهم نحو تحقيق نوع من التأثير المجتمعي او الربحية الاجتماعية انطلاقاً من المسؤولية العامة اتجاه مواطني المجتمع , فعندما تكون الاهداف تتعلق بالسياسة العامة للدولة وتنفيذها فأن العمل الاداري للمنظمة يرتبط بمجال او قطاع الادارة العامة او احياناً يطلق عليه الادارة الحكومية ومثلها ايضاً المنظمات الخيرية والتطوعية ومؤسسات المجتمع المدني.

وبشكل عام تختلف المنظمة العامة عن منظمات الاعمال في جوانب عدة والتي من بينها ما يلي:

- (1) الغرض: ينصب غرض المنظمة العامة في المقام الاول تقديم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن المردود المالي المترتب عليها , واما منظمات الاعمال فهي تهدف الى تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين في رأسمال المستثمر.
- (2) المصلحة: تستفيد من خدمات المنظمة العامة شريحة كبيرة من المواطنين وفي قطاع الاعمال عادة ما تكون الشريحة هم اصحاب مصالح كثيرين منهم الزبائن , الموردين , الممولين , المالكين , جماعة الضغط , اجهزة الرقابة والحكومة.
- (3) العقد: في الدول التي تنتهج النظام المغلق تعد الوظيفة العامة دائمة للعاملين فيها مثلاً , اذا حتى في حالة الغاء المنظمة او الوظيفة فأنهم يبقون في الخدمة

ويتقاضون رواتبهم , ولكن في منظمات الاعمال الامر مختلف او ان العاملين يكون عملهم ذو طابع تعاقدى يعتمد على استمرارهم وبقائهم في المنظمة بحسب الحاجة اليهم والظروف التي يواجهها , فضلاً عما يقدمونه من جهود للحصول على الاجور .

(4) **القرار:** تلعب العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية دوراً حيوياً في اتخاذ القرار داخل المنظمة العامة والذي يرتبط بالمصلحة الخاصة بالدولة الاساسية وليس الافراد , ولكن في منظمات الاعمال فأن اتخاذ القرار يتعلق بالمعيار الاقتصادي والعقلاني الى حد كبير .

(5) **المسؤولية:** المنظمات العامة مسؤولة اما جهات متعددة فهي مسؤولة امام البرلمان والمجتمع والمواطنين والسلطات التنفيذية والقضائية والرقابية والمالية وهيئات النزاهة ولجان مكافحة الفساد , واما منظمات الاعمال فأن مسؤولياتها تكون امام مجلس ادارة المنظمة فقط وحياناً امام الحكومة , اذا ما اخلفت بشروط تأسيسها وتنفيذ رسالتها في المجتمع .

الجدول رقم (1) اختلاف المنظمات العامة عن منظمات الاعمال

ت	المجال	المنظمة العامة	منظمات الاعمال
1	الغرض	تقديم خدمات عامة للناس بعيداً عن المردود المالي او الجانب الربحي	تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين في الاستثمار .
2	المصلحة	منفعة لشريحة واسعة من المواطنين في المجتمع .	منفعة لشريحة معينة من جماعات المصالح (زبائن , موردين , ممولين ,الخ).
3	العقد	دائمي مستمر مدى الحياة حتى اذا الغيت المنظمة او الوظيفة .	تعاقدى يعتمد استمراره على ما يقدمه العاملون للمنظمة .
4	القرار	يرتبط بالمصلحة العامة للدولة وما يحيط بها من ظروف .	يرتبط بالمعيار المادي للافراد فضلاً عن بعض الاعتبارات السلوكية .
5	المسؤولية	مسؤولة امام جهات متعددة .	مسؤولة امام مجلس الادارة .

ثانياً: اهداف المنظمات واهمية دراستها:

تمتلك المنظمات بمجموعها وبانواعها تأثيراً كبيراً في حياة الافراد والجماعات بجوانبها المختلفة فضلاً عن كونها حقلاً علمياً كبيراً او مغزياً يدعوا للدراسة والتمحيص والتحليل, فالمدارس والكليات وهيئات الضرائب والتشيد والنقل والاتصالات والمسار والجوامع والكنائس كلها منظمات فهي الوحدات الاولية في مجال صناعة واتخاذ القرار وتوزيع الموارد وتطوير الاختراعات في المجتمعات المعاصرة , فلا يمكن تصور المجتمعات المتقدمة بدون هذه الشبكة الواسعة من المنظمات التي انتشرت حديثاً وأخذت تقوم بتقديم الخدمات للزبائن والعاملين فيها والتي اصبحت اليوم مقاساً لثراء الدول وتقدم الحضارات وتطور التكنولوجيا بحكم كون موازاتها (مثل شركات سامسونكو ابلوفورد) صارت تفوق موازات دول في افريقيا واسيا والعالم العربي.

تشير الاحصاءات ان ما يقارب ثلثي سكان العالم تقريباً يعملون في المنظمات وبواقع ثمان ساعات يومياً على الاقل , وعادة ما يترتب على المنظمات تحقيق اربعة اهداف اساسية مرغوبة وعلى نطاق واسع وهي:

1- الكفاءة في مجالات تحقيق اغراض البيئة الخارجية بمختلف طلباتها واحتياجاتها وتحدياتها.

2- تحقيق سعادة وراحة عاليتين للعاملين فيها والعملاء المتعاملين معها.

3- الابداع في الانتاج والابتكار في تقديم الخدمة للزبائن والمجتمعات ككل.

4- الاهتمام بالعناية بالمجتمع ومواطنيه انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية.

وتأسيساً على ذلك فإن اهمية دراسة المنظمات قبل المهتمين والمختصين تنبع من خلال ما يلي:

1) طبيعة التغيرات البيئية والتطورات والتكنولوجيا والتي من بينها العولمة وثورة الصناعة والاتصالات والتكنولوجيا والمعلوماتية وحيث اصبحت المنظمات تمثل الشكل الشائع في المجتمعات المعاصرة وتلازم الانسان في منامه ومكانه وحياته ككل , وتؤثر في جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2) كون المنظمات وسيلة رئيسية لاشباع الحاجات الانسانية في المجتمع , فلا يمكن تصور الحالة التي ستكون عليها البشرية لولا وجود تلك المنظمات التي تولت

عمليات الانتاج والتوزيع والبناء المجتمعي والضبط الاجتماعي وغيرها من الوظائف الحيوية الكثيرة لمختلف المجتمعات المتقدمة.

(3) اوضحت المنظمات واحدة من اهم اسباب تطور الافراد والمجتمعات والدول والجماعات فهي تقدم المنافع والخدمات والابتكارات والابداعات التي تعتبر جزء من متعة حياة الرفاهية للانسانية اجمع.

السؤال الذي يطرح نفسه هو (هل تعمل المنظمات لايجاد خلق القيمة للمجتمع)؟

اذا كان الامر كذلك , فكيف يكون ؟ الجواب هنا هو ان خلق القيمة يأخذ ثلاث مراحل وهي المدخلات (Input) والتحويل (transformation) والمخرجات (Outputs) وان كل مرحلة تتأثر بالبيئة التي تعمل بها المنظمة وكما يلي:

1- ان المدخلات تتضمن الموارد البشرية , المعلوماتية , المعرفة , المواد الاولية , الاموال وان الطريقة التي تختار بها المنظمة وتحصل على المدخلات من بيئتها والتي تحتاجها لانتاج السلع والخدمات تحدد كم القيمة التي تولدها المنظمة في مرحلة المدخلات , والطريقة التي تستخدم المنظمة مواردها البشرية والتقنية لتمويل مدخلاتها الى مخرجات تحدد كيف ان القيمة الكبيرة تُخلق في مرحلة التحويل وان كمية القيمة التي تخلقها المنظمة هي عمل من طبيعة ونوعية مهاراتها ومواردها وقدراتها والتي تتناول قابلية التعلم والاستجابة الى البيئة.

2- تتمثل نتيجة عملية التحويل بمخرجات من السلع التامة الصنع والخدمات التي تصدرها المنظمة الى بيئتها وتشتري وتستخدم من قبل الزبائن لاشباع حاجاتهم وتستعمل المنظمة الاموال التي تحصل عليها من بيع مخرجاتها للحصول على التجهيزات الجديدة من المدخلات وهكذا تبدأ الدورة الثانية... فالمنظمة التي تواصل اشباع حاجات الزبائن ستكون قادرة في الحصول على كميات متزايدة من الموارد بمرور الوقت وستكون متمكنة من خلق قيمة اكثر فاكثر كاضافة الى اسهمها من المهارات والقابليات والقدرات , مثلاً المرضى الذين يذهبون الى الطبيب للعلاج يكونوا كلهم (مدخلات) وفي مرحلة التحويل فأن المستشفى تخلق قيمة بتطبيق مهارات الانتاج لمخرجات جديدة تشبع حاجاتهم بمعالجة المرضى واشفائهم.

ثالثاً: التحديات البيئية المؤثرة في اعمال المنظمات

تتميز المنظمات المعاصرة بالنمو المستمر , وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق افضل قدر من اشباع الزبائن , ولقد تعمق توجه المنظمات نحو المزيد من النمو والانتساع والتنوع في الانتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الاعمال المتغيرة والمنقلبة ولقد ازدادت اهمية المنظمات وحجمها وبالتالي ازداد تأثيرها الاقتصادي والتكنولوجي عند الاخذ بنظر الاعتبار حجم الاعمال والقوة الاقتصادية .

1) القوى والعوامل المحيطة المؤثرة في حياة المنظمات وتطورها.

هناك مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الاثر الفعال في دورة حياة المنظمة وعملياتها المختلفة وتتضمن ما يلي:

أ. المنافسة: وتعكس اعداد المنافسين وانواعهم ومواقعهم ونشاطاتهم فضلاً عن المهارات الموجودة وضغوط العمل في مواجهتها.

ب . التوزيع: ويمثل اعداد وانواع الوكالات والمكاتب او الفروع او الشركات المحلية والدولية المتوافرة لتوزيع السلع والخدمات.

ج . العوامل الاقتصادية: وتتناول المتغيرات (الكلف والمصاريف والارباح التي قد تؤثر في قدرة المنظمة على اداء الاعمال).

د . المتغيرات الاجتماعية: وهي خصائص وتوزيع السكان على المناطق والمحافظات والاقاليم والدول.

هـ . الوضع المالي: وترتكز على معدلات الفائدة ونسب التضخم والضرائب واسعار صرف العملة الصعبة مثل الدولار , الين , واليورو.

و . المتغيرات المادية: وهي المناخ والمعادن والموارد الطبيعية ومدى توافرها وندرته مثل النفط والكبريت والماء والفوسفات.

ي . الجوانب السياسية: وتتضمن عوامل المناخ السياسي للبلد ونوع الحكم سواء كان ديمقراطي ام دكتاتوري فضلاً عن الوضع الامني له ومدى وجود الفساد والارهاب فيه.

ز . **الحالة الثقافية:** وهي المواقف والمعتقدات والآراء والقيم السائدة لدى رجال الاعمال المحليين والعالميين .

ط . **الجوانب القانونية:** وتتوضح بالانواع المتعددة من التشريعات والضوابط والقوانين المحلية والاجنبية التي تعمل في ظلها المنظمات كافة ان كانت عامة ام حكومية ام اعمال ام مجتمع مدني .

ع . **القضايا التكنولوجية والمعرفية:** وهي المهارات التقنية والمعرفية والمعدات والوسائل والتقنيات التي تؤثر في كيفية تحويل الموارد المتاحة الى منتجات وخدمات مفيدة .

(2) التحديات التي تواجه المنظمات

تواجه الكثير من المنظمات اليوم وبشكل عام تحديات كثيرة في بيئة الاقتصاد العالمي المتغيرة , المتقلبة وان مجمل هذه التغيرات تتطلب من المنظمات ان تكون مرنة ومعرفية تستطيع تقبل هذه التغيرات وتجسيدها في واقع انشطتها بشكل صحيح. ومن اهم هذه التحديات:

أ . **العولمة: (Globalisation)** اصبحت بيئة المنظمة اكثر تعقيداً واشمل تنافسية مما في السابق قبل ثلاثين عاماً , في ظل تجاوز حدود الزمن والبيئة والجغرافية وانفتاح العالم اجمع بسبب التطور المعرفي والالكتروني والشبكي .

ب . **المسؤولية الاجتماعية: (Social Responsibility)** يواجه المدراء في المنظمات ضغوطاً وتحديات كبيرة في السيطرة والاشراف على اعمالهم والعاملين فيها بحكم مراعاة تطبيق المعايير الاخلاقية والمجتمعية والمهنية عند تقديم السلعة او الخدمة للزبائن .

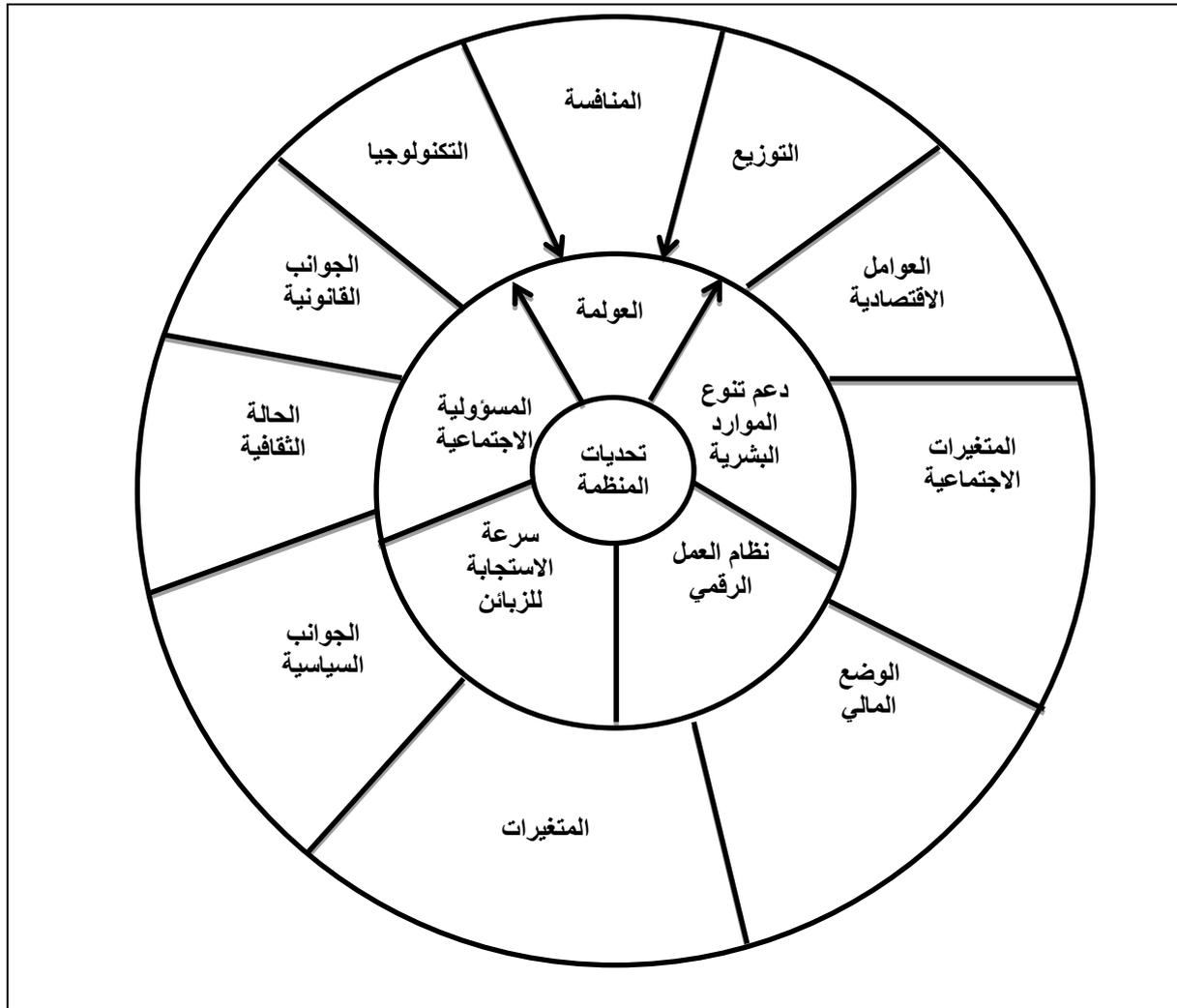
ت . **سرعة الاستجابة: (speed of Response)** تُعد الاستجابة السريعة في خدمة البيئة ضرورة ملحة استناداً الى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والازمات التنظيمية او التحولات في توقعات واذواق الزبائن فضلاً عن التغيرات الدولية والتقدم التكنولوجي وهذا ما يشكل في الوقت الحاضر الاساس لاقتصاد المعلومات والمعرفة وليس الالات والمعدات .

ث . **نظام العمل الرقمي (Digital System)** يفضل النظام الرقمي تحددت او نُبذت الوسائط والتدخلات وانعدام الاعتماد على الوسطاء والعملاء في كثير من الحالات وما يحتم

ذلك ان يكون للمدراء نظام عمل شبكي متطور حقيقي وباستخدام تسهيلات الانترنت والشبكات الحاسوبية المتطورة واجهزة الهاتف المحمول المتقدمة.

ج . دعم تنوع الموارد البشرية: (Supporting diversity of human resources) يجب ان يدار العاملون في منظمة الاعمال المحلية والعالمية ومن جميع الجنسيات والاعراق والمذاهب وهكذا الحال بالنسبة للنساء ولجميع الفئات العمرية الكبيرة والشابة وبشكل عادي ومنصف استناداً للدستور والقوانين الخدمية والعمل في كل بلد ووفقاً للمعايير الدولية.

الشكل رقم (2) يوضح التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في ضوء القوى والمتغيرات البيئية الكثيرة المؤثرة فيها:



الفصل الثالث: نظرية المنظمة ومصادر تطورها

ان المنظمة تعد كياناً اجتماعياً مفتوحاً ومنسقاً بوعي له حدود واضح المعالم , يعمل لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف محددة مسبقاً , ولكن النظرية بوصفها العام فهي ظاهرة معينة او محددة تتكون من عناصر او مكونات , والمنظمة كحقل عملي تتشكل فيها علاقات للوصول الى هدف معين ومثالها نظرية الدافعية للعمل , القيادة , التحويلية , الشخصية الادارية , الاداء العالي , التغيير التنظيمي , دورة حياة المنظمة, ولكنها تبقى شاملة لكل الحقول المعرفية المختلفة.

أولاً: تعريف وتوجهات نظرية المنظمة

أشار (هوسرل) بان اي نظام معياري او تطبيقي يفترض مقدماً وجود واحد او اكثر من الانظمة النظرية كاساس له اي ان النظام يشتمل على مضمون فكري او نظري يميزه عن الانظمة الاخرى. فقد عرف (John Long) النظرية:- بأنها منظومة من الافكار والتفولات وهي تفسير او وصف ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر او هي مخطط ذهني او فكري يمكن ان يكون حقيقة غير مختبرة , او مختبرة باعتماد طرائق او مناهج علمية.

من هنا لا بد من التوكيد انه لا يمكن ان نرى النظرية ولكن يمكن ادراك اثارها , ويبدأ التنظير الحقيقي عندما يجري ملاحظة ظاهرة ما ويتم وضع وضعية محددة لها لتحديد ودراسة وتحليل متغيرات معينة وذلك وصولاً الى تطوير رؤية فكرية معينة او بناء معرفة شاملة لجملة من المفردات والمفاهيم والعلاقات حول الموضوع المطروح , ويؤكد الباحثون وجود عمليتين اساسيتين في وضع النظرية وصياغتها وهما:

1. الجانب الاجرائي: (Procedural) وتخضع له عمليات الخلق , التحليل , التركيب , التقييم والبحث.

2. الجانب الموضوعي او الفني (substantive) وتخضع له عمليات الظاهرة البيئية , الوظيفية , الجمال , لمعرفة , السلوك , التشكيل , ثم التوجيه.

واما بخصوص نظرية المنظمة (Organization Theory) فهي مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات التي تمنح الباحث فكرة تكوين نظرة مرتبة واعية لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات المدروسة حولها بهدف تفسيرها والتنبؤ بها مستقبلاً , فقد تدرس علاقة رضا الفرد العامل عن وظيفته بولائه في المنظمة, فإنه (اي الباحث) سوف يتوجه

الى بيان العلاقات بين المفاهيم فمن مجموعة من الفرضيات والقيود المحددة والتي تشكل في مجموعها الاساس لسلسلة المطالب المنطقية المترابطة فيما بينها بهدف تفسير هذه العلاقات وتحليلها والتنبؤ بها او تعظيمها في المستقبل في اطار تحقيق استفادة المنظمة من التنظير والدراسة حولها.

لقد ازداد فكر نظرية المنظمة خلال العقود الاربعة الماضية توجهاً وتنوعاً واثراً من حيث المنظور والتصورات التي استخدمها منظرو هذه النظرية في دراسة الظواهر السلوكية الادارية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية الهامة التي تؤثر في العديد من جوانب الحياة المختلفة للمجتمعات , ولا بد من التوكيد على هذه التوجهات وهي :-

1) تمثل المنظمات ذلك الكيان الذي يؤثر علينا جميعاً ولا يوجد مفر لاي منا من العيش فيها كما انها تعد مركز الضبط والسيطرة والتحكم في تصرفاتنا وافعالنا وسلوكياتنا سواء كنا طلبة , اساتذة , اعمال , منظمين خدمةالخ.

2) تعتبر الفكر التنظيمي احدى التحديات التي لا بد للمنظمات ان توجهها في البيئة من خلال تقديم اطار نظري معاصر يستجيب لخصائص العصر والمرحلة ويتجاوز الازمات باستخدام الادوات المطلوبة والمرونة الاستراتيجية كرد فعل لهذه الازمات.

3) على الرغم من وجود اكثر من مجال للتنظير في حقل الادارة الا ان حقل نظرية المنظمة هو الحقل الذي سيواجه التحدي الاكبر في المرحلة القادمة استناداً لمقولة رائد الادارة الكلاسيكي (هنري مايول) ان السبب في غياب تعلم الادارة يأتي من غياب نظرية المنظمة وكذلك تشديد رائد الادارة الحديثة (بيتر داركر) بقوله نريد ان يتعلم ابناؤنا نظرية المنظمة كما تعلم اسلافنا الزراعة.

4) كل ما سبق يدعونا للتساؤل عن سبب المنظمات لاكثر من مائه عام فهو فهمها للقوى والعوامل المحركة على الرغم من وجود اشياء تتغير واخرى ثابتة وبالتالي دعوة لدراسة الفكر التنظيمي لعناصر النجاح وعوامل الفشل لكي نتعلم من الماضي وتنتظر للمستقبل.

ثانياً: مصادر تطور ودراسة نظرية المنظمة

حاول المنظرون والمهتموم في دراسة نظرية المنظمة كتطور تاريخي حيوي من محورين اساسيين هما:

(1) محور المنظمة كنظام

سادت فلسفة النظام المغلق (closed system) قبل عام (1950) التي ينظر من خلالها للمنظمة وهندسة وتركيب هيكلها بمعزل عن بيئتها الخارجية , والمنظمات في هذه الحالة هي من النوع التي تغض النظر عن بيئتها الخارجية وتتصور بأنها نظام كلي قائم بنفسه ومتربط بمكوناته له استقلاله التام او ارتباطه الضعيف بها والذي قد يجعلها ان تكون منظمة ثابتة غير مرنة لا يهتما ما يحدث خارجها من منافسة ورغبات الزبائن.

لقد تغيرت الفلسفة عند منتصف خمسينات القرن العشرين بحيث اصبحت المنظمة نظاماً مفتوحاً (Open system) , وبينما كانت التحليلات الادارية والاهتمامات التنظيمية في ظل نظرية النظام المغلق , تركز على خصائص البيئة الداخلية للمنظمة بما تتناوله من متغيرات مادية بحتة فقد تغير الحال تماماً الى فلسفة النظام المفتوح وهو الشكل الذي يصور المنظمة بأنها شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً , لذلك لا بد من تحليل متغيرات البيئة الخارجية بالتوالي مع تعزيز الرؤية نحو اهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والمحاولة لاجاد صيغة موائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

(2) محور المنظمة كغاية

تعامل العلماء مع نهايات او غايات هيكلية المنظمة وتركيبها. فقد اظهرت رؤيتان او موقفان هما الموقف العقلاني الذي يرى في هيكل المنظمة بأنه وسيلة للوصول الى تحقيق غايات وجودها ورسالتها في البيئة والوصول اليها بفاعلية وهذا يُنسب الى مرحلة ما قبل منتصف الخمسينات من القرن الماضي.

وبالمقابل هناك الموقف الاجتماعي الذي يؤكد بأن هيكل المنظمة يُعد مخرجة لصراع قوى لها مصالح متعددة وارادات مختلفة يحاول كل طرف الحصول على القوة والنفوذ والسيطرة على الموارد المالية والفكرية والمادية ويكون الاشباع الانساني محدداً وفقاً لمفهوم الرشد المحدود والقبول بالحلول المرضية في اتخاذ القرار التنظيمي من قبل الادارة حيث نُسب هذا المنظور الى مارش سايمون عام (1958) في كتابه (المنظمات).

الفصل الرابع : تطور الفكر التنظيمي

مما لا ريب فيه , بأنه هنالك مئات من المفكرين و العلماء , كان لهم الفضل في ارساء الفكر التنظيمي و تطوره و نمو حديقته الزاهية المليئة بالإنجازات العلمية و الفكرية . واذا كان من فضل يقال عنه , فإنه يعود الى علماء كثيرين قد أهتموا , بشكل خاص في ترويج تلك الأفكار البراقة التي كان لها أعظم الأثر في صياغة توجهات نظرية المنظمة , وتهيئة الطفرات الذهنية للإنتاج في المعرفي في مجال الادارة و التنظيم و هو على نحو الآتي :

اولاً: نيقولا ميكافيلي (1469-1532)

وضح Niccolo Machiavelli بتعبير مثالي في كتابه الأمير الذي نشره عام 1530م افكاراً ما تزال عالقة في أذهان عدد من المدراء المعاصرين , و بتطبيقهم لها في عملهم , والتي من أبرزها ما يأتي :

1) يتمثل جوهر "المدخل الميكافيلي" في الفكر التنظيمي بتحديد الأهداف المرغوبة , ومن ثم تحديد الوسائل لإنجازها وأن قيمة الكائنات البشرية تفرضها الحالة أو الموقف , بأن تخضع لأهداف المنظمة , وبأي طريقة تريدها سعياً للوصول الغاية النهائية , حتى ولو تم اللجوء الى العنف و الأفعال و الأكرام , وحتى الى الاستبداد في بعض الأحيان , و بشرط أن تكون المعالجة هذه تستند الى أسلوب عادل نسبياً وصولاً لتطبيق نمط القيادة الخيرة . وهذا كما يعرف بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة , أي أن يستخدم الحاكم كل الوسائل و الأماكن للوصول الى أهدافه , حتى على حساب العاملين فيها .

2) هناك انتقادات كثيرة وجهت الى افكار ميكافيلي في استخدام القوة من حيث عدم انسجامها مع المبادئ الاخلاقية لوقتنا الحاضر, الا انها كانت في حينها نظرية اساسية في التعامل مع حالات الصراع وحل النزاعات ومعالجة الاختلافات وبما مواقف تنظيمية مختلفة وتطبق الى الان من قبل الكثير من المدراء التنفيذيين لكونها من وجهة نظرهم تتسجم مع حكمة وتطبيقات المنظمات المعاصرة.

ثانيا: ادم سمث

شكل adam smith اسما أسكتلنديا لامعا في الأقتصاد والسياسة ورمزا من رموز الفكر التنظيمي لمساهمة القيمة والجادة في وضع بعض المبادئ الأقتصادية والادارية التقليدية. وأن من أهم ما تناوله في مجال نظرية المنظمة ، هو إيضاحاته في كتابة ثورة الأمم المنشور عام(1776)، اذ تناول موضوع بارزا يتعلق بمنافع تقسيم العمل أو التخصص الوظيفي بالنسبة للمنظمة وفقا لما يأتي:

1) طرح ((سمث)) مثلا في صناعة الدبوس لتوضيح الفكرة وراء هذا المبدأ ، وأستنتج منه أن تقسيم العمل يرفع من الإنتاجية ، بحكم كونه يزيد المهارة وينمي البراعة لدى الفرد العامل ، كما يدخر الوقت الضائع بصورة عامة من جراء تغيير المهمات، وتشجيع أبتكار الأساليب المبدعة لإدخالها في العمل والماكنة. فالتطور الواسع لعملية إنتاج خط التجميع خلال القرنين التاسع عشر والعشرين بدون شك ، كان نتاجا مهما لتحقيق تلك المزايا الأقتصادية للتخصص الوظيفي الذي جاء به هذا العالم اللامع.

2) نادى بنطبيق مبدأ تقسيم العمل ، وتطوير المسلك الأنتاجي والتكنولوجيا التي تعتمد في تصنيع أية سلعة إلى عدد من المراحل المتعاقبة والمتتالية ، وتنسيب فرد عامل بشكل ثابت ومحدد لتنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل . ووصف ((سمث)) تقنيات التصنيع المعقدة، وأنه لإجل تحقيق هذا الغرض، فقد كان هو السباق في شرح المفاهيم المتوارثة في مجالات العمل والعاملين في المصانع ، وهكذا يعزو السبب في إعطاء ((سمث)) المكانة الأولى بين علماء عصره ونظرائه في مفهوم البناء الأجماعي بكتاباتهم التاريخية.

ثالثا: روبرت أوين

يعد Robert owen الذي عاش بين المدة (1771- 1858) صناعي ومصالح بريطاني ، وهو أحد المدراء الذين أدركو أهمية الموارد البشرية في المنظمة. فأشترى مصنعه الأول عام (1789)، وكان عمره (18) عاما . وأن إسهامات هذا الصناعي مهمة جدا في بناء تأريخ الفكر التنظيمي بحكم كونه من الأوائل الذين

أدركوا كيفية إنشاء النظام المصنعي ، بالاعتماد على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وعبر الأتي:

1) أصبح ((أوين)) مصححاً بحق ، بعد أن واجه الممارسات القاسية التي شاهدها في المصانع ، مثل عمل الأطفال تحت سن العاشرة ، والعمل اليومي لـ (12) ساعة متواصلة والظروف المصنعية القاسية، حتى بلغ الأمر ذروته ان مالكي المصانع أخذوا يعاملون الآلات بشكل أفضل من معاملتهم للبشر، ورفض ((أوين)) هذه التصرفات ، وفي ظل توجيهه منه حقق ظروف عمل جيدة ، ووضع قوانين عمل للأطفال ، وحدد وجبات طعام أثناء العمل ، وفتحت مدارس للعاملين واعدت لهم مراكز رياضية وترويحية مسائية حلا لمشكلة الفراغ ، وقلل ساعات الدوام.

2) أفترض ((أوين)) بأن إعطاء اهتمام أكبر للعاملين، يعد أفضل الاستثمارات التي يمكن للمدراء عملها. وقد اثبت لانكلترا بان بان تصنيع البلاد لا ينبغي ان يقوم على رخص الايدي العاملة ووحشية معاملة العمال حيث كانت فلسفته تقوم على اساس ان الانسان من تكوين الظروف المحيطة به وكان يؤمن بان انتاجية العامل تتاثر كما ونوعا بالظروف المحيطة سواء ولعا كانت داخل العمل او خارجه فكانت سياسته تتصف بالحنان الابوي فاجتذبت اهتماما كبيرا ، فقد كرس نفيه لمزاولة الادارة واتخذها مهنة له ، أن هذا العالم كان مثال زمانه لمدة مائة سنة تقريبا، لذلك اطلق عليه لقب (ابي ادارة المستخدمين الحديثة) وتعد أفكاره هذه قد طورت لاحقا في وضع تصورات ومنظورات السلوك التنظيمي التي جاء بها رواد المدرسة الانسانية ، امثال ((إلتون مايو)) وما تبعه من بعده الباحثين الكبار من عام (1924) وما بعده حتى مطلع عام (1950) تقريبا.

رابعاً: جارس بابيج

بينما ((أوين)) كانت اهتماماته الاساسية ، قد انصبحت حول رفاهية العاملين فإن Babbage Charles الذي عاش ما بين الاعوام (1792 - 1871) ، وهو عالم رياضيات انكليزي ، قد اثار الانتباه نحو كفاءة الانتاج واسهاماتها المهمة ، والتي وضحت في كتابه (اقتصاديات الماكينة والتصنيع) المنشور عام (1832) ، والذي تناول قضايا كثيرة من بينها ما يأتي:

1) جاء ((بابيج)) ليؤكد حماس ما سبقوه امثال ((ادم سميث)) من حيث التوكيد على تقسيم العمل من جهة وضرورة تطبيق الرياضيات على اية مشكلة تتعلق بكفاءة استعمال التسهيلات الانتاجية والمواد.

2) اضاف ((بابيج)) على ما جاء به سلفه ((ادم سميث)) حول منافع اخرى تجنيها المنظمات من تقسيم العمل بأنه كما يأتي:
أ- يقلل الزمن المطلوب لتعلم اداء الوظيفة.
ب- يسمح بأكتساب مستويات مهارة عالية في العمل.
ت- يقلل من تلف المواد خلال مرحلة التعلم.
ث- يسمح بتوفير عناصر اكبر لتحقيق تطابق بين مهارات العاملين والقدرات المادية للمهارات المحدودة.

3) تستفيد اكثر المنظمات الصناعية والانتاجية والخدمية بالوقت الحاضر في صناعاتها والخدمات التي تقدمها من تقسيم العمل بشكل واسع , لكونها تقع في مجال تطوير التخصص الوظيفي للعاملين , كما انه بالفعل , قد اضاف ((جارلس بابيج)) مبدأ تخصص الخبرة في العمل , وتحديد مستوى المهارة الضرورية لانجاز كل مرحلة من مراحل المسلك الانتاجي , واعتمادها كأساس لدفع الاجر والحصول على التعويضات المادية الاخرى.

خامساً: كارل ماركس

عاش الفيلسوف الاقتصادي السياسي الالمانى Karl Heinrich Marx بين اعوام (1818 - 1883) ويُنسب اليه تأسيس نظرية الاشتراكية العلمية. وقد ألف مع زميله Friedrich Engels كتاب رأس المال عام (1848) , وكان على علم بالفلسفة الالمانية , وبخاصة فلسفة ((هيجل)) , والنظريات الاقتصادية في وقته , واستطاع ان يمزج بينها , وخرج بنظرية عن تطور النظم الاجتماعية على اساس الاشتراكية العلمية. ومن بين افكاره في مجال الفكر التنظيمي ما يلي:

1) تعد طاقة العمل نوعاً من البواعث اتجاه البيئة الطبيعية , وتكون نتيجة العمل الجماعي مثمرة , إذ اتحدت او ادمجت الموارد الاقتصادية مع الطاقات العضلية او الجسدية للعاملين , وأكد بأنه يجب على الافراد ان يقاوموا لكي يعيشوا حياة رغيدة,

ويتعلموا من المصاعب والمخاطر التي تواجههم , وبما يمنحوا البيئة او المجتمع التي يعيشون فيها جهوداً كبيرة للاستمرار في بناء العالم الثقافي والاجتماعي للمجتمع , وتلك الصيغة المحددة بطبيعتها تأخذ بعض الابعاد الخاصة من هذا العالم , لتكون موضوعة قوة خاصة لتنظيم العمالة بشكل افضل.

(2) يستند رأس المال على منافع خاصة به , والمتمثلة بمالكي المصانع ووسائل الانتاج , وتلك المتخصصة في العمل نفسه , وهم العاملين المهمين الذين يعتبرون بمجملهم مصدر قوة ونواة حركة الحياة العملية , وحيث يكون مصدر جمع القوة الاضافية الخاصة تلك الارباح الصافية فقط التي تدار من خلال مزيج متكامل من العمل والعاملين , وحيث يسجل سعر السوق شيئاً فشيئاً , عندما يسجل ارتفاعاً اكبر من سعر كلفة الانتاج , وبطبيعة الحال يجب ان يكون الفائض عائداً اليهم تدريجياً. وعليه فإنه بدون العاملين , سوف يكون اقتصاد رأس المال بمجمل مرافقه في خطر محقق الى الابد.

(3) تعتمد نسبة الارباح على التنظيم الناجح والمنظمة المنتجة , وان السيطرة على زمام الامور وتحقيق في نسبة العمل المتزايد , يعتمد على اصحاب رأس المال الذين هم يمتلكون مفاتيح التخطيط والادارة , وبناء فريق العمل والاساسيات الاخرى لتأسيس منظمة ناجحة. و ((ماركس)) في شرح نظريته يؤكد بأن الافراد كي يحققوا العيش السعيد , فيقع عليهم اقامة علاقات اجتماعية ضرورية معينة فيما بينهم , وعلاقات الانتاج يمكن ان تتطابق بدرجة محددة من تطور قوتهم الانتاجية المادية.

(4) وعليه فإن صورة حياة الافراد ومستواهم الاجتماعي هما اللذان يحددان درجة وعيهم والطبقة العاملة المنتجة في الجماعة , يمكن ان تتوصل لدرجة من القوة في تطورها, وبالتالي يزداد وعي افرادها بحقوقهم واحوالهم , وهذا ما يحفزهم للدخول في صراعات مع الطبقة الحاكمة المالكة الثروة. وبالنتيجة , ان اوضاع الانتاج وعلاقاته , هي التي تحدد كل العلاقات التفاعلية بين الافراد في المجتمع , وبخاصة اوضاع ملكية الارض والعقارات والاموال والموجودات الاخرى , وهذه الاوضاع المالية للمجتمعات وصراع الطبقات , وبالتالي هي التي ستحرك التاريخ وتوجهه.

سادساً: مدارس الفكر الإداري

أدى الاختلاف في اتجاهات المفكرين والباحثين الذين وصفوا الاسس والمبادئ لعلم الادارة الى ظهور مدارس متعددة في الفكر الاداري في كلا من اساليبها وافكارها وهذه المدارس اصبحت هي الحصيلة الذي يستفاد منها في ممارسة العمل الاداري واتخاذ القرارات الادارية السليمة لضمان نجاح المنظمات في مختلف اعمالها والمدارس هي:

1/ المدرسة الكلاسيكية

2/ مدرسة العلاقات الانسانية

3/ المدرسة السلوكية

4/ المدرسة الحديثة

1/ **المدرسة الكلاسيكية يشير لفظ (Classical) إلى الشيء التقليدي وهو الشيء**

الذي ظهرأ أولاً قبل غيره ، وليس كما يتداول أنه شيء بالي لا وجود له .

وتضم هذه المدرسة العدد من الرواد والممارسين لمهنة الإدارة والذين ظهوروا في القرن الماضي ومنهم (فريديك تايلور ، هنري فايول ، موني ورايلي ، سيشتر برنارد ، ايرويك ، ماكس ووبر) وغيرهم

هناك ثلاث نظريات ضمن هذه المدرسة وهي: نظرية الإدارة العلمية ، البيروقراطية،

والتقسيمات الإدارية كل هذه النظريات تميزت بانها : -

✓ ظهرت في فترة زمنية واحدة .

✓ أنها نظرت للإنسان نظرة محددة .

✓ ركزت على التنظيم الرسمي .

✓ أكدت على المفاهيم السلطوية (اي تحديد السلطة والمسؤولية وتعيين نطاق الاشراف والرقابة) .

✓ تجاهلت دور البيئة على المنظمة .

أ - **نظرية الإدارة العلمية :-** يعتبر المهندس الأمريكي (فريديك تايلور) المؤسس

الأول لهذه النظرية وأبرز روادها في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين،

فقد بدأ حياته كتلميذ صناعي في مصنع صغير لإنتاج الصلب في ولاية فيلادلفيا في

الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أصبح بعد ذلك مشرفاً على أحد الأقسام الصناعية

وأستطاع من خلال هذا العمل أن ينطلق إلى آفاق وسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لهذه النظرية .

حيث لاحظ الاختلاف والتباين الكبيرين في كفاءة العمل وتدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك أخضع كل أبحاثه ودارساته إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب من أجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية ، حيث كان (تايلور) يلاحظ العمل والعاملين ويرافقهم أثناء قيامهم بالعمل وخصص وقته لدراسة كيفية تحسين طرق العمل وتقليل الوقت المبذول لإنجازه أي ركز علي كيفية إنجاز العاملين لإعمالهم دون ارتفاع التكاليف ، وقد لاحظ ((عدم وجود طريقه كفؤه في إدارة العمل وتنظيمه والإشراف عليه يؤدي إلى تبذير نسبة كبيرة من العمل والمواد والجهود لذلك فقط نادى بضرورة دراسة الوقت المبذول لأداء العمل والحركة التي يمارسها العاملون في ادائهم للوصول إلى معايير قياسية لطرق إجراءات العمل)) .

وبذلك اعتبر أسلوب الدراسة الوقت والحركة هو التلخص من الحركات الغير ضرورية التي تمارس أثناء أداء العمل والتي يمكن الاستغناء عنها دون التأثير على سير العمل وتنظيم الحركات الضرورية الأخرى وتحديد أساليب أداءها وتحديد وقت نموذجي لإنجازها .

كذلك وضع نظام لأجور التشجيعية أطلق عليها ((النظام التمييزي للدفع بالقطعة))

أي تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والأخر مرتفع بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعدى إنتاجية العامل المعدل المطلوب في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط وإنما على جميع الوحدات المنتجة مثلاً

((إذا أنتج العامل 3 وحدات يأخذ عن كل وحدة 50 درجة فتصبح النتيجة 150 درجة، ولكن إذا زاد انتاجه إلى 4 فإنه يأخذ 60 درجة زيادة تشجيعية عن كل واحدة وبذلك يكون الناتج له 240 درجة وهكذا...))

وأخيراً نادى بضرورة فصل التخطيط عن التنفيذ وجعل التخطيط من اختصاص إدارة التخطيط وهي مسؤوله عن جمع البيانات وتحليلها ووضع معدلات الأداء ووضع أحسن طريقة لأداء العمل ، وأن العمال فقط يكونوا مسؤولين عن التنفيذ .

أولاً: فلسفة او مبادئ نظرية الادارة العلمية

1. استخدام الاسلوب العلمي في الوصول الى حل المشاكل الادارية واتخاذ القرارات.
2. اختيار العمال والمواد والالات بطريق سلمية.
3. بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه بآداء عمل محدد على ان توفر الادارة التعليمات والارشادات لكيفية الاداء الامثل للعمل.
4. استخدام الحوافز المادية لتحفيز وتشجيع الافراد العاملين على اداء العمل بالاسلوب الذي يرضي ادارتهم.
5. استخدام الخبراء والمتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
6. دراسة الوقت والحركة لتحديد احسن طريقة لآداء العمل.
7. اعتماد التسلسل الرئاسي في الهيكل التنظيمي لضمان توزيع المهام بين العاملين مع وجود خطوط اتصال واضحة بينهم.
8. اعتماد التخصص وتقسيم العمل كمدخلين مهمين لرفع الانتاجية ونعني بها ((هو الحصول على سلعة او خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة واقل التكاليف بأقل زمن وجهد))
9. توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواجية في العمل.
10. يجب ان يكون هناك تعاون كامل بين الادارة والعمال وان يعاد توزيع العمل بينهم على اساس تولي الادارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة , وتولي العمال مهام التنفيذ فقط.

* إذن هدف نظرية الادارة العلمية هو ((القضاء على الاسراف وعدم الانتاجية من خلال تقديم مفهوم لطبيعة المنظمة والعوامل التي تؤثر فيها وبذلك تركزت افكار النظرية عند مستوى العامل الصناعي او مستوى الانتاج)).

ثانياً: اركان نظرية الادارة العلمية

1) وحدة المنظمة او التنظيم الرئيسية هي العمل (Task) ونوع العمل سواء اعمال
مصنعية او اعمال كتابية بسيطة تتصف باستمرار ولا تتطلب تفكير او حل
للمشاكل من العامل.

2) السلوك الانساني في التنظيم او المنظمة هو سلسلة متابعة من الانشطة المادية
المنظمة مثلاً حركات تستنفذ مجهود عقلي.

3) اقصى ما تهتم به المنظمة من صفات العامل هي:

(A) الطاقة Capacity: - وهي الحد الاقصى لما يستطيع العامل انتاجه.

(B) السرعة speed : وهي الوقت الذي يستغرقه العامل من مستوى كفاءة محدد
والجهد المبذول لانجاز عمل معين.

(C) القدرة على الاستمرار: وهنا نشير الى قدرة الانسان على الاستمرار في بذل
الجهد العضلي في مواجهة الشعور بالتعب.

ثالثاً: حددت نظرية الادارة العلمية واجبات الادارة بما يلي:

1) البحث والدراسة والقياس للحصول على المعلومات والحقائق.

2) تحديد العلاقات المنطقية بين تلك المعلومات والحقائق.

3) تحديد معايير العمل واداء الافراد Standards .

4) تحديد وتنسيق العلاقات بين عناصر الانتاج ((العامل , الالة))

5) تنميط وترشيد العمليات.

رابعاً: الشروط الواجب توافرها بالمدير وفقاً لنظرية الادارة العلمية:

1) ان يحيط بتكنولوجيا العمل

2) ان يكون قادر على ترشيد العمل

3) ان يكون قادر على اعطاء الاوامر ووضعها موضع التطبيق.

خامساً: تقييم نظرية الادارة العلمية

على الرغم من كل الاسهامات التي قدمتها الادارة العلمية لكنها قصرت للاسباب
التالية:

1) نظرت للعامل على انه آلة بشرية يتم التحكم فيها من خلال استخدام الحوافز المادية.

2) ركزت على عنصر واحد وهو العامل واهملت الانسان والعلاقات الانسانية داخل العمل واهملت التركيب الداخلي للمنظمة.

3) لم تهتم بالاعمال الادارية وركزت على العمل الانتاجي فقط.

4) اهملت التنظيمات الغير رسمية التي تنشأ لنتيجة تفاعل الافراد داخل المنظمة.

5) اهملت مدخلات هامة في المنظمة كالقيم التي يؤمن بها العمال والعادات السائدة في المجتمع والتنافس الذي يوجد بين المنظمة والمنظمات الاخرى.

واخيراً بالرغم ما أدت اليه نظرية الادارة العلمية من زيادة كبيرة في الانتاج في بعض الشركات التي طبقت مبادئها , إلا ان تلك المنافع والنتائج الايجابية لم تمنع الجوانب السلبية لتلك النظرية ولمبادئها قد انعكست تلك الاراء على شكل وطبيعة العلاقات الانسانية في المنظمات حيث ادى تطبيقها الى ثورة العمال وتمردهم لاحساسهم انهم مجرد الالات النظام الجديد وهدف الادارة الاساسي هو زيادة الانتاج على حسابهم فعارضوا تطبيقها وتدخلت النقابات وبالتالي تدخلت الحكومة الامريكية لمنع تطبيق هذه النظرية في كافة المصانع المختلفة.

ب- النظرية البيروقراطية .:

مفهوم البيروقراطية

تعد البيروقراطية ظاهرة قديمة في التنظيم سواء على مستوى الدول أو المؤسسات وترتبط بعالم الاجتماع الألماني (ماكس ويبر) (1864 - 1920) وقد نشر نظريته في المانيا عام 1921 وترجمت إلى الانكليزية عام 1947 .

والبيروقراطية كما عرفها العديد من الكُتاب بأنها (حكم المكاتب) ، ولكن من وجهة نظر (ماكس ويبر) ((هي وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة ، وكيف يؤثر ذلك على أداء وسلوك العاملين ، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي)) أي إنه أعتبر أن البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي .

وقد أسهم في مجال دراساته التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها ((هيكل السلطة)) حيث بين أن المنظمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم ليزودوا بنوع من السلطة والنفوذ .

وأوضح إن البيروقراطية تهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل الأداء للعمل وتقييم هذا الأداء ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لحدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل هنا لابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا .

وقد ميز (ماكس ويبير) بين ثلاثة أنواع أو نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية وهذه النماذج هي :

A / السلطة الكيرزماتية ::

وهذه السلطة تستمد شرعيتها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية لقائد المجموعة ، وهذه الخصائص هي التي تعطي لهذا القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الآخرين .

B/السلطة التقليدية ::

وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ القائد لمجموعة هنا من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع الآخرين له .

C/ السلطة القانونية ::

ويستمد قائد المجموعة نفوذه هنا بحكم القانون والنظام وهذا النوع هو الأفضل في التنظيمات والمجمعات الحديثة حيث يمارس قائد المجموعة سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين .

2. خصائص البيروقراطية

حدد ويب خصائص نموذج المثالي في التنظيم بما يلي:

- 1) تقسيم العمل في المنظمة يكون على اساس التخصص الوظيفي.
- 2) توزيع الاعمال والانشطة بين اعضاء المنظمة وتحديد واجبات رسمية يكلفوا بها بطريقة محددة وثابتة.

- 3) التحديد الواضح للمستويات الادارية والتي تأخذ شكلاً هرمياً للسلطة بحيث يخضع المستوى الاداري الأدنى لإشراف المستوى الاداري الأعلى.
 - 4) اللاشخصية في العمل بحيث تسود العلاقات الموضوعية بين اعضاء المنظمة.
 - 5) اختيار اعضاء التنظيم على اساس الكفاءة والمعرفة الفنية.
 - 6) وجود قواعد اساسية وتعليمات لحكم العمل وتتصف بالثبات والشمول والعمومية.
- ان هذه الخصائص قد حددت اطار للمنظمة في مجال بناء هيكلها التنظيمي , وتوزيع الاعمال , فيها حسب التخصص الوظيفي وتحديد السلطة المشرفة والعلاقة بين شاغلي الوظائف , بحيث يخضع الموظف في المستوى الاداري الأدنى لمن هو أعلى فيه بالسلم الوظيفي كما حددت ايضاً شروط انتقاء شاغلي الوظائف الادارية بحيث يتصفوا بالكفاءة.

3. تقييم النظرية البيروقراطية:

- عل الرغم من الفوائد الايجابية التي قدمتها هذه النظرية الا انها لم تسلم من الانتقادات وكما يلي:
- 1) لم تعط اهتماماً للفرد ودوره في التنظيم وعاملته كآله , كما لم تساعد القواعد البيروقراطية على تنمية الفرد ولم تسهم في تطويره.
 - 2) ركزت على التنظيم الرسمي واهملت التنظيم الغير رسمي والذي يعتبر عاملاً مهماً لتحقيق اهداف التنظيم الرسمي , واعتبرت المنظمة مغلقة واهملت التأثيرات البيئية المحيطة بها.
 - 3) التركيز على الرقابة والاشراف لمتابعة الانحراف عن القواعد والتعليمات , واعادة تخصص الادارة جانباً من مواردها البشرية للقيام بالاعمال الرقابية وبالتالي تهمل الاهداف الاساسية دون تنفيذ.
 - 4) اعتماد مبدأ الترقية على اساس الاقدمية الوظيفية والذي يقود الى انخفاض الكفاءة بحيث يصل الى المراكز العليا من هم اقل كفاءة.
 - 5) عجزها عن استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم امتلاكها الوسائل المختلفة لحل الخلافات بين المستويات الادارية المختلفة.
- ج: نظرية التقسيمات الادارية (هنري فايول) :-

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية للمنظمة المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجانوب الفيزيولوجيا للأفراد العاملين وليس بالجانوب الإنسانية للأداء, فقد ركزت على دراسته مستويات الهيكل التنظيمي حيث إن الافتراض الأساسي الذي أعتمده هو أن الكفاءة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة أي الاهتمام بالجانوب المتعلقة بالتنظيم فقط .

وقد عبر كُتّاب كثيرون عن هذا التيار الجديد الذي أطلقوا عليه أسم ((نظريات التقسيم الإداري)) ومن هؤلاء الكتاب ((لوثر جوليك ، ليندال ايرويك ، موني ورايلي, هنري فايول)) وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية التطبيق تحكم عمل المنظمة وفي مختلف البيئات ، إنهم هدفوا إلى اكتشاف مجموعة من المبادئ التي تمكن المدير الإداري في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتساعده في إدارتها بطريقة فعالة .

فقد حددت هذه النظرية العلاقة بين المنظمة والإدارة وذلك من خلال التركيز على الجانب التنظيمي للمنظمة والتحليل الإداري للعمليات الأساسية فيها ,أي إن للمنظمة هدف تسعى لتحقيقه فهنا لابد من تحديد وحدات الأعمال الضرورية لتحقيق هذا الهدف, وتتلخص هذه العملية بما يلي .:

- 1) تحديد الهدف الذي تسعى اليه المنظمة .
- 2) تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .
- 3) تجميع الأعمال والأنشطة المماثلة في ما يسمى بالوظائف .
- 4) تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام .
- 5) تجميع الأقسام المتشابهة في ما يسمى بالإدارات .

ويعتبر (هنري فايول) وهو أول إداري ومهندس فرنسي متميز ، أحد هؤلاء الأعلام الذين ركزوا على مفهوم الإدارة من وجهة نظر شاملة حيث اتجه من خلال دراسته التحليلية للعمليات الادارية الى ايجاد قواعد او مبادئ تعتبر بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في اعمالهم وتحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمات والعاملين فيها, فقد عمل في الحكومة وفي القطاع الخاص ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1882 - 1918 ، حيث استطاع أن يبعد الشركة عن حافة الإفلاس

بعد معاناة إدارية وإنتاجية كبيرة فيها فتمكن من إنقاذها ومعالجة أمورها بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل وفق أسس ومبادئ ركزت على حقائق وعلمية هذه المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها ولقد توصل إلى أن علم الإدارة مفهوم واحد وبالتالي يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ، ولهذا سمي (بفايول العالمي) والذي استنبط منها قواعد عامة (او مبادئ) تتعلق بالإدارة العليا للشركة حيث وضع أفكاره هذه في كتاب أصدره عام 1916 وأسمه ((الإدارة العامة والصناعة)).

فقد أشار فايول إلى إن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف ومختلف المنظمات وأنه كلما ارتقى الفرد في السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت الحاجة إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها .
وقد عرف فايول الإدارة ((إنها تلك الوظيفة التي تمارس مهام التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة)) وأيضا قسم أنشطة المنظمة في المنظمات الصناعية إلى ستة مجموعات وهي :-

- 1) أنشطة فنية :- (Technical Activities) وتعنى بعملية إنتاج السلع والخدمات وتمويل عناصر الإنتاج إلى منتجات لتلبية حاجة ورغبات العمل والمستهلك .
- 2) أنشطة مالية / (Financial Activities) :- وتعنى هذه بتأمين رأس مال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية والتعرف بها وفق أنظمة وقاعد معتمدة كي لا تجد المنظمة نفسها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها المالية ومتابعة أنشطتها الإنتاجية .
- 3) أنشطة تجارية / (Commercial Activities) :- وتعنى بالأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج وغيرها من مستلزمات المنظمة وكذلك بعملية بيع منتجاتها وما يتطلب ذلك من أنشطته .
- 4) أنشطة محاسبية / (Accounting Activities) : وتعنى بحساب وتدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق والسجلات المتعلقة بها وكل ماله علاقة بالمصروفات المالية كما تعنى بحساب وتدوين كافة الإيرادات المالية للمنظمة بما في ذلك بحساب الأرباح والخسائر وفق النظام المالي للمنظمة الذي تحدده الأنشطة المالية.

(5) أنشطة إدارية :- (**managerial Activities**) :ركز هنري فايول على هذه الأنشطة معتبرها الأساس في وجود ونجاح الأنشطة الأخرى الواردة أعلاه وهذه الأنشطة الإدارية تقوم بها المنظمة على مختلف مستوياتها .

(6) أنشطة الوقاية والضمان / (**Security Activities**) :وتعنى بالمحافظة على أصول ومفهوم المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة وحقوق وخصوم العاملين فيها والمتعاملين معها.

وقد حدد فايول الصفات والقدرات الواجب توفرها لمن يتولون الأنشطة السابق ذكرها مكون على النحو التالي :-

- 1) صفات جسمانية كالصحة والقوة والحيوية
- 2) صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .
- 3) صفات فنية تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته.
- 4) صفات ثقافية تتعلق بالثقافة العامة فيما يختص بنشاط منظمته والمعلومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته .
- 5) صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقه سليمة وناجحة .

ولقد وضع (فايول) ما يسمى بأسس (حكومة المنظمة) وقد اطلق عليها اسم مبادئ (فايول في الإدارة) وهي مبادئ شمولية عامة تنطبق على إدارة مختلف أنواع المنظمات سواء كانت حكومية تابعة للقطاع العام او القطاع الخاص وفي ما يلي موجز بهذه المبادئ وفقاً لسنوات الخبرة التي قضاها في العمل:

1) **مبدأ تقسيم العمل**: حيث يؤدي تقسيم العمل حسب التخصص يؤدي الى زيادة الانتاجية وخفض التكلفة.

2) **مبدأ السلطة والمسؤولية**: اكد على توازن السلطة والمسؤولية بحيث تتساوى المسؤولية بقدر لسلطة المعطاة للشخص حيث يميز بين السلطة الرسمية التي مصدرها المركز الوظيفي والسلطات الشخصية التي تعتمد على قوة الشخصية والخبرات.

- (3) **مبدأ الطاعة:** اكد على الاحترام والطاعة للنظم واللوائح حيث لا بد من وجود مشرفين جيدين في مختلف المستويات وتطبيق عادل للعقوبات والمكافئات.
- (4) **مبدأ وحدة الامر:** وتعني ان يصدر الامر للعاملين من رئيس واحد.
- (5) **مبدأ وحدة التوجيه:** وتعني ضرورة ان يكون في المنظمة خطة واحدة لرئيس واحد لجميع الاعضاء الذين يعملون لهدف معين.
- (6) **اخضاع الاهداف الشخصية للمصلحة العامة:** وهذا المبدأ يعني ترجيح المصلحة العامة واهداف المنظمة على المصلحة الفردية.
- (7) **مبدأ العاملين:** يؤكد هذا المبدأ على ان يعطي الافراد تعويضاً ومكافئات عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم.
- (8) **المركزية:** والمركزية في نظر هنري فايول من الركائز الاساسية للتطوير الاداري وهي تعتمد على شخصية المدير , وظروف العمل , وقدرة المرؤوسين , والمركزية تعني تركيز الصلاحيات في يد المدير .
- (9) **مبدأ التدرج الهرمي:** وهي انسياب الصلاحيات بشكل تنازلي من اعلى مستوى اداري الى ادناه.
- (10) **مبدأ النظام:** يؤكد هذا المبدأ على ان تكون في المنظمة مكاناً معيناً لكل موظف يشغله.
- (11) **مبدأ المساواة:** وتعني ضرورة توفير العدالة والمساواة بين اعضاء التنظيم ليؤدي العاملون واجباتهم باخلاص وولاء .
- (12) **مبدأ استقرار العمل وثبات العاملين:** يؤكد هذا المبدأ استمرار التوظيف كشرط لاستقرار العمل ويؤدي بالتالي الى الامن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية والولاء للمنظمة.
- (13) **مبدأ المبادرة:** وهي القدرة على الابداع والابتكار فلا بد من تشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرات.
- (14) **مبدأ روح الفريق:** وتعني انسجام المصالح والاهداف وهي نتيجة طبيعة التعاون والانتماء والاخلاص للمنظمة.

ان هذه المبادئ التي اوردها هنري فايول ركزت على النشاط الاداري واهتمت بالجانب التنظيمي حيث تميزت هذه المبادئ بعموميتها واعتبرت اطاراً للنموذج الوظيفي الذي قدمه هذا الباحث.

2 . مدرسة العلاقات الانسانية Human Relations School

بدأ هناك اتجاه ينمو ويتطور كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ونظرته للفرد والمنظمة وهي ما اطلقوا عليه ((مدرسة العلاقات الانسانية)) حيث كانت بمثابة الدعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسختها هذه المدرسة فبالاضافة الى اهتمامها بعناصر المنظمة الاربعة ((التخصص , تقسيم العمل , تسلسل السلطة , هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الاشراف)) فقد ادخلت مدرسة العلاقات الانسانية عنصراً اخر اساسي وهو الاهتمام بالانسان والنواحي النفسية والمعنوية له كمحدد للانتاج وبالتالي كيفية دراسة تلك العناصر التنظيمية في ضوء السلوك الانساني وكيفية التفاعل بين الافراد داخل المنظمة وانعكاس ذلك على هذه العناصر .

ويعتبر ((التون مايو)) الممثل الرسمي لهذا الاتجاه مع زملائه ((برجز , ديكسون , وارنر)) حيث عملوا كفريق خلال الفترة بين (1927 - 1932) وتجارهم على مصانع (هورثون) في شركة (وينستون الكتريك) وتعتبر تجارهم هذه هي البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الانسانية , حيث بحث (التون) وزملائه العلاقة بين عدد من المتغيرات مثل كثافة الاضاءة , فترات الراحة , نظام دفع الاجور وبين الانتاجية عن طريق اخضاع ست عوامل الى الملاحظات التجريبية اثناء الاداء وقاموا بإجراء تغيرات في فترات الراحة وطول وقت العمل والاضاءة وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هو حصول ارتفاع في انتاجية العاملات عند اجراء هذه التغيرات في ظروف العمل هذه سواء كانت بالزيادة والنقصان .

وهنا اتضح للباحثين ان هناك مجموعة من العوامل الاخرى تفوق في التأثير الذي تحدثه ظروف العمل المادية , وعند البحث والتجربة بشكل اعمق وجدوا ان الجانب الاجتماعي له التأثير الكبير على علاقات العمل والانتاج وهنا اعتبر الباحثين بأن المصنع يؤلف نظام اجتماعي تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الافراد انفسهم التي تمثل علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في انماط التفاعل الاجتماعي والعملية

الانتاجية , وعليه لابد من النظر الى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل ادائه ومن هنا نشأت (مدرسة العلاقات الانسانية) وتطورت ونشطت الابحاث والدراسات المتعلقة بدراسة مكثفة للسلوك الانساني واثاره في الانتاج والانتاجية.

وقد حددت مدرسة العلاقات الانسانية اهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي ((القيادة , الاتصالات , المشاركة)) وتوضحت اهمية تلك المتغيرات نتيجة عدد من الدراسات وكان اولها (سلسلة تجارب مصانع هوثرن والتي كانت لهذه النتائج اثار كبيرة على الفكر الاداري والتنظيمي وبذلك اكتشف (التون مايو) وزملائه ما يلي:

1. كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية (الوظيفية) وانما تتحدد طبقاً لطاقته الاجتماعية.

2. ان المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دور مهم ورئيسي في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا.

3. ان التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الانتاجية.

4. ان العاملون لا يسلكون الطرق المباشرة ويجابهون الادارة وسياستها كأفراد وانما باعتبارهم اعضاء في جماعات العمل , اي ان سلوك الفرد هو انعكاس لافكار واتجاهات ورغبات الجماعة وبالتالي لا يمكن النظر الى الافراد بأنهم منعزلين كما فعلت المدرسة الكلاسيكية , بل يجب النظر اليهم باعتبارهم اعضاء في جماعات لها تقاليد واعراف يلتزمون بها.

ايضاً ترتبت على تلك التجارب وانكشاف اهمية العوامل الاجتماعية في الانتاج حيث ان تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له اثر واضح على انتاجية العمال وسلوكهم اثناء العمل. وقد استخدمت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال تجارب هوثرن بعض المبادئ الاساسية واهمها:

(1) ان المنظمة عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد من الافراد المنعزلين وغير المترابطين.

(2) ان السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك افراد المنظمة الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة عن التقاليد والاعراف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على اعضائها.

(3) ان القيادة الادارية تلعب دوراً اساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع اهداف المنظمة وكذلك تلعب دور مهم من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال اشراك الافراد في عملية الادارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق اهداف المنظمة.

(4) ان عملية الاتصالات وتوفير المعلومات بين اجزاء المنظمة ليست فقط اتصالات رسمية بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية والتي تكون اكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

من هنا نلاحظ بأن مدرسة العلاقات الانسانية ركزت على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للافراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاج وبذلك اعتبرت المنظمة التي توفر اكبر قدر من اشباع تلك الرغبات هي المنظمات الاعلى كفاءة , فقد اوضحت مدرسة العلاقات الانسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط بل ان هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الانسان لاشباعها وبالتالي يجب على المنظمة ان توفر فرص اشباعها من خلال بعض الوسائل التي تؤديها الى ذلك ومنها:

(1) تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

(2) توفير القيادة الديمقراطية.

(3) تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة في المنظمة وكذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

ايضاً اعتبرت مدرسة العلاقات الانسانية ان المنظمة نظام مغلق يتوقف سلوكه ونتاجيته على ما يجري بداخله فقط وان المنظمة تكون في حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات الفرد العامل في المنظمة , اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق اهدافه دون مشاكل وايضا يكون اعضاء المنظمة في حال رضا , وبذلك تكون مدرسة العلاقات الانسانية قد اغنت الفكر التنظيمي وبذلك بتوسيع مجال اهتماماته بحيث اصبح ينظر الى:

- (1) التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها مع بعضهما.
 - (2) اثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل.
 - (3) المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
 - (4) الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على انتاجية العمل.
- اهم الانتقادات التي وجهت الى مدرسة العلاقات الانسانية

- (1) انها لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة المنظمة والسلوك التنظيمي بل انها اكدت فقط على العنصر البشري.
- (2) ان هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من اعضاء المنظمة وهما مجموعة العمال ومجموعة الاداريين , وحتى فيما بين العمال انفسهم هناك اختلاف وتناقض واضح في بعض فئات العمال انفسهم (مهره , غير مهره) وكذلك بين الاداريين انفسهم.
- (3) ان تركيز مدرسة العلاقات الانسانية على انشاء جماعات العمل واتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل اكثر ملائمة للفرد ولكن ذلك لا يقلل من جهد هذا الفرد من عمله او من طبيعة العمل الذي يقوم به هذه امور موضوعية ولا علاقة لها بالعمل.
- (4) ان مدرسة العلاقات الانسانية تركيزها على جماعات العمل يأعتبرها عائلة سعيدة وان مكان العمل هو مصدر الرضا الاساسي للعامل انما تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط وبالتالي فأنها تعطي تصور خاطئ للتنظيمات الفعلية.
- (5) ان مدرسة العلاقات الانسانية قد اغفلت اهمية التنظيم الرسمي وركزت فقط على التنظيم تصور خاطئ للتنظيمات الفعلية.
- (6) تتجاهل مدرسة العلاقات الانسانية الحوافز المادية حيث تركز فقط على الحوافز والمكافآت غير المادية وهي بذلك تفقد عنصر هام من عناصر تفسير السلوك الانساني في تنظيمات العمل.

وسنتناول الان نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

أ - : نظرية الفلسفة الادارية (دوجلاس مكريكور):

تستند هذه النظرية على افتراض اي عمل او تصرف اداري في المنظمة يرتكز في اطاره العام على نظرية معينة اي (ان التصرفات لكل مستوى اداري تقوم على فلسفة ادارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى) ففي كتابه (الجانب الانساني للمنظمة) والذي صدر عام 1964 وضع دوكلاس نظريتين حول نظرة المدراء لسلوك العاملين , فيرى ان الاتجاه السلوكي للمدراء يعتمد على المبادئ والاطر الفلسفية والفكرية للمدير , فسلوك الافراد والمنظمة بشكل عام بطبيعة هذه الفلسفة التي يؤمن بها المدير في المستوى الاعلى وقد تناولت كلا من الدراسات الكلاسيكية والانسانية بالبحث والدراسة وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها.

حيث اوضح بأن نظرية (X) السلبية تفترض ان الافراد العاملين يكرهون العمل وهذا وهذا شيء متصل بتكوينهم ومن ثم يؤثر في سلوكهم , ونظراً لكرهيتهم للعمل فإنه يتم اجبارهم عليه وهذا يحتاج الى الرقابة والتوجيه وربما الى التهديد بالعقاب , وانهم دائمي التهرب من المسؤولية وانهم يبحثون على الاستقرار المادي فقط لانهم بحاجة لتأمين معيشتهم.

اما نظرية (Y) الايجابية فأنها تنظر للافراد بأنهم يحبون عملهم ويعتبرون جهدهم بمثابة اللهو ومن ثم فهم لا يحتاجون الى الاجبار على العمل والرقابة بل هناك رقابة ذاتية لها الاثر الاكبر , ودائماً يتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل بل يكررون السلوك الذي يشبع حاجاتهم الذاتية وطموحاتهم باستثمار جوانب الخلق والابتكار والابداع في حل مشاكلهم , ويمكن الاعتماد عليهم في انجاز الاعمال وايضاً اشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم.

واخيراً نلاحظ بأن دوكلاس يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للافراد لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم واهمية القيادة , وبذلك تكون هذه النظرية من الرائدات في الادارة والتي ركزت على عنصر الانتاج الاهم في المنظمة وهو (الانسان)

ب - : نظرية سلم الحاجات ((لماسلو)):

ماسلو // وهو عالم نفس امريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة بـ ((هرمية الحاجات الانسانية)) حيث انطلق في دراسته من فرضية ان معظم العاملين يُحفظون

من خلال الرغبة في اشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً هرمياً بهذه الحاجات مبتدأً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تبعاً إلى قمة الهرم وتكون كالتالي:

(1) **الحاجات الأساسية:** متمثلة بالطعام والماء والهواء والسكن وهي حاجات مهمة لبقاء الحياة وبداية سلم الحاجات أخرى يتساوى فيها الأفراد بغض النظر عن أعمارهم وشخصياتهم وجنسياتهم ولكن يتباينون من درجة الاشباع وتعتبر من الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

(2) ما إن يشبع الإنسان الحاجات الأساسية تليها الحاجات التي فوقها من السلم وهي الأمان وذلك يتمثل بأطمئنان الفرد على نفسه وأهله وتأمين دخل مستمر وهي حاجة تبرز ما إن يحقق الفرد حاجاته الأساسية وتصبح مسيطرة على سلوكه وتشكيل أفعاله.

(3) **الحاجة الاجتماعية:** وهي حاجة الانتماء وهي إن يكون الفرد محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وإن يكون عضو في جماعته.

(4) **الحاجة للتقدير والاحترام:** وتعني حصول الفرد على الاحترام والاعتراف به من قبل الآخرين وأشعاره من قبل الإدارة بقيمة عمله والشعور بالثقة وأنه مهم للمنظمة والمجتمع.

(5) **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تعبر هذه الحاجة عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته ويشير إلى مدى استعداده للتغيير عن ذلك وتشكل هنا الحاجة في نظر ماسلو إلى السلم الهرمي للحاجات.

إن مضمون هذه النظرية هو إن الإنسان (ما إن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعاً لسلوكه لذا يدعوا ماسلو الإدارات إلى الاعتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في نجاح المنظمة وعدم التخوف منها ، حيث إن معرفة كيفية أثارها من الفرد العامل في التنظيم في تنمية للتنظيم كما إن تشجيع حاجة الانتماء وعدم مقاومة التجمعات الغير رسمية داخل المنظمة فيه مصلحة للإدارة وإرضاء حاجة تحقيق الذات لدى العاملين).

ان الحرمان من اسباع الحاجات الدنيا معناه الفناء واما الحرمان من اشباع الحاجات العليا يؤدي الى امراض سيكولوجية , فالافراد يتباينون في وسائل اشباع الحاجات وبالتالي فإن سلوكهم يتباين وفق ذلك التباين.

3. المدرسة السلوكية (Behavioral school) :

تعتبر هذه المدرسة هي امتداد للمدارس السابقة (الكلاسيكية) ومدرسة (العلاقات الانسانية) فالدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية هي لتحليل السلوك وعلى مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه واسبابه وربط الاسباب بالنتائج للوصول الى استنتاجات مهمة.

لقد كانت المدرسة الكلاسيكية بأفكار علمائها (تايلور بإدارته العلمية) و (فايول بمدخله الوظيفي في الادارة) و (ماكس ويبر وبيروقراطيته المثالية) قد جعلوا من العامل آله تعمل وفق مشيئة صاحب العمل ويأخذ اجره المادي بقدر انتاجه يعاقب ولا يكافأ دون النظر الى حالته النفسية والاجتماعية او الجسمية اما القيادة وانماطها فهي النمط الديكتاتوري المتشدد والذي لا يأخذ بعين الاعتبار سوى لشكل الرسمي في العلاقة وان اهداف التنظيم هي وحدها التي من أجلها تسخر كافة الجهود والنشاطات لتحقيق الكفاية الانتاجية العالية وبأقصى درجة ممكنة لدرجة ان (تايلور) قد وضع انظمة متعددة مثل ((الدقة , الحركة , الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة)) بمعنى انه ربط الاجر المادي بالانتاج في ظل جو يسوده الاستبداد او ما يعرف بنمط القيادة.

الا ان (التون مايو) قد جرب في دراسات الهوثورن ان انظمة تيلور في العمل هي التي تولد الصراعات في المصانع , وانه لا بد من الاهتمام في العلاقات الاجتماعية سواء كانت داخل العمل او خارجه وخاصة نمط العلاقات الغير رسمية حيث ان هذا النمط من العلاقات هو الذي يشكل معايير وقيم واتجاهات تصبح بمثابة حارس على سلوك الافراد وتجعل الجميع يعملون بنظام الفريق الواحد وهو ما تنبتهت له مدرسة العلاقات الانسانية , مما ادى الى ظهور نمط تعاوني يستمع لوجهات النظر المختلفة ويهتم بالعمل بظروفه الشخصية البدنية والاجتماعية

والاسرية ويساعد الفرد على حل مشاكله وكل ذلك يساهم في تكوين اتجاهات ايجابية عند العامل نحو عمله وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي الى رفع مستوى الانتاج والانجاز والاداء كماً ونوعاً لذلك فأن الاهتمام منصب على ظروف وبيئة العمل داخل التنظيم واهدافه والعاملين واهدافهم.

ومن رواد المدرسة السلوكية ((ستشر برنارد , هيرت سايمون , رينس ليكرت , جورج موريس , مايكل هارمون , ادورد باك , البيرو راموس , أرجيريس)) وغيرهم.. لقد تأثر الاتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الانسانية ونتائج (هوثورن) والتي أثارت اهتمام الباحثين نحو مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك الانساني التنظيمي وهي:-

1- الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الافراد نحو اهداف المنظمة.
2- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لصالح اهداف المنظمة.

3- بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتقوم حركة اتجاه السلوكي في التنظيم على الأسس التالية:-

1- أن التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة الكلاسيكية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.

2- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية.

3- البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.

4- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

5- الاهتمام بأثر التنظيم الغير رسمي في السلوك التنظيمي.

سوف نتطرق إلى النظريات الخاصة بهذه المدرسة وهي:-

▪ نظرية النظام التعاوني ((لستشر برنارد))

▪ نظرية اتخاذ القرارات ((لهيرت))

▪ نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة ((ارجيريس))

أ - نظرية النظام التعاوني:

وصاحب هذا النظرية ورائدها هو عالم الاجتماع الأمريكي (ستشتر برنارد) (1886-1961) حيث ركز برنارد على آليات المجموعة البشرية في المنظمة وذكر أن المجموعة وما تتميز به من خصوصية والتي تتميز بها عن الأفراد الأعضاء فيها وأعتبرت مهمة المدير هو فهم المجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة.

لقد كان برنارد مدير شركة في نيوجرسي حيث وضع نظريته في التعاون إذ قال إن الأفراد بحاجة إلى التعاون للتعويض عن القيود والمحددات التي يعاونون منها على المستوى الشخصي في مختلف المجالات (الاجتماعية، البيولوجية، الفيزيائية) التي تؤثر عليهم وعلى بيئتهم.

ومن هنا أعتبر برنارد ان المنظمة (هي نظام تعاوني حيث يعمل الافراد فيها مع بعضهم البعض لتحقيق هدف اجتماعي محدد) وقد اعتبر المنظمة نظام مفتوحاً وأن التنظيم هو وحدة فرعية في نظام أكبر يضم وحدات أصغر منه ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزاءه.

ويعتبر العنصر الإنساني (من جهة نظر برنارد) له الدور المهم والحيوي في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة. وايضا أشار إلى أن التنظيم الغير رسمي هو مجموعة متفاعلة بشكل تركيبي محدد وواضح المعالم وليس مقسم إلى أقسام واضحة وتتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي وبطبيعي العلاقات السائدة فيه.

أن برنارد ركز من خلال ايضاحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاوني على مايلي:-

اولاً/ التنظيم الغير رسمي:-

يعد التنظيم الغير رسمي في نظر ((برنارد)) من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدها

التنظيم الرسمي في تحقيق اهدافه من خلال حقيقتين هما:-

1- يؤدي التنظيم الغير رسمي إلى خلق مفاهيم وأتجاهات وعادات معينة بين الأعضاء

تتبلور من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم

الرسمي الذي يسود المنظمة.

2- يؤدي التنظيم الغير رسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلال التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى اليها.

ومن أهم الوظائف التي يرى برنارد أن التنظيم الغير رسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي:-

1- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزاءه.

2- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

3- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسميز

ثانيا/ التخصص التنظيمي:-

يعتقد برنارد أن قيام التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور ظاهرة التخصص والذي يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة ويقوم التخصص على أسس خمس:-

- التخصص على أساس جغرافي.
- التخصص على أساس زمني
- التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.
- التخصص عبي أساس طبيعة لأشياء التي يجري عليها العمل.
- التخصص على أساس طرق وأساليب العمل.

أي أن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها حيث أن الاعتماد على الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة ثم أهداف بسيطة وهكذا وصولا إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية.فالتخصص في المنظمة يحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

ثالثا/ اقتصاديات الحوافز:-

أكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها(ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للإفراد وامكانية إسهامهم الفعال في المنظمة) وقد قسم برنارد الحوافز التي تقدمها المنظمة للإفراد الى ما يلي:-

1- الحوافز المادية:- كالنقود وغيرها من الحوافز العينية لتشجيع الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

2- الحوافز المعنوية:- كالقدم والترقية والوصول الى المراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود للمنظمة.

3- ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.

4- حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.

5- حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه.

أن هذه الحوافز لا تحقق أثرها الإيجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التنافس والتكامل بين الإسهامات والمردودات المتحققة منها.

ب - نظرية اتخاذ القرارات(هربرت سايمون):-

يعتبر ((هربرت سايمون)) أحد المفكرين الذين انتقدوا المدرسة الكلاسيكية للتنظيم وبيتوا ما بها من قصور وتناقض ، حيث قدم إطار لنظرية التنظيم تختلف تماما عن المدرسة الكلاسيكية، حيث(اتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات اساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة وقدم تصور واضحا لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة).

فالسلك الرشيد في نظر ((سايمون)) يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها.

وأكد (سايمون) على مفهوم الرضا بأقل ممن الحد الأقصى من المنافع المتحققة كما قدم نموذج للرجل الإداري كبديل الرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة الكلاسيكية من حيث تحقيق البديل الأفضل واعتماد سلوكه على الرشد أو العقلانية في التفكير. أما صفات الرجل الإداري فهي كما يلي:-

1- الرجل الإداري يبحث عن الحلول المرضية للمشاكل التي تواجهه.

2- الرجل الإداري يتخذ قراراته بصورة مبسطة، تركز على عوامل ومتغيرات ذات مباشرة بالموضوع .

3- الرجل الاداري لا يبحث عن كل البدائل المحتملة ، بل يعتمد على بسيط منها فهو يسعى لتحقيق الاشباع والرضى.

وقد ميز (سايمون) بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:-

اولا/ الرشد الموضوعي:-

يمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

ثانيا/ الرشد الذاتي أو الشخصي:-

يمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

في ضوء ذلك أشار (سايمون) إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات وذلك ((لان البدائل المتاحة محدودة من ناحية، وقدرة الفرد في الحصول أو المفاضلة بينها تتسم بالمحدودية من ناحية أخرى)) هنا لا بد من التركيز على القرار المرضي او المقنع وفق المتاح من البدائل المتوفرة أو الممكنة فقط الخاضعة للمحددات. فالمنظمة في نظر (سايمون) ((هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية)).

عناصر عملية اتخاذ القرارات:-

ان محور المنظمة من وجهة نظر سايمون هو عملية اتخاذ القرارات حيث وضع تصورا لهذه العملية ووضح انه يتعذر على الانسان الوصول للرشد المطلق والذي نادى به المدرسة الكلاسيكية، واعتبر ان الانسان لديه رشد محدود والذي يقوم على اختيار البديل المناسب وليس البديل الامثل، ووضح ان اهم عناصر اتخاذ القرارات كما يلي:-

1- ان عملية اتخاذ القرارات هي اساس لجميع الاعمال والممارسات التنظيمية وهي تسبقها باستمرار.

2- ان اتخاذ القرارات هي عملية دائمية ولا تنتهي بتحديد الهدف العام بل تستمر حتى نهاية الانجاز الفعلي لهذه القرارات.

3- الطبيعة الهرمية للمنظمة تقتضي وجود مستويين اداريين ، الاول هم متخذو القرارات ويكونوا في قمة الهرم ويحددون مايمكن القيام له ، اما المستوى الثاني فهم المنفذون للقرارات الصادرة وهنا ركز سايمون على المنفذين لان نجاح القرارات يتوقف على ادائهم في التنفيذ.

4- ان عملية اختيار بين مجموعة بدائل في عملية اتخاذ القرارات تقوم على اساس المفاضلة بين البدائل المتاحة والذي يرمي الى تحقيق هدف المنظمة.

5- تعدد القرارات هي عملية لتسهيل الاداء التنظيمي لانها تحدد الاجراءات العامة وتحدد وظيفة الفرد وواجباته وسلطاته والقيود التي تحد من مجالات الاختيار امامه.

ج - نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:-

توصل كرس ارجيرس الى تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال دراسة مسالة التناقض بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة ، واعتبر ان اساس المشكلات في المنظمة هو التنظيم الهرمي التقليدي الذي تبنته المدرسة الكلاسيكية، فوفق هذا التنظيم فأن الفرصة محدودة للفرد للتطور والابداع والمشاركة فالتنظيم الرسمي التقليدي يحاصر شخصية الفرد ولا يستطيع اشباع حاجاته هنا يحدث التناقض بين اهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها والتي تصدم مع اهداف المنظمة التي تسعى ايضا لتحقيقها من خلال التنظيم الهرمي.

ويرى ارجيرس بان المنظمات التقليدية فشلت في تحقيق اشباع حاجات الانسان وخاصة حاجة تحقيق الذات وذلك بسبب نظرتها للفرد كالة. لذلك يرفض ارجيرس التنظيم الرسمي لان تطبيقه يؤدي الى:-

1- ان الفرد لايملك من امر نفسه شيئا، فالتنظيم الرسمي يلغي دور الفرد واهميته، حيث ان قيادة التنظيم هي التي تحدد وتنظم الامور مسبقا.

2- ان الفرد يتحول الى انسان سلبي مطيع يعتمد على المنظمة في كل اموره فطبيعة التنظيم الرسمي تحدد للفرد دورا معينيا هو الأذعان والخنوع دون نقاش او اعتراض وبالتالي تميل قدرات الفرد الغير مستغلة في المنظمة الى الضعف والانهييار.

3- تؤدي طرق العمل في التنظيم الرسمي الى تعقيد وفشل الفرد نفسيا.

ويضيف ارجيرس الى ان التنظيم الرسمي يقود الى الصراع بين اجزاء المنظمة ويخلق حالة من التنافس القائم على لعبة النصر والهزيمة وحالة عدم الثقة، فتجعل الافراد يبحثون عن السلامة بأسهل الاساليب واقلها مخاطرة، والمبالغة في اظهار النجاح واخفاء المخاطر، فيرى ارجيرس ان هذه الحالة لا تتناسب مع طبيعة الشخصية الانسانية والتي تقود الفرد الى عدم التكيف مع هذه الظروف وبالتالي اللجوء الى واحد

او اكثر من الاساليب الاتية:-

أ- ترك المنظمة نهائيا.

ب- الاستهتار واللامبالاة في المنظمة.

ت- استخدام وسائل دفاعية لحماية شخصيته كالتبرير، العدوانية وغيرها...

ث- الانخراط في التنظيمات والجماعات الغير رسمية.

ج- تسلق السلم التنظيمي ومحاولة الوصول الى مركز اداري متقدم للتخلص من

ضغوط التنظيم الرسمي.

ح- المطالبة بالمزايا الاقتصادية.

خ- تقييد الانتاج وتقليل الجهد المبذول في العمل.

وللتخلص من هذه الحالة التي يعيشها الفرد والتي يسببها التنظيم الرسمي، اقترح ارجيرس اعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ليصبح اكثر تجاوبا مع حاجات الفرد وحاجات المنظمة.

ولغرض التقليل من التناقض بين الفرد والمنظمة اقترح نموذجاً اسماه النموذج المختلط حدد فيه الخصائص التنظيمية الايجابية وما يقابلها من خصائص تنظيمية سلبية , وحدد الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة اتباعها للتخلص من الخصائص السلبية من خلال ما يلي:

- تطبيق نمط قيادة تهتم بالعاملين ومشاكلهم.

- توسيع العمل واشراك جميع العاملين.

- تصميم هيكل تنظيمي يحقق الرقابة الذاتية ويزيد من الدافعية للعمل.

- خلق جو من الانفتاح والثقة بين الافراد العاملين في المنظمة.

4. المدرسة الحديثة في الإدارة

بدأت هذه المدارس بالظهور في بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر , وخصوصاً بعد التقدم العلمي الهائل في كافة ميادين المعرفة وبالاخص التكنولوجيا , الاقتصادية , الاجتماعية , ونشوء تنظيمات ومؤسسات كبيرة اضافة الى التقدم في مجال الاتصالات والاقمار الصناعية والكمبيوتر ووسائل المواصلات البرية والبحرية والجوية , كل ذلك ادى الى تبادل كبير في المعلومات واوجد نوع من التفاعل والتعاون والتنسيق بين المؤسسات والمنظمات الدولية.

اما في ميدان بيئة العمل الداخلية فقد ادى كل ذلك الى تعميق حق الفرد في العمل والحرية والمساواة والتأكيد الثابت والموثوق على شكل تشريعات حكومية ونقابية بالاضافة لانظمة العمل الداخلية لتوجد نوع من الضمان للفرد واسرته لعيش حياة حرة وكريمة , مما يجعل العملية الانتاجية تحمل في مضمونها الاهداف المشتركة بين العاملين وارياب العمل ويطور القيم والاتجاهات الايجابية نحو العمل والذي يؤدي الى الرضا الوظيفي والامن النفسي والاجتماعي للفرد العامل.

ويرجع السبب الى تطور الفكر الاداري لعدة عوامل منها:-

1- الاهتمام المتزايد بالبيئة الداخلية والخارجية ووجود انظمة العمل القياسية.

2- ظهور انظمة الجودة الشاملة.

3- الدور البارز لوسائل الاعلام والاعلان وعمليات الاستقطاب للموارد البشرية والترويج والمنافسة.

4- ظهور شركات عملاقة عالمية النطاق والمدى.

ومن النظريات التي سوف يتم تناولها ضمن هذه المدرسة هي:-

أولاً / نظرية النظم: System Theory

لقد دخلت دراسة التنظيم مرحلة جديدة نتيجة للتقدم في البحث العلمي المستند على التجربة والادراك بتداخل العوامل البيئة من اقتصادية وتكنولوجية وبين عوامل المنظمة الداخلية. ان ظهور هذه النظرية اسهم مساهمة فاعلة في اختراق السدود التي كانت قائمة بين العلوم المختلفة مشيدة جسوراً مشتركة تخلق تواصلاً مستمرا بينها.

يعرف النظام بشكل عام (هو الكيان المنظم او المركب الذي يجمع بين اشياء واجزاء
تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً).

نستنتج من هذا التعريف ان كل شيء في هذا الكون يتكون من نظم فرعية (Sub-
System)

كما يتكون كل نظام فرعي هو الاخر في نظم فرعية اصغر كما توجد خصائص
المشتركة بين كل هذه الانظمة الى جانب وجود خصائص تميز نظام على الاخر.

خصائص النظام المفتوح ومكوناته:-

ان فكرة النظام المفتوح مفادها تحويل المفردات لانتاج شيء يمكن ان تستفيد منه
الانظمة الاخرى , اي ان المدخلات يمكن تحويلها الى مخرجات : كالمصنع الذي
يحصل على مدخلات معينة ويقوم بتحويلها الى سلع تشبع رغبات الافراد والانظمة
الاخرى في المجتمع.

وبذلك يتكون النظام من :

1-مدخلات Inputs

2-الانشطة Activities

3-المخرجات Outputs

4-البيئة environment

5-التغذية العكسية Feedback

ويمكن تصوير النظام المفتوح وكما يلي:

1-المدخلات وتتكون من :

أ- موارد بشرية (وهم لافراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات
انسانية).

ب-مدخلات مادية (رأسمال , الالات , المعدات).

ج- مدخلات معنوية (حيث تتمثل بالاهداف والسياسات انظمة,قوانين ,اجراءات,
مهام عمل والمعلومات عن المجتمع والفرص المتاحة والقيود المفروضة).

د- مدخلات تكنولوجيا (ويقصد بها اساليب الانتاج الفنية المتاحة للمنظمة).

ومن مجموع تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيء له القدرة على انتاج معين, وهذا يعني انها تمثل عناصر الحياة الاساسية في التنظيم بعضها يكون موضوعاً للتحويل من خلال ما يجري عليها من تغييرات , وبعضها تسهم في تشكيل صفة التنظيم وتحدده ابعاده.

2- **الانشطة:** وهي تتكون من عدد من العمليات ذات الاهمية الحاسمة للمنظمة والتي تجري داخلها وتمثل سلوكها كما يلي:

- أ- عملية الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- ب- عمليات القيادة والاشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين.
- ج- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المتغيرات والمواقف.
- د- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- هـ- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق الاهداف المشتركة.
- و- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الافراد لتحقيق الاهداف.
- ز- عمليات التقييم لما انجز وتصحيح الاخطاء.

ان هذه العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات الى الاشكال المناسبة لاهدافه.

3- **المخرجات:** وهي افرزات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات او انتاج معنوي مقابل ثمن نقدي , ومن جهة اخرى فأنها وسيلة للنظام للحصول على الموارد الجديدة لمدخلات مطلوبة لاستمراره.

4- **البيئة:** انها تتمثل بالمنظمات والهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة , فتمثل جزءاً من نظرية النظام , اذ ان المنظمة خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها وهي لا تتمكن من الاستمرار والنمو الا اذا قبلت المنظمات الاخرى ذات العلاقة والافراد المستهلكين مخرجاتها من السلع والخدمات باستمرار.

5- **التغذية العكسية:** لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من الاهداف والنتائج الخاصة بالاداء , ومدى تناسب انظمتها الفرعية ومخرجاتها مع احتياجاتها, لابد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية .

ثانياً: النظرية الموقفية او الظرفية Contingency or Conditional Theory

هي نظرية حديثة نسبياً في الادارة , تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الادارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم به هذه التصرفات , فالادارة ينبغي ان تتلاءم مع بيئتها , واي تصرف منها يتشكل حسب متغيرات او عوامل معينة خاصة بالموقف المعين , وهذا يعني من الناحية العملية ان المدير الفعال هو الذي يشكل اعماله وتصرفاته لتتلاءم مع الموقف المعين بكامله. اي انه لا توجد طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة قد تكون هناك عدة مواقف مختلفة لهياكل تنظيمية معينة. فالاطار العام الذي يعتمد المدخل الموقف هو العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة , لذا فأن درجة نجاح المنظمة اي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الاداء يقترن بمدى تكيفها هيكلاً وسلوكاً للمتغيرات او المؤثرات البيئية.

وقد اكد رواد هذه النظرية على مدخلين اساسيين هما:-

1- المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية مثل عدم التأكد البيئي , التكنولوجيا المستخدمة , الاستراتيجية المتبعة , التشريعات المختلفة... الخ.

2- المتغيرات الهيكلية والتي تتضمن الهيكل التنظيمي , حجم المنظمة , اختيار التصميم التنظيمي المناسب.

ان التنظيمات المختلفة ذات المهم المختلفة والبيئات المتنافسة المختلفة تتطلب خططاً مختلفة وقيادات مختلفة وتنظيم مختلف ووسائل اتصال مختلفة , لذا ليس من المتوقع ان تقام التنظيمات على نفس الاسس والمبادئ الموحدة او بنفس الاساليب والمفاهيم , ففي كل تنظيم مختلف يعتمد على نمط القيادة الفعالة وعلى شخصية القائد ومهارات وخبرات المرؤوسين , فكما ان لكل تنظيم صفات خاصة فان لكل موقف اداري مزايا خاصة به. وقد بينت النظرية الموقفية ان افضل نمط لتصميم الهيكل التنظيمي يختلف من موقف الى اخر حيث ان تنظيمات المدخل الكلاسيكي او الالي الجامد مفضل عندما تتصف الاعمال التي تقوم بها المنظمة هذه بالاعمال الروتينية او عدم التغيير , بينما يكون نمط التصميم العضوي او السلوكي او المرن عندما تتصف اعمال تلك المنظمة بالتغيير السريع وتتطلب قدراً من الالتزام والابداع.

وسوف يتم تناول دراستين خاصة بالنظرية الموقفية وهما :

1- **دراسة برن وستالكر:** لقد قام الباحثان بمقابلة ودراسة 20 منظمة في انكلترا واسكتلندا , باستخدام البيئة والتي تتمثل بالسوق ونوع التكنولوجيا المستخدم لتصميم الهياكل التنظيمية المختلفة وفق النوع الميكانيكي والعضوي , فالتنظيمات الميكانيكية تعتمد على الهيراركية والتقييد بالانظمة والقواعد والارشادات , اما العضوية فتميل الى اعطاء الفرد الحرية للوصول الى الاهداف , وان الارشادات فيها تأخذ صيغة نصائح وليست اوامر .

وقد توصلا هذان العالمان بالاقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل هذه المواقف , ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة ومستقرة وسوق مستقرة وبيئة مستقرة فان التنظيم الميكانيكي او الالي هو الاصلح , واما التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فان التنظيم او التصميم المرن او العضوي هو الاصلح.

2- **دراسة لورنس ولورش:** لقد اجرو دراستهم في الولايات المتحدة بعد سنوات قليلة من دراسة برن وستالكر , حيث طبقوا دراستهم على 10 منظمات وفي ثلاث صناعات هم الصناعة البلاستيكية وصناعة الاغذية وصناعة التعليب والتي تختلف من حيث البيئة ليتعرفوا على مدى امكانية تصميم هياكل تنظيمية يمكن استخدامها في مختلف البيئات , وقد تبين لهم ان وضوح السوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية اكثر رسمية (اي ميكانيكية). وعلى العكس عدم وضوح السوق اي سوق متغيرة وكذلك العوامل الاقتصادية يتطلب هياكل اقل رسمية (اي عضوية).

الفصل الخامس: طبيعة ومتطلبات تصميم الهيكل التنظيمي

تمارس المنظمة التصميم التنظيمي بوصفها عملية مهمة تشكل قراراً جوهرياً للإدارة في اختيار الهيكل الذي تستطيع من خلاله المنظمة رقابة النشاطات الضرورية بالتنسيق بينها لانجاز اهدافها , بمعنى اخر يمثل التصميم التنظيمي وسيلة يتم من خلالها تنظيم المنظمة للوصول الى الاهداف من خلال تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات بين الاقسام والافراد وتحديد العلاقات التنظيمية وعدد المستويات الادارية والعناصر الاخرى.

اولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي اطاراً تتحدد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة ومدى استقلاليتها وتكاملها معاً.

اما ماهية الهيكل: فهو يعكس مجموعة اساليب علمية يتم من خلالها تنظيم الاعمال في مهام واجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة.

اما طبيعة الهيكل: فهو يعكس النظام الرسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تهيمن على طريقة اداء الافراد والجماعات لاعمالهم بغرض انجاز اهداف المنظمة.

يوجد على المستوى الفكري لنظرية المنظمة منظورين اساسيين قد تعلق الامر بمفهوم الهيكل التنظيمي , هما:

1. **المنظور الكلاسيكي:** يوصف الهيكل التنظيمي بموجبه بانه ذو طبيعة وصفية ثابتة

ومن ابرز رواد وعلماء الفكر التنظيمي الكلاسيكيين امثال (ماكس فيبر , لوثر كوليك , ولندال ابروك ...الخ) فهو بالنسبة لهم يمثل صيغة تحدد اطار العمل الذي تجري خلاله التفاعلات المقصودة بين الافراد والمخطط لها رسمياً.

اما علماء الاجتماع الرواد فانهم يرون في الهيكل بانه رسم الادوار ووضع المعايير التي تحكم علاقات الفرد بالجماعة والمنظمة بشكل عقلاني ضمن موقف تنظيمي اجتماعي معين.

2. **المنظور الحديث:** يوصف الهيكل التنظيمي بموجبه بانه ذو طبيعة استدلالية

ديناميكية , ويُعد علماء الفكر التنظيمي ما بعد المدرسة العلاقات الانسانية هم روادها وخصوصاً مفكري نظريتي النظم والموقفية وحركة نظرية المنظمة الذين اشير في الفصل السابق , حيث يرون فيه بانه (الاطار الذي تحدد بموجبه العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة التي تستند الى مجموعة من المكونات المتفاعلة معاً) وهي:

أ- عناصر مادية تشمل جميع الموارد الطبيعية والمادية والمكائن والمعدات والاجهزة والتقنيات والموارد المالية والتي تختلف من الناحيتين الكمية والنوعية وفقاً لطبيعة عمل المنظمات المختلفة في البيئة الخارجية.

ب- الموارد البشرية وتتمثل بكافة الافراد العاملين في مختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية والذين يتباينون من الناحيتين الكمية والنوعية وفقاً لحجم وشكل المنظمة وطبيعة عملها في السوق والقطاع.

ج- المظاهر القانونية تعكس العناصر التي تتعامل مع كافة المكونين السابقين تعاملًا رسمياً وتعمل على ترابطها وانتظامها في صورة وحدة متكاملة , او نظام بنسق واحد وتتناول النصوص الدستورية والقوانين المرعية والنظم واللوائح والقرارات والامور والتعليمات ذات الصلة بالمنظمة والتي تؤثر بقوة في بناءها او اعادة هيكلتها.

د- الجوانب الاخلاقية تتحدد بالعناصر التي لا تبدو ملموسة مثل بقية المكونات السابقة ولكنها ذات تأثير هادف في تحقيق نجاح المنظمة وعادة ما تلتصق هذه الجوانب بالموارد البشرية العاملة اساساً وتتضمن فلسفتها العامة , قيمها , عاداتها , تقاليدها , الاتجاهات السائدة فيها والمتأنية من التفاعلات المستمرة مع البيئة المحيطة والتي تُعد مهمة في بناء نظامها وخلق تماسكها وتميزه عن النظم الاخرى.

ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي:- يتضمن ما يلي:

- 1) يمثل الشكل الذي يكون متسلسل من اعلى الهرم الى اسفله.
- 2) يحدد مسؤوليات الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- 3) يعكس التوزيع الهرمي للسلطة والمسؤولية.
- 4) يتناول صيغة الاتصالات وتدفق المعلومات والاسلوب المناسب لها .

ثالثاً: اهمية الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة الذي يساعد في فهم وتحليل اجراءاتها وعملياتها وان تأثيراته لا تقتصر على تحسين الانتاجية والكفاءة الاقتصادية للمنظمة بل يتعدى الامر الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع معنوياتهم وخلق التماسك بينهم. ويمكن تحديد اهمية الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

1. يزيد من كفاءة عمليات اتخاذ القرار في المنظمة فاذا ما كان الهيكل التنظيمي مصمماً بشكل يتناسب مع طبيعتها وحجمها وبيئتها سينعكس على عملية تدفق المعلومات في المستويات العليا نزولاً الى المستويات الدنيا.
2. يمثل وسيلة مهمة يتم من خلال ربط الافراد والموارد والاجراءات والقوانين واللوائح معاً بطريقة تلائم متطلبات المنظمة وتوافقها مع بيئتها لتحقيق الاهداف المشتركة بطريقة فاعلة.
3. يعتبر ضمان الامان في تقليل المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة مستقبلاً بسبب التغيرات البيئية السريعة فقد يضيفي على المنظمات المرونة وسرعة الاستجابة للحوادث الداخلية والخارجية وتزويدها بالاليات التي تسهم في تخفيض حالات اللاتأكد البيئي.
4. يسهل مهمة الادارة في اداء اعمالها لتحقيق الاهداف بأقل كلفة وذلك عبر الاسهام في تصميم هيكل ملائم لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.
5. يعكس ادارة لضبط سلوكيات وتصرفات الافراد داخل المنظمة عن طريق وضع القواعد واللوائح والاجراءات التي تحدد طبيعة العلاقة فيما بينهم ولكن بدون ان يكون وسيلة لتهديد العلاقات الغير رسمية.
6. يخلق المرونة والتكيف اللتان تُعدان من خصائص الابداع وخاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة غير نتجانسة وتكون بحاجة الى تطوير هيكل تنظيمي مرن ويتكيف بسهولة لتحقيق الاستجابات المناسبة لمتطلبات البيئة الخارجية.

رابعاً: علاقة الهيكل التنظيمي بالخارطة التنظيمية

الكثير من غير المتخصصين في علم الادارة ونظرية المنظمة لا يفرق بين الخارطة التنظيمية والهيكل التنظيمي فيعتبرونها مترادفين ولكن هذا الكلام غير صحيح فمصطلح الخارطة التنظيمية (Organizational chart) هو المخطط البياني او الشكل التوضيحي الذي يحدد فيه كل من الافراد والمراكز الوظيفية ونظم العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة , اي انه وسيلة توضيحية معبرة عن كيان المنظمة الرسمي (المادي والاجتماعي) الذي يوصفها بشكل دقيق. ولكن الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) يعكس الحالة العميقة

التفصيلية لاشكال السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة بكل الاتجاهات ونوعية وكمية الصلاحيات المخولة لكل منصب اداري والسياسات والنشاطات التي تحدث في مراكز المنظمة وتؤثر في عملياتها التشغيلية مثل مركزية اتخاذ القرارات , صياغة القواعد والاجراءات الرسمية تعقد المهام.

خامساً: المبادئ الاساسية للهيكل التنظيمي

يُقصد بالمبادئ هي مجموعة من التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي بكل تشكيلاتها وتقسيماتها ووحداتها لمختلفة. والمبادئ هي:

1. **التدرج الهرمي:** وتعني ان المستوى الاعلى يترأس المستوى الادنى له ابتداءً من قاعدة الهرم وصولاً الى الادارة العليا ولا يجوز تخطي اي مستوى عند التعامل ومن ثم انسياب السلطة من الاعلى الى الاسفل بشكل متسلسل توزع المسؤولية بحجمها من الادنى الى الاعلى.

2. **نطاق الاشراف:** يقصد بالمدى الذي يستطيع المدير ان يشرف عليه بشكل فعال من خلال تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون اليه بشكل مباشر.

3. **المرونة التنظيمية:** وفقاً لهذا المبدأ لا يوجد هيكل ثابت وانما يكون قابلاً لاجراء التعديلات تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المستجدات المطلوبة.

4. **التوازن التنظيمي:** اي تحقيق علاقات متوازنة بين الصلاحيات المخولة للمدير والمسؤوليات الممنوحة له , وايضاً التوازن في تحديد نطاق الاشراف الفني على المرؤوسين وتعيين خطوط الاتصال الافقية والعمودية والجانبية ووحدة الامر الصادرة من جهة واحدة تجنباً للدخول في الازدواجية.

سادساً: اشكال الهياكل التنظيمية: عادة ما يتأثر اختيار نوع الهيكل التنظيمي بعوامل عدة , من بينها الاستراتيجية المتبعة, حجم المنظمة , التكنولوجيا المستخدمة , والبيئة المحيطة. وبوجه عام , يوجد العديد من انواع الهياكل التنظيمية , الا ان هناك عدداً منها , هي الاكثر انتشاراً في المنظمات المختلفة , منها التنظيمي , الوظيفي , الاستشاري , التقسيمي , الجغرافي , المصفوفي , الفرقي , الشبكي , وبالطبع فأن لكل شكل مزاياه وعيوبه في الاستخدام , ولدى منظروا نظرية المنظمة فكرة عامة بأن الهياكل كأشكال قسمت الى نوعين , هما: هياكل تقليدية , وهي التي ولدت قبل سبعة

عقود في بداية القرن العشرين منذ ولادة نظرية المنظمة , وامتدت حتى ستينات القرن الماضي , وقد لا يعني ذلك عدم استخدامها من قبل المنظمات المعاصرة , اذ ما يزال استخدامها ساري المفعول على الكثير من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم , وحتى الحكومية منها. وهناك النوع الثاني من الهياكل التي تسمى بالهياكل الحديثة التي ساد استخدامها منذ سبعينات القرن الماضي وحتى يومنا هذا , وبخاصة في منظمات الاعمال المتوسطة والكبيرة والحكومية.

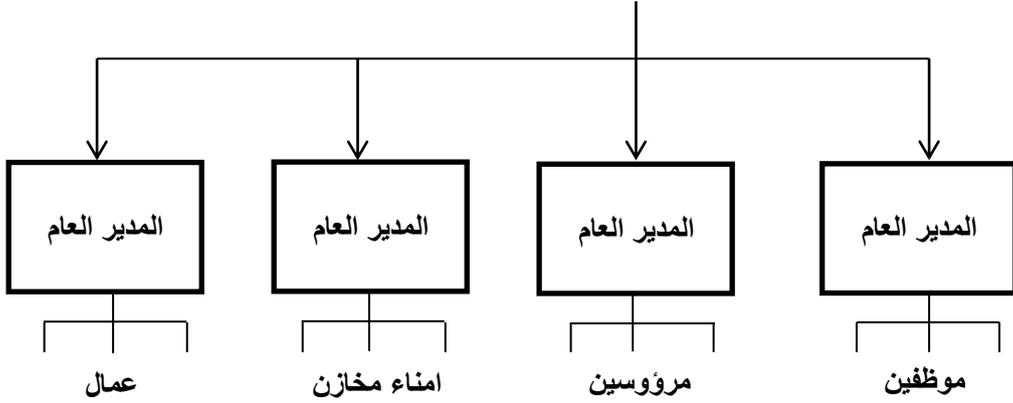
أولاً: الهياكل التقليدية Classical structures

تعد الهياكل التقليدية صيغة الهياكل التنظيمية المعروفة حتى يومنا هذا , وحيث كثير من المنظمات تتعامل معها , وبخاصة تلك الصغيرة والمتوسطة الحجم , والتي يسود عملها المركزية والرسمية والمعيارية العالية , ومن ابرز الهياكل , هي: التنفيذي , الوظيفي , الاستشاري , التقسيمي.

1- الهيكل التنفيذي Executive Structure

يعد هذا الهيكل من اقدم الاشكال , حيث ترجع ممارسته الى نظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" في عشرينات القرن الماضي , فقد استنبط من الادارة العسكرية التي تستند الى تركيز السلطة بيد الجهة العليا حصراً , فيوجد رئيس اعلى واحد , يتولى اصدار الاوامر واتخاذ القرارات الى المرؤوسين , ثم تسلسل السلطة بطريقة منظمة من مستوى الاعلى الى المستوى الادنى , فهو هيكل رأسي نازل , يتميز ببساطته وعدم تعقيده وبالرسمية العالية التي تصب في سرعة تنفيذ توجيهات السلطة العليا دون نقاش , فضلاً عن توفيره الرقابة الدقيقة على الاعمال لتحقيق اهداف المنظمة.

ومن عيوب اتباع هذا النوع من الهياكل , بأنه بغض النظر عن مبدأ التخصص الوظيفي ويحمل الادارة العليا مسؤوليات كثيرة تفوق طاقات مواردها البشرية الجسدية والفكرية. كما انه لا يصلح سوى لتلك المنظمات الصغيرة والحديثة التأسيس , والتي لديها عدد قليل من العاملين , وتعمل في بيئة مستقرة للغاية تسمح بتحكم الادارة العليا بالمركزية والرسمية العاليتين. والشكل (3) يوضح الخارطة التنظيمية للهيكل التنظيمي.



الشكل (3) خارطة الهيكل التنظيمي التنفيذي

2- الهيكل الوظيفي Functional structure

يُنسب هذا النوع من الهياكل التنظيمية الى رائد الادارة الاول "فريدريك تايلور" عندما ارسى ترتيب الهيكل التنظيمي وفقاً للوظائف في كراسته او مؤلفه "ادارة الورشة" المنشور عام (1903) , والذي يقوم على اساس مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل في مختلف الوحدات التنظيمية. وطبقاً لهذا الهيكل , فإن المراكز تجمع طبقاً لانسجامها مع الوظيفة الرئيسية المطلوبة فيه , وعلى اساس التشابه في الخبرات او المهارات او النشاطات او المهام او الاعمال , اي بمعنى اخر , ان الموظفين يعملون في اقسام على اساس ما يؤدونه من اعمال , مثل شؤون الموظفين , الانتاج , المشتريات , المالية , التسويق ... الخ. ويلاحظ وجود التخصص الوظيفي الذي يمكن ان يساعد في تطوير عمل كل وظيفة وتبادل المعلومات والمعرفة , ودعم الموظفين بعضهم للبعض الاخر في اي مجال معين.

يتميز هذا النوع من الهياكل بأن المركزية عالية فيه , مما يجعله ان يكون اقتصادياً فلا تحتاج المنظمة لاكثر من معمل , ولا اكثر من مخزن او مكاتب عديدة للموظفين , بفضل ان كل شيء ينشأ مركزياً , ويكون تحت سلطة ورقابة الرئيس او رب العمل. ولكن يعاب عليه , بأن الاتصالات بين الاقسام تكون صعبة للغاية , كما لا يسمح في تحقيق التعاون بينها , فضلاً عن كونه لا يقبل المرونة ومواجهة التغير البيئي - ومن جهة اخرى , ان هذا الهيكل يلائم المنظمات متوسطة الحجم

، ويجعل المدير الاعلى مشغولاً على الدوام ، ولا يفكر بالابداع والتغيير المرغوب ، في صالح تطوير اهدافها في الامد البعيد. والشكل (4) يوضح خارطة الهيكل الوظيفي.



الشكل (4) خارطة الهيكل التنظيمي الوظيفي

3- الهيكل الاستشاري Advisory structure

برزت الحاجة الماسة لتطوير الهياكل التنظيمية ، بعد التوسع الكبير الذي حصل في المنظمات ، بعد الثورة الصناعية وزيادة تعقيدها التنظيمي ، ومما ولد الضرورة للاستعانة بمختصين وخبراء يقدمون النصيحة والمشورة لمدراء الاقسام التنفيذية في مجالات تقنيات المعلومات والعلاقات العامة والدعاية والاعلان والترويج ، فضلاً عن توفير المعلومات الفنية المطلوبة لدعم واسناد مراكز اتخاذ القرار في المنظمات.

يتميز هذا النوع من الهياكل ، بأنه يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذي البسيط ، من حيث توجيه وتوزيع المسؤولية ، وتحديد السلطة الموحدة التي تستخدم في تنفيذ الاعمال ، وبين مزايا الهيكل الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص واستخدام الاستشاريين الفنيين والخبراء التقنيين الذين يساعدون الرؤساء والمدراء التنفيذيين في القضايا ذات الطبيعة الفنية البحتة التي تحتاج الى استشارة.

يحقق الهيكل التنظيمي الاستشاري ميزة كبيرة للاداريين التنفيذيين حيث يزيد خبراتهم وتجارتهم نتيجة لما يقدم من اراء ومقترحات ومشورة فنية ، قد تضيف اغناءات فكرية اليهم وتوسع اذهانهم ، وتنمي تطلعاتهم ، وتحسن مستوى قراراتهم التي تصب في صالح المنظمة. ولكن حدوث بعض الاحتكاكات السلبية بين

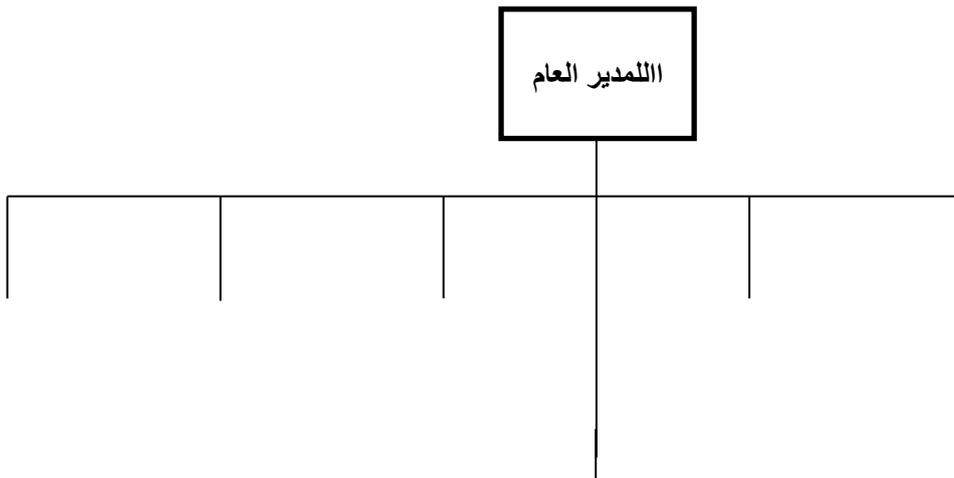
المدرء التنفيذيين والاستشاريين في ممارسة سلطات التنفيذيين , والسطو على الاعمال الادارية بطريقة او بأخرى. والشكل (5) يوضح خارطة الهيكل التنظيمي الاستشاري.

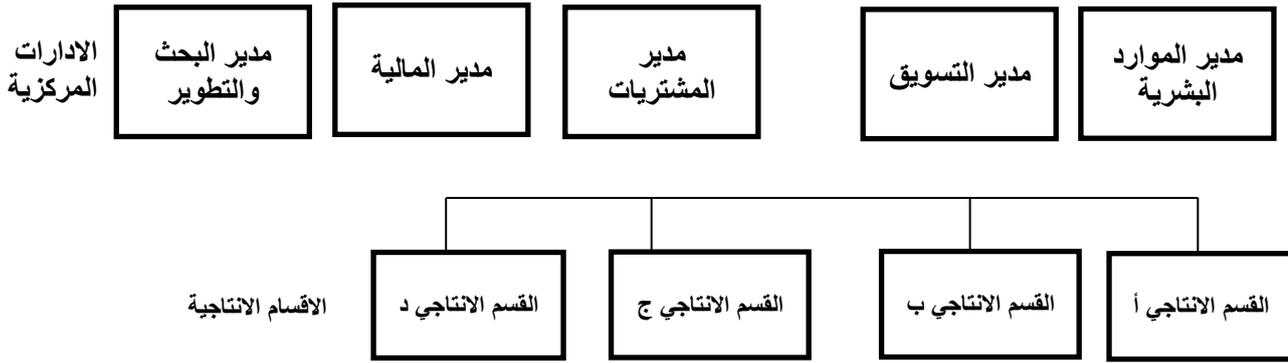


الشكل (5) خارطة الهيكل التنظيمي الاستشاري

4- الهيكل التقسيمي Divisional structure

يصلح هذا الهيكل للمنظمات ذات الخطوط الانتاجية المتنوعة الصناعة , وحيث تصبح الاقسام متعددة , اي ان المنظمة تقسم تقسيماً ثانوياً الى وحدات تتشكل على اساس المنتجات او الخدمات او المناطق الجغرافية او العمليات التشغيلية , ويجري التنسيق بين الوحدات التنظيمية بواسطة المركز الرئيسي او الموقع الوظيفي الاعلى المتمثل بالمدير العام (او رئيس الشركة). ففي كل قسم يقوم مدير بمعالجة مشكلاته وطلبات العاملين , وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة به , وبالتنسيق المركزي مع المدير العام. وفي هذه الحالة , تظهر لدينا حالة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق والرسمية العالية والتحديد الدقيق لمخرجات المنتجات والخدمات لكل قسم او وحدة. ولكن يعاب عليه , بأن قضية التنسيق والتعاون والاتصال واللامركزية بين الاقسام تكون محدودة للغاية في تطبيق الهيكل التقسيمي. والشكل (6) يوضح خارطة الهيكل التنظيمي التقسيمي.





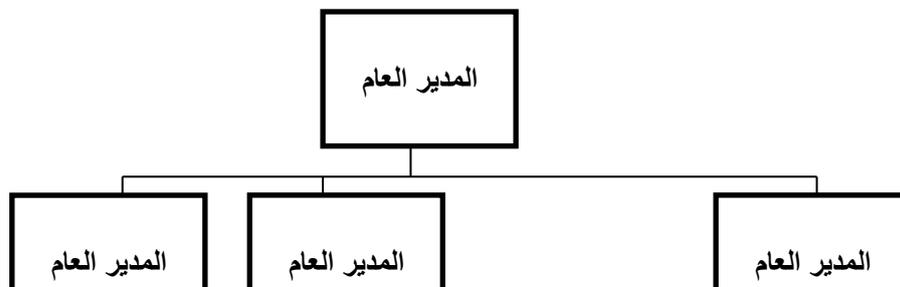
الشكل (6) خارطة الهيكل التنظيمي التقسيمي

ثانياً: الهياكل الحديثة Modern structures

نتيجة للتعقيد التنظيمي العالي من جهة، والتغير البيئي الذي تعمل فيه المنظمات، فقد أصبح التوجه نحو تجريب هياكل تنظيمية أكثر حداثة تستوعب المتغيرات السريعة التي يصعب التنبؤ بها، أمراً في غاية الأهمية والضرورة. ولذلك برزت من سبعينات القرن العشرين أشكال تنظيمية حديثة لم تكن مألوفة سابقاً، وهي الجغرافي، المصفوفي، الفرقي، الشبكي.

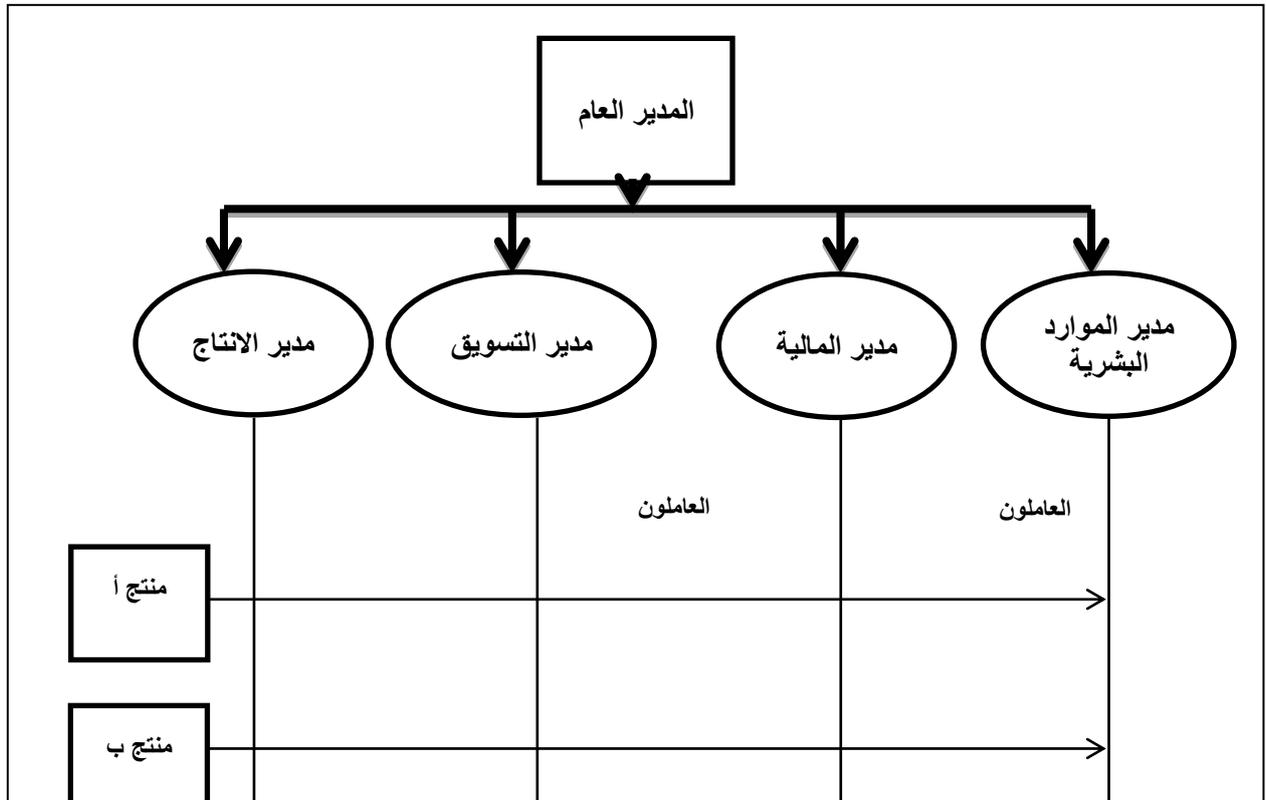
1- الهيكل الجغرافي Geographical or Location structure

يتمثل الأساس في هذا الهيكل بإنشاء مجموعات وظيفية وفقاً للمنظمة أو الموقع الجغرافي، وبحيث يتم تعيين جميع الأنشطة في منظمة معينة، وتعهد إلى مدير يكون المسؤول عن جميع العمليات فيها، وهنا التوجه اللامركزي قد يظهر بشكل جلي، وبخاصة في تلك المنظمات الكبيرة التي تتوزع فروعها بمناطق جغرافية متفرقة في البلد. ويلاحظ أن مدير الفرع الجغرافي تكون لديه معرفة عالية عن المنظمة من حيث ظروفها وتقاليد وعادات الزبائن وبما يجعل أن تكسب المنظمة ميزة في كسب حصة سوقية، وتقليل الكلف التشغيلية. ولكن في المقابل يعاب عليه، بأن المنظمة قد تفقد تحقيق بعض التنسيق مع الفروع أو المواقع، فضلاً عن صعوبة توزيع الخدمات على عدد كبير من المناطق، وندرة الحصول على مدراء ماهرين خبراء ومتخصصين وأكفاء لها. والشكل (7) يوضح طبيعة خارطة الهيكل التنظيمي الجغرافي.



الشكل (7) خارطة الهيكل التنظيمي الجغرافي

2- الهيكل المصفوفي Matrix structure يعد الهيكل المصفوفي تصميمًا تنظيميًا يدمج بين التصميم المشترك على أساس الوظيفة والمنتج، وحيث يم من خلاله الأستعانة بمجموعة من الخبراء أو المدراء المتخصصين في الأقسام التنظيمية الأساسية في المنظمة، ويعملون تحت قيادة رؤساء يتولى كل منهم قيادة مجموعة تكون مسؤولة عن إدارة مشروع محدد. وبمعنى آخر، أنه يتم تقسيم العاملين بحسب الوظائف في هيكل وظيفي، ويتم تعيين مدير لكل صناعة منتج، ومدير آخر لعاملين في وظائف مختلفة، ومثال ذلك أن المصنع (1) ينتج المصنع (أ) ، والمصنع (2) ينتج المنتج (ب)،.... وهكذا، فيعين مديرا خبيرا عن المنتج (أ)، واخر عن المنتج (ب)، وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة، وكل منهم له رئيسا اخرًا في أداراته، وكما مبين ذلك في الشكل (8).



العاملة
العاملون

الشكل () العاملون لهيكل التنظيمي الم

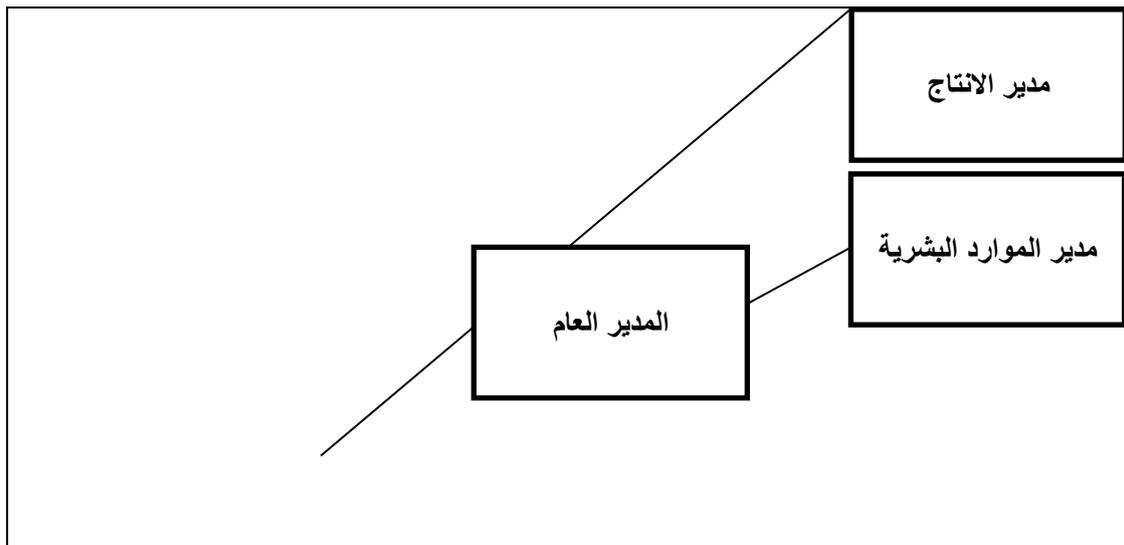
العاملون

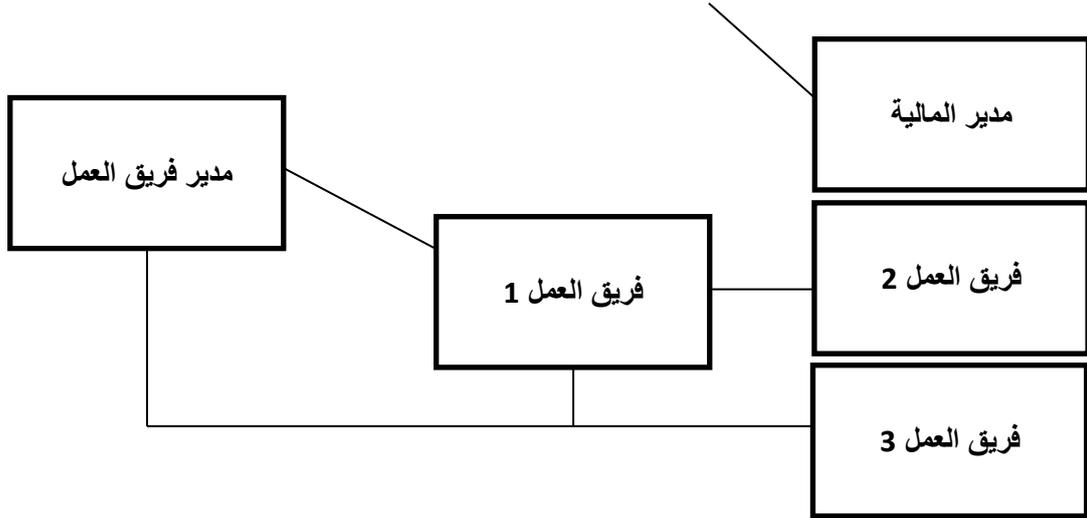
العاملون

يعاب عمل العاملين الذين يتبعون الى مديرين في ان واحد بسبب ازدواجية السلطة وأستلام الأوامر من المدير الوظيفي ومدير المشروع أو المصنع ولكن بالمقابل يجمع بين مزايا كل من الهيكل الوظيفي والمشروع أو الموقعي، فضلا عن الأستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة، وتحقيق المرونة العالية للمنظمة في تعاملها مع تهديدات ومخاطر البيئية.

3- الهيكل الفرقي Team structure

يتضح من تسمية هذا النوع من الهياكل التنظيمية، بأن فرق العمل، تعد هي الأساس في تصميمه، من خلال أستخدام الدائمة أو المؤقتة منها، وبحيث تشكل من العاملين بمختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وتقليل أشكالية الأتصال والتنسيق بينها، وتكون مسؤولة عن حل المشكلات المتنوعة للمنظمة، أو أنجاز مشاريع متخصصة، أو تأدية مهام مطلوبة يوميا، كم موضح ذلك في الشكل (9).





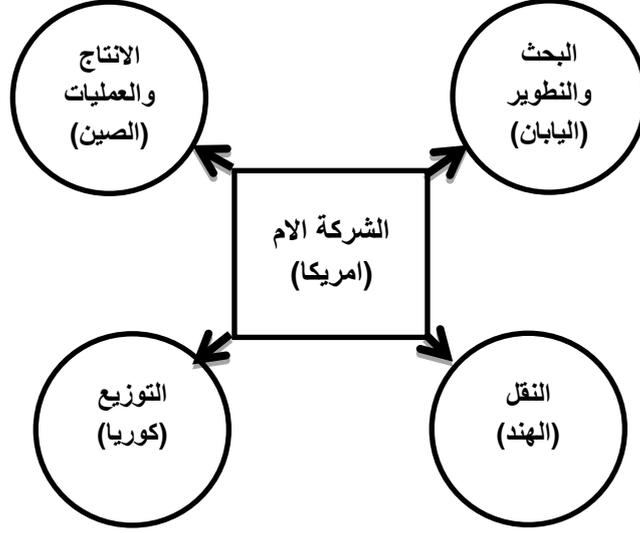
الشكل (9) خارطة الهيكل التنظيمي الفرقي

يبدو أن ما يميز الهيكل الفرقي عن غيره من الهيكل التنظيمية، بأنه يلغي الحواجز التقليدية بين الأقسام والفرق المكلفة بأعمال رسمية، كما يمكن المنظمة من التناغم مع الظروف البيئية المتغيرة، ويزيد من الرضا الوظيفي، ويقوي الروح المعنوية للعاملين. ولكن يعاب عليه فقط، هو ظهور ولائتين متناقضتين بين العاملين أحدهما للقسم المعني، والآخر للفريق الذين ينتمون إليه، وبالتالي حدوث نوعا من الصراع التنظيمي الذي قد يشند بقوته المؤثرة في الأداء، إذا ما استمر الحال لمدة طويلة.

4- الهيكل الشبكي Network structure

يعتمد هذا الهيكل على إقامة الشركة الأم (تنظيم مركزي)، وهي موجودة في أمريكا مثلا، مع شبكة من العلاقات لتنظيمات أخرى تتولى الإنتاج، البحث والتطوير، النقل، والتوزيع، وهي موجودة في دول أخرى، وتجري كافة العمليات لحسابها الخاص، ووفقا لتعاقد رسمي أصولي، وبأستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، ومثله ما حدث على سبيل المثال في التكامل الاقتصادي الأوروبي من خلال إقامة المشروعات المشتركة، أو ما يسمى بالسوق الأوروبية المشتركة. فالشركة الأم الموجودة في أمريكا ستعمل، كما يلاحظ من الشكل (10) بطريقة محاكاة المنظومة الشبكية (الشمسية)، إذ تصبح بمثابة مركزا إداريا صغيرا، تتبعه شركات موجودة في دول أخرى، وتقوم كل منها ببعض الأنشطة الرئيسية. ويعبر من أهم ما يميز هذا

الهيكل، بأنه يتيح استخدام أي موارد خارجية، قد تحتاجها المنظمة بطريقة العقد الخارجي في تنفيذ المهمة، ولكن يعاب عليه بفقدان الرقابة المباشرة على الأعمال الموزعة في دول متباعدة ومختلفة الثقافات.



الشكل (10) خارطة الهيكل التنظيمي الشبكي

على غرار ذلك ، وبفعل التطورات التكنولوجية الرهيبة في مجالات الاتصالات والمعلوماتية، ظهر أيضا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الافتراضي *orgnaizational virtual structure* ، أو الهيكل التنظيمي بلا حدود، فهو يمثل مجموعة من الأطراف (أفراد أو منظمات) تنتشر بشكل جغرافي، وترتبط إلكترونيا بكفاءة لإنجاز هدف فيما بينهم عن طريق إقامة تعاون أو تحالفات مشتركة لتحقيق فرصة أعمال بالمشاركة من خلال المهارات والموارد والمعلومات القيمة، وبواسطة شبكات الحواسيب وأنظمة المعلومات والأنترنيت. فالهيكل الافتراضي، يعد نوعا من الحلول التكنولوجية الذي يجري فعليا لعدد غير محدود من أعضاء المشروع للتواصل فيما بينهم، وتنفيذ أعمالهم بأستعمال بنية تحتية مشتركة. فلا توجد حدود فاصلة أو موقع ثابت أو موارد محددة مسبقا ، فالمنظمة الافتراضية، تتكون من شبكة من الأفراد والأقسام والشركات التي تتفاعل فيما بينها عبر عملية تنظيمية لخلق قيمة مضافة لزبائن. ويعاب على الهيكل الافتراضي فقط كون يصعب رقابة الأعمال للمنظمات المشتركة، بسبب الأنتشار والتوزيع الجغرافي على العالم كله أو جزء منه، فضلا على أنه يتطلب مدراء ماهرين متخصصين في الادارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات.

الفصل السادس : دورة حياة المنظمة

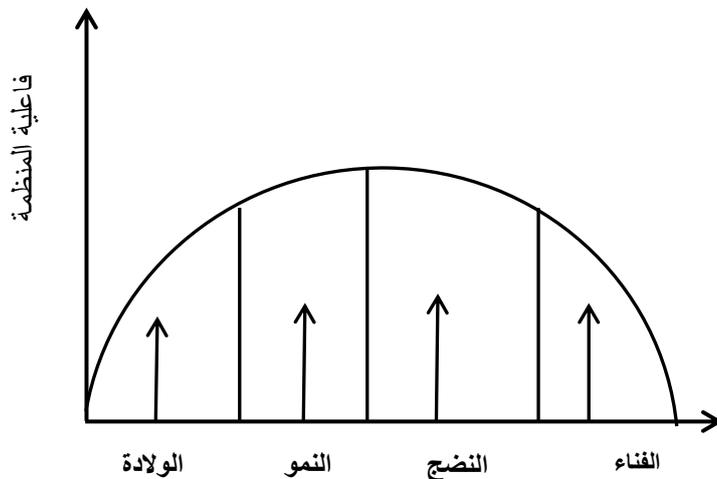
المدخل الفكري لدورة حياة المنظمة

ان الاهتمام بدراسة دورة حياة المنظمة قد بدأ تقريباً عام 1959 وذلك من خلال حلقة نقاشية للباحث (Penrose) عندما تطرق فيها الى نظرية نمو المنظمة , وفي نفس الوقت عبر المفكر (Chandler,1962) بصراحة عن دورة حياة كل منظمة من خلال تقديم نموذج يضم مراحلها , ومنذ ذلك الحين اخذ المفهوم يظهر ويتبلور ويعلو ويتطور بشكل ملفت للنظر وما كُتب من بحوث ودراسات عنها بلغ الالاف في الدول المتقدمة ولم يبلغ في الدول النامية الا العشرات.

اولاً: مفهوم دورة حياة المنظمة

يشير الباحثون في الفكر التنظيمي على ان دورة حياة المنظمة (هي المراحل التي تمر بها طوال حياتها منذ نشؤها وبداية تكوينها حتى تدهورها وفنائها من خلال اربعة مراحل هي: النمو - الاستقرار - النضج - التدهور - ولكل خطوة او مرحلة هنالك خياراً استراتيجياً تتبعه بالشكل الذي يتناسب معها).

اي ان المنظمة تمر في انتقالات تحويلية غير مستمرة لظروف المنافسه والمخاطرة واللاتأكد البيئي في اوقات معينة خلال نشؤها وتطورها عبر الزمن , ويوضح الشكل التالي يبين نموذج مبسط لتحويلات المنظمة في دورة حياتها.



وما بين نمو المنظمة ونضجها والانحدار توجه تساولين مهمين وهما:

1- ما الذي ينبغي ان تُغيره المنظمة اذا ارادت النمو والتقدم؟ وفيما اذا انهارت فلا بد من دراسة وتحليل ومناقشة الاسباب وتحديد مراحل الانحدار والتدهور وكيفية قيام المدراء من مواجهة ذلك .

2- لماذا تزدهر بعض المنظمات وتبقى في الوجود بينما تخفق اخرى وتنتهي لتخرج نهائياً من السوق؟ وايضاً لماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على ادارة استراتيجيتها وهياكلها ونظامها للحصول على موارد البيئة في حين تخفق اخرى في هذا المجال؟

اذا اردنا الاجابة عن هذين السؤالين اكد الباحثون على ما يلي:

- أ- ينبغي فهم الديناميات والقوى التي تؤثر في المنظمة عند سعيها الى التكيف مع البيئة من خلال المراحل التي تمر بها او ما تسمى بـ (دورة حياة المنظمة).
- ب- ليس كل المنظمات تمر بالمراحل الاربعة السابقة الذكر وان مرت تكون بنسب متفاوتة وربما منظمات اخرى لا تمر بجميع المراحل عدد منها تمر مباشرة بالفناء واخرى بعد الولادة مباشرة نتيجة عدم جذب الزبائن او الحصول على الموارد المطلوبة من السوق وخصوصاً المالية.
- ج- تقضي بعض المنظمات مدة طويلة في مرحلة النمو واخر بمرحلة الانحدار قد تتخذ اجراءات تصحيحية وعمليات علاجية جيدة وتتغير بسرعة لتقود مسارها الطبيعي مرة اخرى.
- د- عندما تنتقل المنظمة من مرحلة لاخرى هنا تحتاج الى تغيير وتطوير في الاستراتيجيات والسياسات والاجراءات , وتحديد الاسبقيات الادارية التي تتبعها الادارة في كل مرحلة انتقالية.

ثانياً: أهمية دراسة دورة حياة المنظمة؟

بما ان المنظمة هي ليست كيان ثابت ومستقراً وانها لقطعة صورية جامدة , فعلى الادارة تحديد اهمية دراسة دورة حياة المنظمة بما يأتي:

- أ- طريقة مهمة ومفيدة للتفكير حول نمو المنظمة وكيفية جعلها قوية وقادرة على السير من مرحلة لاخرى.
- ب- وسيلة مهمة للتمييز في معالجة المشاكل الادارية.

ج- تمنح اصحاب المصالح (المالكين , الموردين , الزبائن , الممولين , الحكومة , العاملين) التصور الواضح عن سير اعمال المنظمة وقياس اداء المدراء ومدى قدراتهم القيادية والاشرفية التي تناسب كل مرحلة.

د- اداة فاعلة في اثناء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية اضافة لمساعدة الادارة في تحديد احتياجاتها من المعلومات في الوقت المناسب لغرض الاستخدام في اتخاذ القرار.

ثالثاً: مرحلة دورة حياة المنظمة

1- مرحلة الولادة او التأسيس او النشوء

تولد المنظمات عندما يقوم الافراد الذين يمتلكون روح المبادرة والابتكار باستغلال قدراتهم مهاراتهم في خلق قيمة لها والبحث عن انجازات للانطلاق والبقاء من خلال جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية ومعالجتها وتقديمها للادارة لغرض اتخاذ القرارات , يتصف نمط الادارة في هذه المرحلة بالمركزية والتشدد والاشراف المباشر باستخدام هيكل تنظيمي بسيط حيث يجري توزيع الواجبات والمسؤوليات والمهام وفقاً لحاجة الاعمال والوظائف المحددة.

تعاني المنظمة في هذه المرحلة بمشكلات رئيسة اهمها:

- ❖ مشكلة تسويقية: وتتمثل باقامة اتصال مناسب مع الزبائن , تحديد الاهداف , تعيين الحصة السوقية.
- ❖ مشكلة مالية: وتتمثل بإدامة التمويل المتاح , والحصول على مصادر الامداد لرأسمال كافي.
- ❖ مشكلة قيادية: تتمثل بأن يجد بعض المدراء انفسهم محملين بأعباء المسؤوليات الادارية الثقيلة وظهور الخلافات الشخصية بينهم.

2- مرحلة النمو:-

تسمى مرحلة الشباب او مرحلة المنهج الجماعي في العمل حيث تعتبر امتداداً الى المرحلة السابقة اذ تمتلك المنظمة فيها رسالة واضحة وهدف نبيل واتجاهات منهجية تكون اكثر وضوحاً من مرحلة الولادة وقد تركز المنظمة جهودها ووقتها

وكلفها نحو تطوير نشاط البحث والتطوير وتبدأ خبرات المنظمة بالظهور والتطور بشكل كبير من خلال جذب وتعيين الافراد المؤهلين الجدد , وتطوير منتجات مطلوبة , البحث عن اسواق جديدة بعد دراستها بشكل صحيح , تحليل الفرص لاغتمامها , سلطة الادارة تتغير واقامة تعاون بين العاملين وتبني اسلوب المشاركة في اتخاذ في اتخاذ القرارات والادارة وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي , هناك ولاء والتزام وظيفي من العاملون وتظهر الحاجة لتفويض السلطة الى المستويات الادارية الوسطى والاشرفية وتطوير المهارات والمعارف التنظيمية , كذلك استعمال انظمة محاسبية ومخزنية وتدقيقية واتصالات وشراء مختلفة.

3- مرحلة النضج:

وتسمى مرحلة الاستقرار او البناء او التكوين , هناك زيادة في الانفاق لمالي واستخدام القواعد والاجراءات المعيارية وانظمة رقابة واتصالات اي رسمية اعلى من مرحلة النمو , يزداد التفويض للصلاحيات والمسؤوليات لادارة الوسطى والاشرفية وبيروقراطية عالية جداً وتستخدم موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بشكل واسع بالاضافة الى ادامة الاستقرار للهيكل التنظيمي وتحسين الكفاءة مع الاهتمام بالتحطيط الاستراتيجي , اما مشكلة هذه المرحلة تتمثل بقدرتها على الاستمرار في تطوير وتحسين العملية الانتاجية والمحافظة على ربحيتها.

4- مرحلة التدهور والفناء:

عندما تدرك الادارة بفقدان السيطرة على العمليات الميدانية عالية التنوع ويصبح من الصعب محاولة تجاوزها ومعالجتها بالاضافة الى عدم القدرة على التوسع والنمو هنا تشعر المنظمة بالفشل وبالتالي تتدهور وتفنى او تحاول ان ترجع قليلاً لمرحلة نمو من جديد.

الفصل السابع :- التغيير التنظيمي

اصبح التغيير التنظيمي موضوعاً كبيراً ومميزاً في نظرية المنظمة كونه يستند الى افتراضات فلسفية فكرية متعددة ولقد احتلت مفاهيمه ونظرياته نصيباً كبيراً في كتابات وبحوث المتخصصين وتوجهوا كثيراً نحو محاولة تحليل وتفسير العوامل التي تسهم في تحقيق ابداعات المنظمات المعاصرة.

أولاً: طبيعة التغيير

المنظمة وبمختلف أنواعها وطبقاً لنظرية النظم هي نظام مفتوحاً ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم أي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الخارجية ومنها الداخلية كما أن التغيير يحصل بشكل تلقائي أو بصورة مخططة. وتعتبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة بوضوح عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة ويمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة ، علاقة الرئيس بالمرؤوس ، المفاهيم والقيم ، جماعات العمل ، طرق الاتصال ، أساليب الرقابة... الخ.

وتعتبر عملية التغيير التنظيمي (عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بشكل أفضل). وقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظراً لما يكون عليه التخطيط من دور وأهمية في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة.

ثانياً: أنواع التغيير

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير وهما:

1- التغيير الغير مخطط (التلقائي):

ويمثل التغيير هنا الذي يحصل بشكل تلقائي بفعل عوامل طبيعية أو بايولوجية وبدون تدخل الإنسان.

2- التغيير المخطط:

ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مُعدّة لها طبقاً لمتطلبات تحقيق أهداف عامة أو خاصة في المنظمة ذاتها. وبفعل ارادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة. عرف سكبنز (1974) أن التغيير المخطط هو أسلوب اداري يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.

وعرف بنس (1979) الاستجابة للتغيير نتيجة وضع استراتيجيات تثقيفية هادفة لتغيير معتقدات وقيم واتجاهات وهيكل تنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

ان التغيير المخطط يتطلب فهماً وادراكاً للبيئة المحيطة وتوجيه الافراد والتكنولوجيا والهيكل للمواكبة لتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الهادفة ولتحقيق التوازن بينهما ايضاً ولكي تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار والنمو ومواجهة المنافسين في الاسواق.

ثالثاً: اسس (او مبادئ) التغيير

لا بد من طرح الاسس او (المبادئ) التي تحكم التغيير ولو بشكل موجز وعلى النحو التالي:

- 1- يتطلب اي تغيير في نظام فرعي (Sub-system) من المنظمة (النظام) او جزء معين منه اجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل بنفس الوقت او لاحقاً تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع اثاره.
- 2- ينبغي ان يتم التغيير في المجالات التي تكون اكثر عرضة من غير للضغط البيئي او (الخارجي) مع العمل المتواصل على اجراء التعديلات التدريجية في اجزاء المنظمة الاخرى التي تعتبر اكثر استقراراً من غيرها.
- 3- عند دراسة امكانية اجراء التغيير في المواضيع المطلوبة فإنه ينبغي ان تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط (البيئي داخلي او خارجي) ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير وذلك قبل الشروع بإجرائها.
- 4- عند اجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي فإنه من الضروري اجراء التغيير في المستويات العليا او الدنيا الاخرى منه وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.
- 5- اذا كان التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي ان يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج والاجراءات الشاملة للمنظمة ككل.

6- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه ان تأخذ بعين الاعتبار كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

7- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة اسهام الافراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الاهداف العامة والتفصيلية للمنظمة , لان عدم اسهام الافراد في التغيير يعرقل استمرارية وقدرة المنظمة على العمل.

رابعاً: دواعي التغيير التنظيمي

هناك اسباب او دواعي تدفع المنظمة لتبني التغيير والشروع به وهي على نوعين:

اسباب خارجية	اسباب داخلية	
القوانين والتشريعات الحكومية	ادامة حيوية المنظمة	1
مواجهة التنافس الشديد	تلبية طموحات العاملين	2
الظروف الاقتصادية العامة	الارتقاء بالاداء التنظيمي	3
التوجه نحو العولمة	تغيير اهداف المنظمة	4
التغييرات الثقافية والاجتماعية	كسب موارد اضافية	5
تغيير اذواق الزبائن	التطور التقني والامتة	6
التغييرات الفنية والتكنولوجيا	مشاكل تنظيمية اخرى	7

فيما يلي نوضح كلاً منها:

1. **دواعي داخلية/** وتتمثل بالاسباب التي ترتبط بطبيعة المنظمة وإجراءاتها وسياساتها وعملياتها وهيكلها واساليبها ووظائفها وانشطتها المستخدمة لمعالجة المشكلات واغتنام الفرص لتحقيق الاهداف المرسومة , ومن ابرزها ما يأتي:

أ- **ادامة حيوية المنظمة:** يعمل التغيير التنظيمي على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات , ويزيد من الحماسة نحو اهمية الانتماء والولاء للمنظمة , وإزالة جوانب السلبية واللامبالاة والجمود التنظيمي , إذا ما طالمت مدته.

ب- **تلبية طموحات العاملين:** يحدث التغيير احياناً , عندما يشعر العاملون (المبدعون والمبتكرون والموهوبون) , بأن لديهم افكار قيمة واصيلة يودون اخراجها على ارض الواقع , والمنظمة بدورها تقيّم مبادراتهم وتلبي طموحاتهم الشخصية.

ت- **الارتقاء بالاداء التنظيمي:** يمثل تطوير وتحسين مجالات العمل احد ابرز اهداف المنظمات المعاصرة وصولاً لزيادة الانتاجية وتحسين الاداء التنظيمي والبحث عن زيادة اليرادات والارباح , وتعزيز حالة الافراد مادياً ومعنوياً.

ث- **تغيير اهداف المنظمة:** يعكس اي تغيير جزئي او كلي يلامس تغيير اهداف المنظمة , والذي يؤدي حتما الى اجراء تطوير في الهيكل التنظيمي , باستحداث او دمج وحدات عمل معينة تلبي المتطلبات الجديدة.

ج- **كسب موارد اضافية:** يمكن من جراء التغيير التنظيمي الملائم كسب موارد مالية تقيّد في تطوير هياكل جديدة , مثلاً تأسيس مركز صحي , دار حضانه ورياض اطفال للعاملين , وتوفير فرص تدريب داخلية وخارجية لهم.

ح- **التطوير التقني والامتة:** يدفع تطور تقنية المعلومات والاتصالات في المنظمة الى انجاز اعمالها بسرعة واستجابة اكثر لطلبات الزبائن , مقارنة مع ما كانت تقوم به سابقاً , او قياساً بالمنظمات المنافسة الاخرى في البيئة.

خ- **مشاكل تنظيمية اخرى:** وهناك دواعٍ اخرى لأحداث التغيير التنظيمي , والتي من بينها كثرة الغيابات ودوران العمل , واللانظام والخراب الاداري , وفوضوية الاتصالات والعلاقات الاجتماعية , وسوء اتخاذ القرارات في المنظمة , وارتفاع كلف العمل والتشغيل والانتاج.

2. **دواعي خارجية:** طالما ان المنظمات ليست منعزلة عما يحيط بها من متغيرات وقوى وعوامل , فهي بالمقابل في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية , سواء أكانت

اقتصادية ام قانونية ام سياسية ام اجتماعية , والتي يمكن ايجازها على النحو الآتي:

أ- **القوانين والتشريعات الحكومية:** ينبغي ان تتكيف المنظمة مع القوانين التي تصدر عن السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية في البلد , مثل تلك القوانين المرتبطة بتسجيل المنظمات والمحافظة على البيئة , وحماية المستهلك , ومنع تشغيل الاطفال.

ب- **مواجهة المنافسة الشديدة:** حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في اعمالها , فلا بد من حماية نفسها عن طريق القيام بالتغيير المطلوب بحسب نوع وطبيعة وشدة المنافسة في البيئة عبر الاهتمام بالبحث والتطوير والاستعداد لتطوير المنتجات القائمة , وتقديم منتجات جديدة بسرعة.

ت- **الظروف الاقتصادية العامة:** تحيط المنظمة احوال وظروف اقتصادية غير مستقرة والتغيير التنظيمي في التعامل معها , يعد هو المخرج الوحيد لخلق التوازن مع المستجدات والمفاجآت , وبرزها تغير اسعار الفائدة , انهيار اسواق التأمين , الكساد الاقتصادي , ارتفاع اسعار شراء المواد الاولية , الاحتكارات والخصخصة.

ث- **التوجه نحو العولمة:** تتأثر المنظمة بشكل او بآخر بالاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية العالمية , وبرزها العولمة والتحول الى اقتصاد السوق او الاقتصاد الرأسمالي الحر , وما يرتبط من حدوث العنف والارهاب التي تدفعها للتكيف مع مستجداتها وتهديداتها والمخاطر المرتبطة بها من خلال احداث التغيير التنظيمي المرغوب.

ج- **التغيرات الثقافية والاجتماعية:** تتضمن قضايا القيم والاعراف والتقاليد والمعتقدات والمجالات الثقافية والحضارية والجوانب التربوية في المجتمع والتي تتطلب من المنظمة الاستجابة للتغيرات التي تحدثها من خلال اجراء التغيير التنظيمي الملائم لها.

ح- **تغير أذواق الزبائن:** بما ان المنظمة تقدم منتجاتها وخدماتها للسوق وللزبائن الموجودين فيه , فيقع عليها ان تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في اذواقهم وطلباتهم واحتياجاتهم بهدف تحقيق التأقلم الصحيح معها .

خ- **التغيرات الفنية والتكنولوجية:** تحتم التغيرات التكنولوجية من وقت لآخر على المنظمة الأخذ بها للشروع بإجراء التطوير المناسب لها , واذا ما تأخرت عن مثيلاتها من المنظمات بالتأكيد سيضعف انتاجها , وتسوء خدمة الزبائن , وبالتالي فالتغيير التنظيمي امر محتوم لمواجهة التغير البيئي التكنولوجي والتعامل الفني مع التنافسية بشكل مناسب .

والجدول (3) يلخص ما يمكن استنتاجه من دواعي التغيير التنظيمي لتشكّل مجموعة الاهداف التي تصبو اليها المنظمة من تنفيذ برامجها المتطورة في هذا المجال .

الجدول (3) اهداف التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة

ت	تسعى المنظمة بكل جدية من خلال التغيير لتنفيذ برامج تفيد في زيادة:
1	قدرات التعامل والتكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة كافة
2	قدرات البقاء والنجاح والنمو والابداع والتعلم التنظيمي
3	امكانيات التعاون والتنسيق والتكامل بين اقسامها المختلفة
4	فرص تشجيع العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم وحفزهم للتطوير
5	مجالات تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد والروح المعنوية للعاملين مفرق ومجموعات
6	حالات الكشف عن مواقف وحالات الصراع وادارته بشكل مناسب
7	جو الثقة والاحترام بين الافراد والجماعات
8	تخفيض الكلف من جراء حسن استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المادية
9	تمكين المدراء لاتباع منهج الادارة بالاهداف والنتائج
10	فرص معالجة مشكلات وصعوبات العمل والخروج بنتائج تعديل وتغيير السلوكيات

خامساً: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجالات عديدة , قد تجري عليها التغييرات في المنظمة التي ترتبط بالانشطة والعمليات والموارد البشرية وسياسات الاعمال والآلات والمعدات والمواد الاولية وأجراءات واساليب العمل والهيكل التنظيمي. وفي ادناه بشيء من الايجاز سيتم التطرق لبعض المجالات المهمة للتغيير التنظيمي التي اتفق عليها معظم الباحثين في نظرية المنظمة , وهي:

1- الغايات والاهداف Goals and Objectives

وتتمثل بكل ما يسعى اليه المدراء والقادة من اجراء تغييرات شاملة او جزئية في التوجهات المستقبلية لأعمال المنظمة ومهامها , واعداد الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية اللازمة لتنفيذها , فضلاً عن الوسائل والادوات اللازمة لتحقيق الغايات والاهداف المنشودة , بما فيها تعديل نوعيتها ومداها الزمني , وتغيير مهام العاملين وواجباتهم , واثارة دافعيتهم في ضوءها , واية تغييرات تنظيمية جديدة , وقد يشمل التغيير الاهداف البعيدة والمتوسطة والقصيرة الامد.

2- الثقافة التنظيمية Organizational culture

وتشمل مجالات التغيير في الاتجاهات والقيم والمعتقدات والتوقعات والافكار التي تتعلق بالافراد والجماعات , فضلاً عن كل ما يتعلق بالانظمة والوسائل والاساليب والعلاقات التي تنظمها وتعززها بهدف تغيير الاتجاهات وتعديل السلوكيات لتصب في صالح تحقيق اهداف المنظمة. وينبغي في هذا المجال سعي الادارة لتطوير العمل الفرقي والجماعي , وحل المشكلات بالمشاركة , وتحويل الصراع الهدام الى ان يكون بناءً وشريفاً , والتحفيز للتغيير الذي يلبي طموحات المنظمة , ويزيد من توقعات الاداء العالي لها.

3- الموارد البشرية Human Resources

وتتناول اجراءات التغيير التنظيمي في هذا المجال تلك التي تتصل بتعلم واتجاهات وادراكات وتعديل بعض السمات الشخصية المؤثرة في العمل , وصولاً لتطوير الموارد البشرية في المنظمة. وفي مثل هذه الحالة يتناول تركيز الادارة مجالين مهمين , هما:

أ- التغيير الذي يأتي من اكساب المهارات الجديدة للعاملين عن طريق التدريب والاستغناء عن العاملين الحاليين مثلاً , واستبدالهم بأخرين اكثر كفاءة , فضلاً عن العمل بنظام مناسب لاختيار الافراد الجدد.

ب- التغيير الذي يشمل تعديل الاتجاهات وتغيير السلوكيات عن طريق تغيير ادراكات وتوجهات وتوقعات العاملين افراداً وجماعات بغرض توسيع قدراتهم على مواجهة الظروف الحالية والمستقبلية.

4- التغييرات الهيكلية **Structural change**

ويعد الهيكل المجال الارحب للتغيير التنظيمي من خلال اجراء التعديل او اعادة النظر في قضايا التنظيم والتخصص وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات ونطاق الرقابة والمدى الاداري. فالمنظمات تلجأ الى احداث تغيير شامل عن طريق اعادة التنظيم للهيكل ككل , مثلاً التحول من نموذج الهيكل الوظيفي البسيط الى الهيكل الفرقي او الهيكل المصفوفي. وقد تتم عملية التغيير بشكل جزئي في الهيكل التنظيمي , عن طريق القيام بالآتي:

أ- إعادة توزيع الاختصاصات والمهام وتجميع الوظائف وتصميمها.

ب- إعادة تصميم اساليب الاتصال وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات.

ت- استحداث اقسام ووحدات تنظيمية , او دمج بعضها مع البعض الاخر , او استبعاد اخرى.

ث- ترتيب السياسات والنظم الاجرائية , بما يتلائم والتأقلم مع التغييرات البيئية غير المتوقعة.

ج- رسم العلاقات التنظيمية الجديدة , والتحول من نطاق الاشراف الطويل الى نطاق الاشراف العريض.

ح- التحول من نمط الهيكل التنظيمي الالي الى الهيكل التنظيمي العضوي.

5- التغييرات التكنولوجية **Technological change**

بلا ادنى شك تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في احداث التغيير التنظيمي الذي يصيب الوسائل والادوات الجديدة المستخدمة في اداء الاعمال. فالعوامل التنافسية , عادة ما تفرض على عملاء التغيير من المنظمات المعرفية ابتكار

معدات ووسائل واساليب عمل متطورة تجعل المنظمات الانتاجية تتسابق للحصول عليها لغرض كسب زبائن جدد يشترون سلعها او خدماتها. وبقدر تعلق الامر بالتكنولوجيا , فالتغيير الذي تحدثه قد يشمل مجالات وجوانب عديدة في المنظمة , منها سلوكيات واتجاهات العاملين , الهيكل التنظيمي , الادوات والمعدات الانتاجية , الاموال من حيث اقتراضها واقراضها , نمط الادارة واسلوبها في العمل , انظمة الاداء والطاقة , فضلاً عن التطوير المعرفي للعاملين والمنظمة معاً.

المصادر :

- 1 - الشماع ؛ خليل محمد حسن؛ حمود خضير كاظم؛ نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان -الاردن ، 2007 .
- 2 - العنزي ؛ سعد علي حمود؛ نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ؛ ط1؛ دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ؛ بغداد ؛ 2017 .
- 3 - القريوتي ؛ محمد قاسم ؛ السلوك التنظيمي ؛ ط5؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان -الاردن ؛ 2009 .