

جامعة علي لونيبي البلدية 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- قسم جذع مشترك -

- الميدان: سنة أولى ليسانس -

- المقياس: علم اجتماع المنظمات -

- أستاذ المقياس: صراب نورالدين -

مصدر المقرر: (محاضرات الأستاذة حفيظي سليمة)

السنة الجامعية 2022/2021

## برنامج السداسي التفصيلي للمقياس

المحاور الفرعية للبرنامج (عناصر المحاضرة)	محاور البرنامج (الفصول)	الرقم
1- المفهوم 2- النشأة 3- الموضوعات 4- مجالات البحث	مدخل إلى علم اجتماع المنظمات	01
1- تعريفها 2- أهمية دراستها 3- تصنيفاتها	المنظمة	02
1- التنظيم كنسق اقتصادي 2- التنظيم كنسق تعاوني 3- التنظيم كنسق اقتصادي تعاوني 4- التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح	الظاهرة التنظيمية	03
1- التنظيم الرسمي 2- التنظيم الغير رسمي	تقنيات التنظيم الاجتماعي	04
1- النظرية الكلاسيكية 2- المدارس السلوكية 3- المدارس الحديثة	نظريات التنظيم	05

### • بعض المراجع المعتمدة في المقياس:

- 1- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1982
- 3- إعتاماد محمد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994
- 4- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007
- 5- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط2، الابداع الخليجي(الكويت) وقرطبة للانتاج الفني (الرياض)، 2004
- 6- ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 1998

## المحاضرة الأولى: مدخل إلى علم اجتماع المنظمات

### 01- تعريف علم اجتماع المنظمات:

هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الواسع من جهة ثانية، التي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنية عامة وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط.

### 02- نشأة علم اجتماع المنظمات:

لقد أحدثت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر تغيرا كبيرا في البناء الاجتماعي والاقتصادي في أوروبا ومن ثمة العالم أجمع، حيث انتقلت المجتمعات من النمط الزراعي إلى الصناعي نتيجة ظهور المصانع والآلات، ليجد الإنسان نفسه يعيش تغيرا في نمط الحياة لعل أبرزها تلاشي الأسرة الممتدة ويحل محلها الأسرة النوواة وكذا خروج المرأة للعمل لتساهم هي الأخرى في الحياة الاقتصادية.

وبين تفاؤل "آدم سميث" في مستقبل الحركة التصنيعية وآثارها الإيجابية في زيادة الإنتاجية وخلق نوع من الرفاهية الاجتماعية، وتشاؤم "دافيد ريكاردو" الذي رأى في ذلك ضررا يهدد فئة كبيرة من العمال نتيجة دخول الآلات لتحل محل العامل وازدياد التفاوت الطبقي بين مالكي المصانع والعمال المشتغلين في هذه المصانع، الذي أفرز البؤس والفقر والبطالة.

ظهرت عديد الدراسات التي تحلل وتناقش هذا التغير وآثاره الاجتماعية والاقتصادية تحت فرع من فروع علم الاجتماع وهو "علم اجتماع الصناعي"، الذي تناول المجتمعات الصناعية بكل تحولاتها وتغييراتها الوظيفية والبنوية وكذا مشكلاتها، وباختصار فإن هذا الحقل المعرفي قد تحدد في كتابات كل من (ميلر وفورم) في مؤلفهما "علم اجتماع الصناعي" و(فريدمان) في كتابه "سوسيولوجيا العمل" ثم مؤلف

( وارنر) حول "النسق الاجتماعي للمصنع الحديث" وغيرهم من الباحثين الذين أثاروا هذا التخصص دراسة وتحليلاً.

لينبثق لاحقاً من هذا التخصص (أي علم الاجتماع الصناعي) تخصص (علم اجتماع التنظيم) كحقل معرفي أوسع للمجال الصناعي ليمتد في دراسته لتنظيمات على اختلاف مجالاتها التربوية ، الثقافية، الخدماتية ، الترفيهية... الخ.

وكانت البدايات الأولى لعلم اجتماع المنظمات سنة 1927 مع الدراسات التي قدمها "إلتون مايو وزملاؤه" ، التي شملت دراسة التنظيمات الصناعية (مصانع النسيج، الطائرات، المعادن ومصنع المعدات التليفونية بالولايات المتحدة الأمريكية) ، وقد ارتبط هذا العلم في البداية بعلم اجتماع الصناعي الذي كان يدرس كل ما يحدث داخل المصنع، وبعد استكمال هذه الدراسات شرع العلماء بتطبيق نتائجها لتتشعب فيما بعد مجالات البحوث لتشمل المجالات التجارية والمستشفيات، المصالح الحكومية، السجون، المكتبات... الخ، مما جعل علماء الاجتماع يطلقون على العصر الحديث بـ "المجتمع التنظيمي".

وهنا يذكر العالم " بريثيوس " (أن الإنسان أصبح يعيش حالياً داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، فقد ولدنا في تنظيمات ونتكلم عن طريقها ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضي كثيراً من أوقات فراغنا وعباداتنا داخلها، وأخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات).

03- مجالات علم اجتماع المنظمات:

أ- المؤسسات الإنتاجية:

الشركات الصناعية والتجارية التي تهدف إلى تحقيق الأرباح المادية.

## ب- المؤسسات الخدمائية:

كتلك التي تقدمها الدولة مثل مؤسسات التربية والتعليم والبحث العلمي ، ومؤسسات الرعاية الصحية ، المستشفيات، مؤسسات الخدمات الخيرية...هذه المؤسسات منها من لا يستهدف الربح المادي، وأخرى مؤسسات ربحية كالمستشفيات الخاصة، الجامعات الخاصة وغيرها.

## ت- المؤسسات الثقافية والإعلامية:

تهدف هذه المؤسسات إلى التأثير في الرأي العام ونشر المعارف تبعاً لحاجات المجتمع ومعايير ونظمه الثقافية والحضارية.

## ث- المؤسسات السياسية:

كالأحزاب والتنظيمات والاتحادات ذات الأغراض السياسية التي تهدف إلى المشاركة في القرار السياسي بشكل مباشر أو غير مباشر.

## ج- المؤسسات الأمنية:

وهي التي تعنى بالحفاظ على أمن المواطن والدولة ومؤسساتها، كالشرطة والجيش...

## ح- التنظيمات الاجتماعية ذات الأهداف الخاصة:

كالاتحادات العمالية واتحادات الفلاحية والحرفيين، وكل تنظيم من شأنه أن يشمل موقعا أساسيا في الاقتصاد بشكل عام.

## خ- التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية (غير الحكومية):

هذه المؤسسات أهدافها غير مشروعة كتتنظيمات الفساد، الدعارة، الاتجار بالبشر والأعضاء والمخدرات ، وتجارة السلاح.

#### 04- موضوعات علم اجتماع المنظمات:

أ- التحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي من أهم موضوعات علم اجتماع المنظمات ذلك أن المؤسسات العامة والخاصة التي يتم إنشاؤها لتحقيق غايات محددة وأهداف واضحة بالنسبة إلى المعنيين بهذا التأسيس غالبا ما ينفق لهذا الغرض أموال كبيرة وتحدد لها أعداد غفيرة من العاملين، فإذا لم يأتي الأداء المؤسسي مكافئا للقدرات الموظفة فإن النتيجة تكون الخسارة مادية ومعنوية.

ب- التحليل الاجتماعي لأنماط القيادة:

تتسم أنماط القيادة في التنظيم الاجتماعي بتحقيق مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة ودرجة توافقه مع الغايات الأساسية التي يسعى إليها التنظيم، فقد ينحرف التنظيم بكليته عن أهدافه بفعل انحراف قيادته، وقد تسهم القيادة في تحقيق عملية التوافق بين مكونات التنظيم، فتجعله أكثر تماسكا وارتباطا.

ت- التحليل الاجتماعي لآليات اتخاذ القرار:

يبني اتخاذ القرار على قاعدة معطيات صحيحة، كما يبني كذلك على القيادة الفاعلة ومشاركة العاملين في ذلك، وتشكل عملية اتخاذ القرار عاملا أساسيا يبني عليه الأداء التنظيمي للمؤسسة، فنجد عددا كبيرا من الإداريين يجتهد في صياغة معايير لاتخاذ القرار، في ضوء تجاربهم المتفاوتة في مستوى العمق، كما نجد عددا منهم يعتمد مظاهر الفشل في الأسس التي اعتمدها ضنا منه أن أسباب الفشل تعود لاعتبارات خارجية.

ث- التحليل الاجتماعي لمشكلات التنظيم:

قد تواجه المنظمات مشكلات عديدة، قد تتصل بالقيادة، أشكال اتخاذ القرار، التفاعل التنظيمي، البيئة الداخلية والخارجية وكذا الطبيعية ، والاتجاهات الاجتماعية وحتى السياسية التي تعيق الأداء التنظيمي بالمؤسسة وتسمح بانتشار المشكلات لدرجة أن التنظيم لوحده لا يستطيع تجاوزها.

## المحاضرة الثانية: المنظمة

### 03- مفهوم المنظمة

يعرفها "اتزيوني" بأنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين. أما "بارسونز" فيعرفها بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة .

أما "روبرت فورد" فيعرف المنظمة بأنها جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين.

كما يعرفها "زاندن" فيعرفها بأنها مجموعة من الأشخاص يشتركون في الصفات والخصائص تتميز بوجود علاقات اجتماعية، بالإضافة إلى تركيز هؤلاء الأفراد حول هدف معين.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف المنظمة كالتالي:

كل مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف معين وتنشأ بنموذج بنائي معين يتصلون ببعضهم، وتربط بينهم علاقات اجتماعية وصفات مشتركة.

### 04- أهمية دراسة المنظمات:

لدراسة المنظمات أهمية بالغة في علم اجتماع المنظمات منذ نشأته ليومنا هذا، لذا سنحاول إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

أ- نظرا لأننا مرتبطين بها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة طوال حياتنا العملية، فمعظم الناس ينتمون إلى منظمات رسمية، لذا فإن دراسة ظروف العمل في المنظمات يحقق للأفراد مزيدا من التوافق والإشباع، خاصة عندما يدركون فعلا معنى العمل.



ب- يستطيع رجال الإدارة أن يحصلوا على فوائد عديدة من البحوث التنظيمية، بحيث تساعدهم نتائجها على التخطيط بصورة أكثر فعالية، ذلك أن المنظمات تتسم بالديناميكية والتغير المستمر استجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية.

ت- بغض النظر عن الأهداف التطبيقية، يهتم الباحثين بدراسة المنظمات من أجل تطوير المعرفة التنظيمية والعلاقات بين المتغيرات الرئيسية في هذا المجال فيؤدي ذلك إلى تراكم المعرفة وتطور البناء العلمي الذي هو أساس النهوض بالسياسات والإجراءات العملية.

ث- يمكن الاستفادة من نتائج دراسة التنظيمات وتعميمها في مجالات ومنظمات أخرى (الرقمنة في عديد القطاعات الإدارية والاقتصادية...).

ج- دراسة البناء التنظيمي يمكن الباحثين بالسلوك الفردي والشخصية الإنسانية من دراسة أثر هذا البناء على الشخصية وتكوينها واتجاهاتها.

## 05- تصنيف (تنميط) المنظمات:

هناك عدة تصنيفات للمنظمات تبعا لمعيار التصنيف المعتمد، سنحاول في هذا العنصر عرض أهم التصنيفات في الآتي:

### • تصنيف المنظمات على أساس علاقات الامتثال:

أي على أساس الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة في مواجهة السلطة داخلها، وتصنف تبعا لذلك المنظمات إلى ثلاث أنماط:

أ- المنظمات القهرية أو الملزمة: وهي التي تفرض عضويتها على الأفراد بالقوة، مثل السجون والمستشفيات العقلية.

ب- المنظمات النفعية: وهي التي يتم إنشاؤها م أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، مثل الجامعات والمؤسسات الصناعية والتجارية.

ت- المنظمات الاختيارية: وهي تلك التي يختار الفرد الالتحاق بها أو يتركها بكامل إرادته، مثل النوادي، دور العبادة.

● تصنيف المنظمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة:

تصنف المنظمات هنا على أساس سؤال بسيط وهو ( من المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية للمنظمة؟)، وعليه تصنف المنظمات إلى:

أ- منظمات المنفعة المتبادلة : يكون المستفيد الأول هم الأعضاء، كالأحزاب السياسية، الاتحادات ، النوادي الرياضية.

ب- منظمات العمل: يكون المستفيد الأول هم الملاك أي مالك المؤسسة، كالمنظمات الصناعية، البنوك، شركات التأمين.

ت- منظمات الخدمة: المستفيد الأول هم العملاء، كالمؤسسات الخدمائية على أنواعها، والرعاية الاجتماعية.

ث- منظمات المصلحة العامة: يكون المستفيد الأول هم الجمهور بوجه عام، كالمدارس والمستشفيات، الشرطة، الحماية المدنية.

● تصنيف المنظمات على أساس استخدام التكنولوجيا.

تصنف المنظمات الصناعية على أساس درجة استخدامها للتكنولوجيا على النحو التالي:

أ- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الإنتاج بالوحدة ويكون قليلا من حيث الكمية، كصناعات التعليب والتوضيب (حليب، بسكويت...)

ب- التنظيمات الصناعية التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير: هي المؤسسات الصناعية التي تستخدم كميات إنتاج كبيرة، مثل مصانع السيارات، الأجهزة الكهرومنزلية...

ت-التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد: وهي التي تكون بحاجة إلى مستوى عال من التكنولوجيا، وتكون العمليات الإنتاجية فيها مستمرة ومعقدة مثل الصناعات الحربية والعسكرية، الصناعات البترولية.

• تصنيف المنظمات على أساس وظائفها:

قدم "بارسونز" أربع متطلبات وظيفية أساسية يحتاجها أي نسق ليستمر ويبقى، وبناء على ذلك يمكن يصنف العلماء المنظمات تبعا للوظيفة التي تؤديها داخل النسق العام أي المجتمع، على النحو التالي:

أ- المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف: أي كل المنظمات التي تحقق التكيف والاندماج بين أفرادها من أجل استمراريتها كالأسرة.

ب- المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الهدف: فكل منظمة تسعى لتجسيد أهدافها التي أنشأت من أجلها كالمدارس.

ت- المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التكامل: فتحقيق التناغم والانسجام بين أفرادها أساسي لبلوغ أهدافها.

ث- المنظمات التي تهدف إلى الضبط وخفض التوتر: وذلك من خلال وضع القوانين الذي يخفض التوتر ويحقق الضبط.

## المحاضرة الثالثة: الظاهرة التنظيمية

### 01- تعريف الظاهرة التنظيمية

يقصد بالظاهرة التنظيمية دراسة المنظمة وتحليلها ضمن أطر نظرية تصورية في علم الاجتماع، في إطار ما قدمه العلماء والمفكرين في حقل السوسيولوجيا منذ النشأة الأولى لعلم الاجتماع المنظمات إلى يومنا هذا، لذا سنحاول عرض هذه التصورات النظرية والتحليلية على اعتبار المنظمة نسقا اقتصاديا واجتماعيا، ثم المنظمة كنسق تعاوني ن ثم المنظمة كنسق اقتصادي-تعاوني وأخيرا المنظمة كنسق مفتوح.

### 02- المنظمة كنسق اقتصادي-اجتماعي:

انطلق التفسير والتحليل للمنظمة في هذا الإطار من ثلاث نظريات، هي النظرية التقليدية، نظرية الإدارة والنظرية البنائية، حيث اقتضت رؤيتها للتنظيم على الجوانب الاقتصادية فقط، واعتبرته "نسقا مغلقا" وهو أداة صممت من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

حيث يعرف "ماكس فيبر" التنظيم بأنه جماعة متضامنة تتصرف بعلاقات اجتماعية، تقوم على قواعد منظمة وتحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم للأفراد من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف قيادية يجمعهم جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري.

وللتنظيم كنسق اقتصادي-اجتماعي عناصر مميزة هي:

- أ- تفاعل الأفراد مع التنظيم يقوم وفق علاقات رسمية، بعيدا عن العشوائية تحكمها ضوابط وتضع لها شروط للالتحاق بالجماعة المتضامنة.
- ب- وجود ضوابط وقواعد تقوم عليها العضوية للجماعة، حيث يخضع الأفراد لها عند الانتقاء خدمة لأهداف المنظمة.

ت- وجود نظام ملزم يمكن على أساسه التمييز بين شكل تنظيمي وآخر.  
ث- خضوع بنية المنظمة ومكوناته للتدرج الهرمي للسلطة والتقسيم التخصصي للعمل، مع انتقاء أفراد معينين لشغل مناصب رئاسية داخل التنظيم بما يكفل لهم تحقيق أهداف التنظيم.

### 03- التنظيم كنسق تعاوني:

يرتكز الاتجاه القائل بالتنظيم كنسق تعاوني على الجوانب الغير رسمية من خلال رؤية التنظيم كنسق يقوم على تحقيق التوازن بين جهود الأعضاء ومشاركتهم في تحقيق أهداف التنظيم، وهنا يرى "بيرنارد شديستر" أن التنظيم كنسق تعاوني متوازن يقوم على جهود منتظمة من جانب الأفراد من خلال مشاركتهم في تحقيق أهداف التنظيم وفقا لرغبتهم الذاتية والمشاركة في صنع القرار داخل النسق، واعتبر الاتصال عملية بالغة الأهمية لضمان استمرار التنظيم واتصافه بالفعالية.

وفي ضوء التعريف السابق "لـ بيرنارد شديستر" فإن للتنظيم كنسق تعاوني عناصر مميزة هي:

- أ- ضرورة إنجاز وتحقيق أهداف التنظيم.
- ب- وجود أشخاص كأعضاء للتنظيم لديهم القدرة على تحقيق الاتصال فيما بينهم.
- ت- توفر الرغبة لدى الأفراد المشاركين في التنظيم للأداء المشترك والتعاوني من أجل أداء العمل.
- ث- المشاركة في صنع القرار كأحد طرفي معادلة تحقيق توازن النسق.

### 04- التنظيم كنسق اقتصادي- تعاوني:

هذا النموذج اهتم بالجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيم، حيث يرى "فيليب سلينزيك" ضرورة الجمع بين آراء "ماكس فيير" و "بيرنارد شديستر" في قالب

واحد، فالتنظيم ليس بناءً اقتصاديا بحتا ولا نسقا تعاونيا فقط، بل إن المزج بين التعريفين يوسع من مجال الرؤية إلى دراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين وتحليل سماتهم الشخصية، وتأثير القيادة التنظيمية والعلاقات الغير الرسمية، وديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم.

ويقوم التنظيم كنسق اقتصادي-تعاوني وفقا لهذا الطرح على العناصر التالية:

أ- اتصاف التنظيم بالشكل الهرمي المتدرج للسلطة والوظائف التي تربط بينها الاتصالات الرسمية بغية تحقيق الأهداف المحددة.

ب- محاولة النسق الإبقاء على واستمراريته وتحقيق التكاملية بين مكوناته.

ت- ارتباط التكاملية بمدى توفر المهارات الإدارية والفنية المتخصصة داخل التنظيم.

ث- التنظيم كنسق اقتصادي- تعاوني تتباين بداخله المصالح بين الأفراد والتنظيم، ومن ثم لا مفر من وجود علاقات غير رسمية مستقر للحفاظ على بقاء التنظيم واستقراره.

ج- الاهتمام بدور الأفراد ومدى إلمامهم باللوائح والتعليمات الرسمية التي تنظم عملية الضبط واختيار الأدوات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه التنظيم.

## 05- التنظيم كنسق مفتوح:

تشمل رؤية التنظيم كنسق مفتوح على تفاعله مع البيئة المحيطة به فهو يتأثر بها ويؤثر فيها، ومن أمثلة تعريف التنظيم كنسق مفتوح نجد تعريف "تالكوت بارسونز" الذي أوضح أن التنظيم نسق اجتماعي له اتجاه أساسي وهو تحقيق أهدافه، وهذا الاتجاه له جانبين أولهما (العلاقات الخارجية) التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع، والثاني (البناء الداخلي) للتنظيم، كما يتصف التنظيم بالتكيف لكونه نسقا اجتماعيا يواجه أربع متطلبات أساسية هي: (التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق، تحقيق الهدف، التكاملية والكمون).

وفيما تعلق بالعناصر المميزة للتنظيم كنسق مفتوح، يعرض "بارسونز" الآتي:

- أ- رؤية التنظيم كنسق اجتماعي يضيف بعدا اجتماعيا هاما للتعريف، يتمثل في تكون النسق من أنساق فرعية متباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي... هذه الأنساق تتكامل فيما بينها وترتبط بالمجتمع الأكبر.
- ب- المعالجة المتميزة "لبارسونز" لمشكلة (السلطة/القوة) في التنظيم كطاقة دافعة لتعبئة الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ت- الاهتمام الأكبر بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع من المنظور الثقافي-المؤسسي.

كما أضاف "كان كارتز" بالإضافة إلى ما قدمه "بارسونز" سمات عامة للتنظيم كنسق مفتوح هي:

- أ- المدخلات: وتتمثل في الطاقة الأولية من مواد أولية وأيدي عاملة وشرعية قانونية.
- ب- العمليات: وهي تحويل الطاقة الأولية من خلال عمليات كثيرة داخلية إلى خدمات و سلع ينتفع بها أفراد المجتمع.
- ت- المخرجات: حيث يقوم النسق المفتوح من تصدير ما تم تحويله إلى سلع وخدمات إلى البيئة الخارجية.
- ث- الطاقة الذاتية السالبة للنسق: وهي توفير مخزون إضافي من المواد الأولية لتفادي الظروف غير المتوقعة، التي قد تهدد استمرار تزويد النسق بالطاقة الأولية بشكل منتظم ومستمر.
- ج- التغذية العكسية: وقصد بها تلقي النسق مصادر المعلومات كأحد أشكال الطاقة الأولية تتعلق بالبيئة الخارجية أو أسلوب أداء وظائفه، ونجاح التنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كمية المعلومات وتبويبها وسهولة الاستفادة منها عند اللزوم.

- ح- الاستقرار والتوازن: حيث يحاول التنظيم النمو والتطور بما يتلاءم مع مستجدات في الظروف البيئية.
- خ- التنوع: حيث يتجه التنظيم بشكل دائم نحو التنوع في أنشطة العمل والتخصص.
- د- القدرة على إيجاد أكثر من وسيلة وأفضلها لتحقيق غايات التنظيم وأهدافه، خاصة في ظل البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.



## محاضرة: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي في المنظمة

### أولاً: التنظيم الرسمي:

#### 1- تعريفه:

هو بناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى بـ " تسلسل الأوامر".

ويعرف أيضاً: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة

#### 2- أهمية التنظيم الرسمي:

- يساهم التنظيم في إنجاز الأهداف المنشودة وتحقيقها ضمن أعلى معايير الكفاءة المتوفرة وذلك باستغلال الموارد المتاحة.
- تحفيز جهود العاملين وتنمية الولاء فيهم من خلال إيجاد جو وظيفي مناسب.
- منح العاملين الاستقرار الوظيفي، سهولة انسياب عملية الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة، مما يساعد في تسهيل وصول المعلومات والأوامر إلى جميع أقسام المنظمة.
- ترغيب العاملين بالعمل بروح الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، رفع كفاءة إدارة المنظمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها من خلال الاستفادة من أساليب أداء العمل المتطورة.
- الحفاظ على استمرارية المعلومات بين الجماعات الرئيسية في المنظمة. توثيق مدى أهمية العمل وسيره وفق نظام معين ودقيق بين أفراد المنظمة، وجماعاتها، وفقاً للأنظمة والتعليمات التي تضعها الإدارة العليا.
- الاعتماد على أسلوب توزيع الموارد وتخصصها بناءً على الأسبقيات ومدى أهمية الأهداف المرجو تحقيقها، تقسيم الصلاحيات بين الأفراد في المنظمة وفقاً للوظيفة التي يشغلها الفرد ربما يتناسب مع المهام الموكلة إليه

#### 3- محددات التنظيم الرسمي:

- ✓ التسلسل الإداري والعلاقات بين التقسيمات الوظيفية.
- ✓ تقسيم الوظائف وفقاً للتخصص.
- ✓ تحديد مركز كل شخص والدور الموكل له للقيام به.

#### 4- مبادئ التنظيم الرسمي:

- التسلسل الرئاسي. - وحدة الأمر.
- الوضوح في تحديد المستويات. - تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- تفويض السلطة. - النطاق المناسب للإشراف.
- شبكة فعالة للاتصالات. - التنسيق
- التماثل الوظيفي.

#### 5- أنواعه: التنظيم الرسمي يأخذ شكلين فرعيين أساسيين وآخرين مختلفين:

أ- **التنظيم الرأسي (Line organization):** وهو نمط تنظيمي يتسم بالبساطة فضلا عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي إنجاز الأعمال بسبب انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة والتنظيم الرأسي يحقق مبدأ وحدة السلطة الآمرة

• **مزاياه:**

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات.

#### • **عيوبه:**

- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

#### ب- **التنظيم الوظيفي (Functional Organization):** هذا النمط من التنظيم يركز على التخصص في

النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة إذ تختص كل وحدة إدارية فيها بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى وقد برز هذا النمط من التنظيم استجابة لمعاناة القائد الذي يعمل في ظل التنظيم الرأسي حيث لا تسمح قدراته في العادة بالإحاطة الكاملة بنواح النشاط ومختلف الوظائف وحتى إذا سمحت فإن وقته لا يسمح بذلك.

#### ■ **مميزاته:**

- التخصص.
- تقسيم العمل.

- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

#### ▪ عيوبه:

- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحًا تامًا.
- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
- كما انه يتصف بعدم المرونة.

#### ج- التنظيم الرأسي الوظيفي: (Line & Staff organization)

ويطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويلاقي عيوبهما.

#### ▪ مزاياه:

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.
- يتسم هذا النمط بالمرونة.

#### ▪ عيوبه:

- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.
- لا يعتبر محفزا للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

#### د- التنظيم المصفوفي (Matrix Organization):

سمي بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل شبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقا.

#### 6- المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

- أ- الإدارة العليا.      ب- الإدارة الوسطى.      ج- الإدارة التنفيذية (الدنيا).

## ثانياً: التنظيم غير الرسمي

### 1- التعريف بالجماعات غير الرسمية في التنظيم.

• يقصد بالتنظيم غير الرسمي التنظيم الذي يربط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي، أو الديني، أو مكان الإقامة الأصلي أو الحالي، أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخاصة، أو الهموم التي يعيشها العاملون.

• تسهم مجموعة من العوامل في تكوين الجماعات غير الرسمية منها: الحاجة إلى الحب والميل للاجتماع، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى السيطرة، الحاجة إلى التقدير وتوكيد الذات.

### 2- مستويات الجماعات غير الرسمية في التنظيم: هناك خمسة مستويات للجماعات غير

الرسمية في التنظيم:

- التنظيم الكلي غير الرسمي باعتباره نسقا من الجماعات المتشابكة.
- الجماعات الكبيرة التي تتخلل الأقسام وتؤلف بين أعضائها روابط خاصة كالمواطن الأصلي.
- الجماعة الأولية التي تتكون على أساس عمل مشترك.
- جماعة من شخصين أو أكثر تكون العلاقة بينهم حميمية ويكون أعضائها في زمر
- الأفراد المنعزلون الذين نادرا ما يشاركون في أوجه النشاط الاجتماعي.

### 3- أهداف الجماعات غير الرسمية، وتأثيراتها:

• تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل فالخطط الرسمية والسياسات لا تستطيع أن تواجه كل مشكلة في الموقف المتغير.

• تثير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام عمل المدير من خلال عملها معه حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لثقته بمن حوله.

• تمنح جماعات العمل الرضا والإشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية.

• السهولة والمرونة في قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.

• تعمل الجماعات غير الرسمية على متابعة خطوات العمل مما يجعل المدير يكون أكثر حذر

في ممارسة سلطته.

• التكامل والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يرفع الإنتاجية.

• المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يحقق الرضا والثقة.

• تخفيف الشعور بالرتابة والممل داخل التنظيم وزيادة الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملین بحسب المؤهلات والإمكانات الموجودة عند فرد.

• تهيئة الفرصة لمعرفة دور الفرد الاجتماعي بحسب الحقوق والواجبات المرتبطة بكل مركز اجتماعي وبالتالي تحديد مستويات الأداء فالإنتاج قد يرتفع أو ينخفض بحسب تأثير الجماعة غير الرسمية وإخضاع العاملين للضبط الاجتماعي من خلال التزام العاملين بمعايير الجماعة غير الرسمية.

#### 4- القيادة في الجماعات غير الرسمية:

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن القائد غير الرسمي ينال احترام العاملين وتقديرهم أكثر من القائد الرسمي وذلك للأسباب التالية:

- عدم اهتمام القائد الرسمي بمشاكل العمال الاجتماعية.
- تصرف القائد الرسمي على أنه رئيس للمجموعة أكثر من أنه واحد منها.
- عدم مشاركة القائد الرسمي للعاملين في مسؤوليات العمل وعدم مشاركته لهم في مقترحات تطويرية للعمل واللجوء إلى العقوبة لأي بادرة سلبية.
- يشعر العمال بأن القائد غير الرسمي أقرب إليهم في مشاعره وأحاسيسه ويكون تفاعله معهم بشكل أفضل، ويتسم القائد غير الرسمي بالآتي:
- يرشد العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منهم ذلك.
- يهتم ويتفاعل مع العاملين داخل التنظيم وخارجه.
- تتسم قيادته بالديمقراطية.
- تتصف قراراته بشيء من ولاية الأمر له والقدرة على التأثير على أعضاء الجماعة.

## عنوان المحاضرة: المدرسة الكلاسيكية:

### • تمهيد:

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية ( نموذج الآلة) مع تزايد الحركة الصناعة في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل أكثر سهولة وبسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العمل للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومن أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية:

### 01- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الإنتاج، وكذا على معظم المسائل الإدارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور إجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي أن تصل إلى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الإنتاج يعتقد تايلور أن مصالح العمال والمستخدمين يمكن إن تكون متقاربة وليست متنافرة. ويمكن أن نقول أن الإدارة العلمية هي:

- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمل والإدارة.
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف.

\* المبادئ التي جاء بها تايلور:

1- التقسيم الأفقي للعمل. 2- التقسيم العلمي. 3- نظام الأجرة والمردودية. 4- مبدأ المراقبة في العمل.

\* أهم الانتقادات الموجهة للعالم تايلور.

- اعتبار الإنسان مجرد آلة، وإغفال الجوانب النفسية والاجتماعية له.
- إهمال العمل الجماعي
- عدم تشجيع العامل على المبادرة الشخصية والإبداع في الإنتاج والعمل.
- انعدام جودة الإنتاج وقلة المهارة.
- تجاهل دور النقابات العمالية

02- : نظرية "هنري فايول":

\* مبادئ الإدارة حسب بها "هنري فايول":

- 1- تقسيم العمل. 2- السلطة والمسؤولية. 3- النظام والتأديب. 4- وحدة الأمر.
- 5- وحد التوجيه. 6- تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.
- 7- تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة. 8- المركزية.
- 9- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء. 10- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم.
- 11- الترتيب. 12- ثبات الموظفين في العمل 13- المبادرة. 14- روح الجماعة.

\* الصفات الإدارية الواجب توافرها في الإداريين حسب رأي "فايول":

- الصفات الذهنية والعقلية. - الصفات الجسمانية. - الصفات الخيرية والتجريبية.
- الخلقية. - الثقافية. - الفنية.

\* وظائف الإدارة حسب "فايول": هي: التنبؤ والتخطيط - التنظيم. - القيادة. - التنسيق. - الرقابة.

\* الانتقادات الموجهة للعالم "هنري فايول":

- أن تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر .

- النظر في التنظيم بأنه نظام مغلق.

- أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.

### 03- النظرية البيروقراطية"ماكس فيبر":

يعرف "فيبر" البيروقراطية على: " أنها حكم المكتب" أو "تنظيم المكتب"، ويقوم أي نظام بيروقراطي على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة إلى القاعدة.

#### \* مبادئ النظام البيروقراطي حسب ماكس فيبر:

1- تقسيم العمل.

2- الفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات الرسمية.

3- الإجراءات المكتوبة وليس شفوية.

4- هيراركية "هرمية" السلطة

5- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.

6- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنظيم متطلبات الوظيفة.

7- الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الإثنتين معا.

8- أداء الموظف يجب أن يراقب.

9- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

#### \* سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.

- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.

- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التعبير التغيير الذي ترغبه المنظمة.



## محاضرة: مدرسة العلاقات الإنسانية

أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية " كفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ثانياً: أسباب دراسة العلاقات الإنسانية.

- ظهور الحركات النقابية.
- زيادة ثقافة العامل.
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.
- كبر حجم المنظمات. - التخصص وتقسيم العمل.
- زيادة تكلفة العمل والإنتاج.
- ارتفاع المستوى المعيشي.

ثالثاً: أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية:

1. ألتون مايو (1880-1949):

قام بتجاربه على العمال في مصانع "هاوثورن" بهدف معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان، وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

\* مجموعة تجارب قام بها التون مايو: هدفت إلى معرفة العلاقة بين الظروف العمل المادية وإنتاجية العمال.

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.

- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

### \* نتائج التجارب:

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت.
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- الإشراف على العاملين يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

### II. نظريتي X.Y لدوجلاس ماكريجور:

وجاءت كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه بالإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي  $Y-X$  أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة بالإنتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

#### 1- مبدأ إدارة التحكم والسيطرة ( مفهوم نظرية X )

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- يهيمن على سير العمل.
- لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بثتى الأساليب.
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل، أو قلة الإنجاز.

- لا يقبل النقد من الآخرين.

## 2- مبدأ إدارة تفويض العاملين ( مفهوم نظرية Y):

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين.

- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.

- يدرّب ويوجه العاملين.

- يكون مثلاً يحتذى به.

- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.

- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.

- يشجع العمل الجماعي.

## رابعاً: الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

## محاضرة: المدرسة السلوكية:

### تمهيد:

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه.

### أولاً: خصائص وسمات المدرسة السلوكية: تمتاز بكونها:

- مدرسة علمية تطبيقية.
- مدرسة معيارية
- مدرسة إنسانية.
- تهدف لتحقيق التوازن.
- نظرتها الشمولية.
- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات.
- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل.
- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات.
- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل. - تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية.

### ثانياً: أهم نظرياتها

#### 1. نظرية الدافعية الإنسانية ل"ابرهام ماسلو":

تفترض هذه النظرية أن الحاجات أو الدافعية الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency.

1- الحاجات الفسيولوجية.

2- حاجات الأمان.

3- حاجات الحب والانتماء.

4- حاجات التقدير.

5- حاجات تحقيق الذات.

## II. نظرية العاملين ل "هارزبرغ فريدريك" (1923-2000):

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

### 1- المجموعة الأولى: العوامل الصحية (الأساسية) وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي.

- المنزلة المناسبة.

- الدخل المادي الكافي.

- الإشراف والذاتية.

- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة.

### 2- المجموعة الثانية: مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدرته.

- التقدير على أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

### III. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.

- لم تتجح في تقديم نظرية متكاملة.

- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

## محاضرة: المدارس الحديثة

### أولاً: نظرية النظم:

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

### ثانياً: مدرسة علم الإدارة:

علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة. على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

### ثالثاً: الإدارة اليابانية:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

### **1- أهم عناصر الإدارة اليابانية:**

- الأسلوب المميز في لإدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.

- أسلوب عمل الفريق.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.

- توفر المعلومات في اتخاذ القرار.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

### **رابعاً: الإدارة بالأهداف MBO**

1. **مفهومها:** يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها: "نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل

إليه وقياس النتائج التي تحققها". وتعود بدايات هذه التقنية لـ "بيتر دركر" العام 1954 الذي أكد

على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هيكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

### **2. أهداف الإدارة بالأهداف:**

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل من واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

### **3. خصائص الإدارة بالأهداف: وتتمثل في أنها:**

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد.

- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتقاديها.

- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.



- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

### **ختاما: حوصلة للاتجاهات النظرية**

تعددت المدارس والنظريات وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية، حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل، ثم ظهور عدة مدارس حديثة حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات التي تواجبت في النظريات والمدارس السابقة، وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات داخل المنظمة.