



المحاضرة الثامنة

التطورات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة

رائد هذه المنظمه (هيربرت سايمون) مع زميله (مازح) اقترن اسم (هيربرت سايمون) بنظرية اتخاذ القرارات والمتضمنة اتخاذ القرار الإداري لأداء الأنشطة الإدارية بعد المفاضلة بين البدائل المتاحة. ويعتبر اختبار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً عن قدرة الإدارة على اختيار البدائل الأفضل منها. قدم (سايمون) نموذج الرجل الإداري كبديل لنموذج الرجل الاقتصادي. المنظمة في نظر (سايمون) مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرار اشباع حاجاتهم واهدافهم الشخصية.

أهم النقاط التي تضمنتها نظرية (سايمون)؟

أولاً: اتخاذ القرارات/

المنظمة هي هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقدم على اساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة أهداف عبر نشاطات مختلفة.

ثانياً: أعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، لذا لابد من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها على وفق ما هو متاح وضمن محددات البيئة.

ثالثاً: الجماعة / أي ضرورة أخذ رأي الجماعة في اتخاذ القرار .

رابعاً: التخصص لابد من التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي بحيث تتخذ اقرارات نفي المستويات العليا ويتم تنفيذها من قبل المستويات الدنيا.

خامساً: الالتزام بالقرارات لكي تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها لابد من تنفيذ القرارات التي تتخذ في المستويات العليا من قبل الأفراد في المستويات الدنيا، وهناك اساليب تؤثر في سلوك الافراد لغرض تنفيذ

القرارات وهي :-

١- استخدام السلطة (الصلاحيه). ٢- خلق الولاء المنظمي

٣- مصادر الكفاءة. ٤- الاتصالات.

٥- التدريب.



سادساً: التوازن بين المغريات والأسهامات

لكي تحقق المنظمة أهدافها لأبد من مساهمة الافراد ولا بد من تقديم المغريات لهم و على المنظمة أن تخلق التوازن بين الأسهامات والمغريات.

نظرية النظام التعاوني

النظرية في نظر (بار نرد) هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين اعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق الاهداف.

المنظمة هي عبارة عن (نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور).

والمنظمة تبعا لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية من نظام اكبر يضم وحدات اصغر منه ويمثل علاقة متفاعله بين اجزائه ويمثل العنصر الانساني من وجهة نظر (بارنرد) أصرة حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة.

واشار (بارنرد) الى أن التنظيم الغير رسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات والاتصالات الإنسانية بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي.

ركز (بارنرد) على ما يأتي :

أولاً: التنظيم الغير رسمي بعد التنظيم الغير رسمي في نظر (بارنرد) من اهم الجوانب الاساسية التي يعتمدها التنظيم الغير رسمي في تحقيق الأهداف من خلال حقيقتين هما :

- أ- يؤدي التنظيم الغير رسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات و عادات معينة بين الاعضاء تتبلور من خلال انماط سلوكية تؤثر في سلوك التنظيم الرسمي.
- ب- يؤدي التنظيم الغير رسمي إلى خلق وتهينة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى لها.

ان الحقيقة التي ابرزتها نظرية النظام التعاوني أكدت على ان التنظيم الرسمي من شأنه أن يساهم في بناء علاقات غير رسمية أي أن الإدارة يجب أن تعمل بما يلي.

- ١- تنمي وتديم الاتصالات بين أعضاء المنظمة.
- ٢- تحقيق التماسك والترابط بين اجزاء التنظيم الرسمي.
- ٣- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام التراث وحركة الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي .



ثانيا : التخصص المنظم / اكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة اعطاء التخصص المنظمي أهمية أساسية.

لكل منظمة انماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وأمكانياتها.

كما أن اعتماد الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب التعرف على أهدافها وتحويلها إلى أهداف عامة ثم إلى أهداف وسيطة وهكذا وصولا إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التخصصية وظاهرة التخصص والمنظمة من

شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء والعاملين.

يقوم مبدأ التخصص على اسس خمسة هي :

- ١- التخصص على الأساس الجغرافي.
- ٢- التخصص على الأساس الزمني.
- ٣- التخصص على أساس الأشخاص الذين تؤدي لهم العمل (الزبائن).
- ٤- التخصص على طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- ٥- التخصص على أساس طرق واساليب العمل.

ثالثا : اقتصاديات الحوافز

ان التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية الا اذا اثرت مجموعة من المغريات والحوافز التي تشجع الابتكار والابداع وقد قسم (بارنرد) المغريات تقدمها المنظمة لـ لأفراد كما يأتي :

أ. حوافز مادية / مبلغ نقدي.

ب. حوافز معنوية / كفرص التقدم والترقية والوصول إلى المراكز العليا وتقدير الجهود.

ج. ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.

د. حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.

هـ. حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات.



المدخل الظرفي (الشرطي أو الموقفي) المدرسة الموقفية (النظرية الظرفية)

- تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة النظم فهي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح له حدود نفصله عن بيئة اوسع وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات لتفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وادارتها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة، كما تسعى هذه النظرية إلى اقراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم و إدارة المنظمات.
- لقد كان اتباع هذه المدرسة يهتمون بتحديد أهم المتغيرات والعوامل الوقتية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات المختلفة ، ومن أكثر هذه المتغيرات تأثيرا/بيئة المنظمة/ حجم المنظمة/ دورة حياتها /التقنيات المستخدمة و استراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطرق عمل المنظمة والثقافة السائدة.
- المدرسة الموقفية تقرر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من افكار ومفاهيم.
- تختلف النظرية عن وجهة النظر التي تطرقت لها المدرسة التقليدية بان ليس هناك اسلوب أو رأي واحد هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف والازمنة وانما هناك متغيرات بيئية محيطية ومدخلات متغيرة ومتجددة تحيط بالمنظمة سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو معلومات أو طاقة أو غيرها، يجب تحليل أو تشخيص وتفهم كل هذه المتغيرات في كل حالة وفي كل موقف عند اتخاذ أي قرار ويعد المدخل الظرفي أو الموقفي حصيلة تفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية هي

أولاً: مدرسة النظم

ثانياً: نظرية القيادة

ثالثاً: المدخل التكاملي

تقيم المدرسة الموقفية

- حضيت المدرسة ولا زالت تحظى باهتمام زائد من قبل الباحثين والكتاب التي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار او حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه التشخيص وان يحلل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
- قدمت النظرية مجموعة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية و تأثير البيئة على اداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.