



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الأول

اعداد
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

المدرسة السلوكية

نظرية اتخاذ القرارات (هربرت سايمون)

يعتبر (هربرت سايمون) أحد المفكرين الذين انتقدوا المدرسة الكلاسيكية للتنظيم وظهروا ما بها من قصور وتناقض ، حيث قدم إطاراً لنظرية التنظيم تختلف تماماً عن المدرسة الكلاسيكية، حيث (اتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة وقدم تصور واضحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة). فالسلوك 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 من الحد الأقصى من المنافع المتحققة كما قدم نموذجاً 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:-

١. الرجل الإداري يبحث عن الحلول المرضية للمشاكل التي تواجهه.
٢. الرجل الإداري يتخذ قراراته بصورة مبسطة، تركز على عوامل ومتغيرات ذات مباشرة بالموضوع .
٣. الرجل الإداري 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 :-

أولاً 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 .

ثانياً 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 لأن البدائل المتاحة محدودة من ناحية، وقدرة الفرد في الحصول أو المفاضلة بينها تتسم بالمحدودية من ناحية أخرى هنا لابد من التركيز على القرار المرضي أو 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 وأوضح 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 الأمثل، وأوضح ان اهم عناصر اتخاذ القرارات كمايلي:-

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

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

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

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

٥ - تعد القرارات هي عملية لتسهيل الاداء التنظيمي لأنها تحدد الاجراءات العامة وتحدد وظيفة الفرد وواجباته وسلطاته والقيود التي تحد من مجالات الاختيار امامه.

نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة

توصل كرس ارجيرس الى تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال دراسة مسالة التناقض بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ، واعتبر ان اساس المشكلات في المنظمة هو التنظيم الهرمي التقليدي الذي تبنته المدرسة الكلاسيكية، فوفق هذا التنظيم فإن 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 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:

١- أن الفرد لا يملك من امر نفسه شيئا، فالتنظيم الرسمي يلغي دور الفرد واهميته حيث ان قيادة التنظيم هي التي تحدد وتنظم الامور مسبقا.

٢- أن الفرد يتحول الى انسان سلبي مطيع يعتمد على المنظمة في كل أموره فطبيعة التنظيم الرسمي تحدد للفرد دورا معينا هو الأذعان والخنوع دون نقاش او اعتراض وبالتالي تميل قدرات الفرد الغير مستغلة في المنظمة الى الضعف والانهيار.

٣- 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 أكثر 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.

المدرسة الحديثة في الادارة

بدأت هذه المدارس بالظهور في بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر ، وخصوصاً بعد التقدم العلمي الهائل في كافة ميادين المعرفة و بالأخص 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 بالإضافة لأنظمة العمل الداخلية لتوجد نوع من الضمان للفرد واسرته لعيش حياة حرة وكريمة ، مما يجعل العملية الانتاجية تحمل في مضمونها الاهداف المشتركة بين العاملين وارباب العمل ويطور القيم والاتجاهات الايجابية نحو العمل والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والامن النفسي والاجتماعي للفرد العامل.

ويرجع السبب لتطور الفكر الإداري لعدة عوامل منها :

١ - الاهتمام المتزايد بالبيئة الداخلية والخارجية ووجود أنظمة العمل القياسية.

٢- ظهور أنظمة الجودة الشاملة.

٣ - الدور البارز لوسائل الاعلام والاعلان وعمليات الاستقطاب والترويج والمنافسة.

٤- ظهور شركات عملاقة عالمية النطاق والمدى.

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

أولاً / نظرية النظم:

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 مستمراً 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

كما يتكون كل نظام فرعي هو الآخر من نظم فرعية اصغر كما توجد خصائص مشتركة بين كل هذه الانظمة الى جانب وجود خصائص تميز كل نظام على الآخر.

خصائص النظام المفتوح ومكوناته

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

وبذلك يتكون النظام من :

- مدخلات Inputs
- الأنشطة Activities
- المخرجات Outputs
- البيئة Environment
- التغذية العكسية Feedback

ويمكن تصوير النظام المفتوح وكما يلي:

١- المدخلات وتتكون من :

أ-موارد بشرية وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات انسانية.

ب - مدخلات مادية (رأسمال ، الآلات ، المعدات).

ج - مدخلات معنوية حيث تتمثل (بالأهداف 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 تهىء له القدرة على انتاج معين، وهذا يعني أنها تمثل عناصر الحياة الاساسية في التنظيم.

٢- الأنشطة: 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 الازخطاء.

ان هذه العمليات التحويلية التي ينجزها النظام عن طريقها يتم تغيير المدخلات الى الاشكال المناسبة لأهدافه.

٣- المخرجات: وهي مخرجات 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.

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

هـ - التغذية العكسية لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من الاهداف والنتائج الخاصة بالأداء ، 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

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. فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الموقفي هو العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة ، لذا فإن درجة نجاح المنظمة أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلاً وسلوكاً للمتغيرات أو المؤثرات البيئية.

وقد أكد رواد هذه النظرية على مدخلين أساسيين هما:

١ - المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئة مثل عدم التأكد البيئي ، التكنولوجيا المستخدمة ، الاستراتيجية المتبعة ، التشريعات المختلفة... الخ.

٢ - المتغيرات الهيكلية والتي تتضمن الهيكل التنظيمي ، حجم المنظمة ، اختيار التصميم التنظيمي المناسب.

إن التنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئات المتنافسة المختلفة تتطلب خططاً مختلفة وقيادات مختلفة وتنظيم مختلف ووسائل اتصال مختلفة ، لذا ليس من المتوقع أن تقام التنظيمات على نفس الأسس والمبادئ الموحدة أو بنفس الأساليب والمفاهيم ، ففي كل تنظيم مختلف يعتمد على نمط القيادة الفعالة وعلى شخصية القائد ومهارات وخبرات المرؤوسين ، فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به.

وقد بينت النظرية الموقفية أن أفضل نمط لتصميم الهيكل التنظيمي يختلف من موقف إلى آخر حيث أن تنظيمات المدخل الكلاسيكي أو الآلي الجامد مفضل عندما تتصف الأعمال التي تقوم بها المنظمة بالأعمال الروتينية أو عدم التغيير ، بينما يكون نمط التصميم العضوي أو السلوكي أو المرن عندما تتصف أعمال تلك المنظمة بالتغيير السريع وتتطلب قدراً من الالتزام والابداع.

وسوف يتم تناول دراستين خاصة بالنظرية الموقفية وهما :

١- دراسة برن وستالكر: لقد قام الباحثان بمقابلة ودراسة ٢٠ منظمة في إنكلترا واسكتلندا ، باستخدام البيئة والتي تتمثل بالسوق ونوع التكنولوجيا المستخدم لتصميم الهياكل التنظيمية المختلفة وفق النوع الميكانيكي والعضوي ، فالتنظيمات الميكانيكية تعتمد على التقيد بالأنظمة والقواعد والإرشادات ، أما العضوية فتتميل إلى إعطاء الفرد الحرية للوصول إلى الأهداف ، وإن الإرشادات فيها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر .

وقد توصل هذان العالمان بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل هذه المواقف ، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة ومستقرة وسوق مستقرة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي أو الآلي هو الأفضل ، أما التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم أو التصميم المرن أو العضوي هو الأفضل.

٢- دراسة لورنس ولورش : لقد أجروا دراستهم في الولايات المتحدة بعد سنوات قليلة من دراسة برن وستالكر ، حيث طبقوا دراستهم على ١٠ منظمات وفي ثلاث صناعات هم الصناعة البلاستيكية وصناعة الأغذية وصناعة التعليب والتي تختلف من حيث البيئة ليتعرفوا على مدى إمكانية تصميم هياكل تنظيمية يمكن استخدامها في مختلف البيئات ، وقد تبين لهم أن وضوح السوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية أي ميكانيكية. وعلى العكس عدم وضوح السوق أي سوق متغيرة وكذلك العوامل الاقتصادية يتطلب هياكل أقل رسمية (أي عضوية).