

برنامج مقياس نظرية المنظمة

مقدمة

المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

1- مداخل دراسة نظرية المنظمات

2- تعريف المنظمة

3- المنظمة والمحيط

المحور الثاني: النظريات غير الاقتصادية للمنظمات

1- النظريات العقلانية للمنظمة

2- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة

3- مقاربات نظريات الأنظمة

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

1- النظريات التعاقدية

2- المنظمة التطورية

3- نظرية المنظمة اليابانية

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة

1- نظرية الاقتصاد الصناعي

2- مقارنة الموارد والكفاءات

3- نظرية الأطراف المشاركة

4- نحو مقارنة متكاملة للنظرية الاستراتيجية للمنظمة

خاتمة

مقدمة:

إن نظرية المنظمات برزت مع الثورة الصناعية والتي مثلت المنبع الأساسي لمفكرها، وتطورت النظريات مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، واكتسبت توجهها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية، انطلاقا من مساهمات بعض رؤساء الشركات كتايلور وفايول، إلى أن تطورت بشكل خاص في الثلاثينيات من القرن الماضي، خاصة بعد الأبحاث التي أجريت في مصنع وسترن إلكترونيك في مدينو هاورثورن.

وبناء على ظهور المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية برزت العديد من المدارس والتي تشكل في مجملها منهج علمي متجانس جمع العديد من الباحثين والمفكرين من اختصاصات وعلوم مختلفة كالعلوم الإنسانية، والاجتماعية وعلم النفس... إلخ.

والمتتبع لتطور نظريات المنظمة يجد الكثير من التصنيفات حولها فهناك من يصنفها إلى ثلاث أصناف كبرى: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الحديثة التي استمدت أفكارها من المدرستين السابقتين. والتصنيف الآخر المعتمد يركز على اتجاه كل تيار كالاتجاه التسييري أو التيار العقلاني والذي يجمع المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، والتيار السوسيولوجي كنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وأخيرا التيار النفسي الإنساني من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية.

ومن بين أسباب تأخر ظهور نظريات المنظمة هي النظرة التشاؤمية لمنظمات الأعمال ولل فرد خاصة، والاهتمام بالنظرة الكلية وكذا الاقتصاد السياسي بدل من اقتصاد المؤسسة. وتطور الاهتمام بنظرية المنظمة خاصة مع الكساد الكبير الذي عرفته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي حيث برز القصور الكبير في إدارة المنظمات وخاصة في علاقتها مع البيئة الخارجية، لذا تطلب الأمر التعمق في دراسة المنظمات وفهم مختلف المتغيرات المؤثرة فيها.

وسنحاول بناء على عدة دراسات لتطور نظريات المنظمة ووفق البرنامج المسطر من قبل الوزارة، دراسة مختلف النظريات وذلك من خلال التصنيف التالي والمتضمن:

1- النظريات غير الاقتصادية للمنظمة: والتي تضم النظريات التقليدية للمنظمة وتشمل عدة مدارس كالكلسيكية، العلاقات الإنسانية، النظم... إلخ.

2- النظريات الاقتصادية للمنظمة: وتعتبر حديثة مقارنة بالأولى بنيت على مبدأ العقلانية المحدودة لهربرت سيمون واهتمت بالمنظمة بجميع عناصرها وكذلك بالبيئة المؤثرة فيها.

3- النظرية الاستراتيجية للمنظمة: واهتمت بشكل خاص بالكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة، وكذا هيكل المنظمة الذي لا يتشكل فقط بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لتضافر الجهود بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المنظمة.

المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

1- مداخل دراسة نظرية المنظمة:

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه:

المحور الأول: المنظور النظمي systems Approach

قبل 1960 كانت الفلسفة السائدة هي فلسفة النظام المغلق closed system حيث يتم بموجبها تطوير المنظمة وبنائها بمعزل عن البيئة الخارجية. وبعد هذا التاريخ أصبح الاتجاه نحو فلسفة النظام المفتوح open system وذلك في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

المحور الثاني: المنظور الهدي ends perspective Approach

يرى أصحاب هذا المنظور أن المنظمة كيان اجتماعي هادف، ويتفرع إلى اتجاهين: الأول منهما يؤكد على أن التنظيم يسعى لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف بشكل عقلاني وموضوعي بما يحقق المصلحة التنظيمية. أما الاتجاه الثاني منهما فيرى بأن هذه الأهداف ليست بالضرورة موضوعية، بل الأهداف الشخصية التي ستحدد على ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة، حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولوية على الأهداف الرسمية للمنظمة.

والجدول الموالي يوضح المراحل الخاصة بتطور نظرية المنظمات حسب المنظور النظمي والغائي أو الهدي كما يلي:

الإطار الزمني

الخصائص	1900-1930	1930-1960	1960-1980	1980-1990	1990-2000	2000 إلى الآن
المنظور النظمي	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح
المنظور الغائي	السلوك عقلاني	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
الموضوع الأساسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة والسياسة	الثقافة الوطنية	التعلم التنظيمي
نوع المدخل	تقليدي ميكانيكي	الإنسان الاجتماعي	ظرفي/ موقف	سياسي	ثقافي	المعرفي

2- تعريف المنظمة:

لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organization ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف لمنشود والرغبة المسطرة.

اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف لمفهوم التنظيم أو المنظمة حيث يعرفه ستيفنز روبينز Setephen P Robbins التنظيم بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

3- المنظمة والمحيط:

تقوم المنظمة بنشاطها وسط محيط متغير وتتفاعل وتتعاظم مع عناصره بشكل متبادل بحيث تتأثر به وتؤثر فيه وهذا حسب النظرة للمنظمة على أساس أنه نظام مفتوح "Open system". وهناك عدة تعاريف لمحيط المنظمة، حيث يعرفه P.Fillo: "إن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات:

المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

المجموعة الثانية: فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع.

المجموعة الثالثة: تضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم".

المحور الثاني: النظريات غير الاقتصادية للمنظمة

1- النظريات العقلانية للمنظمة:

1-1 نظرية الإدارة العلمية لفريدريك ونسلو تايلور F.W.Taylor (1856-1915):

يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية باعتباره أحدث ثورة في عصره، والذي بدأ حياته كعامل بسيط (صانع مصابيح) ثم تدرج في المناصب الإدارية إلى أن أصبح مهندس أول في شركة ميدفال لصناعة الصلب Midvale Steel company، مما أتاح له فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدميرهم وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية). ترك كتابه المشهور بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" (1911) شرح فيه أهم مبادئ نظريته والتي تسمى بالتنظيم العلمي للعمل (OST).

لقد تبني تايلور طريقة الإدارة العلمية بدلا من الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، وبالتالي على الإدارة الاهتمام بحسن اختيار العاملين وتدريبهم والمحفز الحقيقي للعاملين بالنسبة له هو العامل الاقتصادي، باعتبار أن هذه النظرية بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي.

- مبادئ الإدارة العلمية: لهذه النظرية عدة مبادئ أهمها:

- **تقسيم العمل:** وفيه تقسيم أفقي للعمل حيث يساعد هذا المبدأ على أفضل أداء للعمل one best way، وتقسيم عمودي للعمل والذي يسمح بوضع "الرجل المناسب في المكان المناسب"
- **الأجر حسب المردودية:** يهدف هذا المبدأ إلى تطوير دافعية الأفراد في العمل (الأجر حسب الجهد المبذول).
- **التخصص**
- **الرقابة على العمل قبل وأثناء وبعد التنفيذ.**

- أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إن الإدارة العلمية تقتل المبادرة والابتكار والطموح وتساهم في خلق جو من الروتين مما أدى إلى ظهور مقاومة أثناء العمل باعتبارهم مجرد آلة حسب هذا الأسلوب، لأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاجية على حساب الجوانب الاجتماعية والإنسانية التي أهملت تماما.

- أحسن طريقة للعمل لا تعتبر نفسها لكل فرد، لأن تاييلور تناسى الفروقات الجسدية والنفسية لدى الأفراد.
- باعتبار أن هذه النظرية بنيت على الرجل الاقتصادي فهي تعتبر العامل يبحث فقط عن الأجر وبالتالي أغفلت المحفزات الأخرى كالجوانب الإنسانية والاجتماعية وغيرها.
- إهمال البيئة المحيطة فهذه النظرية تعتبر أن المؤسسة نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة المحيطة.

2-1 نظرية الإدارة الصناعية لهنري فايول H. Fayol (1841-1925):

فايول مهندس فرنسي تخرج من مدرسة المناجم (sainte etienne) بدأ حياته المهنية في سن 19 كمهندس في إحدى شركات الحديد والفحم حتى سن التقاعد، واستطاع أن يبعد الشركة عن الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا من خلال عمله كمدير عام لتلك الشركة، ونشر ثلاث كتب أهمها: كتاب الإدارة العامة والصناعية حيث وضع فيه مجموعة من المبادئ التي تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة.

- وظائف المنظمة عند فايول: قسم فايول الوظائف الخاصة بالمنظمة إلى 6 وظائف أساسية:

- الوظيفة التقنية أو الفنية: وتشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التحويلية.
- الوظيفة التجارية: كالشراء والبيع والمبادلة.
- الوظيفة المالية: كالحصول على الأموال واستخدامها في الاستثمار.
- وظيفة الأمن: كالتأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
- الوظيفة المحاسبية: كالميزانية، والجرد والإحصاء.
- الوظيفة الإدارية: وتتضمن التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

- مبادئ الإدارة عند فايول: لقد وضع فايول قائمة بـ 14 مبدأ من مبادئ الإدارة، وهي:

- تقسيم العمل: بمعنى إعطاء العامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.
- السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي الالتزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي للمحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
- الانضباط: هي القواعد وتحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- وحدة القيادة: يجب أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد فقط.

- **وحدة التوجيه:** بمعنى جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه. فلا بد من وجود رئيس واحد وبرنامج واحد لمجموعة من المنفذين لهم هدف واحد، وهو الشرط الأساسي لتوحيد وتنسيق الجهود.
 - **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** فإذا كان هناك تعارض بين المصلحتين الخاصة والعامة فالأولوية للمصلحة العامة.
 - **الأجر حسب الجهد المبذول.**
 - **المركزية:** فالقرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
 - **التدرج الهرمي:** أي تسلسل المناصب الإدارية من أعلى الهرم إلى أسفله.
 - **الترتيب:** أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - **العدالة.**
 - **استقرار الأفراد:** يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
 - **المبادرة:** يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
 - **روح الفريق:** حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.
- **عناصر الإدارة عند فايول POCCC:**
- **التخطيط:** ويعني وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ثم التأكد من وضع هذه الخطة في الميدان وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ.
 - **التنظيم:** ويعني إمداد المنظمة بكل ما تحتاجه من مواد، وعدد، ورأسمال، وموارد بشرية وإقامة علاقات إنسانية وفق هيكل تنظيمي مناسب. وأكد فايول على ضرورة تدريب المرؤوسين لإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف.
 - **إصدار الأوامر:** لضمان تنفيذ المهمات في المنظمة، ولكي يتحقق ذلك يجب توفر بعض السمات الخاصة بالقائد ومن أهمها: المعرفة الواسعة بالعاملين، أن يكون قدوة حسنة لهم وملما بكل ما يتعلق بالإدارة وعلاقتها مع العاملين...إلخ.
 - **التنسيق:** هو الربط بين كافة الأنشطة والجهود بما يحقق التكافل والانسجام لبلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة.

- **الرقابة:** أي التأكد من أن كل شيء مطابق للخطط الموضوعية، من خلال متابعة الأداء المتحقق وتحديد الانحرافات إن وجدت، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة للوقاية منها بفرض العقوبات عند التجاوزات ومكافأة العاملين الفاعلين.

- **الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:** من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هي:

- انتقد فايول نظرية تايلور، على الرغم من أنه وقع في نفس الانتقادات.
- التركيز على البعد المادي للمنظمة وإهمال البعد الإنساني.
- مبادئه تبقى مجرد شعارات تتادي بها المنظمات.
- تعارض المبادئ الخاصة بالإدارة مع بعضها البعض.

3-1 نظرية البيروقراطية لماكس فيبر M.Weber (1864-1920)

عالم اجتماع ألماني وأستاذ في الحقوق، من رواد منظري القرن العشرين معاصر لفايول وتايلور وغيرهما، لكن نظريته لم تعرف في الولايات المتحدة الأمريكية إلا في عام 1946 بعد ترجمة أعماله.

يعد فيبر من المفكرين الأوائل الذين تناولوا مسألة البيروقراطية بصفة كاملة من خلال مواصفات المنظمة المثالية واعتبرها المنظمة البيروقراطية. وتعني كلمة بيروقراطية حكم المكتب أو سلطة المكتب، وهي كلمة مكونة من كلمة بورس Burrus اللاتينية وتعني الستار أو الغطاء الذي يوضع على المكتب، وبذلك تدل على المكتب نفسه، والجزء الثاني قراطية cracy مشتقة من اللغة الإغريقية لتعني القوة أو السلطة أو الحكم. وعرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها: "عبارة عن مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف".

- **خصائص المنظمة البيروقراطية:** اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة هي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية لتوضيح التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.
- تفويض السلطات لأفراد المنظمة لضمان سير أعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

- اعتماد العلاقات الرسمية بدل العلاقات الشخصية لبناء المنظمة البيروقراطية، واستخدام الوثائق والسجلات والمستندات في التعامل مع الأفراد.
- تعيين الأفراد في المنظمة حسب قدراتهم وكفاءتهم وخبراتهم بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة.
- التدرج الهرمي للسلطة واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق.
- توفير الأمن الوظيفي للأفراد عن طريق التقاعد، وزيادة الرواتب وإيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، واستخدام الرقابة على الأداء والأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.

- أشكال السلطة عند فيبر: ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة:

- **السلطة الكاريزمية (البطولية):** وتتمثل بوجود قائد أعلى له مميزات وخصائص من خلالها يمارس السلطة، بحيث تمكن من الحصول على احترام الآخرين وطاعتهم له. والسلطة هنا تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد مع ذلك اعتبر فيبر هذه السلطة غير مستقرة ومنهارة عند موت القائد وبالتالي يرى أن حياة التنظيم الكاريزمي تعادل حياة الفرد الكاريزمي.
- **السلطة التقليدية:** وهي السلطة المبنية على العادات والتقاليد والممارسات القديمة انطلاقاً من القوانين التي ورثها صاحبها، ولا تمارس إلا في إطار العادات المعمول والمسموح بها.
- **السلطة القانونية:** تستند السلطة هنا على أسس موضوعية وعقلانية، والتنظيم البيروقراطي حسب فيبر يعتمد على هذه السلطة.

➤ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إهمال الفرد ومعاملته كآلة، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.
- إن بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي لزيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.
- وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي والبيروقراطية المثالية كما حددها فيبر كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي وفكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم.

2- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة:

1.2 نظرية إيتون مايو E.Mayo (1880-1949):

أسترالي الأصل أستاذ في علم النفس الصناعي في جامعة هارفارد، ومن مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية والتيار السلوكي للتنظيم أتى بمفاهيم جديدة حول تنظيم العمل كالعلاقة بين الإنتاجية ومعنويات الأفراد، قام بعدة دراسات حول سلوكيات العمال في مكان عمله، وأهم دراسة عرفت هي تلك التي أجريت بين 1927 و 1932 على مستوى شركة وسترن الكتريك في هاوثرن في الو م أ. انطلق فيها من فرضية تايلور المتعلقة بالعلاقة بين الشروط الفيزيائية (المادية) للعمل والإنتاجية، استنتج خلالها أهمية العوامل الاجتماعية وأنماط القيادة التي تلعب دورا كبيرا في زيادة الإنتاجية.

- مبادئ نظريته:

- مبدأ لا مركزية السلطة وهذا يعني مشاركة الأفراد في القرارات مما يسمح بالمبادرة، أما الرقابة فهي ليست شديدة.
- على المنظمة الاهتمام بالجماعة وليس بالفرد منعزل عن الجماعة.
- اختيار الأفراد لا يكون على أساس قدراتهم الفيزيولوجية فقط بل يتعدى إلى إمكانياتهم النفسية والاجتماعية.
- اعتماد التنظيم غير الرسمي والاتصال بين العمال ورؤسائهم، مما يسهم في ظهور علاقات اجتماعية تؤثر بشكل إيجابي في الإنتاجية.
- الحوافز المادية تلعب دورا في تشجيع الفرد للعمل بالإضافة إلى رفع روحه المعنوية وبيئته الاجتماعية.

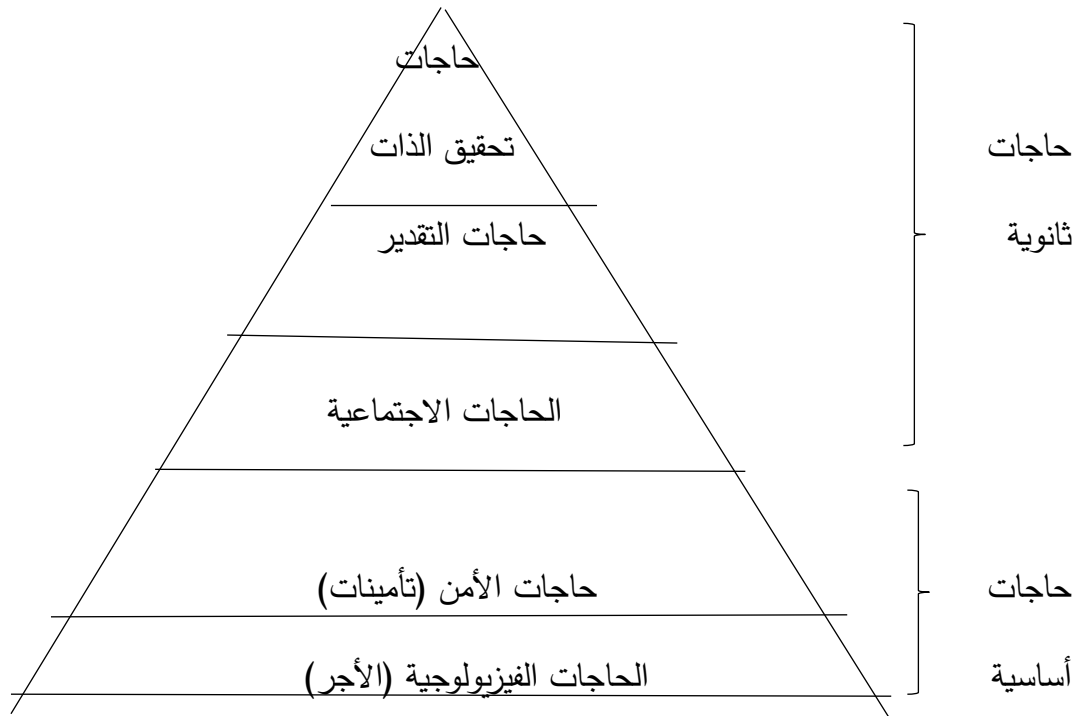
- الانتقادات الموجهة لنظرية التون مايو:

- اهتم مايو بالجوانب الاجتماعية أكثر من العوامل الأخرى المؤثرة.
- ركز على الجماعة وليس على الأفراد داخل الجماعة.
- إهمال التنظيم الرسمي الذي يعتبر أساس لوجود أي منظمة.
- عدم اعترافه بنقابات العمال فبالنسبة إليه تقف عند بوابة المصنع.
- لم يهتم مايو بالعوامل الخارجية عن المنظمة.

2.2 نظرية أبراهام ماسلو Maslow (1908-1970):

نشأ من والدين غير متعلمين مهاجرين من روسيا، أستاذ في علم النفس، ومختص في دراسة السلوك الإنساني. ويعتبر من الأوائل الذين اهتموا بدافعية الفرد نحو العمل من خلال كتابه *Motivation and Personality* والذي اقترح فيه ماسلو نظريته الشهيرة حول سلم الحاجيات بين حاجيات أساسية وأخرى ثانوية، حيث بالنسبة له الفرد لا يشبع الحاجات الثانوية إلا بعد الانتهاء من إشباع الحاجات الأساسية الموجودة في أدنى الهرم كما يلي:

شكل رقم (1): سلم الحاجات لأبراهام ماسلو



بالنسبة لماسلو وفي كتابه السالف الذكر، يحدد بأن 85% من الحاجات الفيزيولوجية مشبعة، 70% من حاجات الأمن مشبعة، 50% بالنسبة للحاجات الاجتماعية، 40% حاجات التقدير، و فقط 10% من حاجات تحقيق الذات مشبعة (في الو م أ 1954).

➤ الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

بالرغم من أن الكثير من المفكرين تأثروا بهذه النظرية أمثال كريس أرغيريس، رنسيس ليكرت وغيرهم، إلا أنها تعرضت كغيرها من النظريات لمجموعة من الانتقادات أهمها:

- التسلسل الهرمي للحاجات من خلال إمكانية إدماج الحاجات مع بعضها وتقسيمها إلى ثلاث حاجات أساسية: حاجات البقاء (شخصية)، حاجات اجتماعية، وحاجات النمو (حسب ألدرفر).
- حسب ماسلو يتم إشباع الحاجات الدنيا ثم الانتقال إلى الحاجة الأعلى منها وهكذا، لكن هذا الترتيب قد يختلف حسب طبيعة الأفراد وشخصيتهم وثقافتهم.

3.2 نظرية فريدريك هرزبرغ F.Herzberg (1923-2000):

عالم نفس أمريكي، ثم بروفيسور في الإدارة ومستشار للمؤسسات التعليمية والهيئات الحكومية والتجارية. نشر كتابه المرجعي في 1959 الموسوم بـ " le travail et la nature de l'homme "، وقام بعدة تجارب وبحوث ميدانية من بينها أسلوب المقابلات مع 200 مهندس ومحاسب استنتج من خلالها نوعين من العوامل، والتي تعرف بنظرية العاملين.

➤ **العوامل الداخلية (عوامل الرضا):** وهي العوامل الدافعية انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات وهي:

- الإنجاز في العمل.
- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- احتمالية التطور والتقدم.
- طبيعة العمل ومحتواه.

إن وجود هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا وغيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

➤ **العوامل الخارجية (عوامل عدم الرضا):** وهي عوامل صحية أو وقائية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية إضافة إلى الحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو للحاجات وتتمثل في:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.
- أسلوب الإشراف.
- العلاقات بين قمة الهرم الإداري.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.

- العلاقات بين المرؤوسين.
 - العلاقات بين الزملاء في العمل.
 - الأجور والرواتب.
 - الأمن الوظيفي.
 - المركز الوظيفي.
 - ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة...إلخ.
- بالنسبة لهرزبرغ يجب على رؤساء الشركات تحفيز الأفراد من خلال إثراء العمل (عن طريق إضافة مهام أكثر تعقيدا وأكثر مسؤولية مع قدر من الحرية بالإضافة إلى مهمته الأساسية) وهذا لتحريك العمال أكثر باتجاه العمل إضافة إلى توسيع العمل.

4.2 نظرية دوغلاس ماك غريغور D.Mc Gregor (1906-1964):

بروفيسور في علم النفس الصناعي، اقترح في كتابه "la dimension humaine de l'entreprise" البعد الإنساني للمؤسسة (1960) النمط القيادي للأفراد حسب طبيعتهم اتجاه العمل.

➤ **نظرية X:** تتضمن هذه النظرية أربعة افتراضات:

- العامل لا يحب العمل ويحاول تجنبه.
- يجب إرغامه على العمل أو السيطرة عليه أو التهديد بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- يسعى العامل فقط لتحقيق الاستقرار والأمان والطموح ضئيل.

➤ **نظرية Y:** تركز هذه النظرية على التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة ومن أبرز افتراضاتها:

- العامل يحب العمل ويبحث عنه.
- إذا اضطرت المنظمة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب ممارستها بعقلانية.

- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب إضافة إلى الحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- الفرد يتحمل المسؤولية ويبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من قبل رئيسهم.
- عندما ينخفض أداء الفرد فهو راجع بالأساس إلى رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه ويحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.

3- مقاربات نظريات الأنظمة:

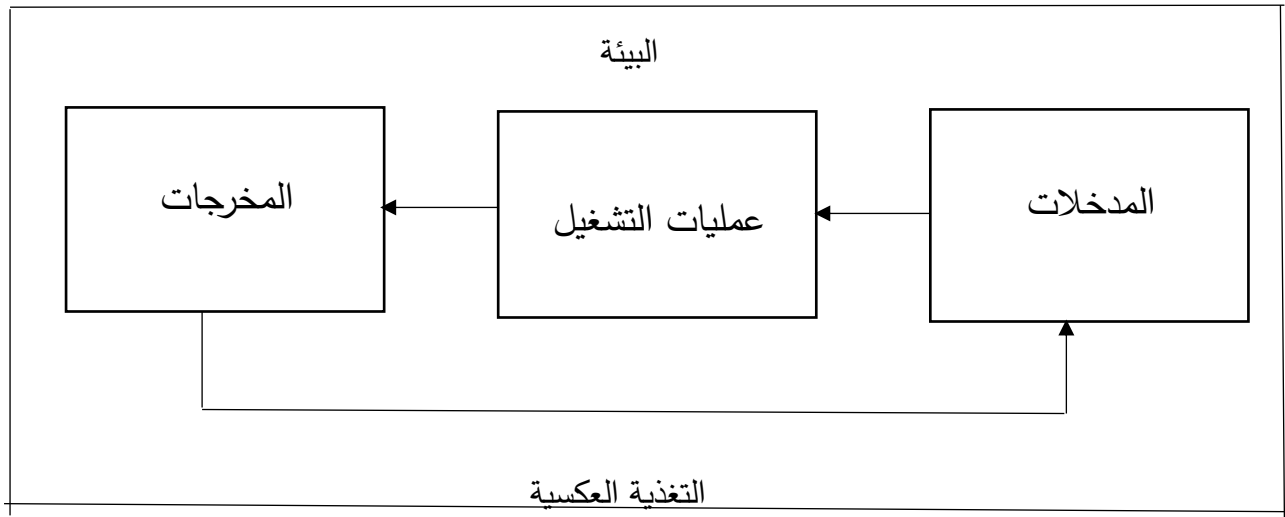
طورت هذه النظرية من طرف العالم البيولوجي النمساوي الأصل لودويغ فون برتلانفي Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)، والذي كان عصاميا ثم أصبح دكتور في البيولوجيا ثم بروفيسور في جامعة فيينا. وأول أعماله كانت مرتبطة بالبيولوجيا والتي تعتبر أن النظام مفتوح، وقد كان المبدأ الرئيسي لهذه النظرية هو "الكل أكبر من مجموع الأقسام" "le tout est plus que la somme des parties". وبالرغم من أن فون عالم بيولوجي إلا أنه ربط المنظمات بالكائن الحي لأن خصائصهما متشابهة فكل منهما عبارة عن نظام والذي يعرف على أنه مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها لأجل تحقيق هدف محدد. كما يعرف على أنه مجموعة من النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات لتحقيق الهدف. والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك النظام من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية مع النظام، وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة.

ويميز فون بين نوعين من الأنظمة:

- **الأنظمة المغلقة:** هذه الأنظمة تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية فهي مستقلة أو مسيرة ذاتيا.
- **الأنظمة المفتوحة:** وهي تلك التي تتفاعل مع البيئة الخارجية وهذه الأنظمة توسعت انطلاقا من أعمال كانون في 1930 وفون في 1940.
- **مكونات النظام باعتباره نظاما مفتوحا:**
- **المدخلات:** وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر)، وتعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة بالمدخلات من البيئة الخارجية، وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- **العمليات:** ويقصد بها كافة الأنشطة التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون من خلال الوظائف الإدارية والفنية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية. والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحويلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.
- **التغذية العكسية:** وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

الشكل رقم (2): المؤسسة كنظام مفتوح



- المساهمات والانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

إن نظرية النظم لا تركز في جوهرها على جزء واحد دون آخر فهي لا تهتم فقط بالفرد وسلوكه أو بالعمل وسيره أو بالتكنولوجيا لوحدها فهي تنظر إلى المؤسسة على أساس أنها كل متكامل، بالإضافة إلى اهتمامها بالعلاقة بين أجزاء النظام وكذا بين النظام والبيئة المحيطة به.

رغم ذلك فإن هذه النظرية لا تحدد طبيعة العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة والحدود التي تفصل بينهما، بالإضافة إلى أن نظرية النظم لا توضح من من العناصر التي تساهم في تحقيق الأهداف أو التي تعيقها.