

المحاضرة السابعة

نظريات التنظيم (المنظمة)

النظريات الحديثة

برزت النظريات الحديثة في سياق التطور الحاصل في المجال المفاهيمي كالرياضيات التطبيقية والاحصاء وحتى علم الاجتماع، خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية، حيث شهدت هذه المرحلة طفرة كبيرة في مجال دراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتكميمها، علاوة على التطور والنجاحات الحاصلة في المجال الممارساتي للكثير من تجارب الاعمال الامريكية واليابانية والألمانية.

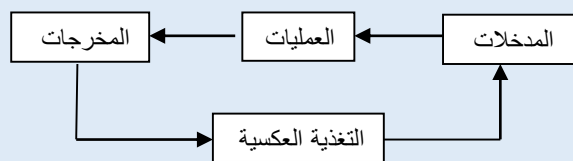
أولاً: نظرية النظم:

تمهيد: جاءت المدرسة النظامية في مجال إدارة المؤسسات الاقتصادية في سياق تطور تاريخ المدارس الإدارية المختلفة. ويعتبر: Bertalanffy و آخرون ، من رواد المدرسة النظامية، الذين لديهم نظرة مشتركة حول نظامية المؤسسة، والمثلة في ضرورة أن تعتبر مسائل التسيير وهيكل المؤسسة في النهاية كتركيب من أجزاء لهذا النظام الذي هو في تفاعل مستمر وديناميكية. انتقدت هذه النظرية الشكل التقليدي لهيكل المؤسسة، الذي يحتسب النظرة العمودية فقط لوظائفها، معتبرة أن عدم التوازن للهيكل العمودية ينشئ تدفقات للعمليات الأفقية، وبالتالي فان عدم التطابق بين البنيات التنظيمية وواقع نظام المؤسسة ينجر عنه خلل في الوظائف الداخلية.

* يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فالوظائف الإدارية وعمل المدير لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر، وتتأثر بها في اتخاذ القرارات.

(01): تعريف النظام: هو "عبارة عن مجموعة من الأقسام المتداخلة والعاملة معا لهدف محدد".

الشكل رقم 01: عناصر النظام



(02): عناصر النظام:

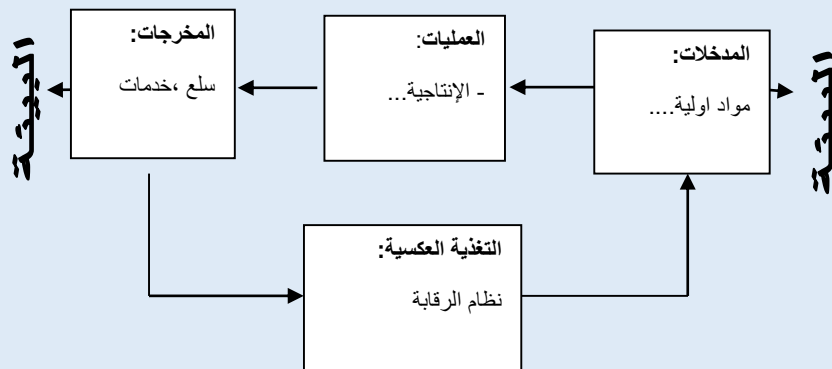
أ. المدخلات (Inputs): وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف، الاستراتيجيات... إلخ.

ب. العمليات (Process): يقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر المدخلة بالشكل والمضمون والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ العملية التحويلية.

ج. المخرجات (Outputs): وهي النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلع وخدمات.

د. التغذية العكسية (Feed barck): هي عبارة عن تدفق للمعلومات المرتدة بين المؤسسة والبيئة والعكس، أو بين وظيفة والوظائف المرتبطة بها.

الشكل رقم (02): المؤسسة كنظام مفتوح



03: النظام المفتوح والنظام المغلق: يعتبر النظام مفتوحا إذا كان يتبادل المعلومات والطاقة والموارد من البيئة الخارجية في حين يعتبر النظام مغلقا عندما لا يحدث أي تفاعل بينه وبين البيئة الخارجية (بدون تغذية عكسية).

04: خصائص النظام المفتوح: للنظام المفتوح عدة سمات ذات علاقة بدراسة المؤسسة، أهمها:

- خاصية الدورة: هو عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة، حيث أن مخرجات النظام تشكل مصدرا لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة.

- خاصية المقاومة: يستطيع النظام المفتوح البقاء والمحافظة على ذاته، بل والنمو لكونه يملك المقدرة على استخدام طاقة وموارد.

- الاستقرار والثبات: الموارد كمدخلات التي يحصل عليها تؤدي إلى حالة الثبات نسبيا.

- وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف: بمعنى تنوع المدخلات وذلك بوجود أكثر من حل لمشكلة معينة.

05: تقييم مدرسة النظم:

من أهم فوائد التي يمكن استخلاصها من هذه النظرية، هي أنها تركز على العلاقات بين العناصر بدلا من التركيز على طبيعة العناصر ذاتها، فالعنصر يحدد ويعرف بمكانته في النظام، كما أن هذه المدرسة تنظر إلى الكل وليس إلى الأجزاء (نظرة تحليلية) المكونة للنظام، فإذا حدث تغيير في جزء ما فإن بقية الأجزاء سيطرأ عليها التغيير هي الأخرى، بالإضافة إلى تغيير البيئة والذي يؤدي إلى تغيير في الوظائف.

ثانيا: النظرية الموقفية (الواقعية)

تقوم هذه المدرسة على مفهوم أساسي وهو أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة، وبمعنى آخر لا يوجد طريق مثلى للإدارة تطبق في كل المشروعات، فيقترح رواد هذه المدرسة أن فعالية المبادئ الإدارية متوقفة على توافر عوامل معينة وفقا لظروف محددة، فاختيار الأسلوب الإداري يعتمد على تشخيص وتفهم العلاقات المتداخلة التي تؤثر في الموقف، كما يؤكد رواد هذه المدرسة على الطبيعة المركبة والمعقدة للمشروعات، وضرورة فهم المؤسسة كنظام، ومحاولة استخدام نماذج محددة من العلاقات تسهل التطبيق العملي للإدارة، مثلا: اختيار طرق تحفيز العمال على حسب الأفراد والموقف، وتعتبر الدراسات التي قام بها جين ويدورد في الخمسينيات ببريطانيا بداية ظهور هذه المدرسة.

ثالثا: المدرسة الكمية (الرياضية):

كان لتطور الطرق الكمية والتقنية (كبحوث العمليات والطرق الإحصائية والبرمجيات) بعد الحرب العالمية الثانية دور لفتح المجال لترويض الفكر الإداري بشكل منطقي، كمدخل لترشيد القرارات وحل المشاكل التسييرية، فقد اتجه بعض المفكرين ك Morgenstern إلى ادخال مجموعة من الوسائل التقنية والطرق الكمية بهدف التحكم في تسيير ومراقبة المؤسسة.

وقد شهدت هذه الفترة قفزة نوعية نحو معالجة المسائل، بواسطة النماذج الرياضية، لكن الاهتمام المفرط بالجانب العلمي والتقني، وإهمال الجانب الإنساني من قبل هذه المدرسة جعلها تفتقر إلى الشمولية لكونها تهتم بالعناصر الكمية غالبا رغم أخذها بعين الاعتبار لجوانب الإدارة الأخرى ولكن في حدود ضيقة.

* **تقييم المدرسة الرياضية:** تعتبر القيمة الأساسية التي قدمتها هذه المدرسة تكمن في الوسائل التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، خصوصا في مجال التخطيط والرقابة، ولكن هذه الحقيقة لا يمكن أن تكون بديلا عن الذهن البشري بما يملك من قدرات، فالمدير يحتاج إلى قدرات ذهنية تساعد في اختيار الوسيلة الأنسب للعمل، كما أن الظواهر البشرية لا يمكن التعبير عنها كميًا.

رابعاً: نظرية Z :

يعتبر النجاح العالمي للمؤسسات الاقتصادية اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية إلى جلب انتباه المفكرين الإداريين، من أجل دراستها وتحليلها، وتحديد الخصائص المميزة لها واختلافها عن المؤسسات الاقتصادية الأمريكية التقليدية، وفي هذا السياق، طور **william ouchi** النظرية المسماة بـ Z في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية أحداث تكامل بين المؤسسات اليابانية والأمريكية، ويلخص الشكل الموالي نموذج التنظيم الأمريكي التقليدي والتنظيم الياباني ونظرية Z.

التنظيم الياباني	التنظيم الأمريكي
- استخدام زمن الحياة (طوال الحياة)	- الاستخدام القصير الأجل (للموظفين)
- اتخاذ القرار الجماعي	- اتخاذ القرار الفردي
- المسؤولية الجماعية	- المسؤولية الفردية
- الترقية والتقييم البطيء	- الترقية والتقييم السريع (للموظفين)
- آليات الرقابة الواضحة	- آليات رقابة ضمنية
- المسار الوظيفي غير المتخصص	- المسار الوظيفي المتخصص
- الاهتمام بالعمال كأفراد	- الاهتمام الجزئي بالعمال كأفراد

نظرية Z
- الاستخدام طويل الأجل
- اتخاذ القرار بالمشاركة
- المسؤولية الفردية
- الترقية والتقييم البطيء
- رقابة مرهجة غير رسمية مع مقاييس ضمنية رسمية
- مسارات متخصصة بشكل معتدل
- الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والاسرة.

خامساً: نظرية الهزة المقبلة: توفلر (الأدهوقراطية)

نشر ألفن توفلر كتابه الذائع الصيت " هزة المستقبل" عام 1970 اوضح فيه كيف أن التقدم العلمي والتكنولوجي يقود في وقتنا المعاصر إلى تهشيم المنظمات البيروقراطية وكسر شوكتها وأن البديل القادم للبيروقراطية هي الأدهوقراطية التي ستهز السلم الهرمي والعلاقات الرسمية لصالح المرونة والابداع والتغيير.

ويؤكد توفلر أن الاعتماد على المنظمات الانتقالية أ الوقتية وعلى جماعات العمل المتحركة أو المتنقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة.

فالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأتي استجابة للتقدم المعرفي والاختراع والتكنولوجيا.

وأطلق توفلر مصطلح منظمات الموجه الثالثة على المنظمات التي ظهرت في عصر المعلوماتية بينما كانت الموجه الأولى قد ظهرت في عصر الزراعة، ومنظمات الموجه الثانية قد ظهرت في عصر الصناعة.

سادسا: التنظيم المقارن: ودورد وبيرو

يعتبر هذا الإتجاه في دراسة التنظيم والمنظمات عبر التحليل المقارن والذي يركز أنصاره على الأبعاد التكنولوجية والبيئية، ويعدها متغيرات حاكمة ومؤثرة في السلوك التنظيمي ويدعون إلى وجوب المفاضلة والانتقاء من المنطلقات الفكرية لمختلف المدارس والنظريات في ضوء الظروف والأوضاع القائمة في المنظمة ومن حولها.

سابعا: نظرية الوقت المحدود: just in time

هي نظرية عمل برزت أفكارها في الصناعة اليابانية من قبل شركة تويوتا، ومع بداية السبعينات من القرن الماضي، حققت هذه النظرية نجاحا وانتشارا داخل اليابان وخارجها، حيث تهدف هذه النظرية إلى تقليل الضياع والهدر في موارد المنظمة ونقص بالهدر هنا أي شيء لا يضيف قيمة للمنتج سواء ما تعلق الأمر بالتخزين أو النقل أو الانتظار ... إلخ.

ويعرف الانتاج وفق الوقت المحدود بأنه نظام يعمل على خفض التكاليف من خلال إزالة تأخر الانتاج وتخفيض المخزون.

ثامنا: الفكر التنظيمي المعاصر:

أ: البحث عن التميز: " التميز " هو خصائص تنفرد بها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات".

ب: إدارة الجودة الشاملة: " فلسفة تعبر عن كون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات منذ الحصول على الموارد ولغاية وصول المنتج إلى المستهلك."

ج: المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من دروس الخبرة السابقة.

د: الهندرة: إعادة هندسة العملية: تحديد وتطوير المنظمة وفق ضوابط محددة.

ه: الإدارة الالكترونية: استخدام الوسائل الإلكترونية في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

و: إدارة المعرفة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد المعرفية من أجل تحقيق قيم مضافة.

ي: الحوكمة: نظام توجيه ورقابة .