

## المحاضرة التاسعة النظريات الحديثة

1-نظرية النظم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع وكان أكثرهم اهتماما هو بيرتالانفي والذي يعتبر مؤسس هذه النظرية.وقد عبر بيرتالانفي عن مضامين نظريته بالقول أن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إبل تحقيق هدف معين وهذا النظام يتكون من أجزاءكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل (نظام الإنتاج؛ نظام التسويق؛ نظام المالية... ) وتعمل هذه المنشأة على تحقيقه. ونظام المنشأة يعني ويتأثر ببيئتي.

الأول: البيئة الداخلية: والتي تشمل جميع الأنشطة المادية والإنتاجية والإنسانية التي تتم داخل المنشأة.  
الثانية: البيئة الخارجية: ويقصد بها أصحابالمصالح ذوي العلاقة بنشاط المنشأة ، وهؤلاء موجودين خارج نظام المنشأة ضمن المجتمع.

وبما ان المنظمة نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها فانه يحدث تفاعل متبادل بين البيئتين يطلق عليه "التفاعل البيئي" فالبيئة الداخلية للمنشأة تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية مثل المواد الخام ، الآلات ... وتقوم المنشأة بمزج وتحويل هذه المدخلات على شكل سلع وخدمات .

إنالبيئة الخارجية فتحصل على تلك السلع والخدمات من البيئة الداخلية للمنشأة والتي بدورها تحصل على عوائد وأرباح تستخدمها مرة أخرى في شراء المواد وتحويلها إبل منتجات تباعها في السوق وهكذا تستمر هذه العملية بالتكرار مما يعكس درجة الاعتماد القوي بين البيئتي.

### 2-النظرية الموقفية: ترتبطبالعامل يدلر

لاحظنا من دراستنا لأنكوميادئ المدرسة الكلاسيكية والسلوكية وجود اختلاف واسع بينهما حول الطرق المثلى لإدارة المنظمات، فالأول دعت إبل استخدام الشدة مع العمال واستخدامالحافز المادي .. الخ كوسيلة لزيادة الإنتاجية. أمالمدرسة السلوكية والمدارس الأخرى والنظريات الإدارية اللاحقة أكدت على أن الأسلوب الديمقراطي وارتفاع الروح المعنوية والمعاملة الإنسانية الحسنة هي الأسلوب الأفضل لزيادة إنتاجية الأفراد.

أن معظمالمدارس والنظريات السابقة وقعت جميعها في خطأ عد الأخذ بعين الاعتبار أهمية اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية والتكنولوجية في تحديد السلوك الأمثل تجاه الأفراد العاملين، ففي أحيان معينة لابد من استخدام النظم والقوانين المعلنة داخل الشركة وفي ظروف أخرى لابد من التسامح .

حيث ما يتناسب مع مؤسسة أوظرف من الظروف قد لا يتناسب مع مؤسسة أخرى أو ظروف أخرى وما يبرر ذلك أنالكثير من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تفضل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو الثقافة أوالمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

3-النظرية Z يف أوإخلالسبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين برزت الإدارة اليابانية لمنافسة الإدارة الأمريكية التي تمكنت طيلة عقود تلت الحرب العالمية الأولى من السيطرة كأسلوب إداري ناجح، ولقد لفت انتباه

الأمريكيون ما أبدته الإدارة اليابانية من تفوق ونجاح ترجم في النمو الاقتصادي الياباني بشكل جد مميز جعل من اليابان حينها ثاني قوة اقتصادية على مستوى العامل

حاول ويليام اوتشي أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا (أحد الباحثين الذين حاولوا الوقوف على سر تفوق الإدارة اليابانية) وبعد قيامه ببحوث عديدة توصل إلى نموذج جديد سماه النظرية Z، ويعتبر الحجر الأساس لهذه النظرية هو مشاركة العمال لزيادة الإنتاجية يعني النظرية هي مزج بين انجبايات النظريتين الأمريكية واليابانية

**خصائص النظرية Z:**

الالتزام بالفلسفة العامة: من أهداف المنظمة بالإجراءات العملية ....

التأكيد على طول المدى: تؤكد هذه النظرية على التنمية طويلة المدى لكل من موظفيها ومنتجاتها ، الترقية

البطيئة، أنشطة قد لا تظهر نتائجها إلا بعد سنوات ....

الثقة: من أهم شروط الأساسية حرية تقديم مساهمات الأفراد وأفكارهم لمعالجة وحل المشاكل أثناء العمل، عدم حجب المعلومات، منح المسؤوليات والصلاحيات.

المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تنتج عنها العديد من القرارات الإبداعية وأل أكثر فعالية.

بالإضافة إلى:

المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقومي الأداء بمقاييس محددة والمطبقة في المنظمة الأمريكية

بعض الممارسات التي عرضها ارتشي من التنظيم الياباني

توزيع الأرباح على العاملني

توفير مناخ اسري بين العاملني

أسلوب الرقابة الذاتية

عقود عمل للنساء حسب ظروفهم.

1945

44 المدرسة الكمية تظهر المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية ~~5491~~ لما جمعت الإدارة

العسكرية البريطانية مجموعة من الخبراء والمختصين في الرياضيات لدراسة استراتيجيات بعض العمليات العسكرية حيث كان الهدف الأساسي هو توزيع الموارد المحدودة على الجهود الحربي، ثم تم تعميم ذلك على أساليب حسابية هدفها المساعدة في زيادة الكفاءة لاتخاذ القرارات يف المنظمة .

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية

باستخدام الأساليب الإحصائية ومن ابرز الأساليب الكمية البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار نماذج

الشبكات واهم رواده هاريس فيشر ..

ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

علم الإدارة: أو ما يعرف ببحوث العمليات تعتمد على الطريقة العلمية في صناعة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه.

إدارة العمليات: الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.

نظام المعلومات الإدارية من يزود بالمعلومات ويتضمن قاعدة بيانات متكاملة.

فكرة الوقت المحدود أو المصبوط **just in time** : ل "تاتشي اونو"

تقوم هذه النظرية على فكرة قياسية مفادها توريد المواد الخام القطع والأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط، بالكمية المحددة في امل لك المحدد، وفي الوقت المحدد وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهي بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم ومن شان ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة، ويسعى هذا النظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد.

1970  
فكرة النظرية الهزة المقبلة الادهورقراطية: في سنة 1970 نشر الفن توفلر كتاب بعنوان "هزة المستقبل" والذي أوضح فيه كيف أن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى تغيير المنظمات البيروقراطية وطرح البديل للبيروقراطية وهو النموذج الادهورقراطي والذي زرع السلم الهرمي والعلاقات الرسمية وسكون الإجراءات لصالح المرونة والإبداع والتغيير. ولقد أكد توفلر أن الاعتماد على المنظمات الانتقائية أو الوقتية، وعلى جماعات العمل المتحركة أو المتنقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة كالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأيت استجابة للتقدم والتطور المعرفي والتخصص والإبداع والاختراع والتكنولوجيا. وأطلق توفلر مصطلح منظمات الموجة الثالثة على المنظمات التي ظهرت في عصر المعلوماتية، بينما كانت منظمات الموجة الأولى قد ظهرت في عصر الزراعة/ أما منظمات الموجة الثانية فظهرت في عصر الصناعة. والذي يميز منظمات الموجة الثالثة أنها تتمتع بالمرونة، الإبداع والاختراع.

بعض خصائص المنظمات ذات الموجة الثانية والثالثة

الخصائص العامة	منظمات الموجة الثانية	منظمات الموجة الثالثة
- التنظيم	- هرمية	- شبكية
- المخرجات	- مشاركة السوق	- خلق السوق
- مصدر القوة	- الاستقرار	- التغيير
- الرسالة	- الأهداف الخطط الإستراتيجية	- طموحيه
- الموارد	- نقدية - مالية	- معلوماتية
- الدوافع	- الإكمال	- البناء

7- التنظيم المقارن يعتبر اتجاه التحليل المقارن حديثا في دراسة التنظيم والمنظمات، حيث كانت بداياته يف العقدين الأخيرين من القرن العشرين، ولقد ك أنصار هذا الاتجاه على الأبعاد التكنولوجية والبيئية، وبعدها

## نظرية التنظيم المقارن:

يعتبر اتجاه التحليل المقارن حديثاً في دراسة التنظيم والمنظمات، حيث كانت بداياته في العقدين الأخيرين من القرن العشرين. ولقد ركز أنصار هذا الإتجاه على الأبعاد التكنولوجية والبيئية، ويعدونها متغيراً مؤثرة في السلوك التنظيمي، كما يرفض أنصار هذا الإتجاه التعامل

مع أية منظمة في إطار النظرة الأحادية. كما يؤمنون بالتنظيم بالمنظمات كجهد طوعي تعاوني، وبأن الأفراد العاملين داخلها يتفقون على وجوب التفاعل والتعامل مع بعضهم وفق أطر محدودة.

وعلى الرغم من أن تالكوت بارسونز وبيتر بلاو واميتة إيتزيوني ووليام سكوت قد حاولوا طرح

بعض الأطر ونماذج المقارنة، مع وضعهم لبعض معايير لتصنيف المنظمات ومقارنتها، إلا أن محاولاتهم لم تساهم في تعميق التحليل التنظيمي المقارن في التطبيق والممارسة.

وعن طريق جملة من التجارب تم القيام بها على العديد من المنظمات تم إثبات الدور الفعال للتكنولوجيا ليس فقط في تصميم الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات فحسب، بل أنها تساهم في توزيع وتوزيع السلطات والصلاحيات بين الوحدات والأقسام التنظيمية، مع تباين نظم السيطرة والرقابة فيها. كما أن هذا المقترح دعا إلى ضرورة عدم اعتماد نموذج واحد للخصائص والمواصفات التكنولوجية للمنظمات، وبدلاً من ذلك يتم اعتماد إطار نظري واسع يركز على

تصنيف النظم التكنولوجية المطبقة، مع التمييز بين أنواعها ودرجاتها واختلافاتها المترتبة على ذلك.

ولقد كانت مساهمة بيرو Perrow في إرساء نظرة تكنولوجية وتحليلية مقارنة في الستينات القاعدة الأساسية والبداية لهذا الإتجاه المعاصر. وعلى إثره اعتبر بيرو التكنولوجية تميز بعدد الحالات الإستثنائية التي تواجهها المنظمات بالمعرفة والأسلوب المطبق في تسيير الأداء وليست مجرد المكينات والمعدات التقنية، وطبقاً لذلك ميز بيرو بين أربعة أنماط من المنظمات والموضحة في الشكل التالي:

وطبقاً للتحليل المقارن الذي يطرحه بيرو، فإن صنف المنظمات إلى الأتي 1 :  
- المنظمات الواقعة الخلية الراجعة الروتين فإنها ستحتاج إلى هياكل بيروقراطية مركزية --  
لتحد من حرية تصرف العاملين بالمستويات الدنيا والوسطى، وإن رضا العاملين يعتمد

على مستوى الرواتب والأجور وعلى الأمن الوظيفي الذي توفره، كما أن هذه المنظمات تتسم بالإستقرار، ولها مخرجات كمية محددة.

المنظمات غير الروتينية: والواقعة في الخلية الثانية فسنتظهر فيها هياكل لامركزية، كما يتمتع أفرانها بصلاحيات واسعة تمكنهم من الإبداع، وغنهم سيهتمون بهدف المنظمة ورسالتها، كما أن نفوذهم ومكانتهم تستمد من الرغبة والمتعة في ممارستهم العمل أكثر من صلنتهم برواتبهم فهم يبحثون عن النمو والتطور والتقدم المعرفي والوظيفي.

أما المنظمات المهنية والتقنية فتتشارك في خصائص أخرى، ففي المنظمة المهنية تكون صلاحيات الكوادر الدنيا عالية للتعامل مع الحالات للإستثنائية التي تظهر أحيانا، وهؤلاء لا يحتاجون للتفاعل مع الكوادر الوسطى إلا في الضروريات لكون أعمالهم مبرمجة وروتينية. وبالتالي فرضاهم مستمد من معرفتهم للعمل ومن علاقات الصادقة مع بعضهم. في حين أن صلاحيات المستويات الدنيا في المنظمات التقنية تكون متدنية ومحدودة، وأن الإستثناءات التي تواجهها ترفع للمستويات العليا.

#### الإتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات:

لقد سائرت عملية دراسة المنظمات التطورات الكمية والكيفية، حيث ظهرت إتجاهات تنظيمية معاصرة في دراسة المنظمات تسعى من خلال أبحاثها الخروج عن الإطار التقليدي في دراستها. ومن أهم الإتجاهات المعاصرة التي ظهرت في دراسة المنظمة نجد: الهندرة، التمكين، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، وأخيرا الحكمانية.

1

#### الهندرة:

تعرف الهندرة بأنها أسلوب إداري يهدف إلى تجديد وتطوير المنظمة وفق ضوابط محددة تسعى إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء بشكل يقابل متطلبات التغيير والتطوير. ويصطلح عليها كذلك عملية إعادة هندسة البناء، وعليه يجب أن يتم التغيير في المنظمات سواء كانت ناجحة أو فاشلة في تحقيق أهدافها، وعلا إثره فالمنظمات الفاشلة تحتاج إلى تغيير جذري من خلال إنشاء أنظمة إدارية حديثة قادرة على الإضطلاع بعملها وتطوير الأداء بما يكفل لها النجاح.

وعليه فالهندرة من هذا المنطلق تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية

والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسيابية في العمل.  
ومن أهم أساليب الهندرة مايلي:

- دمج الوظائف: بمعنى دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة
  - منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات
  - تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها.
  - تعدد خصائص العمليات
  - إنجاز العمل في مكانه
  - خفض مستويات الرقابة والمراجعة
  - تقليل الحاجة إلى مطابقة المواصفات
  - الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تتمكن المنظمات من الجمع بين ممي ا زت المركزية واللامركزية في عملياتها.
- إدارة المعرفة

يُقصَد بالمعرفة الإلمام بتفاصيل فرع من العلوم المختلفة بجزئياته وفروعه ومبادئه وأساسياته نظريا وعمليا، فهي النهج لإكتشاف الظواهر والإحاطة بها وتفسيرها، أما إدارة المعرفة فتتضمن عدة معان تبدأ بتحصيل المعرفة واكتسابها، وتمتد لتشمل توزيعها وإيصالها للأخرين وتفسيرها، وتنتهي بتوظيفها واستثمارها بشكل إيجابي لحل المشكلات التي تواجه المنظمات. وعليه فإدارة المعرفة في هذا الحقل الأكاديمي تعني كل جهد منظم واع موجه من قبل المنظمة لإلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول بين أفرادها وأقسامها ووحداتها، بهدف رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

فهي تعني إدارة الموارد المعلوماتية واتاحتها لجميع العاملين في المنظمة كمصدر مستمر ومتدفق للمعلومات.

ولإدارة المعرفة أهمية كبيرة ترجع إلى دورها في:  
-خفض التكاليف وزيادة الإي ا ردادات.

-تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمستويات أداء مناسبة وتحسينها تدريجياً.

تحديد المعرفة المطلوبة لمجالات عمل المنظمة.

مساعدة المنظمة على استثمار أرسالها الفكري في تطوير ذاتها.

### التعلم التنظيمي:

فالتعلم التنظيمي عبارة عن عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة المحيطة والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية. وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها بهدف التطوير والتميز 1 .

هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي و التي تميزه عن غيره من

المفاهيم التنظيمية الأخرى وهذه الخصائص هي كالاتي 2 :

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي

تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى

واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة،

بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.

- إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل

معلم حيث أنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن

اكتسابها من هذه الخبرة

- ظاهرة جماعية فيتعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات

أعضاء المنظمة . ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.