

## النظريات الحديثة في تحليل المنظمات

### تمهيد

بعدها تطرقنا إلى المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة السلوكية اللتين تحلان المؤسسة الاقتصادية أو منظمة الأعمال برؤية مبسطة، ظهرت هناك مدارس أخرى مختلفة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام معقد. ونتيجة لضخامة المؤسسات الاقتصادية و التغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و اشتداد حدة المنافسة و التوزيع الجغرافي للأسواق، فقد برزت أفكار جديدة في علم الإدارة من خلال المدارس الحديثة.

أولاً: مدرسة نظرية النظم:

نبذة تاريخية:

مؤسس الطريقة النظامية<sup>14</sup> هو العالم (Ludwig von Bertalanffy) (1901-1972)، من أصل نمساوي أصدر سنة 1951 مقال بعنوان " الطريقة الجديدة لتوحيد العلوم " وأتبعه بكتاب تحت عنوان: " النظرية العامة للنظام " *General system theory* ومن بين المتزعمين لهذه الطريقة: *Boulding , Beer, Johnson , Kast, ...* في فرنسا نجد كل من *Jacques Mélése et Bruno Lussato*.

مبادئ المدرسة: يحاول مؤسس هذه المدرسة، تقديم مقارنة شاملة أو كلية للمنظمات، أخذاً بعين الاعتبار التعقد المتزايد للمحيط.

الافتراض الذي تقوم عليه المدرسة: الافتراض أساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات و الخصائص بين الكائنات الحية و التنظيمات الاجتماعية، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي كجسم بشري و تنظيم المنظمة.

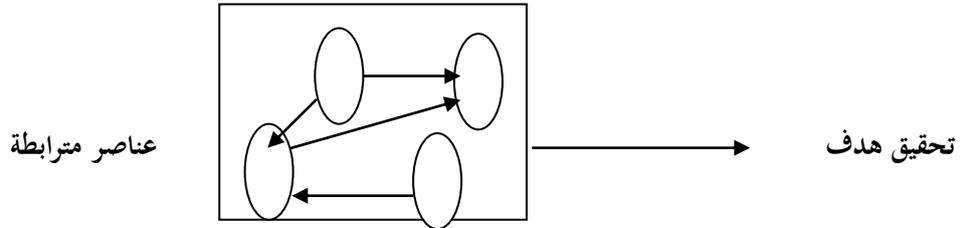
قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام (*le système*) الذي يمكن تعريفه كما يلي:

(4) الطريقة النظامية هي وسيلة لتحسيد الحقيقة، تتمثل في اعتبار كل ظاهرة أو حادثة أو سياق أو فعل كنظام. فحسب ميلاز يعتبر النظام بأنه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، موجه نحو تحقيق هدف.

اعتمدت هذه المدرسة على نتائج أبحاث نظرية النظم التي تمّ تطويرها في علم الأحياء ، إن مصطلح النظام ظهر في مجال علم البيولوجي و هذا لتعويض نقائص الطريقة التحليلية<sup>15</sup> لفهم و شرح عمل الخلايا.

**تعريف النظام:**

النظام هو مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف ما.



و يعرف أيضا أنه " مجموعة من العناصر التي تعتمد على بعضها البعض و تؤثر في بعضها البعض و تعمل مع بعضها ككيان واحد(تشكل فيما بينها وحدة واحدة) لتحقيق هدف معين ضمن بيئة متغيرة ". فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

مثال:

جسم الإنسان هو نظام متكوّن من عدّة أجهزة تتمثل في( القلب، الرئتين، الكبد، المعدة...) تسمح الاستمرارية في العيش.

### أنواع النظم:

و هناك نوعين من الأنظمة: النظام المفتوح و النظام المغلق.

**- النظام المغلق،** فهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به و هو نادر الوجود و اقرب مثال له الساعة التي تعمل على البطارية، تبقى تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية.

**- النظام المفتوح،** يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة و يؤثر و يتأثر بها عن طريق التفاعل و الاتصال.

<sup>15</sup> ( الطريقة التحليلية تتمثل في تجزئة الأشياء و تحاول عزل العناصر كل على حدا لدراستها الواحد تلو الأخر بعيدا عن مؤثرات المحيط.

و ستقتصر دراستنا على النظام المفتوح فقط، و يجب الإشارة أنه عندما يكون النظام معقد يمكن أن يتجزأ إلى عدة أنظمة فرعية متكاملة و منسجمة، و تجزأ الأنظمة الفرعية إلى أنظمة فرعية أصغر (مثال الجامعة).

### مكونات النظام المفتوح:



الشكل التالي يوضح الإطار العام للنظام لأي منظمة.

و بموجب هذه التقسيم يمكن اعتبار المنظمة نظام مفتوح تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار و تأخذ منها مدخلاتها الأساسية و هي المواد الأولية و رأس المال و الموارد البشرية و التكنولوجيا و الطاقة و معلومات لتقوم بتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع و خدمات مفيدة للزبائن و المجتمع.

يمكن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح في تفاعل ديناميكي مع محيطها التقني، الاجتماعي الثقافي ... المنظمة تفهم على أنها مجموعة نظم جزئية في تفاعل تكاملي في داخل نظام واحد أوسع.

**المدخلات:** تمثل عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية و خبرة بشرية و معدات و بيانات.

**العمليات:** و تشمل المزج و الفرز فضلا عن عمليات التحويل و التسويق و العمليات الأخرى.

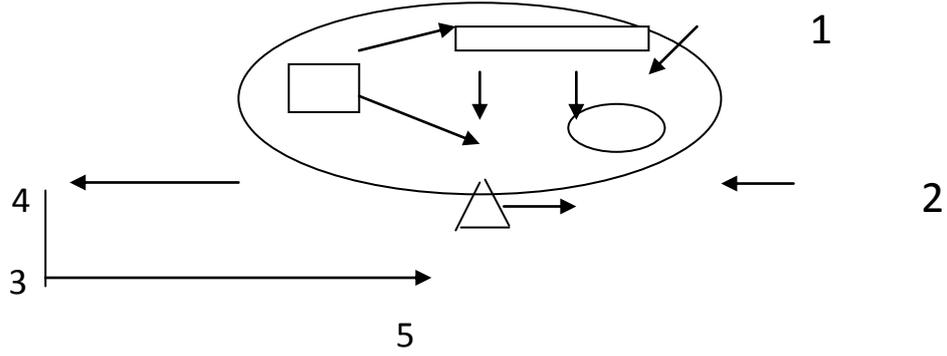
**المخرجات:** و تمثل السلع و الخدمات و رضا العاملين و المستهلكين، الربح و الخسارة.

**التغذية العكسية أو الراجعة:** و هي التقارير عن سيرورة العمليات و جودة المنتج و تقييمهم للسلع و الخدمات التي توفرها للمنظمة أو ردود فعل البيئة تجاه مخرجات المنظمة

**مميزات النظام المفتوح:** هنالك خمس مميزات للنظام يمكن ملاحظتها وتطبيقها على أي ذات أو كيان.

1 - عناصر مختلفة ومتراصة. 2- حدود. 3- محيط. 4- هدف. 5- سياق للتعديل أو المراقبة،

حلقة الرجوع العكسي *feed-back*



### الشكل العام للنظام المفتوح

إذا طبقنا هذه الطريقة أي الطريقة النظامية على المنظمة يتبين لنا ما يلي:

**العناصر المختلفة والمتراصة:** تتمثل في وظائف و مصالح المؤسسة ولكل وظيفة أو مصلحة أهداف ووسائل وكذلك هيكل ولكن بالرغم من ذلك لا بدأ من العمل المترابط الجماعي.

**الحدود:** تتمثل في هيكل المؤسسة أو التنظيم الداخلي للمؤسسة.

**المحيط:** الشركاء المتعاملين مع المؤسسة مثل (الزبائن، الموردين، المنافسين، الدولة، البنوك، النقابات...)

**الهدف:** على المدى البعيد هو البقاء و الاستمرارية وهناك أهداف اقتصادية واجتماعية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى المتوسط والقصير.

**سياق التعديل:** في حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة لابد من إعادة النظر في القرارات والعمليات المتخذة لتتماشى مع الأهداف المرجوة.

وهكذا فحسب هذه الطريقة فان المنظمة عبارة عن نظام معقد له نهاية و مفتوح على محيط غير مستقر متغير باستمرار، تجمع وظائف مختلفة ومتراصة مع بعضها البعض، هذه الارتباطات الداخلية تظهر أكثر أهمية من هذه العناصر في حد ذاتها.

### خلاصة:

إن منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) في إطار هذه المدرسة تعتبر نظم مفتوحة متعددة الأبعاد، اقتصادية واجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم و إدراك متغيرات هذه البيئة و انعكاسات تأثيرها على المنظمة بشكل عام أو على أحد أجزائها. فالمنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة يصعب عليها النجاح و تقع في أخطاء كثيرة بسبب سلوكها المغلق و بسبب عدم فهمها لمتغيرات المحيط و لهذا لا يعقل أن لا تعتبر البيئة مهمة في مؤسسات الحديثة.

## ثانيا: المدرسة الكمية (بحوث العمليات) أو الرياضية.

لقد حاول العديد من الباحثين تطوير الأساليب الرياضية والكمية و الإحصائية لمساعدة متخذي القرارات في تحسين نوعيتها . و بالتالي طرحت فكرة أنه من الممكن تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات عن طريق استخدام أساليب رياضية في حل المشاكل التشغيلية. و بالفعل تم حل الكثير من المشاكل الإدارية في مجال التخطيط و التنبؤ، كنماذج البرمجة الخطية و المشاكل الإنتاجية كجدولة الإنتاج و الرقابة على المخزون و التنبؤ بالطلب في السوق و تفسير سلوك المستهلك و التنبؤ به . مثلا يمكن إيجاد علاقة رياضية بين تغيب العاملين و تأثيرها على الإنتاج.

إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة ينطلق من كون أن الرياضيات و الأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات و حل المشكلات في المؤسسات الاقتصادية. لقد زاد استخدام هذه الأساليب حديثا خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات و الحاسوب و البرمجيات.

### الانتقادات:

لكن بعض أهل الاختصاص لا يرى في النظرية الرياضية أكثر من أسلوب فقط لمساعدة الإدارة في وضع حلول لمشاكلها الإدارية و لا يرقى ليكون نظرية إدارية متكاملة ، و أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين و الثقة و الود و الحب و الكره، لأن هذه المتغيرات ترتبط بالمشاعر الإنسانية التي لا يمكن تحويلها إلى أرقام و تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في أداء المنظمات. جاء تطور النظرية الكمية نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية و التي من خلالها حاولت بعض الشركات الاستفادة من الأساليب التي استخدمت في إدارة الجيش و تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية خصوصا المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة و المتحركة و بالنقل و التخزين و التموين و التوزيع.

### ثالثا: النظرية الموقفية أو الظرفية:

تعتبر المدرسة الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، بخلاف المدرسة الكلاسيكية التي كانت تبحث عن النموذج الأفضل والوحيد المطبق في جميع المنظمات أو ما مصطلح عليه ( *One best way* ) لتيلور أي أفضل طريقة لإدارة المنظمة. فإن النظرية الموقفية ترى بأن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما

متفردا لا يقبل التعميم و هذا في خصائصه و بيئته، و أن لكل موقف أو ظرف هناك سلوك إداري يلائمه لأنه يتأثر بالعديد من العوامل مثل حجم المنظمة، البيئة، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة الأفراد، نوع الإستراتيجيات و غيرها. ترى هذه النظرية بأن لكل موقف معين حل مناسب الذي قد لا يكون ملائما لظروف أخرى، و ما يبرر هذا الموقف أن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي هي حوصلة المتغيرات الناتجة عن كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية. إن وجود طريقة إدارية مثلى يمكن استخدامها في كل الأزمنة و كل المنظمات إنما يتعارض مع الحقيقة الموضوعية للعمل الإداري.

#### رابعا: مدرسة النظرية الاجتماعية التقنية: école sociotechnique

تعتبر هذه المدرسة حوصلة أو خلاصة للمدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية في آن واحد، فالنظرة الاجتماعية يقصد بها الجانب الإنساني و النفساني و الشخصي. أما النظرة التقنية يقصد بها الجانب الإنتاجي و الكمي و العقلاني. فحسب هذه المدرسة أن المشاكل الإدارية يجب أن تحلل من وجهة نظر تقنية واجتماعية في نفس الوقت لأن منظمة الأعمال أو المؤسسة الاقتصادية تعتبر كنظام مفتوح. من أهم الباحثين في هذه المدرسة *E.A.Trist/ K.W.Bamforth/ F.E.Emery/A.K.Rice* حسب هؤلاء المفكرين أن أي مشكل متعلق بالإدارة أو التسيير يجب أن يدرس أو يحلل من خلال تشخيص متعدد المجالات الدراسية *diagnostique multidisciplinaire*.

#### خامسا: مدرسة نظرية القرار:

**أهم مفاهيم المدرسة:** من أهم المفكرين في هذه المدرسة نجد كل من *James March . Richard Cyert* . *Herbert Simon*. إن مدرسة نظرية القرار تقوم بتحليل المنظمة على أنها مكان أين تؤخذ فيه مختلف القرارات. لفهم أي قرار في المؤسسة ينبغي تحليل المراحل أو الخطوات التي أدت إلى هذا الاختيار وكذلك التصرفات و التأثيرات الناتجة عنه . بخلاف المدرسة الكلاسيكية التي تبحث عن العقلانية المطلقة (لأنها تعتبر المنظمة نظام مغلق) ، ففي نظرية القرار يتميز متخذ القرار في جميع المستويات بالعقلانية النسبية أو المحدودة نظرا لعدة عوامل نفسية تدخل ضمن مراحل اتخاذ القرار بالإضافة المحيط المتغير باستمرار. إن *Herbert Simon* يرفض النظرة الآلية لتيلور و فايول، حيث أنه في بداية

الخمسينيات قام بتحليل خطوات اتخاذ القرارات في المنظمات واقترح مفهوم جديد هو العقلانية المحدودة *la rationalité limitée* ثم يبين أن العقلانية تعتبر محدودة لثلاثة أسباب:

👉 **اشكالية توفر المعلومة:** إن متخذ القرار لا يمكن الإطلاع أو معرفة كل المعلومات لاختيار القرار بشكل جيد وعقلاني، لأنها قد تكون غير متوفرة أو باهظة الثمن.

👉 **دوافع متخذ القرار:** إن نظم القيم و الأهداف و العوامل النفسية و سلوكيات متخذ القرار تؤثر على قراراته.

👉 **قدرات متخذ القرار:** إن ردود الأفعال و مواهب و معارف متخذ القرار قد تنقصه من فهم الوضعية بشكل جيد.

تُتخذ إذن القرارات في ظروف العقلانية المحدودة، التي تعتبر متغيرة و غير متكررة . إن أهمية المساهمة التي قدمها *Herbert Simon* لفهم منظمة الأعمال استحق عليها جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978. إن كل من الأساتذة الثلاثة الذين تم ذكرهم ارتبط اسمهم بمفهوم السلطويقي *l'autorité*، فحسب *Simon*: " هي قدرة اتخاذ القرارات المقبولة من طرف الجميع". فقد درسوا النتائج المترتبة عنها من خلال التنظيم الغير الرسمي و العوامل الاجتماعية. فلقد بينوا أن هذا النوع من اتخاذ القرار له علاقة ليس فقط بمعايير أقل عقلانية ولكن أيضا بوضعية المحفزات و إدراك المحيط، فالخلافات لا تنشأ فقط من سوء العلاقات بين الأفراد و لكن أيضا من الإدراك السيئ للمحيط مما يتطلب لا مركزية اتخاذ القرار. إن المؤسسة هي منظمة معقدة حيث القرارات تعتبر ثمرة مشاورات و موضوع التمرن الجماعي.

### سادسا: نظرية (Z) اليابانية: (الإدارة اليابانية):

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى **الاهتمام بالعنصر البشري و تشجيع العمل الجماعي**، و قد ساعد في ذلك طبيعة المجتمع الياباني و تقاليده، مما دفع بالمنظمات اليابانية إلى الاهتمام بهذه الخصائص و غرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمات. في أوائل الثمانينات قدّم (*William Ouchi*) تحليلا لخصائص المنظمات يركز على مجموعة من المبادئ سماها نظرية (Z) كنظرية جديدة للإدارة الأمريكية (كونه قد تخرج من الجامعات الأمريكية و عاش فيها مدة من الزمن) إيمانا منه بأن تطبيق بعض خصائص الإدارة اليابانية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النجاح

في منظمات و بيئات غير يابانية . تعد نظرية (Z) في الإدارة أسلوبا مكتملا و يمثل حلا توافقيا بين نظريتي (X) و (Y). تقتضي هذه النظرية أن الإدارة اليابانية تمارس نشاطها بنوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة.

السمات العامة للنظرية اليابانية في الإدارة:

👉 الصفة العشائرية: تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر الذي يعيش فيه الفرد و يمارس نشاطاته الفكرية و العملية و الاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.

👉 الألفة و المودّة: انطلاقا من الصفة العشائرية، تشعر المنظمة بأنها معنيّة بتأمين حياة كريمة لعمالها و تمارس ذلك على نحو عملي مما يخلق علاقات المودّة بين الإدارة و العمال مما يحفز العامل على بذل مجهود إضافي.

👉 المصلحة المشتركة: لا شك أن الزيادة في الإنتاج سوف تعود على الجميع بمردود ايجابي و فائدة.

👉 العدالة في التعامل: تعتبر المعايير الموضوعية في المنظمات قواعد مطبقة على جميع العاملين على السواء.

خصائص العمل الإداري:

👉 الإدارة الجماعية: تتبع الإدارة اليابانية أسلوب جماعات العمل، فكل فرد ينتمي لجماعة معينة مكلفة بانجاز مهمة محددة و تقوم هذه الجماعات من خلال التعاون بإدارة العمل بالمشاركة.

👉 الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: حيث يساهم جميع المدراء بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم في ذلك، و هم بالتالي مسئولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي و المسؤولية الاجتماعية تقع عليهم.

👉 السلطة الواسعة للمشرفين المباشرين: و ذلك بقناعة الإدارة بمعرفتهم الدقيقة بالأفراد العاملين معهم، فالمشرف يعرف كيفية انتقاء العاملين لديه و كيفية توجيههم بالشكل الصحيح.

النمط (J) الياباني

1. التوظيف مدى الحياة.
2. صنع القرار جماعي.
3. المسؤولية الجماعية.
4. التقييم البطيء والترقية البطيئة.
5. آليات ضمنية للرقابة (رقابة ذاتية).
6. مسار وظيفي غير متخصص (عبر عدة وظائف).
7. اهتمام كلي بالفرد.

+

النمط (A) الأمريكي

1. التوظيف قصير المدى.
2. صنع القرار فردي.
3. المسؤولية الفردية.
4. التقييم السريع والترقية السريعة.
5. آليات واضحة للرقابة (من خلال سياسات وقواعد).
6. مسار وظيفي متخصص.
7. اهتمام جزئي بالفرد (الدور الذي يلعبه).

=

النمط (Z) الأمريكي المعدل

1. التوظيف طويل المدى.
2. صنع القرار جماعياً.
3. المسؤولية الفردية.
4. التقييم البطيء والترقية البطيئة (ربط الترقية بالمهارات والإسهامات وليس بالأقدمية).
5. رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن مع مقاييس صريحة ومقتنة.
6. مسارات وظيفية متخصصة بدرجة متوسطة.
7. اهتمام كلي بالموظف.