

تطور نظرية المنظمة

تاريخ 26 / 2 / 2007

إعداد

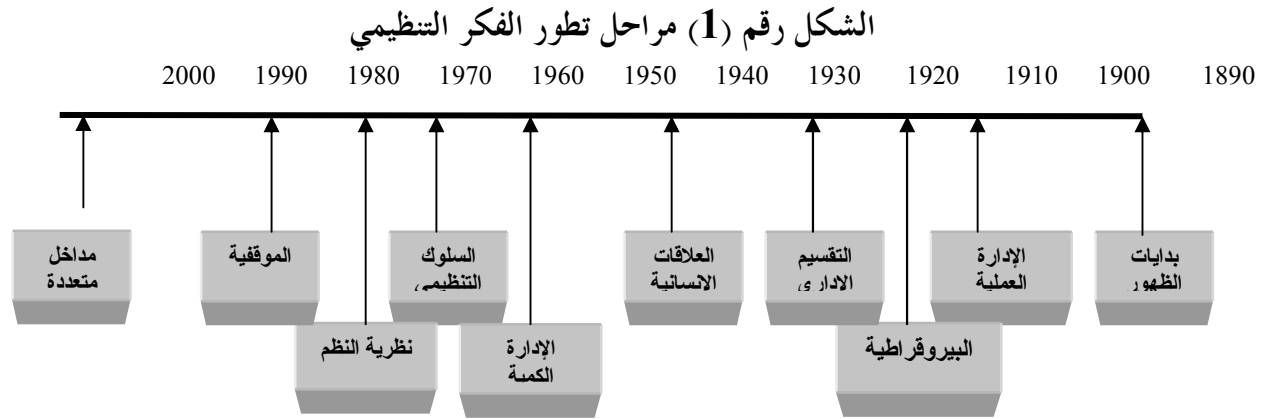
د. رعد حسن الصرن

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

المحتويات

1. المدرسة الكلاسيكية للمنظمة:
 - نظرية الإدارة العلمية.
 - نظرية البيروقراطية.
 - نظرية التقسيم الإداري.
2. المدرسة السلوكية للمنظمة:
 - نظرية العلاقات الإنسانية.
 - نظرية النظام التعاوني.
 - نظرية القرارات.
3. المدرسة الحديثة للمنظمة:
 - النظرية الكمية.
 - نظرية السلوك التنظيمي.
 - نظرية النظم.
 - النظرية الموقفية.
4. نظرية الإدارة بالأهداف.
5. نظرية Z.
6. النظرية الثقافية.
7. المداخل الحالية والمستقبلية.
8. المقارنة بين وجهات النظر التقليدية والمعاصرة .

ظهرت عبر عقود القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين مجموعة من مدارس ونظريات الفكر التنظيمي، وكان أولها المدرسة الكلاسيكية ، ثم المدرسة السلوكية ، فالمدرسة الكمية ، والسلوك التنظيمي، ومدرسة النظم ، فالموقفية ، ومن ثم نظرية الإدارة بالأهداف ، ونظرية Z والنظرية الثقافية، وأخيراً ظهرت مجموعة من التطورات والمداخل الحالية لدراسة الفكر التنظيمي في المنظمات. ويوضح الشكل رقم (1) مراحل تطور الفكر التنظيمي.



1. المدرسة الكلاسيكية للمنظمة: Classical Theory

ونقسم إلى النظريات التالية :

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية البيروقراطية.
- نظرية التقسيم الإداري.

1-1. نظرية الإدارة العلمية : Scientific Management Theory

يعد فريدريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية The Father of Scientific Management. وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية. لقد أدى التطور لظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement وقد بدأت هذه الحركة في البداية، وعرفت باسم إدارة المهمة Task Management. وقد عرفت أيضاً بنظام تايلور Taylor System أو التaylorية Taylorism. وعرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية Scientific Management.

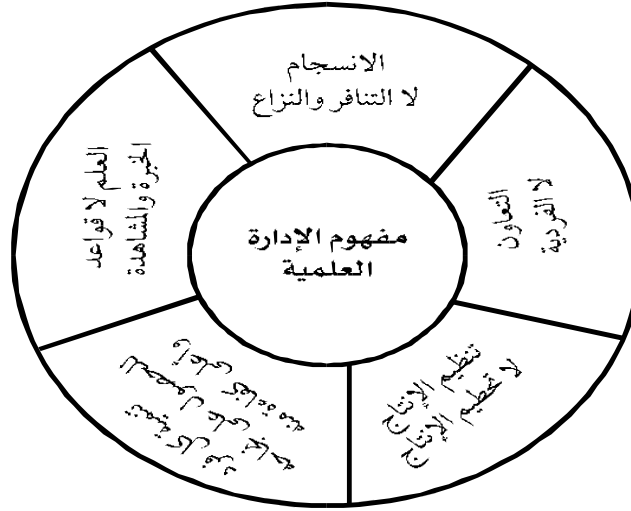
إن الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها، فإنها تؤدي لتحقيق مطالب جميع الأطراف المستفيدة. كما أنها في نفس الوقت فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية. ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في نظريته بالنقاط التالية:

1. تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.

2. إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لأطراف العمل.

3. تعتمد الإدارة العلمية على جميع المعلومات وتحليلها، واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه.

ويتضح مفهوم الإدارة العلمية من وجهة نظر تايلور في الشكل رقم (2).
الشكل رقم (2) مفهوم الإدارة العلمية



إن المشكلة الأساسية الموضحة بالشكل هي تحديد ما يجب أن ينتجه الفرد يومياً. ويعتبر مقبولاً اقتصادياً من وجهة نظره ومن وجهة نظر الإدارة، حيث كانت السياسة المتبعة عملياً في قياس الإنتاجية عشوائية، ولقد نشر تايلور كتابه مبادئ الإدارة العلمية The Principles Of Scientific Management في عام 1911. ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

1. فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى الأفراد مهام التنفيذ.
 2. تحقيق التعاون بين الأفراد والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
 3. استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلاً من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية والخبرة للقيام بذلك.
 4. الاختيار العلمي السليم للأفراد وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.
- انطلاقاً مما سبق، يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن The Best Way التي تحمل تفسيرين مختلفين. فقد تعني البحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن لكل فرد. ومهما يكن الأمر فإن نظرية الإدارة العلمية لتايلور تعرضت لبعض الانتقادات منها:
1. اعتمد تايلور على دراسة الحركة والوقت، وهذا ما جعل الأفراد بمثابة آلات مستمرة لخدمة أصحاب العمل.
 2. التركيز على النواحي العلمية وإهمال النواحي الإنسانية، مما يزيد في تعقد المشكلات لأن للإنسان مشاعر وأحاسيس لا يمكن أن تديرها كيفما تشاء.

3. إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جداً، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.

4. خلق المواجهات والمصادمات بين الإدارة والأفراد نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.

5. المبالغة في فكرة الكفاية والرشد، وبالتالي قد يحدث آثار عكسية، لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث والظروف ووعي الأفراد والتفاهم والانسجام بينهم وبين الإدارة.

لا يمكن وجود الإدارة العلمية في أية منظمة ما لم يتم تطبيق مفاهيمها ومبادئها، وضرورة أن يتم التغيير في الموقف العقلي للإداريين والأفراد، وأن يكون من الواجب التعاون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الإنتاج، وضرورة أن يحلوا المعارف العلمية الصحيحة محل الأوامر والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة.

2-1. نظرية البيروقراطية :

اعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية. وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية، إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

لقد وضع ويبر مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية. فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى. نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل. فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية. ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف. ويشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنياً على الأقدمية في التعيين والإنجازات التي حققها الموظف أو كليهما معاً. كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف. وتقوم البيروقراطية في نظر ويبر على الأسس التالية:

1. إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.

2. إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون. وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيراً الرقابة والتقييم والمتابعة.

3. تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات.

4. يجب تقسيم أنشطة العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العملية، وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة والوحدات في أقسام والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات.

5. يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد. وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

إن من أهم مزايا البيروقراطية ما يلي:

1. الدقة.
2. السرعة.
3. الوضوح.
4. الخضوع الكامل للرؤساء.
5. تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
6. تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.
7. المعرفة الكاملة بالمستندات.
8. الاستمرار.
9. الوحدة.

علاوة على ذلك يمكن تطبيق هذا الشكل من التنظيم البيروقراطي في ميادين كثيرة وفقاً للمبادئ التالية:

1. يمكن مباشرة السلطة البيروقراطية في أنقى أشكالها إذا قامت على أساس التعيين، فلا يمكن تصور شغل المراكز أو المناصب البيروقراطية عن طريق الانتخاب، حيث أن الانتخاب يجعل من الصعوبة مكان استتباب نظام العمل.
2. يتم التعيين عن طريق التعاقد، والذي يُمكن من الاختيار الحر. وهذا مبدأ هام في البيروقراطية الحديثة.
3. تزداد أهمية المؤهلات الفنية في التنظيم البيروقراطي بشكل واضح بحيث يحتاج الموظف العمومي إلى المعرفة الفنية، رغم أن هذا يمكن اكتسابه عن طريق الخبرة أكثر من التدريب الرسمي.
4. يحصل الموظف الرسمي على عائد في شكل مرتب ثابت.
5. يعتبر مبدأ الفصل بين الموظف، وبين ملكية عوامل الإنتاج من المبادئ المعترف بها سواء في الإدارة.

إن من أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية لماكس ويبر ما يلي:

1. إهمال الفرد ومعاملته كآلة، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.

2. إن بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
3. التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي لزيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.

4. وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي «البيروقراطية المثالية» كما حددها ويبر كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي وفكرة الخبرة والتدريب كأساسات لاختيار الموظفين.

5. إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.
وأخيراً، إن ويبر بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها. وإن النظام البيروقراطي هو العنصر الجوهرى، فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكافية، وأن كافة الشروط التي أقيمت عليها البيروقراطية وجدت في أوروبا في القرن الخامس عشر، ومن ثم نشأت الرأسمالية الحديثة.

3-1. نظرية التقسيم الإداري:

بدأ هنري فايول، وهو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة، أيًا كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوماً واحداً يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات.

وقد قسم في كتابه هذا الأنشطة التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية:

1. النشاط الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصنيع.
2. النشاط التجاري: ويشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
3. النشاط المالي: ويشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.

4. النشاط الأمني: ويتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.

5. النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف، كما أنه يتضمن الإحصاء.

6. النشاط الإداري: ويتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقد اعتبر فايول النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة وأحاطه بأكثر قدر ممكن من العناية والاهتمام. ومن أهم الموضوعات التي تناولها التالي:

أ. خصائص الإدارة والتدريب:

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

1. خصائص جسدية أي الصحة والقوة.
2. خصائص عقلية، أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
3. خصائص خلقية، أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة.

4. خصائص تربوية، أي الإمام العام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
5. خصائص فنية، ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.

6. خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية. لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تميمتها وتطويرها بنفس الأسلوب.

ب . مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة هي:

1. تقسيم العمل Division of Work.

2. السلطة Authority.

3. الانضباط Discipline.

4. وحدة الأمر Unity of Command.

5. وحدة التوجيه Unity of Direction.

6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة Subordination of Individual Interest to General Interest.

7. التعويض Remuneration.

8. المركزية Centralization.

9. سلسلة التدرج Scalar Chain.

10. الترتيب Order.

11. المساواة Equity.

12. استقرار الأفراد Stability of Personnel.

13. المبادرة Initiative.

14. روح التعاون Espit de corps.

وقد أشار إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين، وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات.

ويتضمن التنظيم برأي فايول تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وترجمة هذا الهيكل في أهداف واضحة، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة. وضرورة أن يتضمن الهيكل التنظيمي إقامة علاقات إنسانية جيدة واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف أو الاهتمام بعملية اختيار الأفراد اللازمين للمنظمة مع ضمان تدريبهم.

وقد انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية:

1. إن المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة تمتاز بأهميتها كشعارات لا أقل ولا أكثر.

2. تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي يمر بها كل بلد.
3. لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.
4. قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي الذي نعيشه، وبالتالي فإنها تختلف عن المبادئ المعمول بها.
5. إن المبادئ السابقة تتسم بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات غير المحدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.

2. المدرسة السلوكية للمنظمة: Behavioral Theory

وتقسم إلى النظريات التالية :

- نظرية العلاقات الإنسانية.
- نظرية النظام التعاوني.
- نظرية القرارات.

1-2. نظرية العلاقات الإنسانية :

تعود جذور هذه النظرية إلى إلتون مايو الذي أشرف على التجارب التي تمت في شركة ويسترن الكتريك Western Electric بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع هاوثورن Hawthorne بشيكاغو في العشرينات. لذلك سميت التجارب التي قام بها بتجارب هاوثورن Hawthorne Experiments حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. ولقد تضمنت تجارب هاوثورن التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1932 إجراء تجارب كثيرة من أهمها:

أ – تجارب الإضاءة:

وفي هذه التجارب تم تعريض مجموعات مختلفة من العاملين لشدة إضاءة مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية حيث تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الزيادة والنقصان في الإنتاج.

ب – تجارب غرفة التجميع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات. وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية وتمييزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.

ج – تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور. وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد وبفرض معايير محددة عليهم. لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية:

1. إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
 2. إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
 3. إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
 4. إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.
- ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:

1. إن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.
2. إن المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
3. إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها من حيث الإنتاجية.
4. إن الأفراد لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية:

1. تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك الأفراد بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
2. تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك، فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
3. محدودية عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.
4. لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

2-2. نظرية النظام التعاوني: (تشسر بارنارد) Co - Operative System Theory

تعتبر نظرية بارنارد Chester Barnard من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ — وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب — التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام 1948.

وقد أعد بارنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذاً هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

أ – وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

ب – وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.

ج – رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

1 – الفرد:

إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل، وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، وهو شيء حي له أيضاً القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه. ويقول بارنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

1 – إذا كان قادراً على فهم وإستيعاب الرسالة.

2 – إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.

3 – إذا كان يعتقد أنها تتمشى مع أهدافه الشخصية.

4 – إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

2 – التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر بارنارد يتألف من العناصر التالية:

1 – الهدف المشترك

2 – الاتصال

3 – السلطة وقبولها

4 – اتخاذ القرارات

5 – التخصص

6 – الرغبة في العمل

7 – التوجيه والإشراف

ويخلص بارنارد إلى النتيجة التالية، أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

3 – التنظيم غير الرسمي:

في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

أ – تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

ب – تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

ج – تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

3-2. نظرية القرارات (هربرت سايمون): Decisions Theory

يعد هربرت سايمون Herbert Simon من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، وقال إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. وقد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior. ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات. لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحدها من أجل تفهم السلوك التنظيمي. وقد عرف سايمون التنظيم بأنه: «عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل».

ومن خلال هذا التعريف نرى أن سايمون يتكلم عن السلوك الإداري. فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة. بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

1 – اتخاذ القرار:

إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

2 – البيئة:

عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

3 – الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

4 – التخصص:

يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

5 – التأثير:

لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارسها التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها.

6 – التوازن:

إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

إن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

أ – الجانب النظري لاتخاذ القرارات.

ب – الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي.

ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات. أما في الجانب العملي فإن التحليل الدقيق يشكل الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة. والمشكلة الأساسية هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما تقوم أيضاً على اعتبارات سياسية، وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل وهناك أيضاً مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذه القرارات منها:

أ – الذكاء: الذي يسمح للفرد من خلال اتصاله بمجتمعه وظروف بيئته بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.

ب – رقابة الاستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة.

ج – اختيار الطرائق والأساليب: التي يمكن تطبيقها نظراً لملاءمتها.

د – تنفيذ الخطط الموضوعة وفقاً لتفاصيل واضحة ودقيقة.

لقد أكد سايمون أن كل قرار متخذ يجب أن يهدف لتحقيق هدف معين. وداخل التنظيم هناك العديد من الأهداف الواجب تحقيقها، حيث يعتمد إنجازها على بعضها البعض، وعليه يكون لدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها.

3. المدرسة الحديثة للمنظمة: Modern theory of organization

وتقسم إلى النظريات التالية :

- النظرية الكمية.
- السلوك التنظيمي.

- نظرية النظم.
- النظرية الموقفية.

1-3. النظرية الكمية : Quantitative Theory

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتطور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج Models يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات. وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات Operations Research هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة.

إن رواد هذه النظرية هم العلماء البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان. فقد تم تشكيل فريق بحوث العمليات، يضم مجموعة من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل المشكلات. وتتطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية. ومن ثم يمكن معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها.

وبالرغم من أن النظرية الكمية (الرياضية) تعتبر حديثة نسبياً، إلا أنها أثبتت فائدتها في مجال الإدارة، فهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافه والمشكلة ولنطاق المشكلة. ولا شك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة. كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.

ومع تزايد استخدام الحواسيب الإلكترونية يصبح بالإمكان تطوير نماذج عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل أن يواجهها الكثير من المديرين في الوقت الحاضر، ومن الممكن أيضاً زيادة قدرة الإداري على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة. كدراسة الآثار الاقتصادية لارتفاع معدل التضخم النقدي بنسبة سنوية معينة على المنظمة، أو دراسة التغيرات المحتملة في نسب العمالة في مجالات مختلفة من العمل سنوياً. وأثر هذا التغير على توافر المواد البشرية وتكاليفها.

كما ساعدت الحواسيب الإلكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات كالنماذج الخاصة بالرقابة على المخزون Inventory Models Control والنماذج الإحصائية للقرار Statistical Models والبرمجة الخطية Linear Programming وقد أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والأفراد والمشكلات الأخرى المعقدة.

ومما لا شك فيه أن هذا الأسلوب الحديث في معالجة المشكلات وتقديم الحلول يستطيع أن يقدم إمكانية واسعة للمقارنة بين الحلول البديلة المتعددة بصورة أسهل بكثير من الطريقة العادية المعروفة على اعتبار أن الطرق الرياضية الكمية تتميز بالوضوح والدلالة الواضحة على ظواهر الأمور.

وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية وذلك بحلول عام 1955، ومع بداية عام 1965 كانت هذه النظرية واسعة الانتشار والتطبيق. وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فاعلية الأداء الإداري إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا عن العمل وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحياناً وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات.

2-3. نظرية السلوك التنظيمي : Organizational Behavior theory

ارتكز على فكرة أساسية مفادها أن فاعلية الفرد تتحقق من خلال التفاعل بينه وبين المجموعة التي ينتمي إليها، ومع العمليات التنظيمية أيضاً. إلى جانب تأكيد العلاقات بين الأفراد والمديرين، وإنهم يعملون جميعاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وإن الأفراد يرغبون بالعمل، ويمكن تحقيق قدراً من الرقابة الذاتية على أنفسهم.

لقد ساهم هذا الإتجاه من تطور الفكر التنظيمي في زيادة فاعلية المشاركة ، وتحقيق استقلالية أكبر ، وتشجيع المبادرات والتحديات ، وإغناء الأعمال التي تؤكد زيادة الأداء ، والإعتراف بأهمية تنمية الموارد البشرية. ويؤخذ على هذا الإتجاه ، أن بعض المداخل التي بنيت عليها نظريات السلوك التنظيمي أهملت بعض العوامل الموقفية مثل البيئة والتقانة في المنظمات.

3-3. نظرية النظم: Systems Theory

نمت هذه النظرية من قبل فون بيرتا لانفي Von Bertalanffy وغيره من علماء البيولوجيا، وذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي. فمن السهولة بمكان اكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس بين تنظيم الجسم البشري، وشكل المنظمة التي يوجد فيها الإنسان. ويعرّف النظام System على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي". ووفقاً للتعريف السابق فإن النظام يتكون من العناصر التالية:

أ – المدخلات: Inputs

وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية:

أ – موارد مادية.

ب – موارد بشرية.

ب – العمليات: Processes

ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.

ج - المخرجات: Outputs

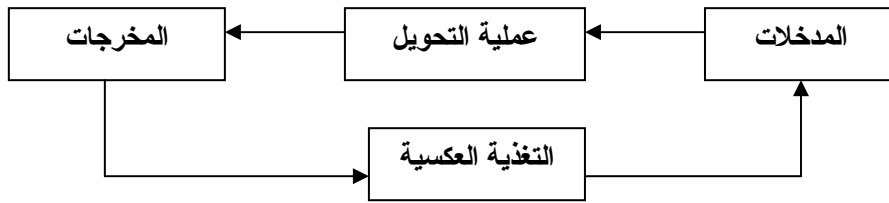
وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية. وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة.

د - التغذية العكسية: Feed Back

عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، أو بين البيئة والمنظمة، ويوضح الشكل رقم

(3) عناصر النظام.

الشكل رقم (3) عناصر النظام



وتقسم هذه النظرية النظم إلى نوعين:

أ - نظم مغلقة: Closed Systems

وهذه النظم لا تتفاعل مع البيئة المحيطة.

ب - نظم مفتوحة: Open Systems

وهذه النظم تتفاعل وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة. ومن أمثلتها المنظمات التي تعد بمثابة تفاعل ديناميكي

مع البيئة الخارجية، وهذا التفاعل يتم في جميع الأجزاء الداخلية المؤلفة للنظام.

وعند تحليل النظم يجب النظر إليها بصورة كلية أو شمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير

بين أجزائها المختلفة. وطبقاً لوجهة نظر Hopkins يمكن الاسترشاد عند تحليل النظام بصورته الكلية بالتالي:

أ - توجيه عملية التحليل إلى الكل أولاً، ثم القيام بعملية تحليل الأجزاء.

ب- إن التكامل هو العنصر الحاسم في تحليل الكل. ويعني شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة

للأجزاء داخل الكل.

ج - إن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء يجب إعطائها وزن مرجح في علاقتها بالأثر المتوقع على

كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام.

د - إن كل جزء من أجزاء النظام له دور معين لكي يستطيع النظام تحقيق هدفه.

هـ - إن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف على موقعه في النظام ككل.

و - تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل.

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحدًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف. وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى التنظيم كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة – وتمتد متخذي القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذاً بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم. وبرغم ذلك فإن هذه النظرية تنتقد في المجالات التالية:

أ- إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام الأمر الذي لا يضيف كثير من أدوات التحليل المستخدمة حالياً.

ب- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.

ج - صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.

و - يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد، لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة صرفة وكما ينظر إليها بطريقة مثالية فضلاً عن النظر إليها بطريقة كلية.

إن نظرية النظم تنظر إلى المنظمات والتفاعل فيما بينها ليس على أساس الكليات فقط، بل على أساس الجزئيات أيضاً، ضمن نظام عام متكامل متفاعل، حيث أن أي قرار إداري لا بد أن يؤثر ويتأثر بكافة القرارات المتخذة ضمنه، وبالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به.

3-4. النظرية الموقفية: Contingency Theory

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة.

ومن أشهر رواد هذه النظرية جوان وودورد Joan Woodward التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة. وتؤكد إن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى. أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة.

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعنية عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية. ولكن من المحتمل أن يهملون بعض العوامل الموقفية. فكلما اكتسبوا

مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة، والتي يجب أخذها بعين الإعتبار بالنسبة لموقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكد أكبر مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة، فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية.

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس والمفاهيم التالية:

- 1 – ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- 2 – إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- 3 – إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- 4 – إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

5 – يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:

أ – النظام الفرعي الفني، أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.

ب – النظام الفرعي التنظيمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.

ج – النظام الفرعي المؤسس، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

6 – إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

أ – الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.

ب – تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

ج – التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير

والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من

الإعذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

4. نظرية الإدارة بالأهداف: Theory of Management by Objectives

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر Peter F. Drucker في عام

1954 حيث يقول: «إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام

من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها

لإنتاج «كل» كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود». وتتضمن

عناصر نجاح الإدارة بالأهداف التالية:

1 – إيقاف التجميد

- 2 – التأكيد على التغيير
 - 3 – قبول الجانب الإنساني
 - 4 – تعظيم قيمة المعلومات
 - 5 – التأكيد الجماعي
 - 6 – التأكيد على الفاعلية
 - 7 – التأكيد على المواقف المناسبة
 - 8 – إختيار نقطة بداية مناسبة
 - 9 – تحديد المعدل المناسب للتغيير
 - 10 – اختيار الوسائل الملائمة
- والفوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمنظمة هي:

- 1 – اعتبار الفاعلية الإدارية كقيمة مركزية.
- 2 – تركيز الجهود الإدارية
- 3 – تسهيل جهود التنسيق.
- 4 – الحصول على الأرباح المحتملة (المتوقعة).
- 5 – الحصول على معيار لمكافآت الهدف.
- 6 – تحديد مجالات التقدم.
- 7 – تحديد الحاجة للتنمية والتطوير.
- 8 – تسهيل عمليات التغيير.

وتنقل نظرية الإدارة بالأهداف بتأثير الأسباب التالية:

- 1 – فقدان الالتزام.
- 2 – عدم الاعتماد على مديري الإدارة العليا.
- 3 – الطرائق الرديئة للتطبيق.
- 4 – المساعدة والتدريب القليل.
- 5 – فقدان المتابعة.
- 6 – مناولة الأهداف من قبل المرؤوسين فقط.
- 7 – فقدان الأهداف الإبداعية.
- 8 – السياسة الصعبة للإدارة العليا.
- 9 – الإفراط في توكيد التقييم.
- 10 – جعل هذا الأسلوب ميكانيكياً.

إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبيراً وأدوات خاصة، وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في

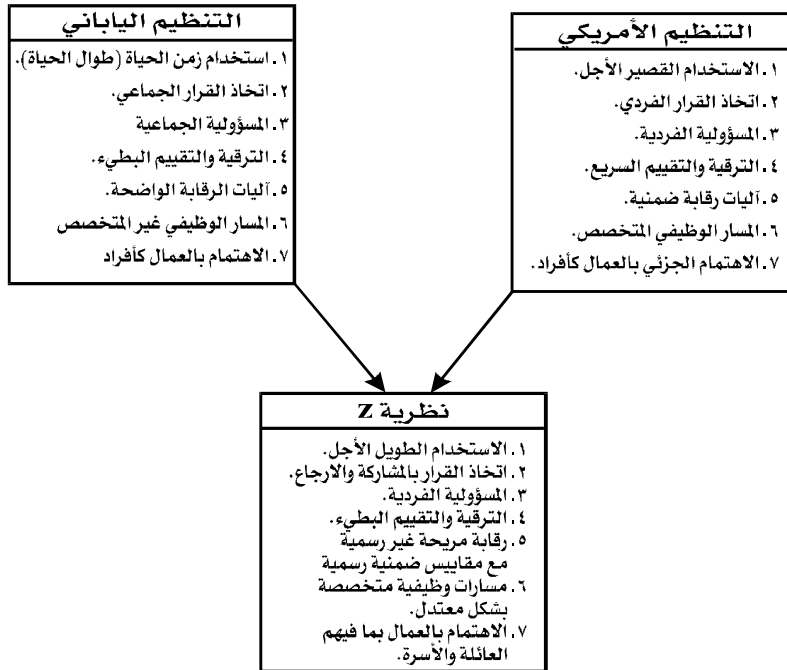
التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف مستويات الإدارة.

5. نظرية Z : The Theory Z

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي نعمت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباه عالمي لممارساتها الإدارية. فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية، وحدود الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية. ففي التعابير العامة شجع المديرون اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في اتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالوجود الشخصي للعمال، ووضع تأكيد كبير على جودة سلعهم وخدماتهم. وقد عملت الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرار أكثر من كونها مُصدرة للأوامر. وتم توكيد تدفق المعلومات والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى. وقد وصفت المنظمات اليابانية من خلال استخدام زمن الحياة والمسارات الوظيفية غير المتخصصة للعمال.

وفي الواقع هناك الكثير من الدروس التي يمكن تعلمها من اليابانيين فقد طور William Ouchi النظرية المسماة نظرية Z في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية البحث في تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية. وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمال، وعوامل أخرى ينصح بها Ouchi مثل طول مدة الاستخدام، وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل التسوية والعمل الوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية. ويلخص الشكل رقم (4) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.

الشكل رقم (4) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.



6. النظرية الثقافية: The Cultural Theory

يرى البعض أن مفتاح النجاح في أي تنظيم يتمثل بالثقافة السائدة فيه. فثقافة المنظمة هي عبارة عن نظام أو تحتوي على نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما يجب عمله، وكيف يمكن إنجاز العمل، والتي على

أساسها يتعامل الأفراد، ويتكون الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة... التي تشكل وتكون المعايير والأنماط السلوكية في المنظمة.

فالنظرية الثقافية تركز في أساسها الأول على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم. فسلوك الفرد يتحدد من واقع معتقداته وتوقعاته، وأن أي محاولة لدراسة وفهم أي منظمة لابد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها.

7. المداخل الحالية والمستقبلية: Future and Current Approach

لا زالت المداخل المعاصرة للإدارة تستمر في الظهور، وتساهم في تحسين وتطور مهنة الإدارة في المنظمات. ففي الثمانينيات ظهرت حركة جديدة دعيت باسم حركة الجودة Quality Movement ووجهات نظر جديدة للمنافسة واستراتيجيات الأعمال Business Strategy والتركيز على الإمتياز Focus on Excellence واهتمام متزايد بالأفراد بما فيهم العمال والزبائن. وفي عقد التسعينيات أفرزت النظريات والممارسات الإدارية إتجاهات متعددة كان أهمها المنظمة المتعلمة Learned organization وإدارة المعرفة Knowledge Management والتنوع الثقافي Cultural Diversity والنظرية البيئية Environmental Management. وقد ساعدت هذه المداخل في بناء منظمات أعمال قوية ومنتجة، ذات قدرة كبيرة على المنافسة والبقاء في ميدان الأعمال.

8. المقارنة بين وجهات النظر التقليدية والمعاصرة:

من خلال عرضنا لنظريات تطور الفكر التنظيمي تبين لنا ما يلي:

1. إن كل نظرية تعكس مدخلاً معيناً يتسم باتجاه فكري مميز، فلا يزال البعض حتى الآن يرغب بتطبيق الإدارة العلمية، وآخر يفضل السلوكية وهكذا.
2. عبّرت كل نظرية عن أفكار واهتمامات روادها، متمثلاً ذلك في الإنتاجية أو الجوانب السلوكية أو الكمية أو غير ذلك.
3. بالرغم من الإنتقادات التي تعرضت لها كل نظرية، وبالرغم من قدم بعضها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا ينفي أهميتها ومساهمتها الفعالة في تطور الفكر التنظيمي.
4. إن أيّاً من المدارس والنظريات السابقة لا يقدم مدخلاً متكاملًا يفسر العملية التنظيمية بجوانبها وأبعادها المختلفة.
5. تعتمد نظرية الإدارة المعاصرة على فكرة التفاعل في كافة الجوانب والمداخل سواء أكانت العلمية، أم السلوكية، أم الكمية، أم البيئية، أم التنافسية وصولاً لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية.

إن المنظمات في الوقت الحاضر تتسم بشدة التعقيد والتغير، فالتطور العالمي والتقني وتنامي تطبيقات المعلومات والاتصالات، والإتجاه نحو العولمة، والانتساع في تطبيق مفاهيم التجارة الالكترونية، كل هذه العوامل جعلت الفكر التنظيمي قاصراً عن إيجاد مدخل متكامل لتفسير العملية التنظيمية في المنظمات. ومن

وجهة نظرنا ، إن الخطوة الأولى في إيجاد هذا المدخل المتكامل يجب أن يكون تفاعل الجوانب الإيجابية لكل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي.