

المحاضرة الثامنة

النظريات الحديثة للتنظيم

1.0

د. ليلى ليندة

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-نظرية الإدارة بالأهداف
9	1. خصائص نظرية الإدارة بالأهداف.....9
9	2. مميزات نظرية الإدارة بالأهداف.....9
10	3. معوقات تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف.....10
10	4. نظرية النظم.....10
10	1. خصائص أو سمات النظام.....10
11	5. تطبيقات نظرية الأنظمة في الإدارة.....11
11	6. عيوب نظرية النظم.....11
13	II-النظرية الموقفية
13	1. مجالات تطبيق النظرية الموقفية.....13
13	2. أسس النظرية الموقفية.....13
14	3. مزايا النظرية الموقفية.....14
14	4. الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية.....14
14	5. النظرية اليابانية.....14
14	1. نبذة عن النظرية اليابانية.....14
14	6. نظرية Z في الإدارة اليابانية.....14
15	7. مقارنة بين النظرية اليابانية والنظرية الأمريكية.....15
17	خاتمة

وحدة

تحليل الهياكل التنظيمية، وتقييم فعالية النظريات المختلفة، وفهم تأثير الجوانب النفسية والاجتماعية والبيئية على أداء المؤسسات، وفي النهاية، اقتراح نماذج تنظيمية مبتكرة تتناسب مع التحديات المعاصرة

مقدمة

نظريات التنظيم الحديثة هي مجموعة من الأفكار التي تعامل المنظمة على أنها نظام يتكيف باستمرار مع بيئته المتغيرة، وتمزج بين المفاهيم الكلاسيكية والمفاهيم المستمدة من العلوم السلوكية والاجتماعية. تركز هذه النظريات على أن المنظمة نظام حيوي يتفاعل مع محيطه الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافه.

نظرية الإدارة بالأهداف

9	خصائص نظرية الإدارة بالأهداف
9	مميزات نظرية الإدارة بالأهداف
10	معيوقات تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف
10	نظرية النظم
11	تطبيقات نظرية الأنظمة في الإدارة
11	عيوب نظرية النظم

1. خصائص نظرية الإدارة بالأهداف

- ظهرت هاته النظرية نظرا لحاجة المنظمة إلى وضع أهداف قابلة للتحقق لذلك ركزت على:
- تحديد أهداف الفاعلين بالمنظمة وتحديد أهداف المنظمة تحديدا دقيقا.
- التركيز على تطوير الإستراتيجيات ومهارات التطبيق لضمان النجاح وتجنب الأخطاء.
- لضمان نجاح عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات لابد من تدعيم التعاون بين الأفراد.
- القدرة على مواجهة التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- تخصيص الإمكانيات المادية والوقت الزمني اللازم لإنجاز الأهداف بطريقة جيدة.
- التأكيد على الفاعلية المشتركة من خلال مسؤولية جميع الأطراف في تحديد الأهداف وصنع القرار.
- الجودة والاستمرارية حيث هناك عملية دائمة لتحقيق وتحديث الأهداف المنجزة.
- تقييم مستويات الأداء بهدف التطوير وتحسين الأداء.

2. مميزات نظرية الإدارة بالأهداف

- يدفع المهتمين بنموذج الإدارة بالأهداف وممارسوه بامتلاك هذا النموذج الإداري العديد من التأثيرات الإيجابية على بيئة العمل وأداء المنظمة، حيث يمتلك هذا النموذج العديد من الصفات مثل:
 - زيادة التواصل الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - وضوح أهداف الشركة وكيفية تحقيقها وتسهيل الرقابة والتوجيه نتيجة لذلك.
 - تنمية القدرة على التخطيط لدى مختلف مستويات العاملين في المنظمة.
 - رسم صورة كاملة للمنظمة يسهل تقييم أدائها الكلي والتعرف على المشكلات ومعالجتها.
 - الشفافية الناتجة عن وضوح كيفية تقييم أداء الموظفين والأدوار الوظيفية لكل أفراد الشركة.
 - إفساح المجال للتطور الشخصي للموظفين بالتوازي مع تحقيق أهداف المنظمة.
 - يساعد على تمييز المقصرين في أداء مهامهم من الملتزمين واتخاذ الإجراءات المناسبة في الحاليتين مما يعزز بدوره الالتزام في المنظمة ويحفزه.

3. معوقات تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف

- تساعد هاته النظرية في تدعيم العلاقات الاتصالية بين الإدارة والعاملين إلا أن تطبيقها واجه العديد من المعوقات منها:
 - تعدد وجهات ومستويات الإشراف والرقابة ومن ثم هناك خضوع لرقابة مركزية شديدة وميول بعض المسؤولين لإرضاء الرؤساء بدلا من إرضاء الضمير المهني.
 - عدم تقبل النقد وقلة الرغبة في الاستفادة من ملاحظات الآخرين ففي بعض الأحيان تتخذ القرارات حسب الحالة النفسية والمزاجية للأفراد وقد تتخذ تحت تأثير عناصر خارجية.
 - نقص الإطارات والكفاءات الحاصلة على مهارات فنية وخبرات عملية وصعوبة الحصول على الإمكانيات المادية الكافية لتمويل المشاريع أو حتى محاولة الاستثمار في المجال الاقتصادي.
 - فرض قيود مالية وقانونية على أجهزة العمل المستوردة وتكليف بعض المسؤولين بإنجاز مشاريع ضخمة بميزانيات ضئيلة وهذا ما يتعارض مع أحد دعائم الإدارة بالأهداف والقاضي بضرورة وجود نظام مالي مرن

- يتصف بالاستقلالية في تمويله ونفقاته ترجع على المؤسسة وعلى العاملين بها.
- من الصعوبة إحداث توازن بين الأهداف الفردية والأهداف الإدارية وأهداف المنظمة.
- تنقيح الخطة السابقة وجعلها متماشية مع الظروف الجديدة وفي هذه المرحلة يتم إدخال التحسينات اللازمة لنجاح الخطة والأهداف التي تتضمنها حتى تكون ملائمة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

4. نظرية النظم

تعد إحدى التيارات الفكرية الحديثة في المنظمات سميت بمدخل النظم المتفاعلة أو نظرية النظم العامة اهتمت بدراسة الظواهر الحديثة في التنظيم والمتسارعة النمو نتيجة التطور التكنولوجي والتغيرات التي يعرفها المجتمع اجتماعيا واقتصاديا.

1. خصائص أو سمات النظام

- المنظمة تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع صيانة ذاتها من الزوال فإنه لا بد من وجود خصائص ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية يمكن إيجاز أهمها في الآتي:
- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر.
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات) كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات) شرط اتصاله الدائم مع البيئة، كما أنه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال.
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.
- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .

- يتكون النظام من أجزاء لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهي:
 • إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة، لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية اتجاهات الفرد وافتراضاته عن الناس والعاملين. إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.
- إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وطرق تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.
- الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفيسيولوجي للبشر.
- إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة
- ومن الشركات التي تعمل بمبادئ هاته النظرية:
 • شركة تويوتا: تستخدم شركة تويوتا نهج الأنظمة في إدارة عملياتها الإنتاجية من خلال نظام الإنتاج الخاص بها (TPS)، الذي يعتمد على تحسين العمليات وتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة.
- شركة جوجل: تعتمد جوجل على نهج الأنظمة في إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي من خلال تعزيز التواصل والتنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما يساهم في تسريع عملية الابتكار وتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.

5. تطبيقات نظرية الأنظمة في الإدارة

يمكن استخدام نظرية الأنظمة في الإدارة بطرق متنوعة لتحسين أداء المنظمات وتعزيز فعاليتها فيما يلي بعض التطبيقات العملية لهذه النظرية:

1-2- تحليل العمليات وتحسينها:

- يساعد هذا التحليل في تحديد النقاط القوية والضعيفة في الأنظمة الفرعية المختلفة، مما يتيح فرص التحسين المستمر للعمليات.

2-2- إدارة التغيير التنظيمي:

يساعد نهج الأنظمة في إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر فعالية من

خلال فهم كيفية تأثير التغييرات في جزء من النظام على الأجزاء الأخرى.

3-2- تحسين الاتصال والتنسيق:

يعمل نهج الأنظمة على تعزيز الاتصال والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة

4-2- التخطيط الاستراتيجي:

يمكن استخدام نهج الأنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد العوامل المؤثرة على المنظمة .

5-2- إدارة الموارد البشرية:

-يمكن تطبيق ممارسات مثل إدارة الأداء والتدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين وكفاءاتهم1.

6. عيوب نظرية النظم

من بين النقاط السلبية لهاته النظرية تحديدا لعدم الاتفاق حول المتغيرات الأساسية لقيامها:

- بعض المنظمات الأكبر حجما وأكثر تعقيدا لا يمكن لها أن تستند على مبادئ هاته النظرية لأنها لا تساعد على فهمها وحل مشاكلها.
- تجاهلت بعض المتغيرات السوسيو تنظيمية كالتوازن الاجتماعي أو القوى الاجتماعية المساهمة في عملية التفاعل البيئي للمنظمة.
- لا يمكن الوقوف عند تفاصيل الروابط والتعاون بين الإدارات المختلفة.
- لا توفر الإدارة إستراتيجية محددة يمكن إتباعها لتسيير المنظمة.

النظرية الموقفية



13	مجالات تطبيق النظرية الموقفية
13	أسس النظرية الموقفية
14	مزايا النظرية الموقفية
14	الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية
14	النظرية اليابانية
14	نظرية Z في الإدارة اليابانية
15	مقارنة بين النظرية اليابانية والنظرية الأمريكية

1.مجالات تطبيق النظرية الموقفية

نظرية حديثة نشأت في القرن العشرين ركزت على السلطة والتميز والمقاومة والقيادة والتنظيم الإداري المعاصر، تعد منهج اجتماعي تنظيمي تهتم بدراسة هويات وتصورات الأفراد والعوامل التي تؤثر فيها لأن المواقف والقناعات تحدد سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم، تأثرت بأفكار "فوكو" حول البناء السلطوي ومبادئ ماركس حول التمييز الطبقي والصراع الاجتماعي طبقت في مجالات متنوعة:

- دراسة العلاقات الاجتماعية والاهتمام باستراتيجيات العمل السياسي وفق خطط حكومية محددة مسبقا.
- البحث في حلول للظواهر السياسية
- محاولة فهم الآخر ورد فعل الجماعة من خلال فهم السلوك الإنساني.
- دراسة التفاعل الفردي مع البيئة المحيطة وتأثير ذلك على مقومات السلوك الاجتماعي.
- محاولة الكشف عن آليات التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمعات الحديثة.
- تهتم بالتفاعلات التاريخية والاجتماعية والسلوك الإنساني ودورها في تشكيل المعتقدات والهويات.

2. أسس النظرية الموقفية

تقوم النظرية على مجموعة من الأسس التي تتجسد في مبادئها الفكرية وهي:

- التطور والاختلاف الذي شهده القرن الواحد والعشرون عن غيره من الحقب التاريخية السابقة والتي أثرت على نمط العمل والتوجهات الجديدة في السلوك التنظيمي.
- إن البوادر الواقعية والاختلافات أثبتت بعدم وجود طريقة موحدة ومثلى للعمل وإنما اقتران العمل بالبيئة المحيطة والخاصة به.
- التركيز على المؤثرات والأوضاع المختلفة للممارسات السلوكية.
- القائد المتمكن هو الذي يعمل على تحديد العناصر المؤثرة في العمل وقدرته على اختيار الأسلوب المناسب لبيئة وظروف العمل للمنظمة.

3. مزايا النظرية الموقفية

- تؤكد على أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوب قيادته مع قدرة ورغبة الفرد والمجموعة التي يحاول قيادتها.
- أكدت النظرية بعدم وجود أسلوب موحد للإدارة.
- التركيز على فكرتي السبب والنتيجة في أي ممارسة إدارية.
- تساعد القائد بوجهات علمية في تحديد الأسلوب الإداري الملائم.
- تأثير بيئة العمل بشكل كبير في نتائج العمل.
- اختلاف الظروف التي يتعايش معها الناس وفي أزمنة مختلفة يؤدي إلى اختلاف المواقف حول الظواهر.
- تركّز على المواقف وظروف العمل لأن لهما دورا كبيرا على القرار الذي يتخذه القائد.
- تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وكذلك العلاقات بين الأنظمة ككل وبين البيئة.
- يمكن أن تطبق في إدارة الأزمات وإدارة المعرفة¹.

4. الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية

- أهملت العوامل الاقتصادية في تحليل العلاقات الاجتماعية.
- تفتقر إلى قواعد علمية مما يصعب تطبيقها في السياقات المعقدة ويجعلها غير دقيقة.
- لا تهتم بالتحولات الحقيقية في المجتمع وآثارها على العمل

- بالمنظمة.
- التغير السريع في البيئة بينما تسهم الهياكل بالبطء الشديد في الاستجابة للتغيير.
- التركيز على استقلالية كل عنصر في عملية التنظيم والأداء قد ينتج عنه القيام بالاندماج.
- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.
- عدم القدرة على التنبؤ بالظواهر الاجتماعية بشكل دقيق.

5. النظرية اليابانية

1. نبذة عن النظرية اليابانية

- من المثير للاهتمام أن مسمى الإدارة اليابانية لم يطرح من قبل العلماء اليابانيين بل تم طرحه من عالم الإدارة الأمريكي "جيمس كريستين" عندما حلل أسباب نمو الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية في كتابه الشهري المصنع الياباني عام 1985 حيث قام بطرح مفهوم الإدارة اليابانية من خلال تحديد سمات المنظمة وهي:
- أساليب الرقابة في المنظمة تعتمد على الثقافة المشتركة بين الإدارة والعاملين
 - الانتقال الحر بين المهام الوظيفية أو ما يسمى بالدوران الوظيفي
 - المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار
 - المسؤولية المشتركة من خلال الالتفاف حول قيم واحدة
 - تدعيم القيم والمعتقدات المشتركة بين العمال
 - التأكيد على الخبرة الإدارية والفنية

6. نظرية Z في الإدارة اليابانية

- تعرف نظرية Z بأنها نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة، وضعها العالم "أوتشي" أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في أمريكا سنة 1981 تعني تطبيق الطريقة اليابانية في التنظيم على التنظيمات العاملة خارج اليابان.
- ولقد قام "أوتشي" بدراسة خصائص المنظمات اليابانية ومقارنتها بخصائص المنظمات الأمريكية، حيث توصل إلى أن النموذجين متناقضين

- تقريباً، الشيء الذي دفعه إلى وضع نموذج جديد سماه بـ " نظرية Z "
- أو "النموذج Z" والذي يتميز بمجموعة من الخصائص وهي:
- أن تتم عملية تقييم الموظفين مهنيا سنويا وفقا لقواعد رسمية قانونية مرة أو مرتين.
- الاهتمام بتحسين الأداء ومستوياته أكثر من الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية.
- أن يكون هناك توافق بين الشكل التنظيمي وبين التغيرات التي يعرفها المجتمع في جميع الأصعدة.
- أن يكون التوظيف لمدة طويلة والترقية بشكل بطيء.
- اتخاذ القرارات بطريقة جماعية والتركيز على تحقيق الرفاهية للموظفين

7.مقارنة بين النظرية اليابانية والنظرية الأمريكية

المعلوم أن وظائف الإدارة مهما كان شكلها تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوجيه وطريقة توظيف الموارد البشرية واتخاذ القرار.. فكيف تكون هذه الوظائف في كلا النظريتين أو المدرستين وهذا ما يتضمنه الجدول الموالي:

الإدارة اليابانية

- التخطيط طويل المدى
- اتخاذ القرار بالإجماع وبمشاركة واسعة في اتجاه متصاعد
- عملية التنفيذ بسرعة
- التنظيم أقرب إلى التنظيم غير الرسمي
- يوظف خريجي الجامعات ويكون الانتقال بين الشركات ضعيف
- القائد وسيط اجتماعي وأحد أفراد المجموعة ويستخدم الأسلوب التفاعلي
- الزملاء في العمل هم المراقبين و التركيز على أداء المجموعة ولا يوجد اللوم أو العتاب.

الإدارة الأمريكية

- التخطيط قصير المدى
- اتخاذ القرار غالبا فرديا وبمشاركة قليلة في اتجاه نازل
- التنفيذ يكون بطيئا
- التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب ولا توجد فلسفة وثقافة مشتركة
- يوظف عاملين من شركات أخرى

-و الانتقال بين الشركات نشط والولاء للمهنة
-القائد يتحكم في عملية اتخاذ القرار ورئيس المجموعة
ويستخدم أسلوب التوجيه الحازم والقيم المختلفة
-تكون الرقابة في الإدارة الأمريكية بواسطة الرئيس والتركيز
على أداء الفرد واللوم بشدة في حالة الإخفاق

خاتمة

تظهر النظريات الحديثة في التنظيم أن النجاح لا يعتمد على هيكل رسمي فقط، بل على تفاعل معقد بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والتكنولوجية. هذه النظريات، مثل نظرية النظم، تعتبر المنظمة نظامًا مفتوحًا يتأثر بالبيئة الخارجية، وتركز على العلاقات المترابطة بين مكوناتها المختلفة (الأفراد، الهيكل، التكنولوجيا، التنظيم غير الرسمي) لتحقيق الأهداف بكفاءة. وبالتالي، يتطلب التنظيم الفعال نظرة شمولية تجمع بين التنظيم الرسمي وإدارة العلاقات الإنسانية والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا، مما يسمح بالتكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل.