

النظريات الحديثة في التنظيم

نظرية النظم

تعتبر نظرية النظم من أهم المداخل التي تركز على عدد من الاسس العلمية ، في دراسة و تحليل العناصر التنظيمية ، حيث تفسر هذه النظرية التنظيم باعتباره مجموعة أجزاء متداخلة و مترابطة تتحرك ضمن كيان واحد و تربطهما علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة .

و تتمثل اهمية هذه النظرية في كونها وفرت الإطار العام الذي يربط بين كافة النظريات و الافكار التي تناولت موضوع التنظيم .

تفسر هذه النظرية النظام باعتباره أجزاء مترابطة و تعتبر أيضا هذه الأجزاء كنظم فرعية ، حيث يتكون كل جزء منها من عناصر و أجزاء تربطها أيضا علاقات مترابطة و متداخلة ،

فلو أخذنا نظام الإنتاج مثلا كنظام فرعي ، نجد أن له علاقات مترابطة و متداخلة مع نظام التسويق حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط و الرقابة و التنسيق و التعاون فيما بينهما من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المنظمة .

إضافة إلى أن هذه النظم الفرعية تشكل الوحدة الأساسية للنظام الكلي المشار إليه ، فإنها تمثل في نفس الوقت وسيلة الاتصال بين هذا النظام و العالم الخارجي الذي يعيش فيه حسب طبيعة النشاطات التي تقوم بها هذه الأنظمة .

و قد شارك في بلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الاجتماع و السياسة و الادارة و نكر منهم : **تالكوت بارسون و دايفد ايبستن و كاتز و كان وشين**

و تكمن المنظمة وفقا لهذه النظرية على الاتي :

1- المدخلات : هي الموارد التي تتحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية و تتمثل بالطاقات البشرية و المادية و الدعم المادي و المعنوي ، و ما تقدمه النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية من مناخ و ظروف و متغيرات تؤثر على المنظمة .

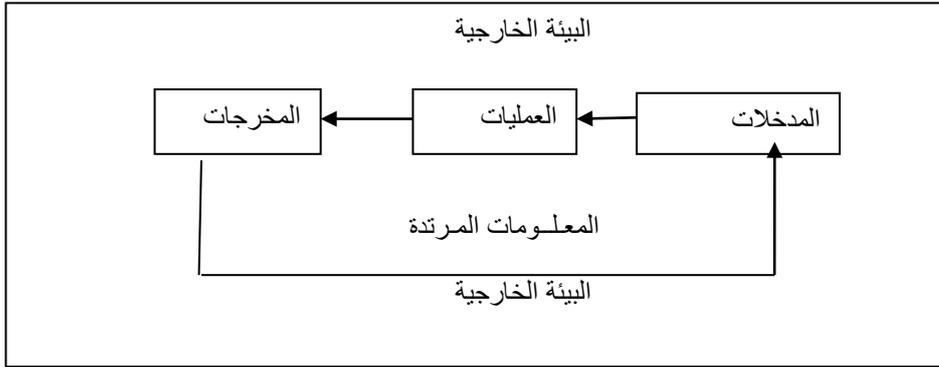
2- العملية : و نقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى المخرجات ، فالإنتاج و التمويل و الصيانة و التدريب و التوظيف و التركيب كلها أنشطة تكمل العملية .

3- المخرجات : هي حصيلة العملية و الناتج الذي تفرزه المنظمة للبيئة و المتمثل في السلع و الخدمات و الناتج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي و غيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها .

4- التغذية العكسية : و تعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المخلات المقدمة .

و هي معلومات تمكن من التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج و الأهداف التي حددها النظام مسبقا .

و عموما فإن التغذية العكسية ، أو كما يسمى بالمعلومات المرتدة تهيأ للنظام الاستقرار و التكيف مع البيئات المتغيرة و الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية أو الخارجية .



المنظمة كنظام مفتوح

و بالوقت الذي عدت المنظمة نظاما مغلقا في الفكر التقليدي ، فإن الفكر المعاصر يؤكد انفتاحها و يلخص **كانتروكان** صفات النظام المفتوح بتسع خصائص و هي :

1. استقبال الطاقة .
2. إخضاعها للعمليات .
3. تحويلها إلى مخرجات .
4. تناغم الأحداث و تداورها .
5. التعرض للتقادم و الاندثار .
6. المدخلات المعلوماتية و التغذية الداخلية .
7. الاستقرار و الدينامكية .
8. الانتشار و الامتداد .
9. ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن .

و استقرار المنظمة يتوقف على نوعين من التوازن :

- أ- التوازن الداخلي بين أجزاء النظام و عناصره لتخفيف الصراع و التناقض للحد الذي يسمح بالتوافق و التفاعل الايجابي و الإبداعي .
- ب- التوازن الخارجي مع القوى و المتغيرات المجتمعية و تحقيق التناسق مع الأهداف الكلية و ربط النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات

كما تطرح مفهوم المعلوماتية و الاتصالات الراجعة و تطوير نظم المتابعة و الرقابة لتصحيح الانحرافات و ربط الخطط بالتقويم و التنفيذ بالمتابعة . و التي تبلورت فيما بعد بما يسمى بحوث العمليات .

و من المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر ما يلي :

1. إن أي تغير ندخله على أي من الأجزاء يمكن ان يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى و هذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة و يجب عدم إغفال الروابط بين الفروع و الكل .
2. إن الانفتاح بين الأجزاء و بين بيئتها يسهل انسيابية المعلومات و يحقق التغذية العكسية ، التي تؤدي بدورها الى تحقيق التكامل . و يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب .
3. إن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط و متغيراته البيئية و ان مجرد فهم الانسان الفرد و الجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها و نظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية و موضوعية .

و قد أوجز **كاست وروزنويك** **kast rosenwig** خصائص النظام العام و هو كالآتي :

1. النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية التي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة و عناصر متداخلة .
2. النظم قد تكون مغلقة أو مفتوحة
- النظم المفتوحة : هي التي تتبادل فيها المعلومات و الطاقة و الأشياء المادية مع بيئتها المحيطة و تعد النظم الاجتماعية و البيولوجية مفتوحة بطبيعتها .
- النظم الآلية : فقد تكون مفتوحة أو مغلقة و يعد نسبيا و ليس مطلقا ، و قد يكون الانغلاق مناسبا لبعض النظم
- 3 . إن النظم المفتوحة تحويلية لكونها تحول المدخلات الى مخرجات .و يحتاج الى تغذية راجعة من البيئة التي يعيش فيها حتى يتأكد من حالة التوازن التي يحتاج اليها
4. لكل نظام حدوده التي تفصله عن بيئته ، و مصطلح الحدود يساعدنا في التمييز بين النظم المغلقة و المفتوحة ، و الحدود قد تكون مادية أو عضوية .
- و في النظم الاجتماعية فهي اما ان تكون جامدة او مرنة .
5. و تتعرض النظم المغلقة عادة للاندثار و استنزاف الطاقة وهو ما يسمى بالاندثار او الاستنزاف السلبي و ينتهي النظام عادة بالموت ، و في النظم المغلقة يعد التغير في الاندثار ايجابيا على الدوام ، أما في النظم البيولوجية و الاجتماعية فان الاندثار يمكن الحد منه و ربما تحويله ، وهو عملية تكامل المنزمة و تحويل مواردها الى النظام يستورد موارده من البيئة .
6. يحقق النظام المفتوح اهدافه غالبا بطرق متعددة نظرا لتمتعته بالنظرة الشاملة في معالجة و تنفيذ النشاطات ، أما النظام المغلق فانه يحقق اهدافه بطرق محددة عادة.

- جيمس تومبسون " النظم المفتوحة " :

طرح فكرة التمييز بين المنظمة المعقدة و المفتوحة وهو يقارن بين السلوك التنظيمي لعدد من المنظمات العامة مستثنيا المنظمات الدينية و الطوعية ، و للمفاضلة بين الانفتاح و الانغلاق يرى ان هناك ثلاثة ابعاد داخل المنظمة وهي :

- البعد التقني و الفني .

- البعد الاداري و البعد المؤسسي .

و قد تعتمد المنظمة الانفتاح في البعد الأول ، و تلجأ للانغلاق في البعدين الآخرين تبعاً لظروفها .

و الهيكل التنظيمي المفضل عند تومبسون هو الذي يستجيب لمطالب و لمستلزمات البنية الداخلية و الخارجية ، ووفقاً لذلك فانه يربط بين الإستراتيجية المفتوحة و المغلقة و بين الهيكل الذي يناسب التفاعل مع البيئة المحيطة .

و قد أضاف جيمس تومبسون مصطلح التحالف بين منظمات و اعدة نمطا تنظيميا تستخدمه المنظمات الحكومية و المحلية كالمبديات و إدارة الخدمات الخاصة بالماء و الكهرباء و الطرق التي تخضع لضغوط بيئية خارجية فتضطر إلى التوافق في أهدافها الفرعية و المرحلية للتضامن .

و تتعرض للمحاسبة الشعبية التي توجه لها من السلطة الشرعية او المنظمات الشعبية .

و هذا ما يميز المنظمات الخاصة عن المنظمات الحكومية التي تتسم العلاقات بينها عادة بالتنافس و المساومات .

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحدًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف. وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة. وتمتد متخذي القرار في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، أخذاً بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم.

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.

النظرية الموقفية

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا 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 هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية،

غير أن "ميري باركار فوليت" (Mary Barker Follett) قد سبقت هذا التاريخ

إذ طورت عام 1920 "قانون الموقف" حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات،

وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به، لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تنصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

- أهم دراسات النظرية الموقفية:

2 - دراسة وحي لورش و بول لورنس (Paul Laurence and Jay Lorsch) :

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن

وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة (البلاستيكية والأغذية

وصناعة التعليب) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة

والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

و يمكن تلخيص جهود لورنس و لورش و النتائج التي توصلوا إليها في النقاط الآتية :

(1) – المنظمات تعمل على وضع و تطوير هياكل تنظيمية أكثر رسمية كلما توفرت لديها درجة من الوضوح للعوامل البيئية المحيطة بها ، و أن الوضوح يساعد على الاستقرار في تصميم العلاقات التنظيمية و غيرها من الأسس المحددة للتنظيم .

(2) – هناك اختلافات واضحة في نشاطات الشركة من حيث رسمية الهيكل و البنية التنظيمية و الوقت و الأهداف و العلاقات الفردية فان هذه النشاطات تحتاج إلى تعاون و عمل مشترك من أجل التنسيق فيما بينها لكي يتم تحقيق الأهداف المشتركة ، و لهذا فإن الشركات قد أنشأت رسميا وحدات لتسهيل عملية التكامل للأقسام و للنشاطات .

(3) – بسبب اختلاف بيئات العمل في الشركات و تنوع الأساليب فإن النزاعات بين الأنشطة داخل الشركة الواحدة يتم القضاء عليها بطرق مختلفة و حسب ظروف كل واحد منها .

(4) – مبدأ التخصص و تقسيم العمل ضروري بشرط أن تكون هناك ممارسات مختلفة لكل تخصص حسب طبيعة أجزاء البيئة التي يتعامل معها .

لقد كانت أهم النتائج التي توصلوا إليها هي أن المؤسسات الناجحة أو العالية الأداء تتصف بالتنوع و المرونة في تصميم الهياكل و العلاقات التنظيمية و البنية الرسمية للأنشطة الرئيسية فيها ، كالمبيعات و الإنتاج و البحث و التطوير .

أي أن التصميم التنظيمي لكل نشاط يختلف عن التصميم في الأنشطة الأخرى و حسب طبيعة الظروف البيئية التي تحكم ذلك النشاط .

- كذلك وجدوا سلوكيات المدراء في المؤسسة الكفاءة تختلف بشكل واضح من حيث الأهداف و التوجهات و العلاقات الفردية و حسب ما تتطلبه النشاطات التي يمارسونها ، و ان الشيء الذي يوحد جهودهم و افكارهم هو التكامل و الاهداف المشتركة للمؤسسة التي يعملون فيها .

دراسة **جين وودوارد Joan Woodward** : التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

جين وودوارد Joan Woodward أخصائية انكليزية في علم الاجتماع الصناعي ، ترأست فريقا للبحث في كلية التكنولوجيا جنوب أسكس في إنجلترا ، خلال الخمسينيات

لإجراء تقييم عام لاختبار مدى فاعلية الأفكار و المبادئ التنظيمية التقليدية مثل وحدة الأمر و نطاق الإشراف و الرقابة و التسلسل الهرمي و غيرها من النظريات التقليدية التي ظهرت ، و قد سميت البحوث التي قامت بها باسم " دراسات جنوب أسكس " التي تضمنت النتائج التي توصلت إليها .

- و من أهم الملاحظات التي ظهرت في دراسات وودوارد هي :

- (1) - يتزايد عدد المستويات التنظيمية عند تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .
- (2) - يتباين نطاق الإشراف في ضوء حجم الصناعة و درجة تقدم و تعقيد التكنولوجيا ، حيث يتبين أن متوسط نطاق الإشراف في الصناعات الصغيرة كان (4) أشخاص ، و في الصناعات الكثيفة الأكثر تعقيدا (7) أشخاص ، أما في الصناعات المعقدة جدا من ناحية التكنولوجيا فقد كان نطاق الإشراف (10) أشخاص .
- (3) - يستخدم أسلوب اللجان في الإدارة داخل المؤسسات الأكثر تعقيدا في التكنولوجيا و أن النمط الديمقراطي في القيادة و الإشراف يأخذ مكانه في هذا النوع من الصناعة عموما .
- (4) - أن المؤسسات الناجحة في كل فئة تكنولوجيا كانت لها خواصها التنظيمية التي تختلف عن غيرها .
- (5) - إن نجاح في مختلف الفئات التكنولوجية لا يتحدد بالممارسات أو البنية التنظيمية الثابتة و المحددة و إنما تحتاج المنظمة إلى نظرة شاملة للعناصر و المكونات الداخلة فيها و المؤثرة على نشاطها ، و على المنظمة أن تستخدم أساليبها و أدواتها الخاصة بها للوصول إلى حل لمشاكلها و تحقيق أهدافها في ضوء ظروفها و إمكانياتها .
- (6) - الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

الأدهوقراطية

الفن توفلر نشر كتابه المشهور " هزة المستقبل " عام 1970 أوضح فيه أن التقدم العلمي و التكنولوجي يقود في وقتنا الحاضر إلى تهشيم المنظمات البيروقراطية ، و ان البديل للبيروقراطية هي الادهورقراطية ، و يؤكد توفلر أن الاعتماد على المنظمات الانتقالية أو الوقتية و على الجماعات المتحركة أو المتنقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة ، فالتغيير و الحركة و التكيف في حياة المنظمات تأتي استجابة للتقدم و التطور المعرفي و التخصص و الابداع و الاختراع و التكنولوجيا .

و يسمى هذه الظاهرة بالخلايا أو العمل المروري ، حيث من خلال ملاحظته عن صديق له كانت زوجته تعمل في احدى الوزارات و كانت تترك لزوجها يوميا رقم التلفون في الادارة الجديدة التي تحولت لها ، فهي لم تستقر أكثر من يوم في كل موقع توجه له لذلك سماها بالعمل المروري ، و قد اطلق توفلر هذا المصطلح على المنظمات التي ظهرت في عصر المعلوماتية ، بينما كانت الموجة الاولى قد ظهرت في عصر الزراعة ، و منظمات الموجة الثانية في عصر الصناعة . و الذي يميز المنظمات هو المرونة ، الابداع ، الاختراع .

التسييس التنظيمي

تعد جهود **جيفري فيفر jeffery pfeffer** ذات أهمية في تعميق الفهم لعمل المنظمات ، بعد أن وظف منطلقات مارج و سايمون في اتخاذ القرارات مطعما إياها بمفاهيم التحالف بين القوى و مراكز النفوذ و الصراعات حول الأهداف و تصميم الهياكل التنظيمية التي تساعد على تحقيق المصالح الخاصة و المكاسب الذاتية لمراكز القوة و النفوذ ، فالمنظمات عنده أصبحت مناطق سياسية و السيطرة عليها أصبح هدفا بذاته .

ففي كل منظمة توجد الكتل و التحالفات التي تضم أفرادا لهم أغراض مختلفة ، لكن المصلحة هي التي تجمعهم معا .

و هكذا تصبح ادارة المنظمات اشبه بالصراع على السلطة و النفوذ بين الكتل المتحالفة ، و لا بد من فهم هذه الكتل و مصالحها و اغراضها و تفاصيلاتها التي تتم تحقيقها عادة من خلال تصاميم و خطوط الاتصال و تحديد المواقع و المراكز الهامة .