

المحاضرة الثانية: النظريات الحديثة

تعتبر هذه النظريات المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة، وبالتالي هناك عوامل خارجية تؤثر وبصفة مباشرة على طبيعة التنظيم، ويمكن أن نلخص النظرة الحديثة للتنظيم في بعض النظريات الحديثة والمتمثلة في:

أولاً: النظريات السلوكية: وهي نظريات مكتملة لمدرسة العلاقات الإنسانية، غير أنها تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً، ومن أهم مفكري هذه النظريات شيلستر برنارد (Chester Barnard) (والذي سعى إلى تطوير نظرية جديدة للتنظيم منتهجاً في ذلك المنهج السلوكي. فالمنظمة وفقاً لآرائه هي نظام تعاوني، وقد ركز Chester على أهمية الهيكل التنظيمي، فيما يتعلق بتفويض السلطة كأساس لبناء التنظيم، كما أظهر أهمية خاصة لبناء هيكل أو شبكة جيدة للإتصالات كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي، كما أكد Chester كذلك أنه داخل المنظمة يوجد نوعان من التنظيم و هما التنظيم الرسمي و الذي يمثل الهرم الإداري وهيكل السلطة والرئاسات و كذا العلاقات الرسمية القائمة بين أعضاء المنظمة، والثاني تنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة، ويعتبر الإدارة الناجحة التي تقترب منه ولا تحاربه، بل تكسب ثقته، لأنه يمكن أن يساعدها على تنظيم الأعمال بسهولة ويسر.

أما فيما يخص باك (Bakke) (فقد ركز على التنظيم الاجتماعي فعرف التنظيم بأنه "مجموعة من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية والمالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز لحل المشكلات، ويعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية." وقد حدد هذا الأخير أربع مكونات أساسية للتنظيم وهي:

- أ- ميثاق التنظيم: وهو الذي يميز التنظيم من غيره من التنظيمات الأخرى حيث يحدد الميثاق اسم التنظيم ووظيفته، والأهداف الرئيسية له، والقيم التي يرتكز عليها.
- ب- الموارد الأساسية: وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه، وتحقيق أهدافه، وتشمل الأفراد، والتي أعطاها Bakke أهمية كبرى، بالإضافة إلى العناصر المادية والمالية والطبيعية.
- ج- الأنشطة: وهي التي يمارسها التنظيم، وتهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات يعرضها على المجتمع، وتدخّل ضمن هذه الأنشطة، الأنشطة الإنتاجية، والأنشطة الرقابية، والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظيم واستقراره.
- د- روابط التنظيم: وتشير إلى فكرة التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

ومن هذه الأفكار التي قدمها Bakke يتضح مدى اهتمامه بقيمة العنصر الإنساني في التنظيم، وتتميز هذه الأفكار بالنظرة الشمولية للمنظمة باعتبارها تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع المناخ المحيط. أما فيما يخص ليكرت (Likert) (فقد أوضح بأن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني، يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما له خصائص أساسية وأنشطة محددة منها:

- وجود هيكل للتنظيم يحدد أقسامه والعلاقات بينها؛
- وجود شبكة للاتصال، تنتقل من خلالها المعلومات بين أجزاء التنظيم؛
- وجود عمليات لاتخاذ القرارات؛
- يحتوي التنظيم على موارد تقوم بالعمل كالأفراد والآلات؛
- يمارس التنظيم أنواعاً مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات، وتحقيق الأهداف؛
- للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد من قبول أو رفض أعضائه بما يطلب إليهم من أعمال.

في حين نجد ماري فوليت (M. Follet) (قد انتقدت في كتاباتها النظريات الكلاسيكية، وركزت على الجانب الإنساني وتمثل أهم إسهاماتها في النقاط التالية:

- اقترحت فوليت اشتراك العاملين في تحليل وتصميم العمل الخاص بهم لأنهم أدري الناس بطبيعة عملهم؛
- أوصت فوليت بأنه ينبغي السماح بالاتصالات المباشرة بين المديرين الذين يعملون في وظائف مختلفة، لزيادة سرعة اتخاذ القرار، كما اقترحت تكوين فرق عمل ينتمون لإدارات وظيفية مختلفة للعمل على إنجاز مشروع معين، وهو من التنظيمات الشائعة في الوقت الحالي؛
- دعت إلى تقليص درجة المركزية، وركزت على ضرورة التنسيق.

أما كريس أرجيريس (Cris Argyris) (فقد أكد على ضرورة التخلي على نمط الإشراف التقليدي السلطوي واستبداله بجماعات عمل والتي تشكل في مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ الأهداف المقررة.

ومن جهة أخرى نجد وارن بنيس (Werren Bennis) (الذي انتقد وبشدة التنظيم الكلاسيكي البيروقراطي وذلك نظراً للأسباب التالية:

- إهمال دور التنظيم غير الرسمي؛
- تقادم أنماط السلطة والرقابة بشكل يؤثر سلبيا على سلوك العاملين؛
- انعدام وسائل حل الخلافات وخاصة بين الجماعات الوظيفية المختلفة؛
- تشويه الاتصالات؛
- عدم الاستغلال الكامل للطاقات البشرية الموجودة بسبب انتشار الشعور بعدم الثقة والخوف من الإجراءات الانتقامية؛
- عدم استيعاب التكنولوجيا الجديدة؛
- الخمول وعدم الإبداع.

ولذلك فقد أكد على ضرورة إتباع التنظيمات المرنة، وذلك باستعمال جماعات عمل مؤقتة حيث يختلف تشكيلها حسب المشكلة التي تواجهها المنظمة، ويعتمد نمط هذا التنظيم على التنظيمات غير الرسمية على التنظيمات الرسمية، غير أنه لا يلغياها. -نظرية اتخاذ القرار: صاحب هذه النظرية هو هيربرت سيمون (Herbert simon) (بحيث تنظر هذه النظرية إلى عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسي لبناء التنظيم، حيث يستخدم هرم القرارات كأسلوب لذلك، كما اعتبر مشكلة الهيكل التنظيمي هي مشكلة اتخاذ القرارات، وأن المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لاتخاذ القرارات، و التي يجب أن تصمم على هذا الأساس.

ثانيا: نظرية الإدارة بالأهداف: صاحب هذه النظرية المفكر بيتر دروكر (Peter Drucker) (والذي لخص أهم مبادئ التنظيم في النقاط التالية:

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة للعاملين حتى يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية؛
- تنويع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم أو شعورهم بأهمية الأعمال التي يؤديونها، ففي المرحلة الأولى يكون التفويض في نفس المستوى، ثم يتم تحسينها نوعيا بزيادة الصلاحيات، مما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية؛
- اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات.

وقد أوضح كذلك أن متطلبات التنظيم الفعال تتمثل في:

- وضوح مهمة الفرد ووظيفته وصلاحياته؛
- تقليل المستويات التنظيمية؛
- إعطاء فرصة لكل فرد للتخصص بعمل محدد؛

- مرونة الهيكل التنظيمي؛
- ديمومة التنظيم وتحديده حسب الظروف المتغيرة؛
- إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم واتخاذ قرارات فعالة.

ثالثا: **نظرية النظم**: يمكن تعريف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة، والتي تعمل معا لتحقيق هدف أو أهداف معينة" وباعتبار التنظيم وظيفة من وظائف المنظمة، إذن فهو نظام جزئي من نظام كلي ألا وهو المنظمة، ولكن باعتباره نظاما كليا، فهو يتكون من الأجزاء والتي هي العمليات، حيث كل عملية تضم مجموعة من الأنشطة التي تنتمي للعديد من المجالات الوظيفية، والنقطة الأساسية في هذه النظرية أنها تركز على تأكيد العلاقة بين التنظيم والبيئة، وتدعو إلى تطوير الهياكل التنظيمية وتحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف، وعليه فإنه عند بناء أي تنظيم لابد من مراعاة المتغيرات التالية:

- حجم المنظمة؛
- شخصية العاملين؛
- درجة التداخل ؛
- توافق الأهداف؛
- مستوى صنع القرار.

رابعا: **النظرية الموقفية** : تعتبر النظرية الموقفية من أهم ما ساهم به الفكر التنظيمي المعاصر، فهي لا تدعي تقديم مبادئ وتوصيات عامة وصالحة لكل الظروف وفي جميعها لتحقيق فعالية المنظمة، وأهم ما ركزت عليه هذه النظرية عدم وجود تنظيم مثالي يصلح لجميع المنظمات، ويأتي هذا مخالفا لكل ما جاء به (Fayol et Weber) أي أن شكل الهيكل التنظيمي يتوقف على طبيعة المنظمة وخصائص البيئة، فإذا كانت البيئة مستقرة فالتنظيم يكون ميكانيكيا يتميز بالمركزية، تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، أما في حالة بيئة سريعة التغيير فان التنظيم العضوي أكثر ملاءمة، فهو يتميز بدرجة عالية من اللامركزية و ذلك بتفويض السلطة إلى مختلف المستويات وتشجيع العاملين على المبادرة والتعاون وسرعة الاستجابة للمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية ، ومن أهم العوامل الموقفية التي تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي إضافة إلى البيئة :

- الإستراتيجية؛
- حجم المنظمة؛
- التكنولوجيا؛

- علاقات السلطة.

خامسا: نظرية تكاليف التبادل: صاحب هذه النظرية هو ويليمسون (Williamson) وقد حاولت هذه النظرية تفسير الظروف التي يمكن من خلالها اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في التعامل مع البيئة الخارجية، كما قدمت كذلك تفسيراً اقتصادياً بظهور الأشكال التنظيمية المختلفة عبر مراحل التاريخ بغرض تدنئة تكاليف التبادل بين المنظمة والبيئة.

سادسا: النظرية المؤسسية: والتي ترجع جذورها إلى دراسة سيلزنك (Selznick) (والتي حاولت أن

تجيب على سؤال أساسي وهو ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ ولقد أشارت هذه النظرية إلى أهمية القيم والأعراف في تشكيل الهياكل التنظيمية. سابعا: النظرية اليابانية (z): (صاحب هذه النظرية هو وليم أوتشي (William Outchi) حيث قام هذا الأخير بمزج مزايا التنظيم الأمريكي والذي يتميز بتقسيم العمل والتخصص الدقيق فيه، وكذا المركزية أما التنظيم الجديد حسب Outchi فهو عبارة عن فرق عمل مؤقتة يكون العمل جماعي، ولكن المسؤولية فردية، يقل فيه المستويات الإدارية، ويتصف بدرجة أقل من الرسمية، ونذكر من بين هذه التنظيمات حلقات الجودة الشاملة.