

القسم الأول
الجانب النظري

obbeikanda.com

مدخل:

تطور نظريات التنظيم في الفكر الإداري

أولاً - النظريات الكلاسيكية في التنظيم.

ثانياً - النظرية السلوكية في التنظيم.

ثالثاً - نظريات التنظيم الحديثة.

تطور نظريات التنظيم في الفكر الإداري

إن مفهوم التنظيم هو حديث نسبياً رغم أن الحضارات الإنسانية المتتالية قد مارسته وحققت من خلاله الإمبراطوريات الغابرة نجاحات اقتصادية وعسكرية كبيرة، إلا أن تحديد هذا المفهوم والتعمق في دراسته يعود إلى حقبة حديثة نسبياً.

إن من يستعرض نظريات التنظيم يجد تيارات واتجاهات فكرية إدارية متباينة في تفسير مفهوم التنظيم وتوضيح أبعاده، حيث أن كل نظرية تمثل وجهة نظر معينة، وتركز على جانب محدد وتقوم بشرحه وتفسيره.

جرى تصنيف نظريات التنظيم في عدة مجموعات رئيسية واحتوت المجموعة الواحدة على عدة نظريات فرعية تشابهت في الاتجاه الفكري وفي تفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي داخل المنظمة.

أولاً - النظريات الكلاسيكية في التنظيم:

إن الاتجاه الكلاسيكي في التنظيم مثله مجموعة من الرواد ومنهم:

1. (ماكس فيبر) والذي قدّم النظرية البيروقراطية.
2. (فريدريك تايلور) والذي قدّم نظرية الإدارة العلمية.
3. (هنري فايول) صاحب نظرية العملية الإدارية أو المبادئ الإدارية. ويمكن أن نحدد أبرز إسهامات النظريات

الكلاسيكية بما يلي:

❖ النظرية البيروقراطية:

إن أبرز إسهامات (النظرية البيروقراطية) في الحقل التنظيمي هو تقديمها فكرة (هيكل السلطة) والتي تبين أن المنظمات تتضمن دائماً

علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين ويأخذ هيكل السلطة بحسب هذه النظرية شكلاً هرمياً وتخضع المستويات الأدنى للمستويات الأعلى، وتسود النظرة اللاشخصية في العمل. ويتم اختيار أعضاء التنظيم على أساس الكفاءة وتوزع الأعمال بينهم على أساس التخصص الوظيفي وذلك بشكل رسمي.

❖ نظرية الإدارة العلمية:

هذه النظرية ركزت على دراسة طرائق أداء العمل بغية الوصول إلى الطريقة المثلى في تحسين مستوى الأداء وركزت على التخصص وتقسيم العمل واهتمت بالتحفيز المادي واعتبرته الأساس لزيادة الإنتاجية، واعتبرت أن الإدارة تتخصص بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بينما يقوم العمال بتنفيذ المهام فقط.

❖ نظرية (مبادئ الإدارة) أو العملية الإدارية:

هذه النظرية سعت للوصول إلى مجموعة مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع الأوقات والأماكن ومن المبادئ الأساسية التي قدمتها هذه النظرية (تقسيم العمل حسب التخصص مما يؤدي لزيادة الإنتاجية، التوازن بين السلطة والمسؤولية، الطاعة والاحترام للنظم واللوائح، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم، المركزية، التدرج الهرمي، النظام أي تحديد مكان معين لكل موظف، المساواة والعدالة، استقرار العمل وثبات العاملين، المبادرة، روح الفريق) كما حددت الوظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

وبحسب فريق من الباحثين فإن النظريات الكلاسيكية في التنظيم قامت على عدد من المبادئ وهي:

- يبنى التنظيم ويُعد هيكله التنظيمي في ضوء احتياجات العمل فيه لا في ضوء احتياجات العنصر البشري، حيث أن النظرة للعمل كانت مادية بحتة.

- تقسيم العمل والتخصص على مستوى الأنشطة وعلى مستوى الأفراد.

- أهمية التنسيق في إنجاز العمل الإداري.

- وحدة الهدف الذي يسعى الجميع لتحقيقه.

- تدرج السلطة داخل الهيكل التنظيمي من الأعلى للأسفل.

- مركزية السلطة واتخاذ القرار.

- وحدة الأمر والتوجيه (أي أن لكل عامل رئيس واحد ولا يجوز أن

يتلقى المرؤوس الأوامر من أكثر من رئيس واحد).

- التمييز بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

- التوازن في توزيع الأعمال بين الوحدات والأفراد.

(عقيلي/المومني/ص213/1993م)

كما يمكن أن يضاف إلى هذه المبادئ بحسب أحد الباحثين:

- مبدأ نطاق الإشراف ويقصد به عدد الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة.
- مبدأ تفويض السلطة وهو أن يتنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين.

(Gary Dessler, Organization Theory, P29, 1988)

تعرضت النظريات الكلاسيكية في التنظيم إلى العديد من الانتقادات: فالنظرية البيروقراطية رغم فوائدها الإيجابية فقد عاملت الفرد كآلة ولم تسهم في تنمية وتطوير الفرد كما أنها بتركيزها فقط على التنظيم الرسمي أهملت التنظيم غير الرسمي. كما أنه هناك تعارض بين الترقية على أساس الأقدمية الوظيفية وبين فكرة الكفاءة كأساس للترقية، إضافة إلى أنها ركزت على الرقابة بدلاً من التحفيز ولم تقدم وسائل لحل الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة.

أما نظرية الإدارة العلمية فقد حصرت اهتمامها بعنصر واحد هو العمل مركزة على الإنتاج دون إعطاء أهمية للأعمال الإدارية وأهملت جوانب كثيرة في التركيب الداخلي للتنظيم. كما أهملت مدخلات هامة في التنظيم كالقيم التي يؤمن بها العمال وعاداتهم ولم تعط اهتماماً كافياً للتفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة.

كذلك الأمر بالنسبة إلى نظرية العملية الإدارية حيث استمرت بالنظر المادية للعمل. وأهملت الجوانب الإنسانية ودورها في السلوك التنظيمي.

وقد لخص فريق من الباحثين أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية بما يلي:

- إغفال الجانب الإنساني والمعنوي داخل المنظمة والنظر للإنسان على أنه آلة.

- تؤمن النظريات الكلاسيكية بمركزية السلطة والسيطرة مما يساهم في بث روح التسلط والاستبداد كوسيلة لإحكام السيطرة على المرؤوسين.

- عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي.

- صفة الرشد في أعضاء التنظيم وفق ما وضحته النظرية الكلاسيكية صفة مثالية لا تتسم بالواقعية.

- لم تعترف بإمكانية وجود صراعات بين الأفراد داخل التنظيم بحجة أن العمل منظم وفق قواعد دقيقة إلا أن هذا الاعتقاد غير سليم. وذلك لاختلاف المصالح والأهداف بين العاملين.

- نظرت النظريات الكلاسيكية إلى التنظيم على أنه نظام مغلق وبذلك أغفلت تأثير البيئة، حيث أن المنظمة هي نظام متفاعل مع البيئة المحيطة به.

- لم تعط الأهمية الكافية لعملية اتخاذ القرار وتحديد العوامل المؤثرة فيه وانعكاساته.

- إن مبدأ تقسيم العمل والتخصص هو ليس مبدأ مطلق حيث أن زيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي إلى إحداث الملل والسأم في نفوس العاملين وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج.

(عقيلي، المومني ص214/1993م)

وعند تقييمنا للنظريات الكلاسيكية للتنظيم نلاحظ أن مفاهيمها قد ناسبت المجتمع الذي نشأت فيه إلا أنها وبوضوح أصبحت غير قابلة للتطبيق في مجتمعنا الحالي إلا إذا عدّلت واستخدمت بمرونة بما يتناسب مع روح العصر.

إن النظريات الكلاسيكية في التنظيم قد ركزت على الجانب الرسمي والمادي في المنظمة واعتبرتهما الأساس الذي تقوم عليه العملية التنظيمية.

ثانياً - النظرية السلوكية في التنظيم:

ظهر في مقابل وجهة النظر الكلاسيكية اتجاه جديد دُعي بالنظرية السلوكية والتي ركزت على الفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين ومجموعات العمل غير الرسمية وأثرها في السلوك التنظيمي وكانت بمثابة دعوة لتصحيح بعض الأفكار الخاطئة في النظرية الكلاسيكية والتركيز على بعض الجوانب التي أغفلتها وعلى رأسها العنصر البشري.

تمثل هذا الاتجاه بالعديد من النظريات والأبحاث لعل أهمها نظرية العلاقات الإنسانية والتي قدّمها (التون مايو) ونظرية التنظيم الاجتماعي لـ (وايت باك) ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي لـ (كرس ارجيرس) وقد قدّم الباحثان السابقان نظرية مشتركة دُعيّت بنظرية الاندماج أو الانصهار. بالإضافة إلى أبحاث رنسيس ليكرت، ماكجر يجور، هربرت سايمون، وشستر بارنارد وآخرين.

قامت النظرية السلوكية على مفهوم أن التنظيم هو أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد.

واعتبرت أن القيادة الإدارية تبنى على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات الإنسانية وبالتالي اهتمت النظرية السلوكية بالإضافة للعلاقات الرسمية المحددة في ضوء الهيكل التنظيمي بأنماط السلوك البشري السائد داخل التنظيم والآثار النفسية والاجتماعية للعملية الإدارية.

كما وأنها بحسب أحد الباحثين قد تخلت عن النظرة الكلاسيكية للمنظمة على أنها نظام مغلق حيث اعتبر أصحاب النظرية السلوكية للمنظمة على أنها نظام مفتوح أي أنها في علاقة متصلة ومتفاعلة مع البيئة الكلية.

(عساف/ص66/1993م)

ومن الافتراضات التي قدمتها النظرية السلوكية حسب رأي أحد

الباحثين ما يلي:

افتترضت النظرية السلوكية إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع، وافتترضت احتمال تباين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ودعت الإدارة إلى أن تبذل الجهد لإزالة هذا التناقض والسعي لإحداث تكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي واستفادت النظرية السلوكية من تطبيق طرق البحث التجريبي لعلم النفس وعلم الاجتماع لتكوين فهم أعمق للتنظيم غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية ودوافع الأفراد وسلوكياتهم وشخصياتهم.

(النجار/ص19/1995م)

وقد لخص أحد الباحثين الأسس التي قامت عليها النظريات

السلوكية والإنسانية والاجتماعية:

- إن التنظيم الرسمي لوحده لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.

- الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي.

- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس على تكوينه الفيزيولوجي والذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية.

- البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.

- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

- الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.

(حري، علم المنظمة، 1989، ص156)

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تركيزها الشديد على العنصر البشري مما أدى لإغفالها للجوانب الرسمية والمادية في التنظيم.

وبرأي فريق من الباحثين فقد وضعت هذه النظرية بعض الفرضيات غير الواقعية عن العنصر البشري ككون الأفراد داخل التنظيم متحدين ويعملون تجاه أهداف محددة وواضحة وهذا الطرح صحيح فقط في بعض الأوقات عندما تظهر مشكلة أو محنة تمس جميع العاملين، ومهما كانت درجة المصلحة مرتفعة بين العاملين فلا بد أن يكون هناك خلاف وتناقض بين أهداف الأفراد أو اختلاف حول القيم والمبادئ السائدة وتركيز هذه النظرية على الحوافز المعنوية أدى لتجاهل أثر الحوافز المادية.

(عقيلي/المومني ص221 ص226/1993م)

وبشكل عام غالت هذه النظريات في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية.

إن المبالغة في الاعتبارات المعنوية وإهمال الجوانب المادية يؤدي إلى عدم تمكن التنظيم من تحقيق أهدافه بسبب نشوء نوع من التراخي وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال و ثم ضعف الإنتاجية الكلية.

ثالثاً - نظريات التنظيم الحديثة:

مع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات جديدة للتنظيم، أطلق عليها بعض الباحثين اسم نظريات التنظيم الحديثة.

ونذكر من أهمها: - نظرية النظام (النظم)

- نظرية الإدارة الموقفية

- النظرية اليابانية

- نظرية Z

- النظرية الكمية

- نظرية الإدارة الإستراتيجية

وسنحاول إيجاز أهم السمات العامة لهذه النظريات.

1- نظرية النظام (النظم)

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه. وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً وهو المجتمع يتفاعل معه:

وتحتوي المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (إنتاج - تسويق - تمويل...إلخ) وكل نظام مكون من أنظمة فرعية أخرى والمنظمة هي جزء من نظام أكبر كأن نقول هي جزء من قطاع اقتصادي معين. وتقوم هذه النظرية برأي أحد الباحثين على مجموعة من الأسس:

- تؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلقاً وتتفاعل مع محيطها.
فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.
- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل
جميعها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.
- مدخلات النظام هي (رأس المال، مواد أولية، آلات، عناصر بشرية،
أفكار.....إلخ).

- التحويل: وهو مجموعة العمليات والأنشطة التي بموجبها تحول
المدخلات إلى منتجات وخدمات. وعملية التحويل هي التي تخلق
القيمة المضافة.
- المخرجات أو النتائج وهي سلع أو خدمات نحصل عليها من خلال
عملية التحويل.

(أبو نبعة، ص89، 2001)

ومن المشكلات التي تعاني منها هذه النظرية مشكلة تحديد حدود
النظام حيث يمكننا تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفق المنطق الذي
نستخدمه.

وإذا كانت جميع المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها فإن
درجة انفتاحها على البيئة تختلف بشكل كبير.

وتُعَوَّل هذه النظرية أهمية كبيرة على التغذية العكسية فالمنظمة
يجب أن تجمع المعلومات عن تأثير مخرجاتها في البيئة ثم تصبها في النظام
على شكل مدخلات لتساعد في عملية التحويل بما يضمن التكيف مع
البيئة المحيطة.

ولعل أهم فوائد نظرية النظام هي أنها تجعل المدراء ينظرون إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

2- نظرية الإدارة الموقفية

تقوم هذه النظرية على اعتبار أنه لا توجد نظرية مثلى أو أسلوب إداري أمثل أو نمط قيادي أفضل من غيره يمكن استخدامه في جميع المواقف والظروف والأوقات.

والذي يحدد استخدام أسلوب معين أو نظرية معينة هو طبيعة الموقف الذي يقوم على أساس عدم الثبات في المجالات التالية:

(الشخصية الإنسانية، السلوك الإنساني، سلوك الجماعة، العوامل البيئية، تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي).

وعليه فإن فاعلية الطرق والأساليب الإدارية تتوقف على الظروف. والمدير الناجح هو من يقتنع أن الممارسة الإدارية يجب أن تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية.

ويرى فريق من الباحثين وجود علاقة قوية بين نظرية الإدارة الموقفية ونظرية النظم حيث تعتمد نظرية الإدارة الموقفية على مفهوم نظرية النظام وتعتبرها نقطة ارتكاز وتعتمد على فكرة السبب والنتيجة في الممارسة الإدارية وعليه فيجب على الإداري الناجح أن يقف موقف المحلل لكل موقف على حدة ليعرف ظروفه المحيطة ويختار أسلوب الممارسة والتعامل المناسب معه.

(عقيلي/المومني ص269/1993)

3- نظرية الإدارة اليابانية

إن نظرية الإدارة اليابانية هي نظرية إدارية متميزة أدت إلى تطور كبير للاقتصاد الياباني وقامت على مجموعة من الأسس إلا أن ظروف تطبيق هذه النظرية قد لا تتوفر في أغلب البلدان حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص وتطبيق هذه النظرية في مجتمعات أخرى بحاجة إلى تعديل ليتواءم مع ظروف المجتمع الجديد.

وبحسب فريق من الباحثين يمكن أن نحدد أهم الخصائص الإدارية للمنظمة كما تقدمها النظرية اليابانية:

- تطبق المنظمة اليابانية أسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الثقة والتألف السائدان في أوساط العاملين.
- يتم التركيز على جماعات العمل ولكل جماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها.

- تتم عملية اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية وفق طريقة تدوير وثيقة أو موضوع القرار من مدير لآخر ليبيدي رأيه فيه بشكل رسمي وفي النهاية يتم الاتفاق على صيغة القرار من قبل جميع المديرين ذوي العلاقة.

- المسؤولية جماعية وهي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار.

- إعطاء أهمية كبيرة لدور المشرف المباشر باعتباره على احتكاك مباشر مع المرؤوسين ويمكن له من خلال معرفته لشخصياتهم أن يبث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم.

- لا تسمح للجانب التقني والأدوات الكمية أن تحل مكان الفكر والذكاء الإنساني بل هي تشجع المحاكمة العقلية للأمور وتبقى الأدوات الكمية أداة مساعدة.

(عقيلي/المومني ص271/1993م)

وإن تطبيق نظرية الإدارة اليابانية أعطى سمات خاصة للحياة الوظيفية للعاملين في اليابان أهمها (الوظيفة مدى الحياة، التقاعد المبكر، التقييم والترقية البطيئين، مسارات حياة وظيفية غير متخصصة).

4 - نظرية Z

وهي نظرية وضعها عالم الإدارة الياباني أوتشي لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية في خارج اليابان.

واحتفظت نظرية Z بالعديد من سمات نظرية الإدارة اليابانية وبحسب أحد الباحثين فإن أهم هذه السمات:

نهج التوظيف الدائم للعاملين، بطء عملية التقييم والترقية، تنقل العامل في العديد من الوظائف والأعمال ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني، اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية، اتخاذ القرارات بالمشاركة مع بقاء المسؤولية النهائية فردية.

(أبونبعة/ص9/2001م)

وقد حدد وليم اوتشي واضع نظرية Z ثلاثة أعمدة لنظريته:

- الثقة

- الحدق (المهارة)

- المودة (الألفة)

الثقة: لأن الثقة والإنتاجية تسيران يداً بيد وهناك العديد من الأمثلة

من الشركات اليابانية والأمريكية والمطبقة لنظرية Z والتي حققت نجاحاً كبيراً بسبب الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

المهارة: وهي السمة الضرورية للمشرفين حيث أن المشرف الذي يعرف عماله جيداً يستطيع أن يستكشف شخصيات العمال ويكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة وحيث أن الإدارة البيروقراطية والتي قد لا تدرك هذه الفوارق سوف تسيء إلى الإنتاجية.

المودة: إن الاهتمام والدعم والعطف والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثيقة يجعل الحياة سهلة ومريحة والعمل بإنتاجية أفضل.

(W. Ouchi, Theory Z, 1981, P 54-56)

وتعتمد هذه النظرية مجموعة من الخطوات وذلك للتحويل وبشكل مرحلي بالمنظمة إلى مرحلة تطبيق نظرية Z . وأهم هذه الخطوات:

- تفهم المديرين في المنظمة لنظرية الإدارة اليابانية.
- إطلاع العاملين على أهداف وسياسة المنظمة ليأخذوا فكرة عن فلسفة المنظمة وقيمها.
- شرح وتوضيح مضمون الفلسفة الجديدة للعاملين وتحديد القيم الواجب تبنيها.
- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة لكشف سلبيات القيم والمعتقدات والممارسات القديمة وتوضيح مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة.
- إعادة تنظيم وتصميم العمل بما يتضمن الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بما يتماشى مع الفلسفة الجديدة.
- إطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحويل.

- توفير نظام خدمة وظيفية مناسب بما يضمن الاستقرار الوظيفي ونظام ترقية يعتمد على المدى الطويل والمشاركة في الأرباح مع التركيز على الحوافز المادية.

- تشجيع مجالات مشاركة العاملين.

- قيام تكامل وتآلف اجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة

بينهم.

(عقيلي/المومني ص278/1993م)

5 - النظرية الكمية

ترى هذه النظرية المنظمة على أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة، وتسعى لوضع أنماط رياضية محددة تساعد في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار القرارات والحصول على نتائج أكثر عقلانية، حيث أن الإداري لديه قدرات محدودة ومع اتساع المنظمات وسرعة التغيير في ظروف العمل يكون هامش الوقت المتاح له لاتخاذ القرارات غير كاف مما يستلزم إيجاد مجموعة من النماذج والعمليات الرياضية كوسيلة لترشيد القرارات.

ويلخص أحد الباحثين السمات العامة لهذه النظرية:

- تطبيق التحليل العلمي على مشاكل الإدارة.

- إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفاعلية الاقتصادية.

- اعتماد النماذج الرياضية للتوصل إلى القرار السليم.

- استخدام الحاسوب لأن قدرته على تخزين المعلومات والمفاضلة بين

البدائل المختلفة تفوق القدرات البشرية الاعتيادية.

- استخدام منهج النظم حيث تتكون المنظمة من عدة نظم فرعية وكفاءة النظام تعتمد على كفاءة النظم الفرعية بالإضافة إلى التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة.

- وجود فريق عمل في مختلف فروع المعرفة للتعاون في حل مشاكل المنظمة مسخرين كافة فروع المعرفة.

(Cook, Tussell, 1997, P250)

إن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات لا يمكن تطبيقه بالنسبة إلى تلك المشاكل التي يصعب التعبير عنها وعن عناصرها كميًا، أما عندما تتوفر في المشكلة بيانات يمكن التعبير عنها رقمياً يتم تطبيق الأساليب الكمية ويمر استخدامها بحسب فريق من الباحثين بعدد من المراحل:

1. تحديد المشكلة: أي تعريف المشكلة وحدودها وحجمها لتكون موضوعاً للبحث والتحليل ومن الظواهر التي تدلنا على وجود المشكلة: شعور الإدارة بوجود مشكلة، وجود بدائل مختلفة يمكن ترجيح بعضها على بعض، بدائل لكل منها مزايا معينة ولكن لا تتوفر فرصة كاملة في أي بديل.

2. بناء النموذج: أي عملية تمثيل لمكونات المشكلة، والعوامل المؤثرة والظروف المحيطة وأسلوب الربط بينها، والنموذج عادة أقل تعقيداً من الواقع إلا أنه يجب أن يكون كاملاً بما فيه الكفاية.

3. إيجاد الحل الأمثل: وهناك أسلوبان رئيسيان لاشتقاق الحل الأمثل:

أ- أسلوب تحليلي: يعتمد على الاستنتاج الرياضي ويتطلب بعض الطرق كالتفاضل والمصفوفات.

ب - أسلوب رقمي: تجربة قيم رقمية مختلفة ليعوض بها عن المتغيرات
أماً للوصول إلى القيم المثلى.

4. التحقق من صحة النموذج أو الحل الأمثل: وذلك من خلال قدرة
النموذج على التنبؤ بآثار المتغيرات، كلما كانت قدرة النموذج على التنبؤ
كان ذلك دليلاً على كفاءته أما اختبار الحل فيتم عن طريق المقارنة بين
النتائج المترتبة على تطبيقه والنتائج التي كانت ستحقق بدونه.

5. تجربة الحل: لا يكفي اختيار الحل وترجيحه على غيره بل لا بد
من تجربته والاطمئنان على ثبات صحته ويتم ذلك حينما تستمر القيم
للمتغيرات غير المسيطر عليها على ما هي عليه وتستمر العلاقة بين
المتغيرات ثابتة.

6. تنفيذ الحل ومتابعته للتأكد من صلاحيته.

(زويلف/العضايلة، ص123/1996م)

ومن النماذج المستخدمة في الأساليب الكمية:

أ- النماذج المحددة: وتستخدم في حالة إمكانية الحصول على بيانات
كمية دقيقة ومحددة وموثوق بها ومن أهمها: نقطة التعادل، البرمجة
الخطية، شبكة الأعمال أو المسار الحرج.

ب - النماذج الاحتمالية: تحتوي على عوامل الصدفة أو عوامل
عشوائية احتمالية عند تحديد حجم كل عنصر أو عامل من عوامل
المشكلة ومن هذه النماذج سلسلة ماركوف، نظرية صفوف الانتظار،
المحاكاة، شجرة القرارات.

(زويلف/قطامين، ص210/1995م)

إن أهمية النظرية الكمية في العلوم الإدارية تكمن في تقديمها جملة

واسعة من الادوات لمتخذ القرار ويكونها تتكامل مع النظريات الإدارية الحديثة الأخرى وبخاصة نظرية الإدارة الاستراتيجية.

6 - نظرية الإدارة الإستراتيجية

تتجه الدول المتقدمة بشكل واضح إلى تطبيق مفهوم الإدارة بالنتائج وتركز على أهمية مساءلة المسؤول عن هذه النتائج، حيث أن المفاهيم الإدارية الحديثة تركز على أهمية التناول الشامل والتكاملي للتصدي للتحديات التي تفرضها ظروف العولمة والمتطلبات التنموية. ولمواجهة هذه التحديات يتم اعتماد منهج الإدارة الإستراتيجية ويعتمد منهج الإدارة الاستراتيجية برأي أحد الباحثين على ضرورة تحديد الرسالة والرؤى الواضحة والأهداف والنتائج القابلة للتقييم باستخدام نظام قياس يشمل أبعاد الأداء المختلفة مثل الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاءة في العمليات والاقتصادية في استخدام الموارد وجودة خدمة الزبائن.

(الكويتي، 2005، ص42)

تشمل الإدارة الإستراتيجية عدداً من العناصر يتم وضعها ومناقشتها والاتفاق عليها في ورش عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسؤولين لتوحيد مفاهيمهم وهذه العناصر هي:

1. رسالة واضحة للمنظمة تحدد ما هي المنظمة ولماذا تأسست.
2. القيم التي تشكل المبادئ التي تحكم سلوك وتصرفات المسؤولين والموظفين.
3. رؤية مستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن تحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروف المنظمة.

4. إستراتيجية تتمثل في محاور وأهداف رئيسية للاتجاه الذي ستسلكه المنظمة في تحقيق الرؤية.
5. وضع نظام قياس بمعايير لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية.
6. ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومرحلية ومعايير تحدد نسب الأداء المطلوبة.
7. إقرار مشاريع لتنفيذ الإستراتيجية محددة بمدة زمنية وتكلفة ونتائج متفق عليها مسبقاً.
8. وضع خطة المتابعة وتجميع معلومات التقييم.
9. أسلوب مراجعة وتصحيح الأداء.

(P44, 2002, Niven)

وحسب هذه النظرية هناك ثلاثة نقاط أساسية يجب أن تقوم بها الإدارة بعد إكمال صياغة الإستراتيجية بغية تطبيقها في المنظمة:

- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المنظمة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له. أي تحديد كيفية تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد المستويات الإدارية التي تتولى اتخاذ الأنواع المختلفة من القرارات وكيفية التنسيق بين المهام.
- بناء نظام من الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المنظمة ويشمل تحديد إجراءات العمل المعيارية **standard operating procedures**.
- تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المنظمة باتجاه إنجاز النتائج المرغوبة.

(M.Porter, competitive strategy,1990)

يمكن أن نختم هذا المبحث برأي أحد الباحثين:

((إن العديد من المنظمات اتجهت إلى نبذ النماذج الإدارية التقليدية المعتمدة على السيطرة والتحكم والتي سادت من الستينيات والتي تمثلت في احتكار المسؤول للسلطة ومركزية القرارات وتميرير الأوامر من الأعلى إلى الأسفل)).

(P3, 1992, Robert Simon)

أما في المناخ التنافسي الحالي فقد تراجعت هذه النماذج في صالح السيطرة الناتجة عن الاتفاق على الأهداف والمساءلة على النتائج.

(P40, 1992, David Osborne)

إن تطور الفكر الإداري في مجال التنظيم ما زال مستمراً بل وهو في تسارع مستمر وقد قدمنا فقط أبرز النظريات والمعاليم الأساسية في الفكر التنظيمي وبشكل موجز بما يساهم في إغناء الجزء النظري للبحث.

مع التويه أن كل يوم يشهد ظهور اتجاهات وأفكار جديدة في مجالات التنظيم والتطوير التنظيمي.