

المحور الرابع: النظريات الإدارية الحديثة

1. النظرية البيروقراطية الحديثة لميشال كروزيه (1922-2013):

عالم اجتماع فرنسي ومنظر في مجال المنظمات، عمل بروفييسور زائر في مجال علم الاجتماع والإدارة العامة في جامعة هارفارد. ألف كتاب الظاهرة البيروقراطية " Le phénomène bureaucratique " عام 1963 انتقد فيه البيروقراطية المثالية لماكس فيبر مما نتج عنه ما أسماه كروزيه المرض البيروقراطي. أسس مركز سوسولوجيا المنظمات (CSO) في فرنسا، وابتداء من سنة 1950 قام بعدة تحقيقات حول المنظمات وسلوكيات العمال في إدارة ومؤسسات عمومية.

وتتلخص وجهة نظر كروزيه في أن مصالح البيروقراطية تظهر من خلال الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد تغير الوقت والأوضاع. كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون ما يخدمهم مع تجاهل كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم.

لقد أجرى كروزيه تحقيقتين شكلا قاعدة البيانات لاستنتاجاته، كان أول تحقيق له مؤسسة للأعمال المكتبية تابعة للحكومة الفرنسية والتي كانت تضم قرابة 4500 موظف، والثاني مصنع للسجائر محتكر للسوق بشكل كامل. وكانت الملاحظات التي وجدها كروزيه:

- المنظمة تتبع التسلسل الهرمي،
- مركزية القرارات باعتبارها تتخذ من طرف الإدارة المركزية،
- الفرد يوظف بمسابقة ولا يمكن ترقيته إلا بمسابقة أخرى،
- مناخ العمل سيئ جدا نظرا لوجود إضرابات، نقابات ناشطة ودوران العمل كبير.

وعند المناقشة مع الأفراد العاملين كانت أهم النقاط التالية:

- الحكم السلبي للعمال اتجاه المؤسسة خاصة العمال القدامى،
- العزلة الاجتماعية وغياب الصداقات،
- التعاون السلبي بين الأفراد ضد إدارة المؤسسة،
- علاقات جيدة بين العمال والمشرفين المباشرين.

➤ الانتقادات الموجهة من طرف كروزيه للبيروقراطية:

- التنظيم البيروقراطي هو تنظيم ذو طابع مركزي شديد مما يؤدي إلى قتل روح المبادرات والمهارات الفردية، وكذا إهمال الأفراد في المستويات الدنيا وهذا لعدم قبول اقتراحاتهم ووجهة نظرهم.
- عدم استعمال لكل الطاقات البشرية استعمالا مثاليا ورشيدا، ولا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مرنة وموحدة بل يؤدي ذلك إلى غلق التنظيم وركوده.
- عدم فعالية الاتصالات مع محيط المنظمة.
- الروتين.

➤ الاقتراحات التي قدمها كروزيه لتجديد البيروقراطية:

- إعطاء أهمية بالغة للفرد مهما كانت وضعيته في التسلسل الهرمي.
- تجسيد التعاون بين العمال.
- التقليل من المركزية وفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تطوير الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على النظام والعمليات الداخلية للمنظمة.

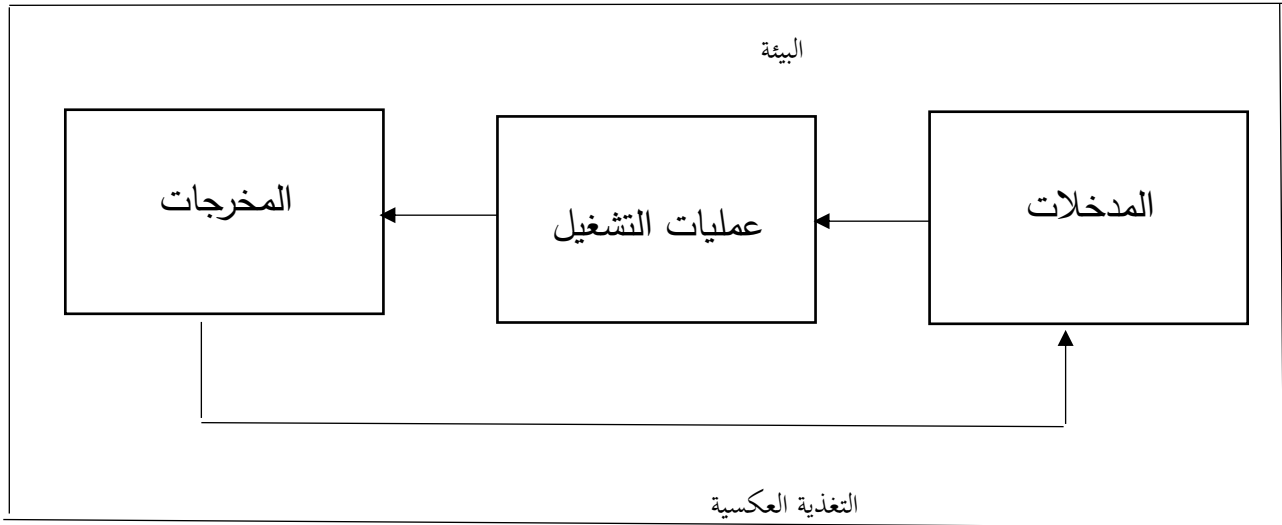
والجدير بالذكر أن كروزيه لما قام بهذه الدراسة في المجتمع الفرنسي والذي يتميز بطبيعة تميل إلى الانعزال والخصوصية مما جعل العمال في المستويات الدنيا يقاومون التغيير التنظيمي حتى لو كان ذلك يعود عليهم بالفائدة.

2. نظرية النظم:

طورت هذه النظرية من طرف العالم البيولوجي النمساوي الأصل لودويغ فون برتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) (1901-1972)، والذي كان عصاميا ثم أصبح دكتور في البيولوجيا ثم بروفيسور في جامعة فيينا. وأول أعماله كانت مرتبطة بالبيولوجيا والتي تعتبر أن النظام مفتوح، وقد كان المبدأ الرئيسي لهذه النظرية هو "الكل أكبر من مجموع الأقسام" "le tout est plus que la somme des parties".

ويعرف النظام على أنه مجموعة من النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات لتحقيق الهدف. والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك النظام من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية مع النظام، وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة.

الشكل رقم (2): المؤسسة كنظام مفتوح



➤ العناصر الأساسية لمدخل النظم:

- المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).
- عمليات التشغيل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها، بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.
- المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة.
- المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المنظمة)، والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة تبدأ من خلالها عملية أخرى وهكذا.

➤ إيجابيات وسلبيات نظرية النظم: لنظرية النظم عدة إيجابيات من أهمها:

- النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح.
 - تكامل الأنظمة الفرعية مع بعضها البعض.
 - القدرة على توازن النظام.
- ومن أبرز انتقاداتها عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة، والدليل على ذلك وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها.

3. نظرية Z لوليام أوشي:

➤ نبذة عن حياته وأهم أعماله:

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943 بهونولولو بھاواي، عمل مدرسا وأستاذا مشاركا في إدارة الأعمال في ستانفورد ما بين 1971 و1979، ومنذ ذلك الوقت أصبح بروفيسور في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا. ويعتبر أوشي مستشارا لـ 500 شركة ناجحة.

➤ بروز ومحتوى نظريته:

لقد برزت التجربة اليابانية في السبعينيات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الياباني إشكالية لكثير من الدراسات في الوم أ وأوروبا. وأصدر وليام أوشي كتابه حول نظرية Z والذي يدور حول تساؤل أساسي "كيف يمكن لإدارة الأعمال الأمريكية أن تستجيب للتحدي الياباني؟"، وأكد فيه أوشي على ضرورة دراسة الإدارة اليابانية، وكذا على إمكانية تطبيق النظم الإدارية اليابانية في الوم أ. والنظرية زاد مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفها، هذه التجمعات تسمى جماعات "Zaibatsu" وتضم شركات أعمار صناعية صغيرة تعمل على تزويد الشركات الأم بقطع الغيار والخدمات. كما أن هيكلية الشركة ونظام توظيفها يتيح ويشجع على "أسلوب الإجماع" في الإدارة وهو الأسلوب الذي يتم فيه صنع القرارات بشكل مشترك من قبل مجموعة تتراوح من 50 إلى 80 شخص وتسمى "Ringi" حيث تكون القرارات التي تصنع ضمن إطار شمولي، رغم أنها تأخذ وقتا طويلا إلا أن تطبيقه يكون سريعا.

وتستند نظرية Z إلى قيم أساسية هي الثقة، المهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين (حتى 55 سنة سن التقاعد الإجمالي).
- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
- عدم التخصص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- الرقابة غير المباشرة تتلاءم وطبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- القرار الجماعي للوصول إلى أفضل القرارات تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
- الاهتمام الشمولي بالأفراد.

وأطلق أوشي على النموذج الياباني (نموذج J)، والنموذج الأمريكي (نموذج A)، أما النموذج Z فهو النموذج التوفيقى الذي يمزج النموذجين السابقين ليصبح أكثر ملاءمة للتنظيمات الأمريكية، والجدول الموالي يبين خصائص كلا منهم:

الجدول رقم (1): خصائص نموذج J و A و Z

نموذج Z	نموذج A الأمريكي	نموذج J الياباني
- التوظيف طويل الأجل	- التوظيف قصير الأجل	- التوظيف مدى الحياة
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية	- اتخاذ القرارات بصورة فردية	- اتخاذ القرارات بصورة جماعية
- يتم التقييم والترقية بصورة بطيئة	- يتم التقييم والترقية بصورة سريعة	- يتم التقييم والترقية بصورة بطيئة
- إشراف ضمني مع تحديد واضح لمعايير قياس وتقييم النتائج	- يتم الإشراف بصورة رسمية	- يتم الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية
- مسار وظيفي متخصص نسبيا	- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي غير متخصص
- المسؤولية فردية	- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية
- اهتمام شمولي بالعاملين وأسرههم	- اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط)	- اهتمام كلي وشمولي بحياة العاملين التنظيمية والاجتماعية

المصدر: كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، ط2، دار الفكر، عمان، 2015، ص

4. نظرية الوقت المضبوط JIT:

➤ جذور نظام الوقت المضبوط:

ظهر نظام الوقت المحدد في الصناعة اليابانية وبالتحديد في شركة تويوتا لصناعة السيارات، وبدأت هذه الأفكار ابتداء من 1953 بعد زيارة نائب رئيس الإنتاج للشركة تايشي أوهنو Taichi Ohno إلى الوم أ وإعجابه بنظام أحد الأسواق المركزية، حيث يتميز العمال بمرونة عالية في العمل وقادرين على أداء عدة أعمال في وقت واحد، وكذا لاحظ تحسين خدمة الزبائن وتقليل وقت انتظارهم. وفي تلك الفترة كانت شركة تويوتا تعاني من صعوبة في توفير طلبات المستهلكين من السيارات بنماذج وأحجام ومواصفات مختلفة مع التأخر في وقت التسليم إضافة إلى الجودة المتدنية لمنتجات هذه الشركة مقارنة بالشركات الأمريكية. وعند رجوع تايشي أوهنو إلى اليابان اقترح أفكاره على مهندس الشركة شينغو شينغو Shigo Shingo والذي كان له التأثير الكبير على مراقبة الجودة في الشركة. وارتباط أفكارها أي نظام الوقت المحدد والجودة أصبح هذا النظام يسمى بنظام تويوتا الإنتاجي TPS

وطبق هذا النظام لأول مرة في الوم أ في 1980 ومع مرور الوقت أخذت تطبقه الشركات الأمريكية العامة في صناعة السيارات والإلكترونيات لينتشر إلى أوروبا وأمريكا الجنوبية والوسطى.

➤ تعريف نظام JIT ومبدأ الخمس أصفار:

يعرفه Monden على أنه "نظام إنتاجي هدفه الرئيسي هو إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما وبالكميات المطلوبة تماما من دون المساح بالزيادة أو النقصان".

وقد عرفه Garrison (2000) على أنه نظام يركز على 3 ركائز رئيسية تمثل محور هذا النظام وهي:

• الالتزام بإلغاء كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

• الالتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة.

• الالتزام ببرنامج التحسين المستمر.

يجب الإشارة إلى أن نظام JIT يعتمد على مبدأ الخمس أصفار (Cinq Zéro) كما يلي:

• **صفر الأوراق (Zéro papier):** وهذا يعني التخفيض قدر الإمكان في الإجراءات القانونية، والأعمال الإدارية اليدوية أو الآلية.

• **صفر الآجال (Zéro délai):** أي القضاء على كل المصادر التي تتسبب في تضييع الوقت، وذلك بين الآجال التي يتم فيها تسجيل الطلبية، ووقت انتهاء المنتج وإرساله للزبون.

- **صفر تعطيلات (Zéro pane)** أي السعي إلى الوصول للحالة التي لا يمكن التعطيل أن يحدث.
- **صفر عيوب (Zéro défaut):** من خلال خفض مستوى التلف (العيوب) إلى أدنى حد ممكن بهدف التحسين المستمر.
- **صفر المخزون (Zéro stock):** وهذا المبدأ ينص على عدم وجود مخزون الأمان، وبالتالي يجب أن يكون المورد قريين من المؤسسة المنتجة، حيث نجد بأن شركة تويوتا تتعامل مع الموردين الذين تربطهم بها علاقات طويلة الأمد، ويجب توقعهم في مكان قريب من مصانعها ويمكن الوصول إليهم في زمن ساعة واحدة أو أقل بالتقريب.

➤ نظام كانبان Kanban:

كانبان تعني البطاقة أو الكارت Card، وحينما تبنت شركة تويوتا نظام الإنتاج في الوقت المحدد فقد أطلقت على النظام بأكمله كانبان، ولعل ذلك هو الذي يدفع الباحثين إلى تسميته كمرادف للمخزون الصفري أو الإنتاج بلا مخزون. وفي ظل هذا النظام فإن كل جزء أو صنف من المواد يصمم وعاء container نمطي خاص به، ولا يستوعب سوى قدر محدد من وحدات هذا الصنف أو الجزء وكميات صغيرة، يوجد لكل وعاء بطاقتان تحتوي كل منها على بيانات محددة.

- **البطاقة الأولى:** يطلق عليها بطاقة سحب، أو بطاقة التحرك أو بطاقة النقل، وتحتوي هذه البطاقة على بيانات عن رقم الصنف، سعة الوعاء الخاص به، رقم البطاقة، وجهة الإمداد أو التوريد، جهة الاستخدام.
- **البطاقة الثانية:** تعرف باسم بطاقة الإنتاج وتحتوي على بيانات عن رقم التصنيف أو الجزء المطلوب إنتاجه، سعة الوعاء الخاص به، رقم البطاقة، جهة الإمداد، مواصفات الأجزاء أو المواد المطلوبة.

ويجب مراعاة القواعد التالية عند استخدام بطاقة كانبان:

- لا بد وأن يرفق بكل وعاء إما بطاقة سحب أو بطاقة إنتاج ولا يمكن تحريك أي وعاء دون أن ترفق به هاتين البطاقتين.
- يجب عدم إنتاج أي وحدة من أي صنف في أي مركز إنتاج ما لم يوجد بشأنها بطاقة إنتاج، وفي حالة توقف العمل بمركز إنتاج معين لعدم وجود بطاقات إنتاج يقوم العمال بالصيانة وتنظيف الآلات التي يعملون عليها أو المشاركة في برامج تحسين طرق العمل بقسمهم.

➤ حدود نظام الإنتاج في الوقت المضبوط:

على الرغم من النجاح الذي عرفه هذا النظام إلا أن له عوائق تحول دون تطبيقه على أرض الواقع من بينها:

- معارضة الإدارة لعدم قناعتها بتحويل أنظمتها المستخدمة حاليا والتي تعتبر معروفة ومضمونة النتائج إلى نظام لا يمكن ضمان نجاحه.

- إن المخزون الصفري يعتبر مغامرة كبيرة لدى المصانع التي اعتادت على الاحتفاظ بمخزون الأمان.
- مقاومة العمال لتطبيق هذا النظام خوفا من نتائجه غير المضمونة لأن أساس نجاحه هو قناعتهم والتزامهم به وبفعاليته.
- عدم وجود عمال متعددي المهارات، ونقص الالتزام من كل الأطراف وعدم توافر عقود طويلة المدى مع الموردين من شأنه أن يعيق تطبيق هذا النظام.