

1- إسهامات المدارس والنظريات الحديثة:

3-1 نظرية فريديريك إيميري (1925-1997) وإيريك تريست (1909-1993) (المدرسة السوسيوتقنية):

إن النظرية السوسيوتقنية للمؤسسة نشأت انطلاقاً من التقاء ثلاث تيارات فكرية كبرى: علم النفس الصناعي، علم اجتماع العمل وعلوم الهندسة. وابتداءً من الخمسينيات من القرن الماضي قاما إيميري وتريست بأبحاث في معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية "Tavistock institute for human relations" وأسسا المدرسة السوسيوتقنية. وقد تأثرت بالأعمال المنجزة خلال الحرب العالمية الثانية من طرف علماء النفس الاجتماعي والمكلفين بتحليل سلوكيات الجيش الألماني، وأدت الملاحظات إلى الاهتمام بدور فرق العمل والتي تعتبر قاعدية في الجيش الألماني. كما تأثرت هذه المدرسة بنتائج فريق إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية، وبينت الأبحاث التي أجراها باحثي هذه المدرسة أن المؤسسة هي نظام اجتماعي وتقني واعتبار المنظمة نظام مفتوح. كما دعا إيميري وتريست إلى إدماج الجوانب الاجتماعية والتقنية عند تحليل المشاكل المتعلقة بالمنظمات.

➤ تقييم المدرسة السوسيوتقنية:

هذه المدرسة قدمت أساليب أو أنماط جديدة للإنتاج (وليس وجود نمط واحد مثلاً هو الحال بالنسبة لتايلور وفورد)، والمنظمة نظام مفتوح أين تجمع فيه بين النظام التقني والاجتماعي يتطلب التكيف مع البيئة الخارجية.

3-2 نظرية القرارات لهربرت سيمون (1916-2001):

ولد في ولاية ويسكونسين في الولايات المتحدة الأمريكية، درس في جامعة شيكاغو واهتم بالمشاكل المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والسياسية، وأصبح بروفيسور في الإدارة وعلم النفس في جامعة بيتزبرغ، عمل بعدة وظائف استشارية في عديد المنظمات. وكانت أطروحة الدكتوراه الخاصة به والتي أصبحت فيما بعد أول كتاب نشره في 1947 بعنوان السلوك الإداري "Administrative behavior"، هذا الكتاب بفضل حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد في 1978. وقد انتقد سيمون بشدة فكرة العقلانية الكاملة والتي كانت تتادي بها المدرسة الكلاسيكية واقترح في المقابل العقلانية المحدودة.

➤ عناصر نموذج سيمون في اتخاذ القرار: وتتمثل في:

- **اتخاذ القرارات:** المنظمة تتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين.
- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من المنظمة، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.
- **الجماعة:** اتخاذ القرار عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين الجهود المشاركة في المنظمة.
- **التخصص:** يتخصص أعضاء المنظمة في المستويات العليا باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيقومون بتنفيذها.
- **التأثير:** حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن يلتزم الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذا تمارس المنظمة مؤثرات معينة كالسلطة، وخلق الولاء والاتصال والتدريب، ووضع معايير الكفاءة وغيرها.
- **التوازن:** إن هدف المنظمة تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها في المقابل.

3-3 نظرية ريتشارد سيارت (1921-1998) وجايمس مارش (1928-2018):

سيارت تحصل على الدكتوراه في الاقتصاد في جامعة كولومبيا في نيويورك عام 1948 وأصبح في عام 1949 بروفيسور في الاقتصاد والإدارة الصناعية في جامعة كارنيجي ميلون Carnegie mellon في بيتزبرغ. أما مارش تحصل على الدكتوراه في العلوم السياسية في جامعة يال 1953، وقام بين سنتي 53 و 55 بأبحاث في جامعة كارنيجي ميلون، وأصبح بروفيسور في علم النفس الاجتماعي في جامعة كاليفورنيا ثم ستانفورد. كل منهما طوراً أفكار سيمون وساهما بشكل كبير في نظرية القرارات في المنظمة والتي وضعها في كتابهما نظرية سلوك المنشأة "A behavioral theory of the firm" (كانوا ثلاث زملاء في جامعة كارنيجي ميلون وترأسها سيارت لعدة سنوات).

➤ أفكار سيارات ومارش: وتتمثل في:

- **الصراع والنزاع غير قابل للحل:** سيارات ومارش يعرفان المنظمة على أساس أنها تجمع من الأفراد لهم أهداف وغايات مختلفة وبالتالي تنشأ الصراعات بين الأفراد، وحل هذه النزاعات يتم جزئياً بدلاً من تجاوزها بحل واحد. ويجب التفاوض بشأن النقاط المختلف عنها للوصول إلى حلول مرضية.
- **إعادة النظر في فكرة العقلانية الكاملة:** إن هذه النظرية تبين أن القرارات المتخذة لا تبحث عن الحل في إطار العقلانية الكاملة، بل الهدف هو إيجاد حلول ممكنة التحقيق، وتوفر درجة من الرضا آخذين بعين الاعتبار البيئة الخارجية عند وضع القرار المناسب.
- **التعلم التنظيمي:** سيارات ومارش يفترضان أن المؤسسة هي مكان للتعلم الجماعي، ويوضحان بأن الروتين التنظيمي يساهم في معالجة المشاكل غير المتوقعة، والتي تنتج عنها الخبرة والتي تلعب دوراً في تغيير السلوكيات وكذا ثقافة المنظمة.

4-3 النظرية البيروقراطية الحديثة لميشال كروزيه (1922-2013):

عالم اجتماع فرنسي ومنظر في مجال المنظمات، عمل بروفيسور 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 سوسيولوجيا المنظمات (CSO) في فرنسا، وابتداءً من سنة 1950 قام بعدة تحقيقات حول المنظمات وسلوكيات العمال في إدارة ومؤسسات عمومية.

لقد أجرى كروزيه تحقيقين شكلاً 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.

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.

1. نظرية النظم:

طورت هذه النظرية من طرف العالم البيولوجي النمساوي الأصل لودويغ فون برتلانفي 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.

➤ 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 سلبا أو إيجابا 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.

2. نظرية Z لوليام أوشي:

➤ نبذة عن حياته وأهم أعماله:

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943 بهونولولو بهواي، عمل مدرسا وأستاذا مشاركا في إدارة الأعمال في ستانفورد ما بين 1971 و 1979، ومنذ ذلك الوقت أصبح بروفيسور في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا. ويعتبر أوشي مستشارا لـ 500 شركة ناجحة.

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

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين (حتى 55 سنة سن التقاعد الإجباري).
- 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 التوفيق 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 J الياباني	نموذج A الأمريكي	نموذج Z
------------------	------------------	---------

- التوظيف مدى الحياة	- التوظيف قصير الأجل	- التوظيف طويل الأجل
- 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
- يتم الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية	- يتم الإشراف بصورة رسمية	- إشراف ضمني مع تحديد واضح لمعايير قياس وتقييم النتائج
- مسار وظيفي غير متخصص	- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي متخصص نسبياً
- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية	- المسؤولية فردية
- اهتمام كلي وشمولي بحياة العاملين التنظيمية والاجتماعية	- اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط)	- اهتمام شمولي بالعاملين وأسرهم

3. نظرية الوقت المضبوط JIT:

➤ جذور نظام الوقت المضبوط:

ظهر نظام الوقت المحدد في الصناعة اليابانية وبالتحديد في شركة تويوتا لصناعة السيارات، وطبق هذا النظام لأول مرة في الـ 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.

➤ 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.