

التقييم العام للمدخل السلوكي

على الرغم من فضل الريادة لمنظري هذا المدخل الا اننا في تركيز الاهتمام على أهمية كل من الجانب الإنساني في المنظمات، والرسائل والتأثيرات التجريبية والتطبيقية في المنظمة الا ان هذا المدخل واجه عموماً عدداً من الانتقادات التي يمكن تلخيصها بالاتي (Baumgartel, 1969; Pfeffer and Sherwood, 1966) :

1 - الاهتمام الزائد بالمشاعر. لقد اهتم باحثوا المدخل السلوكي بالمشاعر الانسانية كثيراً حتى انهم تجاهلوا الحياتة فكرة ان هذا الاهتمام قد يؤدي الى التهاون في تحقيق اهداف العمل على حساب مراعاة مشاعر العاملين. ثم ان نتائج البحوث لم تكن حاسمة بشأن تأثير مراعاة الجانب الانساني على تحسين الانتاجية.

2 - الاهتمام الزائد بمجموعات العمل. يبدو ان السلوكيين قد وضعوا اتفاق جماعة العمل كهدف لهم بدل من ان يكون وسيلة. بالتالي بات القراء الذي يحقق الاجماع او الاتفاق بين جماعة العمل اهم من القراء الصحيح، والأفيد، والمبدع. كما ان هذا الاهتمام الزائد بالجماعة أدى الى تجاهل الحقيقة الفردية المتميزة للشخص كما يعتقد عدد من العلماء امثال وايت Whyte، وبيبل Bell، وريكارو Riccardo، وماتوس Malтус، وأدم سميث A. Smith، وسوامرهم. إذ انهم يعتقدون ان المدخل السلوكي يجعل الفرد يكتسب حاجاته واهدافه ويتخطى عن شخصيته الفردية المتميزة من اجل الجماعة. وهذا كما يعتقد انصار الفلسفة الفردية Individualism يتعارض مع الطبيعة الفردية للانسان الذي يهتم بالتعاون لا لاجل التعاون ذاته بل ليحقق مصالحه الذاتية ويخدم حاجاته الشخصية، ويحقق حريته.

3 - التساهل في التعامل مع العاملين. يتهم السلوكيون بانهم حاولوا تعليم الادارات طرقات ذات وسائل قيادية تتميز باللين والتساهل في الوقت الذي قد تكون فيه الادارات التي تعتمد القيادة

صحيحين لتقييم وحاجات واتجاهات الافراد بمعزل عن حاجات المنظمة. لقد اعتمدت هذه المدرسة بشكل كبير على الرسائل والبحوث التطبيقية وعلى التطوير المفاهيمي بخصوص بعض العمليات المهمة في المنظمة مثل القيادة والدافعية والاندماج. مع ذلك وجهت لهذه المدرسة عدد من الانتقادات.

ان منظرو هذه المدرسة شككوا في ذلك شأن زملائهم التقليديين سعوا لاجراء الطريقة المثلثي الالحدة لاداء العمل او للتعليم او الادارة المنظمة. وهم على الرغم من ان اكبر لطبيعة الفروق الفردية بين اعضاء المنظمة فانهم حاولوا وضع وصفات تشخيصية وعلاجية واحدة للمنظمات. لذلك نجد بعض الباحثين انتقدوا مثلا محاولة دمج الفروع مع المنظمة والتي قد تفقد الافراد شخصياتهم وطبيعتهم المميزة (Whyte, 1966).

من جانب اخر وجهت انتقادات المنهج البحثي للمفسي المعتمد من قبل هذه المدرسة في استقراء النتائج التي جرى التوصل لها. إذ اعتمد باحثوا الموارء البشرية على البحوث التي اجريت على الجماعات الصغيرة في العمل في تصنيفهم للنتائج وفي استنتاجاتهم. ولان المنظمات هي ليست تجمعات لعدد من الجماعات الصغيرة للعمل فقد اثبتت شكوك حول صحة تلك النتائج وامكانية تعميمها. كما ان بحوث مدرسة الموارء البشرية انصبت على عمليات محددة فقط في المنظمة. ففي الوقت الذي ركز فيه ليكزرت وساكر يكر جهودهما على عمليتي القيادة والتحفيز فان ار جرون درس أهمية الثقافة والهيكل التنظيميان (وهما مفهومان ستجري معالجتهما في فصلين مستقلين انشاء الله) لاضمان الاندماج الفرء مع المنظمة. لذلك علاج هؤلاء الباحثون المنظمة بأكملها من خلال دراستهم لتلك العمليات الجزئية.

كما وقع منظور هذه المدرسة في ذات الخطأ الذي وقع فيه زملائهم السابقون وهو معالجتهم ورويتهم المنظمة كسقى متعلق لا علاقة له مع بيئته. فهم ايضا درسا العمليات التنظيمية بمعزل عن المؤثرات البيئية الخارجية.

جدول (4)

اتجاهات التحول في نظرية المنظمة من الاتجاه التقليدي الى السلوكي

من	الى
1- المنظمات محافظة وتقليدية	1- المنظمات كيانات مستقلة
2- التأكيد على هرم الوظائف - الاعمال	2- التأكيد على العمليات الاجتماعية
3- الكفاءة كعملية ميكانيكية	3- الكفاءة كعملية انسانية
4- المنظمة بناء بيروقراطي	4- المنظمة كمؤسسة اجتماعية
5- السيطرة من خلال الاوامر	5- السيطرة من خلال الاتصالات
6- السلطة تنطق من الاعلى للاسفل	6- السلطة تنطق من الاسفل
7- القيادة من خلال السلطة الرسمية	7- القيادة بواسطة الاجماع او الاتفاق
8- القرار هو فعل فردي مركزي	8- القرار عمل جماعي
9- بيئة عمل تسطوية	9- بيئة عمل بيروقراطية
10- التغيير التكنولوجي يحدث نتيجة امر فردي	10- التغيير التكنولوجي يحدث نتيجة اجتماع او اتفاق
11- الحوافز المادية	11- الحوافز المادية والاجتماعية
12- العمل نتيجة حاجة مادية	12- العمل نتيجة حاجة نفسية
13- الربح يقترن بالمجازفة	13- الربح يقترن بالمسؤولية المجتمعية

4 - المسي للفضاء على الصراع. يرى بعض الباحثين مثل وايت Whyte ان المدخل السلوكي يسعى لاختفاء الصراعات دوما محاولا ليجاد كيانات تمثل عوامل متحدة وسعيدة. الا ان واقع الحياة التنظيمية اعقد من ذلك. فالصراع يبين المنظمة والافراد كان موجود دائما وسيبقى كذلك. فالمشكلة ليست في المنظمات بل في ذلك التفكير المبسط والسعي الساذج للفضاء على الصراع وتجاهل حقيقة ان الصراع هو ضمن التقدم والتطور وانه سيستمر ما استمرت الحياة (Whyte, 1956:14).

5 - التحكمية. يعتقد البعض ان المدخل السلوكي مدخل تحكمي لانه يطم الافراد كيفية السيطرة على الاخرين والتحكم بهم لغرض الحصول على اعلى عمل منهم. وهذا لا يختلف عن هدف التقليديين الا في الوسيلة؟ فبدلا من التحكم بالعمالين عن طريق التسلط والقوة فان التحكم بهم يجري من خلال ادوات سلوكية مقترحة.

6 - الطريقة الواحدة المثلى. يؤمن السلوكيون كما آمن التقليديون قبلهم بوجود طريقة واحدة مثلى لاداء العمل. وهم سعوا من خلال بحوثهم لاكتشاف هذه الطريقة وتعليمها لادارات المنظمات. لذلك فهم فشلوا ايضا في ادراك حقيقة تاثير المواقف المتغيرة والمؤثرات البيئية المختلفة التي تجابه المنظمات اتقا عملها.

على الرغم من ذلك نجح السلوكيون في الانتقال بنظرية المنظمة الى افاق جديدة وسعت من منظور كل من الباحثين والمنظرين والتطبيقين. ان الجدول (4) يوضح هذا التحول في الفكر التنظيمي من الاتجاه التقليدي الى الاتجاه السلوكي :-

الفصل الرابع النظريات المعاصرة Current Theories

الاهداف التعليمية

- 1- عندما تنتهي من دراسة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادر ا على:-
 1. تحديد وفهم النظريات المعاصرة في علم المنظمة.
 2. التمييز بين نظرية النسق المفتوح والمدخل الظرفي (الموقفي).
 3. التعرف على الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي : اذرة المسر اتيجع وادارة الجودة الشاملة.
 4. تقييم كل من النظريات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في مجال المنظمة وتأثيرها على تصميم وعمل المنظمات.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. نظرية النسق المفتوح
 - أ - كيف تتطور نظرية النسق المفتوح للمنظمة.
 - ب - سمات الانساق المفتوحة.
 - ج - الانساق التنظيمية الرعية.
 - د - تقييم نظرية النسق المفتوح.
3. المدخل الظرفي.
 - أ - مفهوم الظرفية.
 - ب - تقييم المدخل الظرفي.
4. الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي.
 - أ - التفكير والخيار المسر اتيجيين.
 - ب - الادارة الجودة الشاملة.
5. ملاحظات عن تطور الفكر التنظيمي.
6. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل.
7. اسئلة للمناقشة.

مفاهيم ومفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 0 النظرية التقليدية المدخلية | 0 المدخل التحريبي |
| 0 تحارب الجاهلثون | 0 حركة العلاقات الانسانية |
| 0 التنظيم اللارسمي | 0 المقابلة المقتنة |
| 0 منفعة المكافاة | 0 المكافآت |
| 0 منفعة المساهمة | 0 المساهمات |
| 0 نظرية (Y) | 0 نظرية (X) |
| 0 الاندماج | 0 نظرية المجموعة |
| 0 التكيف الاجتماعي | 0 الشخصية |

اسئلة للمناقشة

- 1 - كيف تفسر قرارك بالانضمام الى كلية الادارة والاقتصاد والاستمرار فيها؟ وكيف تفسر تفوق أو فشل بعض الطلبة في قسمك طبقاً لنظرية التعامل التنظيمي؟
- 2 - هل تستطيع تحديد كيفية تحقق عملية التكامل والاندماج بينك وبين كلياتك مشغولاً عملياً التكيف الاجتماعي والشخصية من خلالها؟ حاول ذلك.
- 3 - هل تعتقد ان اقتراضات نظرية (X) اكثر واقعية من اقتراضات نظرية (Y)؟ لماذا؟
- 4 - هل تعتقد ان اساتذة كلياتك يعاملوك على وفق نظرية (X) او نظرية (Y)؟ اشرح ذلك.

تمهيد
على الرغم من التأثير الواسع والمستمر حتى الان للاتجاه السلوكي في الفكر التنظيمي الا ان نهاية الخمسينيات من القرن العشرين شهدت تناقضا في زخم الانتفاع والتأثير لهذا الفكر. لقد ادرك الباحثون في مجال التنظيم ان المنظرين السلوكيين اعتمدوا ذات الاسس الرئيسة التي اعتمدها التقليديون. إذ ان السلوكيين في الواقع لم يبتغوا تغيير الفكر التنظيمي بقدر ما كانوا يحاولون جعل هذا الفكر يتسجم مع حقائق العصر الخاصة بالسلوك الانساني في المنظمات كما كانوا يرونها هم. لذلك فان الاتجاه السلوكي وبعد اتجاها تعديليا اكثر منه اتجاها تغييريا. الا ان هذا التعديل والتكيف للفكر التقليدي لم يكن مقنعا للكثير من الباحثين. لذلك شهد عقد السبعينات وما بعده رياح تغيير قوية في الفكر التنظيمي.

لقد كان هناك اعتقاد واسع حتى نهاية الخمسينيات في العالم الغربي بوفرة الموارد وغير محدوديتها وبالنمو المستمر وبالتوافق والاتسجام ضمن المجتمعات. وربما كان ذلك هو السبب الرئيس الذي جعل التقليديون والسلوكيون يتجاهلون اثر البيئة على عمل المنظمات الا ان ماساد تلك المجتمعات في السنوات اللاحقة من اضطرابات وفضائح سياسية، ومن شحة في الموارد، ومن صراعات مجتمعية، ومن نمو مضطرد للمقاومة الاجتماعية ضد ماسبته المنظمات من تلوث بيئي، ومن تغييرات في طبيعة العمل وبيئته (Scott, 1974:242-245) قاد الباحثين الى التفكير بمدخلات واتجاهات جديدة تتناسب مع التغييرات الحاصلة وتستجيب لها. فلم يعد مقبولا بعد ذلك النظر الى المنظمات كانساق مغلقة ومعزولة عن بيئاتها بل النظر لها كانساق مجتمعية مفتوحة ومقاطعة مع بيئاتها الخارجية.

نظرية النسق المفتوح Open System Theory

يطلق كثيرون على هذه النظرية نظرية النظام المفتوح. وعلى الرغم من ان كلمتي النسق والنظام تستخدمان بشكل مترادف في اللغة العربية كما تدل على ذلك معاجم اللغة (المنجد، 1956:808,792)

بيان مجموعة من الاجزاء متبادلة الاعتماد التي ترتبط مع بعضها البعض في اجزاء هدف ما (Bedian & Zamuro, 1991:10):

ان مفارقي التنسيق المقترح كرسوا جهودهم للكشف عن شمولية الفكر التطبيقي. لقد استهدفوا ايجاد علم شامل للمنظمات بواسطة استخدام عناصر وعمليات مشتركة في كافة الانساق والمنظمات (Scott and Mitchell, 1976:53). من جهة اخرى تصورت نظرية النظم باعتبارها وحدة تحليل كلية في دراسة المنظمات لانها لم تركز على اجزاء او عمليات بعينها في المنظمة بل نظرت للمنظمة ككل متكامل ومتراابط. لذلك فان اي مؤثر يؤثر في اجزاء المنظمة لابد ان يؤثر ولو بشكل غير مباشر على بقية اجزاء النسق. وفي الواقع فان هذا النمط من التحليل والتفكير ليس جيدا بالنسبة للفكر العربي الاسلامي. اذ ان الرسول الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) سبق جميع منظري النسق المقترح في وصفه للمجتمع الاسلامي بقوله الشريف "مثل المؤمنون في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو اتاعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"

Organizational Design

كيف تتظر نظرية النسق المقترح للمنظمة
تتظر هذه النظرية للمنظمة - اية منظمة - ككائن حي يعيش في بيئة طبيعية. ان النقطة المهمة التي تركز عليها هذه النظرية هي ليست البناء التطبيقي الرسمي لتلك المنظمة بل السلوك الفعلي للافراد والمنظمة ككل. لذلك فهي ترى ان الاتساق السلوكية الفعلية للافراد والمنظمات هي التي تشكل هوكل المنظمة. بالتالي فان هيكل المنظمة غير منفصل عن عملياتها التشغيلية بل هو جزء منها (Scott and Mitchell, 1976:28). ان الهيكل التطبيقي في واقعة الحقيقية يمثل الاطر البيئوي الذي تجري ضمنه الاخذات التشغيلية وليس مجرد تجميع لاجزاء وعمليات مادية. فالاحداث هي التي تصنع الهيكل وليس العكس. من هنا فان هناك وظائف معينة تجري داخل اي نسق - كما هو الحال بالنسبة لاي كائن حي - هي التي تحافظ على

ومطارح الصحاح، 1988:274؛ (278) الا اننا فضلنا هنا استخدام كلمة نسق بدلا من نظام لانه شاع ايضا استخدام كلمة نظام Order لتحل على الامن والاستقرار تارة، وتدل على التوزيع القانوني الذي هو اقل قوة من القانون فيقول نظام الشركة الفلانية او نظام الاحكام الفلاني للشارة التي التوزيع القانوني الذي يحكم عمل هذه الشركة او ذلك الاحاد. لذلك فان استخدام مصطلح نظرية النظام المقترح قد لا يثير القياس لدى المتخصصين في مجالى الادارة والتخطيط، الا انه قد يحدث مثل هذا الالتباس لدى سواهم من المهتمين. من هنا فارجو كلمة النسق (التي تبقى مآكان على طريقة نظام واحد من كل شيء) هي المرادف لكلمة نظام الواردة في كتب الادارة والتخطيط الاخرى وايضا وردت في الكتاب.

استخدم مفهوم النسق او لا من قبل علماء الحياة biology. اذ لاحظنا باحث التنظيم امكانية استعارة مفهوم النسق المقترح المستخدم في علوم الطبيعة وتطبيقه في العلوم الاجتماعية. كان جون بونتلانفي Von Bertalanffy اول عالم اجتماع استخدم هذا المفهوم في وصفه وتفسيره وتحليل الظواهر المجتمعية عام 1951. الا ان شيوخ هذا المفهوم جاء وحدهما اصغر دانيال كاتز Daniel Katz وروبرت كان Robern Kahn كتابهما الشهير "علم النفس الاجتماعي للمنظمات The Social Psychology of Organization" في عام 1966 والذي تدبر نظرية النسق المقترح بالفضل الاساس في مقاربتها له.

تهتم نظرية النسق المقترح اساسا بمشاكل الهيكل، والعلاقات، والاعتماد المتبادل بين اجزاء المنظمة المنظمة اكثر من اهتمامها بوصف السمات والاشياء الثابتة في المنظمات (Katz & Kahn, 1978:22). فالنسق يرتبط اساسا بفكرة الاعتماد المتبادل بين الاجزاء. ان المنظمات كانساق اجتماعية تتألف من افراد وجماعات واجزاء اخرى تتفاعل مع بعضها البعض. وكل مكون من هذه المكونات يؤثر ويتأثر بكافة المكونات الاخرى. اذ انها ليست معزولة عن بعضها البعض ونفس الوقت فانها ليست معزولة عن بيئتها الخارجية. لذلك يمكن تعريف النسق

7 - الاستقرار المتحرك للنسق. تمتاز الاساق بحالتها المستقرة الناجمة عن استقرار وتوزيع الطاقة بشكل مستمر ودوري. بدون ذلك لا يمكن للنسق الاستمرار. لكن هذا الاستقرار ليس ثابتا كما يبدو او كما يورثه بذلك منظور الفكر التقليدي المجلد بل هو استقرار متحرك (اعتقالي) بمعنى ان حالة الاستقرار تحددت نتيجة حركة النسق واستيراده للطاقة وتحويلها عن طريق العمليات التحولية الى مخزجات بشكل طاقة ومحصلة الفرق بين الطاقة المستوردة والمحررة هي التي تحافظ على التعادل او الاستقرار. فانا اخذت انتهى الاستقرار ومات النسق. ان الذي ينظر الى جسم الانسان وهو واقف ومستقر قد يحسبه ساكنا. لكن الواقع ان هذا الثبات الظاهر هو حصيلة عشوائية للتفاعلات والعمليات التي تجري داخله لحظة ولحظة وتحافظ على استقراره.

8 - التمايز والتفريد. تنجح الاساق المتحركة باستمرار نحو التمايز والتفريد فهي تسمتد انماط العمل المندمجة وغير المتخصصة بانماط اخرى اكثر تخصصا وتفريدا. وهي في ذلك تشبه تطور الكائنات الحية من كائنات بسيطة احادية الخلية ومندمجة الوظائف الى كائنات موحدة ومتخصصة الوظائف. والمنظمات ايضا تتطور باستمرار باتجاه التمايز والتخصص والتفريد في الوظائف والادوار.

9 - التكامل والنسق. ان هذا التخصص والتفريد قد يؤدي الى فقدان النسق لوحدة العمل والهدف والاتجاه. ولعرض عدم حصول ذلك في الاساق الاجتماعية يمكن اللجوء الى عمليتي التكامل والنسق. ان التنسيق Coordination يشير لآلية اضافة او ادخال لرسائل مختلفة لضمان الترابط الوظيفي بين مختلف الانشطة والمهام والادوار مثل عملية الرقابة النوعية على خط الانتاج. اما التكامل integration فيمكن بلوغه من خلال ايجاد ونشر معايير وقيم عمل مشتركة داخل النسق مثل قيمة الولاء للمنظمة او الانتهاء بها.

يقوم بتصنيعها واخراجها كمخرجات نتاج لكي تحصل المنظمة على النفود اللازمة لشرء مواد اولى مرة اخرى وتقبل العمليات التحويلية مرة ثانية لتحويلها الى مخرجات وهكذا. بذلك فان التفاعلات الجارية تؤدي الى تجديد طاقة النسق باستمرار. او ان الاساق عبارة عن كيانات اصطناعية (ديناميكية) وليست ثابتة.

5 - استهلاك الطاقة ايجابيا. لابد للمنظمات ان تحافظ على مستوى معين من الطاقة المستوردة بحيث لاستهلاكها جميعها لكي تحافظ على بقائها. وهذا قانون يحكم جميع الكائنات الحية. ان ينبغي ان تكون الطاقة المستوردة اكثر من الطاقة المصروفة لانه اذا حصل العكس فان الاساق ستعرض عن اللفص في الطاقة من موجداتها وهكذا تضمنحل تدريجيا الى ان تموت تماما مثل الانسان الذي يعصرف طاقة اكثر مما يوفر له غذاءه فانه تدريجيا سيضعف الى ان يموت.

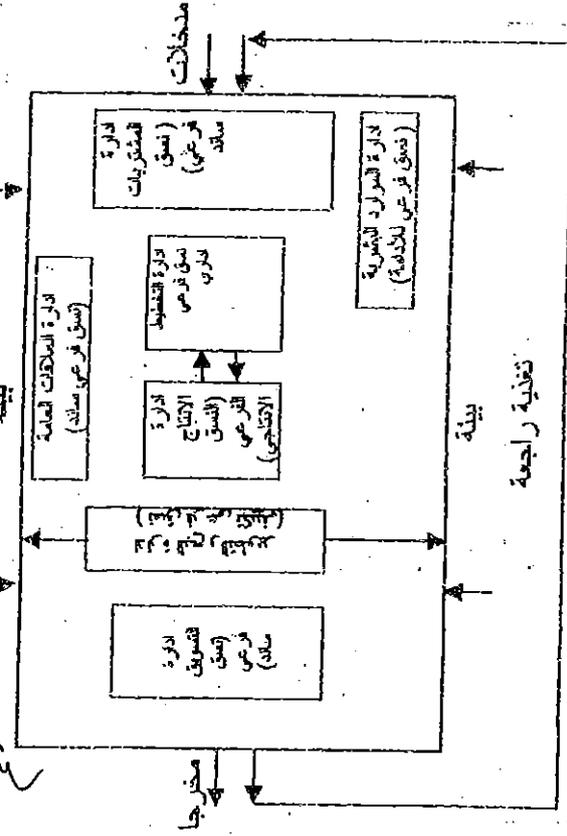
6 - المعلومات كمدخلات، والتفنية الراجعة السلبية، وعملية الترميز. ان المدخلات التي تستورد للنسق ليست جمعها مدخلات مادية. ففنها مدخلات غير مادية تمثل المعلومات احدها، واهم تلك المدخلات المعلوماتية هي ما يخص التفنية الراجعة التي هي عبارة عن معلومات عن مدى صلاحية وكفاءة وقابلية مخرجات النسق للتفنيسي. فانا كانت هذه المعلومات سلبية - وهو ما يحصل في بعض الاحيان - فان ذلك سيساعد النسق على تصحيح الاخراف عن الاهداف المخططة. وهذه هي فائدة التفنية الراجعة السلبية. من جهة اخرى فان الاساق لا تقوم باستلام كافة المعلومات الواردة لها كمدخلات. فالاساق تعمل مثل عقل الانسان بصور ة افتقالية. اي انها تتلقى تلك المعلومات التي تستطيع او ترغب هي في الحصول عليها وترفض الاوراع الاخرى من المعلومات. غير المهينة لاستقبالها او الاستفادة منها. ان عملية قبول او رفض هذه المعلومات تجري من خلال مايسمى بعملية الترميز.

التقني Technical Core الذي تدور جميع الانساق الفرعية حوله وتخدمه.

2 - الانساق الفرعية المساعدة Supportive Subsystems

تهتم هذه الانساق بعمليات التعامل والتبادل مع البيئة الخارجية، فهي المسؤولة عن تأمين المدخلات وتصدير المخرجات أو تأمين المساعدة والاسناد لتلك العمليات أو للنسق الفرعي الانتاجي، لذلك فان هذه الانساق مسؤولة عن البوابات الحدودية للنسق وهي تقع عليها، ان ادارة المشتريات او التسويق او العلاقات العامة هي من أنشطة تلك الانساق الفرعية المساعدة.

شكل (6) الانساق الفرعية الاساسية في منظمة تصنيعية بيئة



10 - النهاية المتساوية Equifinality. تنقسم الانساق المقترحة بمبدأ النهاية المتساوية بمعنى ان النسق يمكن ان يبلغ ذات النهاية باتباع طرق مختلفة او من خلال ظروف مختلفة. فليست هناك طريقة واحدة للزرغ الهدف لكن كلما جئنا العمل او النسق اكثر الية او ميكانيكية كلما قلت تلك الطرق لمختلفة.

الانساق التنظيمية الفرعية

ينبت نظرية النظم - كما ذكر سابقا - على فكرة الاعتماد المتبادل والعلاقات المتبادلة ما بين اجزاء النسق الفرعية. فكل منظمة تتألف من عدد من الانساق الفرعية (Organizational Subsystems). وكل نسق فرعي يمثل نسقا متكاملًا بحد ذاته إذ يضم عددا من الانساق الفرعية. وهكذا تشكل لدينا سلسلة من الانساق الكلية - الفرعية. وكل حلقة (نسق كلي او فرعي) في هذه السلسلة تأخذ مدخلاتها من انساق الكلية الذي تنتمي اليه وتقوم بتحويل المدخلات التي مخرجات تعدها لتسلكها انساق المدخلات (Daft, 1983:10). تمارس الانساق التنظيمية الفرعية خمس وظائف رئيسية حيث ان كل نسق فرعي يختص بأحد الوظائف التالية: الانتاج (Production)، والاسناد (Support)، والادامة (Maintenance) والتكيف (Adaptation)، والادارة (Management) (Katz & Kahn, 1978:52-59). لاحظ الشكل (6) الذي يمثل بعض تلك الانساق في احد المصانع الانتاجية.

1 - الانساق الفرعية الانتاجية او التقنية Production or Technical Subsystems

تكون هذه الانساق مسؤولة عن عملية الانتاج حيث تجري العمليات التحويلية الرئيسية على مدخلات النسق. تصنف المنظمات عادة طبقا لنسقتها الفرعية الانتاجية فيقال مثلا هذه منظمة سياسية اذا كانت وظيفتها الاساس تتعلق بعلاقات القوة والسلطة وتوزعها واستخدامها. او انها منظمة صناعية اذا كانت وظيفتها الاساس تصنيع سلع معينة او انها منظمة تعليمية اذا كانت مهمتها الاساس تعليم الطلبة وهكذا. يسمى بعض الباحثين هذا النسق الفرعي باللب

تقييم نظرية النسق المفتوح

ينظر بعض الباحثين الى هذه النظرية كطريقة للتفكير بخصوص كيفية التنظيم والادارة اكثر من كونها بناء نظريا متكامل (Rue & Byers, 1983:47). فهم يعتقدون انها مفيدة اكثر كطريقة واداة للتحليل واطار نظري لفهم تكوين وصقل المنظمات. ان هذه النظرية جعلت الفكر التنظيمي اكثر تطوراً - مقارنة بالفكر التقليدي - في ثلاثة مجالات رئيسية.

- 1 - ففي الوقت الذي اتسم فيه الفكر التقليدي ببساطة التحليل واحادية التناول والنظرة فان نظرية النسق المفتوح كانت اكثر تعقيداً من حيث التحليل وتعارف المنظمات من عدة ابعاد واتجاهات. بمعنى انها امتازت بالنظرة الشمولية holistic view والاعتماد والارتباط المتبادل بين كافة اقسام المنظمة وانشطتها. (Shanfriz & Russell, 1996:224). فالتحليل النسقي للمنظمات يوضح - كما ان هذه النظرية لم تنظر للمنظمة - كما فعل التقليديون - بعدها كياناً ساكناً بل نظرت لها كياناً اجتماعياً متفاعلاً. وان استمراره يعتمد على خالة التفاعل بين مكوناته.
- 2 - كسرت نظرية الاتساق وهم الحدود المعلقة للمنظمات وجعلتها اتساقاً مفتوحاً ومتفاعلاً مع بيئتها تستورد مدخلاتها منها وتصدر مخرجاتها لها. بالتالي فان التفاعل لا يجري بين اجزاء المنظمة الداخلية فحسب بل ايضا بين تلك الاجزاء والبيئة الخارجية على هذا الاساس بات من الضروري تكيف المنظمات مع بيئتها.
- 3 - كسرت نظرية الاتساق وهم الحدود المعلقة للمنظمات وجعلتها اتساقاً مفتوحاً ومتفاعلاً مع بيئتها تستورد مدخلاتها منها وتصدر مخرجاتها لها. بالتالي فان التفاعل لا يجري بين اجزاء المنظمة الداخلية فحسب بل ايضا بين تلك الاجزاء والبيئة الخارجية على هذا الاساس بات من الضروري تكيف المنظمات مع بيئتها.

على الرغم من ذلك نجد سكوت Scott يتقده هذه النظرية لكونها لا تختلف في مطلقاتها الاساسية عن الفكر التقليدي فهي تتفق معه في تبنيها لمسلمة التكاملية هي التي يجب ان تحكم صقل المنظمات وهي الغاية التي ينبغي بلوغها. فالاختلاف بين نظرية الاتساق المفتوحة والفكر التقليدي يكمن في الرسائل لا في الغايات (Scott, 1974:243).

الا ان اعنف الانتقادات وجهت من قبل والدو D. Waido الذي هاجم البناء النظري لهذه النظرية وامكانية الاستفادة منها. فهو على

3 - الاتساق الفرعية للادامة Maintenance Subsystems

تخص هذه الاتساق اساساً بادارة عمل الانشطة والعمليات التشغيلية التنظيمية بسهولة ودون اية صعوبات. ان ادارة للموارد البشرية المعتمدة يتأمين الافراد المتناسبين ومكافآتهم والمحافظة عليهم هي احدى الاتساق الفرعية للادامة. وكذلك ادارة التدريب.

4 - الاتساق الفرعية التكيفية Adaptive Subsystems

تعمل هذه الاتساق كمواسمات وملائمات (زمانية ومكانية) بين المنظمة وبيئتها. فهي تخصص بسج البيئة الخارجية للمنظمة ومتابعة التغييرات الحاصلة فيها والتي قد تؤثر على المنظمة وتوفر المعلومات اللازمة للقيام بالتكيف والصيغ الذاتي* للمنظمة. ان اقسام البحث والتطوير هي من اهم الاتساق الفرعية التكيفية في المنظمات.

5 - الاتساق الفرعية الادارية Managerial Subsystems

ان هذا النوع من الاتساق الفرعية مسؤول عن تنظيم الانشطة المختلفة وتنسيقها والسيطرة عليها وتوجيهها. فهي بمثابة العقل المدبر للمنظمة. ان انها مسؤولة عن وضع الاهداف ورسم الخطط والسياسات والعمليات واللازمة لتنفيذها ومتابعة التنفيذ. ان الهياكل التنظيمية وادارات التخطيط والمتابعة تمثل بعضاً من تلك الاتساق الفرعية.

التوجيه والصيغ Cybernetics يرتبط مفهوم التوجيه والصيغ (المبرر) يطبق كما يسميه البعض) بنظرية النسق المفتوح. وكلمة Cybernetics كلمة يونانية الاصل تعني رجل التوجيه Steers Man وعلم التوجيه والصيغ استخدم لاسلا في علم الرياضيات والعلوم الحية. وقد نشره نوربرت وينر N. Wiener في كتابه لصيغ عام 1948 والمبروم Cybernetics. لا قصد به دراسة علمية البنى والروابط الاسوية عن عمليات السيطرة والصيغ وعن نظم معالجة المعلومات في الحواسيب والالات المختلفة. وبما ان المنظمات عبارة عن اتساق اجتماعية متكينة للبيئة فلهذا تستخدم علم التوجيه والصيغ لغرض التكيف والصيغ الذاتي من خلال تخصيص لمشاكل، وحلها، واستلام النتيجة للمكبنة للعمل الذاتي اوتوماتيكياً.

التنظيمي أو العمليات الإدارية المختلفة تتبنى الفلسفة أو الفكر
الظرفي فالظرفية إذا هي طريقة للتفكير أو فلسفة إدارية
وتنظيمية أكثر منها ببناء نظريا مجردا كما سيوضح ذلك فيما
يعد.

مفهوم الظرفية

على الرغم من حداثة النسبية لهذا المدخل التنظيمي إلا أن
بداية التفكير به تعود إلى أكثر من سبعين عاما مضت حينما كتب
ماري باركر فوليت Mary Parker Follet مقالتها الشهيرة "اصدار
الأوامر Giving of Orders" في عام 1926. أكدت فوليت أهمية مأسمتة
قانون الموقف The law of Situation في السلوك الإداري، فلكي
يستطيع المدير أن يقود بنجاح عليه أن لا يصدر أوامره على أساس
شخصي giving of orders بل على أساس موضوعي،
وأن يجعل كافة المعنيين يدرسون الموقف، بالتالي يكتشفون قانون
الموقف ثم يعملون على وفق هذا القانون. كما أن اصدار الأوامر
ينبغي أن لا يتم من شخص لآخر بل أن على الاثنين أن يأخذا
أوامرهم من الموقف. وبذلك سوف لن يكون هناك احد يرفض
الأوامر لأنها ليست صادرة من شخص بل من موقف موضوعي

(Follet, 1926:33)

إلا أن دعوة فوليت هذه تم تجاهلها للأسف طيلة السنوات
اللاحقة حتى جاءت باحثة أخرى هي جوانا وودورد J. Woodward
وتبنت إلى أهمية استخدام الظرفية في بحثها الخاص بالهيكل
التنظيمية عام (1965). ثم اعتبها الباحثون برنيز وستاكر Burns &
(1966) Stalker ولورنس ولورش Lawrence and Lorch (1967)

وثومسون Thompson (1967).
أقده اكتشف هؤلاء الباحثون أنه في المنظمات التي تعمل
بكفاءة وفاعلية كانت هناك علاقة ظرفية (موقفية) بين بيئة المنظمة
وبين بنيتها وعملياتها التنظيمية (Lawrence & Lorch, 1967:142). عرف
المدخل الظرفي بأنه طريقة التنظيم التي تعتمد على طبيعة البيئة
التي ترتبط بها المنظمة (Hall, 1992:283). فقد وجد الباحثون

الرغم من اعتقاده بأن هذه النظرية ستستمر في انتشارها بين
الباحثين- إلا أنها في الواقع ليست نظرية علمية ولا تصلح حتى
لتأسيس مفاهيم نظرية وفرضيات قابلة للاختبار. فهي مثل بقية
النظريات الفكرية الكبرى تمثل أساسا فلسفيا يمكن استخدامه
كموجه للبحوث لكن ليس كأساس علمي (Waldo, 1973).

المدخل الظرفي

The Contingency Approach
شهدت سنوات الستينات والسبعينات من القرن العشرين موجة
عازمة من الكتب والبحوث التي استخدمت نظرية أو الموقفية
Situational عنوانا لها. بل أن بعض الباحثين كرسوا كل جهودهم
البحثية والعلمية لاكتشاف آفاق ومزايا هذا المدخل. وفي الواقع فإن
هذا المدخل لا يعتمد أو يخلف كثيرا عن مدخل الانساق المفتوحة.
بل أن بعض الباحثين عد العلاقة بين الاثنين أشبه ماتكون بالعلاقة
بين المدخلين التقليدي والتقليدي المعدل Classical and Newclassical
approaches. ففي الوقت الذي حاول فيه التقليديون المعدلون توسيع
منظور الفكر التقليدي بإدخال الآراء والأفكار السلوكية له، فإن
الظرفيين أيضا اتبنوا نفس الطريق وأسسوا مدخلهم على ذات
الاسس التي اعتمدها نظرية النسق المفتوح Mitchell & Scott
(1976:67-68). لكن لأن نظرية النسق المفتوح تتسم بالتجريد
النظري الصعوبة التطبيق - كما يدعي الظرفيون - في
المواقف الإدارية والتنظيمية الفعلية، فإن من الأفضل استخدام
المدخل الظرفي الذي يعتمد توحيد الاسس النظرية للفكر النسقي
مع الواقع التطبيقي له.

من هنا فإن هذا المدخل اعتمد أيضا على النظر المنظمة
كأنساق ذات طبيعة عضوية متداخلة الاعتماد والارتباط بين
اجزائها. كما أن هذا الكيان المجتمعي هو ذو طبيعة متكيفة للبيئة
الخارجية ومفتوحة عنها.

يلاحظ هنا استخدامنا لمصطلح مدخل approach بدلا من
نظريية. والواقع أنه لا توجد نظرية ظرفية واحدة بل توجد
نظريات عديدة سواء في مجال نظرية المنظمة أو السلوك

المستغيرات البيئية التي تواجه مقارنة ببقية أقسام المنظمة (كون بيئته أكثر تغيراً وعدم وضوح نتائجها صوبلة المدى وتعمد الإبداع) بل ان الاختلاف يكمن أيضاً في ان اعطاء والباحثين الذين يضمهم هذا القسم يفتخرون الحرية والاستقلال عن السلطة الرسمية ويفضلون الغموض وقد يسعون للعمل الفردي لا الجماعي. لذلك فان التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات هو ليس فقط كيفية الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية بل أيضاً كيفية التكيف لمتطلبات اعضاء تلك المنظمة. ان المنظمات التي تراعى تلك العوامل عليها ان تتسم بالخصائص المذكورة في الجدول (5).

جدول (5)
و اعضاء الوحدة التنظيمية
الاختلاف الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية البيئية الخارجية

الخصائص التنظيمية	سبب واتجاهات الأثر	خصائص البيئة الخارجية	نوع الوحدة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - هيكل من - نوابات قليلة - اطر عمل نو - مدى طويل - اهداف علمية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحمل عال للغموض - استقلالية عن المنظمة - العمل بشكل متفرّد 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الأثارة والوضوح - اهداف علمية بحتة - نتائج طويلة المدى - ثقل ووضوح - التأكيد على اهداف الكفاءة والكمالية 	<ul style="list-style-type: none"> وحدة بحث وتطوير
<ul style="list-style-type: none"> - هيكل أقل مرونة - نوابات اكثر - اطر عمل - قصور المدى - اهداف مادية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحمل منخفض للغموض - توجيه سلطوي مباشر - العمل بشكل اعتيادي - وليس مستقل 	<ul style="list-style-type: none"> - نتائج قصيرة المدى - وحدة الإنتاج - وصفي 	

Source Jay Borst, Contingency Theory and Organization Design in Controlled Organizations: Theory and Design, Chicago, Science Research Associates, Inc. 1980, P.469.

ان التوسع الاخر من العوامل البيئية التي اظهرت الدراسات التطبيقية الظرفية ان لها علاقة بعمل المنظمات هو مدى الاعتماد المتبادل بين الاجزاء التنظيمية والذي يقرضه عليها العوامل البيئية الخارجية. هذا التوسع من العوامل مهم

النظر يقرون او الموقنون انه ليست هناك طريقة واحدة مثلى لاداء العمل كما يعتقد التأييدون والسلوكيون بل ان هناك اكثر من طريقة واحدة لاداء العمل المنظمة وتشكيلها وتطورها اعطسدا على مجموعة واحدة لبيئتها المنظمة وداخلية وخارجية. وبما ان الظروف البيئية تمتاز بالتغير وعدم التاكيد فان البحث عن طريقة واحدة مثلى يعد امرا غير منطقي ولا علمي. فطبقا للدراسة التي اجرها لورنس ولورش على الهياكل التنظيمية لعدد من المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية مختلفة وجدوا ان المنظمات الناجحة هي تلك التي كيفت هياكلها التنظيمية بحيث تلائم طبيعة البيئة التي تعمل فيها. فانا اتسمت البيئة بالتغير وعدم الوضوح فمن الافضل ان تكون الهياكل متمايزة differentiated او متخصصة. اما اذا كانت البيئة واضحة ومستقرة فمن الافضل ان تكون الهياكل التنظيمية اقل اختلافاً وتمايزاً. في حين ان وودوارد اكتشفت في دراستها عن اثر تعقيد القيادة (التكثرت لوجيا) المستحثة في المنظمة على فوكها التنظيمي انه كلما ازداد تعقيد القيادة المستخدمة في المنظمة كلما حصل شيان: الاول ان سلوية اصدار الاوامر (القيادة) Chain of Command تزداد اتساعا بسبب زيادة عدد المستويات الادارية بجمع 3-6 مستويات، والثاني هو زيادة نطاق الامتثال للمديرين والتي تعني عدد الاقران الذين يجري الامتثال المباشر عليهم من قبل مدير واحد (Woodward, 1965:72).

في نفس الوقت اكد هذا المدخل اهمية النظر للمنظمة كنسق اجتماعي، بالتالي فان نوعين من العوامل ينبغي اخذهما بنظر الاعتبار: الاول هو العوامل البيئية، والثاني هو حاجات الاقران والمجموعات التي تعمل ضمن التسق (Brook, 1980:57). لذلك فان الباحثين لورش وMorse ومورس Morso اكدوا في دراستهما التي اجرها الهياكل التنظيمية للمنظمات المختلفة ان درجة التمايز والاختلاف ضمن تلك الهياكل ينبغي ان لا تعتمد على درجة الاختلاف في المتغيرات البيئية لكل منظمة فحسب بل على ميول واتجاهات العاملين في كل وحدة تنظيمية ضمن المنظمة. قسم البحث والتطوير في المنظمة مثلا لا يواجه اختلافاً قسماً في

تقييم المدخل النظري
يعد هذا المدخل تجسيدا ومحكاة للتعبير البيئي الذي تعيشه المنظمات المعاصرة. هذا مايفسر ربما الظهور والبروز المتأخر نسبيا له. إذ لم تكن هناك حاجة واقعية لتطبيقاته عندما كانت البيئة أكثر استقرارا وأقل غموضا. فالبيئة بمثابة البحر للمنظمات كلما كان هادئا كلما أمكن للمنظمات أن تسيّر فيه بيسر دون حاجة إلى تسهيلات والآلات معقدة ودون حاجة إلى تغيير مستمر في مساراتها. لكن عندما يروج البحر تصبح الحاجة ملحة إلى التسهيلات الملاحية والأجهزة المعقدة والتي التغيير المستمر في مسار واتجاه المنظمة لكي تبلغ أمانها. إن فكرة عدم وجود طريقة واحدة مثلى للتطبيق أو لإداء العمل مازالت مسيطرة على الفكر التنظيمي والإداري حتى يومنا هذا وهي الانجاز الأكبر للمدخل النظري. مع ذلك تعرض هذا المدخل لعدد من الانتقادات.

كما هو الحال مع النظرية الإم لهذا المدخل (نظرية النظم) فإنه واجه انتقادات تخص بناء النظرية ومدى امكانية الاستفادة منه. لقد عد الكثيرون هذا المدخل وسيلة أو منهجا فكريا أكثر منه نظرية فعلية متكاملة البناء والشروط. لذلك فإن حال Hall مثلا لم يجد في هذا المدخل أكثر من كونه افكارا سابقة ومكررة (Hall, 1992:283). وهذا المدخل في حقيقته هو احد اوجه نظرية النظم. لذلك فإنه عانى من ذات الانتقادات التي وجهت لتلك النظرية.

كما انتقد هذا المدخل لعموميته ومشائسته النظرية واتاحته الفرصة لأي شخص أن يبرر مايحصل بالظروف البيئية. فهو لايساعد في اعطاء دليل واضح للدارسين والباحثين حول كيفية التعامل مع موقف معين. فعبارة كل شيء يعتمد على الظروف عبارة واسعة ومطاطة لايمكن التعويل عليها (Waldo, 1978) فهذا المدخل هو مدخل تيريري أكثر منه مدخلا تفسيريا. كما انه مدخل أتى أكثر منه مدخل تفسيريا.

لحالة التكامل integration في المنظمة. يقصد بالتكامل هنا درجة ونوعية التعاون بين الاجزاء والوحدات التنظيمية المختلفة. فكلما تطلب العمل تعاوننا واعتمادا متبادلا اكبر بين مجاميع العمل والوحدات التنظيمية كلما قل مستوى الاستقلال لتلك المجاميع والوحدات. كما انه كلما ازادت درجة تعقيد ذلك الاعتماد المتبادل بسبب زيادة درجة التمايز (أي الاختلاف) بين اعمال وهيكل الوحدات المختلفة في المنظمة كلما ازادت الحاجة لمستوى اعلى من التكامل

(Brooks, 1980:553).

إن جوهر المدخل الظرفي اذا يقوم على ان المنظمات الكفوءة ينبغي ان تبلغ درجة من التوافق، مابين خصائصها البيئية المذكورة في الجدول السابق ومابين حالة التمايز والتكامل الداخليين لاجزاءها المختلفة (Lorsch, 1980:142). لكن كيف يمكن تحقيق تلك الحالة الداخلية المطلوبة؟ ان الجواب يكمن في حل الصراعات التي قد تنشأ بين الوحدات التنظيمية متبادلة الاعتماد والارتباط بحيث تعمل تلك الوحدات بانسجام وتعاون تامين وبشكل متكامل. فالتكامل هو شرط التمايز كما ان التمايز هو الاستجابة الداخلية لظروف التعقيد البيئي. لذلك فان السلوك الداخلي اليومي للمنظمات ينبغي أن يتضمن نوعين من الانشطة: الاول هو ذلك الهادف الى تحقيق الاهداف المتميزة والمختلفة للوحدات الفرعية والثاني هو تلك الأنشطة والتفاعلات الهادفة الى تحقيق التكامل مابين الوحدات (Ibid:142).

لتلخيص فكرة هذا المدخل يمكن القول انه يدور حول فكرتين ترتبط احدهما بالآخرى. فالمنظمات ينبغي ان تكون متكيفة ومتغيرة لمواجهة أي تغيير حاصل في بيئتها الخارجية. بالتالي لا توجد طريقة واحدة مثلى لإداء العمل أو للتطبيق. ولما كل شيء يعتمد على البيئة الخارجية وعلى المتغيرات الداخلية للمنظمة (حاجات واتجاهات وميول الافراد، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة الاهداف... الخ).

التفكير الذي يسلب المنظمة قدرتها على الفعل والتأثير في البيئة
ليزيد مقبولاً

لذلك برزت أهمية التفكير الستراتيجي Strategic thinking الذي
يرتكز على فلسفة التطورية والاختيار لا التجريبية Voluntaristic not
deterministic/كأن من هذا المدخل بقرة متخذي القران في المنظمات
على التأثير في الاحداث وعلى الخيار الستراتيجي Strategic Choice
اي قدرة من يمتلكون القوة في المنظمة على توجيه منظماتهم
والتحكم بها وليس وفق مايقدرونه هم (اي طوقسا لتكديرهم
الستراتيجي) وليس طبقا للظروف البيئية المفروضة عليهم فمصعب
والنظر في ادارة الستراتيجية للمنظمات تعتمد على ركوز تون اساسيتين
اولهما الاعتقاد بإمكانية متخذي القران على الخيار الستراتيجي
او لهما الاعتقاد بإمكانية متخذي القران على الخيار الستراتيجي
(Pitli, 1983:249) وقانونهما الاعتقاد على البيئة (Pitli,
1992:277). اذ انك عد بعض الكتاب هذا المدخل (الخيار الستراتيجي)
جزءا من المدخل النظمي لانه لا يرفض فكرة الاعتماد على البيئة
والاستجابية لها (Buchanan & Huczynski, 1997:143) لكنه يرفض الاتجاه
الحبري - الانكساري deterministic - reactive للمدخل النظر في او
النسقي. اذ انك نجد جيل Child الذي يعد اول من استخدم مصطلح
الخيار الستراتيجي يؤكد ان تحليل المنظمة وبيئتها ينبغي ان يأخذ
بنظر الاعتبار قدرة متخذي القران على الاختيار. فهم قد يملكون
القوة للقرير enacر ينشئهم التنظيمية (Child, 1972:2).

من هنا يبرز الاتجاه الطوعي voluntaristic للمدخل الستراتيجي
في الفكر التنظيمي فالمنظمات طبقا لهذا المدخل يجري الشانها
وتشغيلها وتغييرها او تغييرها حسب الطريقة التي يرى ويحدد بها
متخذي القران طبيعة الموقف الذي يرون به (Astley & Van de Ven,
1983:146). وليس طبقا للمعيار الذي تقرضه البيئة عليهم. اذ ان
التكولوجيا ورسوماها من العوامل البيئية لاتحدد طريقة تصميم
الهيكل التنظيمي او العمليات الداخلية تون الاخذ بنظر الاعتبار
غايات ومعتقدات وتوقعات متخذي القران (Buchanan & Huczynski,
1997:443).

ان المدخل الظرفي يؤكد على التصدي لضرورات الموقف
الحالي والاستجابة لها بغض النظر عن جذور او مستقبل تلك
الحلول الظرفية المطروحة. يمكن تفسير هذه النزعة للمدخل
الظرفي بالفلسفة التي اعتمدها وهي الفلسفة النثرانية (النراضانية)
Pragmatism والتي تؤمن بالمنفعة الاثنية العملية وليس المنفعة المبنية
الدائمة (Scott and Mitchell, 1976:77). لقد قادت هذه الفلسفة هذا المدخل
الى اعتماد الانكسارية reactivity والعلاجية في التعامل مع
المواقف المختلفة. وربما يكون ذلك من أبرز عيوب هذا المدخل. اذ
عد كثير من الباحثين هذا المدخل مشجعاً للمنظمات على السلوك
الانكساري او العلاجي بدلا من السلوك الاستباقي Proactive behavior
او الوقائي (Bedian & Zammito, 1991:322). فهذا المدخل يؤمن بان
البيئة هي المتغير المستقل الوحيد الذي ينبغي ان تتبع له كافة
المتغيرات البيئية والسلوكية للمنظمة. فالمنظمات طبقا لهذا
المدخل عليها ان تقف دواماً مستعدة للتغيير والاستجابة
للمتغيرات البيئية. فسلوكها هو انعكاس لما تقرضه البيئة عليها
قطر.

الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي التفكير والخيار الستراتيجي

شهدت سنوات السبعينات بروز نمط جديد من التفكير في
دراسة وتحليل المنظمات. جاء هذا التفكير استجابة للانتقادات
التي وجهت للمدخل الظرفي. اذ اُتسم ذلك المدخل بالتجريبية في
تعامله مع المنظمات بمعنى انه يحجب عن المتقاربات ان
تستجيب للمتغيرات البيئية المفروضة عليها دون ان يكون لها
دور في التأثير على تلك المتغيرات وبالتالي فان الافعال
التظيمية افعال انعكاسية نتيجة عدم قدرتها (اي المنظمات) على
الفعل والتأثير في البيئة الخارجية. اذ انك فالدور الرئيس الذي
يفترض المدخل الظرفي وحتى النسقي ان على المنظمات القيام
به هو التكيف او التعديل استجابة للبيئة. الا ان هذا النمط من

هذا لا يعني اهمال البيئة المحيطة لان اية محاولة جادة للتفكير
الاستراتيجي تتطلب النجاح في التعامل مع البيئة الخارجية فضلا
عن تلك التي تقف داخلها المنظمة. فالمنظمة اذا عليها ان تنظر
داخليا وخارجيا في آن واحد. وينطبق هذا الامر على اي مستوى
من مستويات التنظيم. والمنظمة التي تهمل احد هذين الجانبين
وتكفي بتفكير جهودها على الجانب الاخر تعرض نفسها للفشل
(جارات، 1998: 167).

ان مفهوم الخيار الاستراتيجي يستند الى فكرة ان القرار الذي
يتخذه من بين مجموعة البدائل المتاحة ليمسا ويتخبط طبقا
للاستراتيجية التي تتخارها المنظمة للتعامل مع بيئتها (Hall,
1992:278). فالهم هو عدم جعل البيئة تجبر المنظمة على عدم
الاختيار وعلى سلوك مسلك واحد فقط. فالمبارزة تجبر المنظمة على عدم
تظلم بيد متخذي القرار لا بيد البيئة. وعلى متخذي القرار ان يسعوا
باستمرار للتأثير في البيئة والتحكم بها عن طريق زيادة وتوسيع
الخيارات المتاحة لهم. فالبيئة لا تنتج عادة خيار واحد للتعامل معها.
بمعنى انه لا توجد طريقة واحدة مثلى للتأثير والبيئة والعمل. فحتى
في أشد بيئات العمل، غموضا نجد معلومات يمكن ان تساعدنا كثيرا
في بناء عدد من الاستراتيجيات لا استراتيجية واحدة فقط إذ من
الممكن بسهولة مثلا التعرف على بعض الاتجاهات البيئية
الواضحة (مثل الإحصاءات الديموغرافية) التي يمكن ان تؤثر
اتجاه الطالب المستقبلي على منتجات المنظمة كما يمكن ايضا بشيء
من الجهد والتحليل الصحيحين تحريك المناطق المجاورة في البيئة
الى مناطق مطومة، او أكثر وضوحا مثل قدرة المنافسين على
التوسع مستقبلا (69-68: Kirklund & Vigurie, 1997).

ليست الطوعية او امكانية الاختيار في التعامل مع البيئة
والتأثير فيها هي نقاط التميز الوحيدة لهذا المدخل. لقد تميز هذا
المدخل ايضا ببعده الزمني المستقبلي. وهو على الرغم من توجهه
المستقبلي الا انه ثلاثي الأبعاد من حيث الزمن، إذ ان المفكرين
الاستراتيجيين يجب ان تكون لديهم مهارة النظر الى المستقبل، دون
اهمال الماضي، وفي نفس الوقت ادراك الموقع الذي تقف فيه

منظمتهم بما يمكنهم من تجنب اخطاء الماضي (جارات وآخرون،
20:1998). ان هذا التركيز الشديد على المستقبل مره قبل اصحاب
التفكير الاستراتيجي والمؤمنين بقدرتهم على اتخاذ الخيارات
الاستراتيجية يرتبط مره اخرى بقلسة الاختيار لاصحاب هذا
الاتجاه الفكري. ذلك لانهم يؤمنون بإمكانية الانسان على المساهمة
في تشكيل المستقبل. فهم لا يكتفون بالنظرة القدرية وتوقع ان
المستقبل سيحدث من تلقاء نفسه. ان الوظيفة الاساس للمديرين على
وفق هذا التفكير هو جعل المستقبل يتحقق بالشكل الذي يرغبون فيه
من خلال افعالهم لا من خلال ردود افعالهم.

على الرغم من البروز الحديث نسبيا لهذا المدخل في الفكر
التنظيمي واعتقاد البعض ان افكاره قد نشأت وترعرعت في امريكا
وسواها من الدول الغربية المتقدمة، الا ان التراث الفكري
الإسلامي عرف هذا المدخل الفكري منذ أكثر من اربعة عشر قرنا
مضت. فقد شهد الفكر الإسلامي ظهور مدارس فكرية (مثل
المدرسة الاختيارية، واخوان الصفا، وابن رشد) اكدت قدرة
الانسان على الاختيار ورفضت الانصياع لمبادئ الجبرية والقدرية
في الحكم والادارة. فقد آمن اصحاب المدرسة الاختيارية مثلا بان
الانسان هو مصدر الفعل وانه مسؤول عن افعاله. اما ابن رشد
فقد وفق بين فلسفة الاختيار ومتطلبات الاستجابة للبيئة.
اذ آمن ابن رشد ان افعال الانسان تعتمد في جزء منها على ارادته
الحررة المطلقة وفي جزئها الاخر على القيود والمحددات البيئية
الخارجية التي تعمل على تحديد الفعل الانساني. كما اكد هذا
الفيلسوف العربي ان نمط الادارة الذي يعتمد المشاركة الديمقراطية
هو المفضل في ادارة شؤون الحكم. كما اكد اخوان الصفا¹⁰ على

ابن رشد فيلسوف وعالم عربي كبير عاش في القرن الثاني عشر الميلادي في
المغرب العربي، ترجمت مؤلفاته الى اللغات الاجنبية وما زالت تدرس هناك حتى
الآن.

¹⁰ مدرسة فلسفة عربية اسلامية ظهرت خلال القرن العاشر الميلادي ردا على
ممارسات التصنع الفكري الذي حاول بعض المفكرين فرضه.

ياستقر انفس بعض من تلك التعريفات، 1995:5 Morgan & Murgaroyd.
-2 Kriemer & Kimicki, 1993:16

- هي نسق شامل لتحسين النوعية واتخاذ القرارات على اساس الحقائق وجمع البيانات لا على اساس الاراء والانطباعات الشخصية.
- هي طريقة لإدارة المنظمة تضمن اداء كل عملية او عمل بشكل صحيح منذ اول مرة وفي كل مرة - وهذا هو الشعار الذي ترفعه ادارة الجودة الشاملة - وهي تشمل جميع من في المنظمة.

• هي مدخل تنظيمي شامل لتلبية حاجات وتوقعات الزبون والتي تتطلب من جميع المديرين والعاملين استخدام الوسائل الكمية لتحسين المستمر للمبيعات ومنتجات وخدمات منظماتهم.

• هي محاولة تغيير الثقافة التنظيمية على وفق رضا الزبون والسعي الدائم لتحقيق ذلك الرضا من خلال نسق متكامل من الأدوات والمساليب والتدريب ويقضمن ذلك التحسين المستمر للمبيعات المنظمة بما يؤدي الى التحسين العالي لنوعية منتجات وخدمات المنظمة.

• مهما يكن من امر التعريفات السابقة فانها اتبائن ولاشك في منظورها لإدارة الجودة الشاملة من حيث الشمول، والمحتوى، والتركيز. مع ذلك فان تلك الرؤى المختلفة تتفق على قواسم مشتركة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة هي (داغر، 1998:22):-
1 - الالتزام بالجودة والنوعية كأولوية ادارية والتركيز عليها خلال جميع عمليات، تصنيح المنتج او تقديم الخدمة.

- 2 - التحسين المستمر (CI) Continuous Improvement لا الموقنت للعمليات.
- 3 - التركيز على الزبون الداخلي (اي العاملين) والخارجي (اي العميل النهائي) للمنظمة.
- 4 - استخدام فرق العمل Work teams في الاتحاج.
- 5 - اشراك جميع العاملين في المنظمة (لا الإدارة العليا او قسم من اقية النوعية فقط) بتحسين العمليات والجودة.

القرنات الكبيرة المتيسرة للانسان لتحقيق التقدم والسيطرة على البيئة المحيطة به (Ali, 1990:10-12).

الإدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management
شهد عقدا السبعينات والثمانينات بروز المارد الياباني، كقوة اقتصادية عظيمة قضت مضاجع اقوى اميراطوريات الاقتصاد العالمي وفي مقمتهامريكا. مما حدى بعلماء العالم الغربي الى دراسة ومعرفة اسرار نجاح اليابان. اشارت كثير من الدراسات الى اثر فلسفة ادارة الجودة الشاملة على نمط الادارة اليابانية او مايسمى بالبيئة Japansation. على الرغم من ظهور ونمو مبادئ ادارة الجودة الشاملة في اليابان الا ان بداياتها الحقيقية كما يعتقد بعض العلماء تعود الى دراسات الوقت والحركة لتيلر Taylor (المنصور، 1997:9).

تعد ادارة الجودة الشاملة بمفهومها الحالي اكثر من مجرد مدخل تنظيمي واداري جديد. انها ببساطة فلسفة اراية جديدة. وهي فيحي ذات الاقت نسق والنموذج فكري وتطبيقي ستر انجي يهدف الى نقل المنظمات المعاصرة من انماط تفكير وممارسات عدت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية الى انماط تفكير وممارسات تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية. تلك البيئة التي تتميز بحددة المنافسة وندرة الموارد، وارتفاع مستوى المطالب والتوقعات من الجمهور، وارتفاع المستوى الثقافي للعاملين، وتطور التقنية، وعولمة الانتاج والتسويق، والتغير الكبير في الاسواق القيمة للمجتمع (المنصور، 1994:11؛ داغر، 1998:21).

على الرغم من حداثة مفهوم ادارة الجودة الشاملة الا ان المتصفح لانيات هذه الفلسفة الادارية الجديدة يفاجأ بعدد كبير من التعريفات بل بغاية من التعريفات ان صحت التغيير. لعل هذه الكثرة تعكس الاهتمام بداراة الجودة الشاملة او لا وحدانيتها تائها، وسعي الباحثين لصياغة اطار نظري اكثر تماسكا ثابكا، وتعدد الزوايا التي ينظر فيها هؤلاء الباحثون الى هذا المفهوم رابعا. ان هذه الكثرة في التعريفات تجعل مهمة استعر اضها هنا امر صعب لذا سيكتفى

- 6 - التعويل على اساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات والاهتمام بها.
- مبادئ ادارة الجودة الشاملة
- وضع عدد من العلماء مجموعة من المبادئ الخاصة بـ ادارة الجودة الشاملة كل على وفق رؤيته لهذه الفلسفة وتطبيقاتها. فقد اقترح احواريز ديمنج Edwards Deming الذي يعد بحق الاب الروحي لادارة الجودة الشاملة، اربعة عشر مبدأً أهمها الاتي (Kreitner & Kinicki, 1995: 16)
- 1 - التدريب الرسمي على اساليب السيطرة على العمليات احصائياً وعلى فرق العمل.
 - 2 - القيادة المساندة والداعمة Helpful leadership للعاملين وليس القيادة التي تعتمد اصداً الاوامر والعقوبات فقط.
 - 3 - القضاء على الخوف لدى العاملين حتى يصيدوا احرازاً في ان يسألوا ما يشاؤون.
 - 4 - التأكيد على عمليات التحسين المستمر لا العشوائي او الصدفي.
 - 5 - التأكيد على فرق العمل.
 - 6 - القضاء على كل مامن شأنه اعاقه ايجاد العامل او الموظف الجيد.
- عناصر ادارة الجودة الشاملة
- على الرغم من تباين الباحثين في تعدادهم للعناصر التطبيقية لادارة الجودة الشاملة الا انه يمكن القول ان هناك شبه اتفاق على العناصر الاتية والمستمدة من مفهوم ادارة لجودة الشاملة (المنصور، 1997: 44-7):
- 1 - القيادة: ينبغي على القائد ان يكون قنوة لمرؤسيه ومدرباً له لا مراقباً او مشرفاً عليهم فقط. وهو ينبغي ان يؤكد على التغيير والتحسين المستمر وعلى تنمية روح الفريق وان يؤمن بفلسفة الزبون او لا ويضطرورة الاعتماد على الادارة الاستباقية (اي توقع الحدث مسبقاً والتهيؤ له) لا Proactive management

- العلاجية او الانعكاسية reactive management (اي انتظار وقوع الحدث ثم التصرف او معالجته).
- 2 - اندماج الموظفين Employee Involvement. اعترف القيادة العليا بان القرارات المتخذة يمكن ان تكون اكثر فاعلية وكفاءة اذا ما اشكلت اراء الافراد العاملين المدججالات الاساس لهذه القرارات. يمكن تحقيق اندماج العاملين من خلال اعتماد التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتمكينهم من empowerment من اعمالهم (اي ناطة صلاحيات ومسؤوليات اكبر للعاملين لادجاز اعمالهم) سواء من خلال اعتماد فرق العمل لانجاز المهام او من خلال ما يسمى بـ عوامل النوعية Quality Circles¹¹. كما يمكن زيادة اندماج الموظفين من خلال التدريب المستمر لهم والتقويم الصحيح لادائهم.
 - 3 - التحسين المستمر. اي ادخال التحسينات المستمرة على كل عملية (مهما بدت للبعض صغيرة وغير مهمة) بحيث تستجيب تلك التحسينات للحاجات المتغيرة للزبون.
 - 4 - العلاقة مع المجهز. تؤمن ادارة الجودة الشاملة بان مجهزي المنظمة هم شركاء فيها. لذلك ينبغي بناء علاقة شرعية مع هؤلاء المجهزين. اي ارساء علاقة ثقة وخلق بيئة تعاون بين افراد المنظمة ومنظمتهم من جهة وبين المنظمة ومجهزها من جهة اخرى. بالتالي خلق ما يسمى بعلاقة سلسلة المجهز - المنظمة - الزبون (لاحظ الشكل 7).

اتخذ دوائر النوعية احدى السمات المميزة لادارة اليابانية اليوم إذ يوجد حالياً في اليابان اكثر من مليون دائرة في مختلف المنظمات تحقق وفورات سنوية تقدر ما خسة مليارات دولار. يعرف اتحاد الطماء والمهندسين اليابانيين دوائر الجودة بأنها مجموعة صغيرة من العاملين (2-10 عامل) تقوم بممارسة أنشطة مراقبة الجودة طوعية في مكان العمل بالنسبة لكل قسم من اقسام المنظمة. للزبون من التفاصيل عن الموضوع راجع د. جمال الدين الخازندار، اليابان المعبرة الاقتصادية والعقودية الادارية، الاسكندرية، شركة فايتاني، 1995.

ملاحظات نهائية عن تطور الفكر التنظيمي

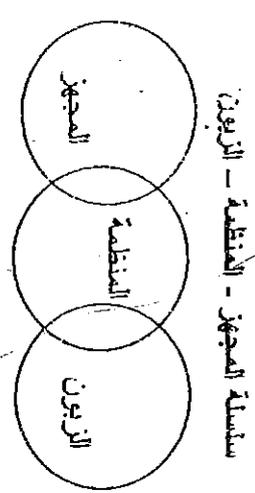
يعد من أوجه تطور الفكر التنظيمي غير كافة من أوجه المتكورة الهنري

في الفصول الثلاثة السابقة يمكن الخروج بالمنتج رئيس عن من دورات
الطريق الذي سلكه تطور هذا الفكر. لاحظ سكوت (Scott and Mitchell) في
ان مسيرة الفكر التنظيمي مشابهة في اتجاهها لتطور العلوم
الطبيعية والاجتماعية الاخرى التي سبقت ظهور علم المنظمة
صحيح بالذات

من خلال قولين ثورتين للحركة التي اعتمدت النظرية
الشمولية تم انتقال الفيزياء الى المنظر التحليلي الجزئي
خلال التركيز على تحليل ودراسة الذرة والنواتج كذلك فعل علم
الاقتصاد الذي بدأ بالتحليل الكلي لكاتب ثروة الأمم (Went of Nations
A. Smith) الذي ركز على مشاكل الاقتصاد الكلي.
ثم انتقل المفكرون والاقتصاديون للاهتمام بمشاكل الاقتصاد الجزئي
microeconomics. واخذوا اصحاب كينز (Keynes) الاعتدال للتجارب
الاقتصادية الكلي من خلال النظرية العامة للاقتصاد (The General
Theory of Employment) التي اقترحها. وهكذا ايضا كانت مسيرة علم
الاقتصاد من الكلي الى الجزئي ثم الى الكلي مرة اخرى. كما ان
نظرية المنظمة ساءت ذات الطريق في تطورها.

لقد لاحظنا اهتمام منظرو الفكر التقليدي بالمنظور الكلي في
تحليلهم. فقد تعامل نيبير، وبيتر، وفابول وسواهم من التقليديين مع
المنظمة ككل وعودها وحدة التحليل الاساس في نظرياتهم. واهلوا
تقريباً المستوي الجزئي للتحليل. ثم جاء السليكون ليؤكدوا على
الفرد ويعود وحدة تحليلهم الاساس. بذلك ركزوا الاهتمام على
العمليات السلوكية الجزئية في المنظمة مثل الحوافز، والقيادة،
واتخاذ القرار، والاتصالات... الخ. عانيت بعد ذلك النظريات
المعاصرة - ابتداءً بنظرية النظم - الى الاهتمام بالمنظور الكلي
للتحليل منبهة الى خطورة عزل الجزء عن الكل.
على الرغم من التركيز الواضح للمدخل النظري على
المنظور الجزئي كونه اهم كثيراً بمعالجة المؤلف التنظيمية الاية
ورفضه لفكرة القوانين الشاملة فان المدخل المتريجي ومدخل

شكل (7)



مسئلة المجهز - المنظمة - الزبون

5 - مقاييس الاداء. تركز ادارة الجودة الشاملة على اسلوب الادارة
بالحقائق management by facts (اي الادارة التي تعتمد الواقع
والارقام لا الاراء والانطباعات). هذا الاسلوب يتطلب وضع
مقاييس حقيقية لاداء الفعلي لمختلف عمليات وانشطة المنظمة
(الموارد البشرية، والادارة المالية، والتخزين، والمشتريات،
والزبائن، والبحث والتطوير، والتصنيع والانتاج... الخ).
فالمنظمة بدون مقاييس اداء كالماترسة التي تطير بدون مقاييس
ملاحية تتفلل طريقها وتسيطر لا محالة.

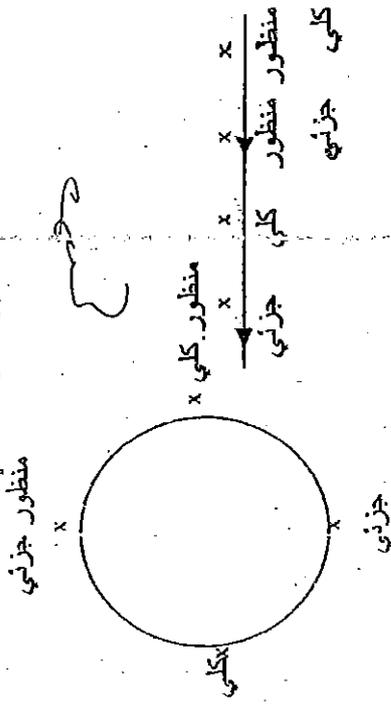
6 - رضا الزبون Customer Satisfaction. هو العمود الاساس الذي
تقوم عليه فلسفة ادارة الجودة الشاملة. إذ تؤمن ان المنظمة
وجدت لخدمة زبانتها لا لخدمة رغبات واحتياجات فريق
الادارة. ان ادارة الجودة الشاملة لا تنظر الى الزبون على انه
مستفيد نهائي او مستهلك للسلعة او الخدمة فحسب بل هو هدف
العملية الانتاجية وشريك فيها. حتى وصل الامر ببعض
الشركات الكبرى التي طبقت فلسفة ادارة الجودة الشاملة الى
تشريك بعض زبانتها المهمين في لجان مراقبة الجودة المرشحين للعمل
في تلك الشركة. ومفهوم الزبون لدى ادارة الجودة الشاملة
يشمل الزبون الداخلي (العاملين) والزبون الخارجي (المستهلك
او المستفيد النهائي). وكلا من الاثنين ينبغي ايلاهما اهمية
خاصة ومعاملتها كزبانه في المنظمة.

ان الفرق بين النظريتين كبير فالمنظور الاحادي الاتجاه مبني على فكرة وجود علاقة احادية بين المتغيرات. اي ان هناك متغيرات مستقلة independent تؤثر هي بشكل انفرادي (دون ان تتأثر) بالمتغيرات التابعة. اذ تفترض هذه النظرية ان البيئة مثلا هي المتغير المستقل والمنظمة (بمختلف عملياتها ونشاطها) متغير تابع. في حين ان واقع الحياة يرفض مثل هذه التبعية الاحادية فالبيئة مثلا تؤثر في المنظمة تتأثر بها وكذلك الادارة تتأثر بالمعاملين مثلا تؤثر فيهم. لذلك فان العلاقة التحليلية الصحيحة الممثلة لواقع هي العلاقة الدائرية التفاعلية والتي يكون فيها كل متغير مستقل في لحظة ما تابع في لحظة اخرى وهكذا. وهذا ما تركز عليه المداخل التنظيمية الحديثة وما يتبناه هذا الكتاب في تحاييه لمجمل العلاقات التنظيمية المختلفة.

ادارة الجودة الشاملة عادا بالفكر التنظيمي الى المنظور الكلي مرة اخرى. فبدلان انتظار تغير البنية والتكيف معها وبدلا من انتظار الفعل لاتخاذ رد الفعل المناسب فان كلا من ادارة الستراتيغ وادارة الجودة الشاملة تؤكدان على اهمية الفعل الانساني الاستباقي. لمتخذي القرار في تشكيل مستقبل المنظمة وعملها. لكن السؤال هنا هو هل يمكن توقع عودة الحلقة للدوران باتجاه المنظور الجزئي مرة اخرى؟

الجواب واعتمادا على الشواهد السابقة سيكون على الأرجح نعم. وهذه ليست حالة سلبية. لان مصداقية اي علم وفائدته تتجلى بمدى ارتباطه بالحياة الانسانية وخدمتها. بما ان الحياة متغيرة وليست ثابتة فان النظرية والممارسات التطبيقية ينبغي ان تكون كذلك ايضا. لكن الاسهم الذي يمكن استنتاجه من تطور الفكر التنظيمي هو هذه الحقيقة في التطور. اذ ينبغي عدم النظر الى التطور الحاصل في الفكر التنظيمي بشكل احادي الاتجاه بل بشكل حلقي كما هو واضح من الشكل (8).

شكل (8)
تطور الفكر التنظيمي



اسئلة المناقشة :

- 1 - استخدم نظرية التسوق المفتوح لتصوير كليتك كنسق كلسي
وموضعا الوظائف الرئيسية فيها وكذلك الانساق الفرعية
الاساسية التي تتكون منها الكلية.
- 2 - مستعينا بما ورد في الفصل الاول عن كيفية دراسة المنظمات
وضيح كيف نظرت كل مدرسة من مدارس الفكر التطبيسي
المختلفة الي المنظمات على وفق المعايير الاتية :-
ا - مدى التركيز على البناء التطبيسي او السلوك الانساني ؟
ب - هل اعتمدت التحليل الكلي او الجزئي ؟
ج - هل اعتمدت الفلسفة الجبرية ام الطوعية ؟
د - من هو الزبون الداخلي والزبون الخارجي في الكلية التي
تدرس فيها ؟
- 3 - هل يمكن ان تقتراح تأليف دائرة للفرعية في كل مرحلة في
قسلك ؟ ومن ينبغي ان تتألف هذه الحلقة في رأيك .

مفاهيم ومفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 0 المدخلات | 0 نظرية التسوق المفتوح |
| 0 المفردات | 0 العمليات التحولية |
| 0 استيراد الطاقة | 0 التغذية الراجعة |
| 0 استهلاك الطاقة | 0 انسق |
| 0 الاستقرار المتحرك للتسوق | 0 الترميز |
| 0 التكامل | 0 التمايز |
| 0 النهاية المتساوية | 0 التنسيق |
| 0 الانساق الفرعية الانتاجية | 0 الانساق للتطبيقية الفرعية |
| 0 الانساق الفرعية للادامة | 0 الانساق الفرعية الساندة |
| 0 الانساق الفرعية الادارية | 0 الانساق الفرعية للتكيفية |
| 0 المدخل الطرقي (الموقفي) | 0 التوجيه والضببط |
| 0 الهياكل المتساوية | 0 قانون الموقف |
| 0 الادارة الانكاسية او العلاجية | 0 حالة التكامل التطبيسي |
| 0 التفكير الستراتيجي | 0 الادارة الاستباقية |
| 0 الجبرية | 0 الخيار الستراتيجي |
| 0 ادارة الجودة الشاملة | 0 الطوعية (الاختيارية) |
| 0 ادارة الجودة الشاملة | 0 الطوعية (الاختيارية) |
| 0 الزبون الخارجي | 0 الزبون الداخلي |
| 0 الزبون الخارجي | 0 الزبون الداخلي |
| 0 اندماج الموظفين | 0 دوائر الفرعية |
| 0 اندماج الموظفين | 0 دوائر الفرعية |
| 0 سلسلة لمجهز - المنظمة - الزبون | 0 تمكين العاملين |
| 0 سلسلة لمجهز - المنظمة - الزبون | 0 تمكين العاملين |
| 0 النظرة احادية الاتجاه لتطور | 0 الادارة بالحقائق |
| 0 النظر التطبيسي | 0 الادارة بالحقائق |
| 0 النظرة احادية الاتجاه لتطور | 0 النظرة الحاقية لتطور الفكر |
| 0 الفكر التطبيسي | 0 التطبيسي |

الباب الثاني
نظرية المنظمة

الفصل الخامس : اهداف المنظمة وفاقليتها وكفائتها
الفصل السادس : البنية التنظيمية
الفصل السابع : الهياكل التنظيمية

الفصل الخامس اهداف المنظمة وفعاليتها وكفاءتها

الاهداف التعليمية

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادر ا على:-

1. تعريف ماهية الاهداف التعليمية وطبيعتها وتحديد وجهات النظر المختلفة بشأنها.
2. فهم ماهية الضلالية او الرشد التعليمي والاشكال المختلفة له.
3. تعريف كلا من الفاعلية التعليمية والكفاءة التعليمية. وساهو الفرق بينهما.
4. الربط ما بين الاهداف العقلية والفاعلية والكفاءة في المنظمة.
5. معرفة وتقسيم المداخل والنماذج المختلفة لقياس الفاعلية التعليمية.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. اهداف المنظمة
أ - تعريف الاهداف التعليمية
ب - طبيعة الاهداف التعليمية
ج - من يحدد اهداف المنظمة؟
د - تصنيف الاهداف التعليمية
هـ - مدى ثبات الاهداف التعليمية
و - هرمية الاهداف التعليمية
ز - اهمية الاهداف التعليمية
3. العقلانية (الرشد)
4. الفاعلية : الكفاءة
أ - مفهوم الفاعلية والكفاءة
ب - طرق قياس الفاعلية التعليمية
5. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
6. اسئلة للنقاش

تمهيد
على الرغم من الاختلافات الواضحة، والتي تصل حد التناقض، ما بين المدخل المختلفة لدراسة المنظمات في تعريف المنظمة وكيفية بنائها وعمليتها وتحديد ماهية مكوناتها وطريقة التعامل معها، إلا ان المتصفح لادبيات الفكر التنظيمي غالباً ما يطالع بعض المفاهيم والمصطلحات الأساسية والشائعة الاستخدام. انها في الواقع ليست مجرد مصطلحات او مفاهيم نظرية بل هي اسس نظرية وعملية تختلف وجهات النظر في معالجتها والنظر لها تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية التنظيمية. هذا الاختلاف لا يؤثر في كيفية تعريف تلك المفاهيم فحسب بل يمتد ليؤثر على طريقة النظر والتعامل مع المنظمة عموماً.

من هنا بات من الضروري تجديد تلك المفاهيم واهميتها وتعريف وجهات النظر المختلفة بشأنها. لذلك نجد معظم الكتب التي تعالج موضوع نظرية المنظمة منقاة على ضرورة تعريف ماهية الاهداف التنظيمية، وتحديد مفهوم العقلانية، والكفاءة، والفاعلية في اية منظمة. وهذا الكتاب لن يشذ عن هذا الطريق.

الاهداف التنظيمية Organizational Goals

لاحظ عالم الادارة الشهير والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد هربرت سايمون H. Simon انه نادراً ما يجري اي نقاش حول نظرية المنظمة دون التطرق لبعض المفاهيم المتعلقة باهداف المنظمة (Simon, 1964:1) كما اشار بارسونز Parsons الى اهمية وجود هدف تسعى المنظمة لتحقيقه بالقول ان ذلك يمثل سمة تميز المنظمات عن سواها من الانساق المجتمعية الاخرى. وان هدف المنظمة له تأثيرات على العلاقات الخارجية للمنظمة وعلى تنظيمها الداخلي (Parsond, 1956:63).

يحتل الادب التنظيمي بوجهات النظر والاراء المختلفة عن الاهداف التنظيمية، وماهيتها، وما اذا كانت هناك اهداف تنظيمية فملاً؟ ومن يحددها؟ وكيف يمكن بلوغها؟ وهل ان هناك هدفاً واحداً تسعى المنظمة لتحقيقه ام ان هناك مجموعة من الاهداف

• طبيعة الاهداف التنظيمية

مع ذلك هناك اختلاف بين الباحثين في طبيعة تلك الاهداف التنظيمية فالنظريات التقليدية لا ترى اي وجود لاهداف تنظيمية عدا تلك الاهداف المحددة رسميا في قانون ولوائح تعليمات المنظمة سواء كانت تلك الاهداف هي تنظيم الارباح او المحافظة على وجود وبقاء المنظمة. على الرغم من ذلك فان الباحثين سلوكيين مثل سيرت ومارش March & Cyert يستنتجون من أبحاثهم انه لا توجد من الناحية الفعلية اية اهداف للمنظمة. فما نسميه اهداف تنظيمية - كما يقولون - هو ليس في الواقع اكثر من توافيق او اجناس بين الجسميات المتحاذية المختلفة في المنظمة والتي تلعب ادوارا اساس في الانشطة التنظيمية على تحقيق مصالحة او اشياء معينة بغرض النظر عن الاهداف الرسمية

(Cyert & March, 1975).

على هذا الاساس يعتقد باحثان اخران هما ايتزيوني Etzioni وبيرو Perrow ان هناك مجموعتين من الاهداف في اية منظمة. الاولى هي مايسمونه بالاهداف المعلنة Stated Objectives والتي غالبا ما تعني الاهداف الرسمية للمنظمة، والثانية هي الاهداف الفعلية او الواقعية Perrow, 1964; Etzioni, 1964 real or actual goals التي لتحديد ماهي الاهداف الفعلية للمنظمة وينبغي النظر اولا الى الانشطة التي تقوم بها المنظمة وتحديد كمية الموارد التنظيمية (عدد الافراد، وقت العمل، الموارد المادية... الخ) المخصصة لكل نشاط. بذلك فان النشاط الذي تخصص له معظم موارد المنظمة يهدف لتحقيق الهدف المعلن لهذه المستشفى هي علاج المرضى العصبية فان الهدف المعلن لهذه المستشفى هو علاج المرضى الذين يعانون من اضطرابات عقلية. لكن اذا افترضنا انه عند تحقق موارد المستشفى وجد ان هناك اربع اطباء في كلر ه فقط مقابل 5000 مريض يعالجون فيه وان واحدا فقط من هؤلاء الاطباء مختص بالامراض العصبية، فليس من الصعب الاستنتاج حينئذ ان الهدف الحقيقي للمستشفى هو ابداع المرضى العقلين فيه وعزلهم عن المجتمع بدلا من علاجهم. او في افضل الحالات فان الهدف

التنظيمية؟ والا وجد اكثر من هدف تنظيمي فهل ينبغي ان تكون تلك الاهداف منسجمة مع بعضها ام يمكن ان تكون متعارضة؟ هذه الاسئلة وسواها تواجه اي باحث في ميدان نظرية المنظمة. وهي الاسئلة التي ينبغي معرفة الاجابة عليها كي يحصل على فهم تام لهذا المفهوم المهم وبالتالي الولوج الى علم المنظمة برزوا واضمح و مفهوم جلي، لذلك سنحاول هنا الاجابة على تلك الاسئلة مبتدئين بالسؤال الاول. اي ماهي الاهداف التنظيمية؟

تعريف الاهداف التنظيمية

هناك عدد من التعاريف لمصطلح الاهداف. ان تعرف كلمة الهدف باللغة العربية بانها السعي الى الشيء او الاسراع اليه (المنجد، 1956: 863) والهدف هو كل شيء يرتفع من بناء او كتيب ومن او جبل ومنه سمي الغرض هدفا (مختار الصحاح، 1988: 288) اما معجم ويبستر الانكليزي فيعرف الهدف بأنه النتيجة التي يوجه الجهد لها (Webster, 1975:493). هذا النوعا اما تنظيميا فقد استخدم سايمون ومصطلح الهدف التنظيمي للاشارة بشكل خاص الى مجموعة القيود والى المعيار الذي يحدد ادوار المستويات العليا في المنظمة (Simon, 1964:22). عرف ايتزيوني Etzioni الهدف بأنه الحالة التي ترغب المنظمة بالوصول لها مرغوبة وما هو معيار الرغبة بمعنى الحالة المرغوبة من قبل من الاطراف التنظيمية؟ هل هي الادارة العليا ام العاملين ام المؤسسات للمنظمة؟ قبل الاجابة على هذا التساؤل دعونا نحاول الاجابة عن التساؤل حول ما اذا كان هناك فعلا اهداف تنظيمية؟ لا يوجد شك سواء لدى الباحثين التقليديين ام السلوكيين ام سواهم حول ضرورة وجود اهداف لاية منظمة، رسميا على الاقل. إذ يقول ويس Weiss انه "يستحيل ان نجد منظمة دون اهداف لها... فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة ذاته" (Weiss, 1969:59).

الحقيقي يمكن ان يكون رعاية هؤلاء المرضى لكن ليس علاجهم بالتاكيد

(Warriner, 1965).

لهذه الاسباب نظر بعض الباحثين لمفهوم الاهداف التنظيمية بشكل. إذ ان كاتز وكان Kahn مثلًا لم يروا فائدة تنكز في التركيز على اهداف مؤسسي المنظمة او قاداتها. لذلك رأوا ان من المفيد اكثر ان نبدأ دراسة المنظمة بالنظر الى مدخلاتها وعملياتها الحكومية ومخرجاتها بدلاً من التركيز على اهدائها الرسمية (Katz and Kohn, 1978:20).

مع ذلك لايمكن تجاهل حقيقة وجود اهداف تنظيمية في الحياة العملية. لذلك يبدو ضريباً الاتفاق مع وجهات النظر القائلة بعدم وجود مثل تلك الاهداف (Cyret & March, 1975). فَمَا يشير لثرر Litterer فان "العلاقة ما بين المنظمة واهدافها اشميه بالعلاقة ما بين البناءية وتصميمها... إذ ان المنظمة مثل البناءية لايمكن بنائها عشوائياً لان الغاية والهدف من بنائها هو الذي يحدد صفاتها وشكلها وشكلها ومدى فاعليتها. كذلك هي الاهداف بالنسبة للمنظمات تحدد صفاتها وشكلها وتقيس مدى فاعليتها" (Litterer, 1969: P.65). من جانب اخر فان هناك من الباحثين من يؤكد على ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لاهداف متعددة, Pffifner & Sherwood (1960:11). هذا يقود الى مناقشة السؤال الثالث، عن من يحدد الاهداف للمنظمة؟ وكيف يمكن بلوغها؟

• من يحدد الاهداف التنظيمية؟

كما لاحظنا سابقاً فان خلافاً بل تقاطعات عدة بين الباحثين بخصوص هذه النقطة فبينما يصير الباحثون التقليديون على ان مؤسسي المنظمة او قاداتها هم فقط من يحددون الاهداف التنظيمية - انطلاقاً من ايمانهم بعدم وجود تنظيم واهداف لارسمية - فان هناك على الطرف الاخر باحثون يؤمنون بان افراد المنظمة فقط هم من يحددون اهدافها. وبين هذين الرأيين المتطرفين توجد مجموعة اخرى من وجهات النظر.

148

ففي صعيد المنظمات الحكومية مثلاً كان هناك اعتقاد تقليدي سائد بين السياسيين من القادة هم الذين يحددون للمنظمات العامة اهدافها. وما على الإداريين سوى التنفيذ (Parke, 1972:303). لكن تغير الظروف البيئية وحاجات الجمهور ومطالبهم وسع من الادوار الحكومية وزاد من حجم وتعقيد منظماتها بالشكل الذي جعل ادارتها عملية تتطلب مزيد من المهنية والمرورنة واللامركزية. الامر الذي يعد مقبولاً معه ان يجري تحديد الاهداف للمنظمات العامة من قبل القيادات السياسية لوحدها. بل صار لزاماً الاخذ بآراء الإداريين المختصين، وجماعات المصالح interest groups المختلفة، وقيل كل ذلك آراء الجمهور.

لايختلف الحال كثيراً بالنسبة للمنظمات الخاصة. إذ ان هناك اعتقاداً شائعاً بين الباحثين بأنه لا يوجد طرف واحد سواء داخل المنظمة او خارجها يمكن ان يحدد لوحده الاهداف التنظيمية. حتى لو وجد مثل هذا الطرف فان الاهداف ستكون حينئذ غير واقعية او عملية. لأنه في معظم الاحيان لا يمكن التعبير عن الاهداف التنظيمية بشكل بسيط كون هذه الاهداف تمثل تعقيد الظاهرة الاجتماعية المصاحبة لها. فهناك صعوبات في الفصل مثلاً بين الاهداف طويلة المدى والاهداف قصيرة المدى، وبين اهداف الفرد واهداف المنظمة ككل. بل ان هناك صعوبة حتى في الفصل بين الرسائل والغايات. باختصار لا يوجد هناك هدف واحد شامل مقبول عليه من قبل كافة الاطراف في المنظمة

(Pffifner and Sherwood, 1960:407).

• تصنيف الاهداف التنظيمية

بسبب هذه التعددية وهذا الغموض في تحديد الاهداف التنظيمية حاول بعض الباحثين جعل الامور اكثر وضوحاً للدراسة بواسطة تصنيف مجموعات من الاهداف المتنوعة التي يمكن ان توجد في اية منظمة على وفق معيار معين. ان اكثر هذه التصنيفات شيوعاً وربما يكون اسهلها هو تصنيف الاهداف طبقاً لدرجة رسميتها إذ يمكن تقسيم الاهداف التي اهداف رسمية

149

2- اهداف السوق System goals. ترتبط هذه الاهداف بخصوصات
اي سوق مفتوح مثل هدف النمو، الربح، الكفاءة... الخ.

3- اهداف انتاجية مثل هدف النمو، الربح، الكفاءة... الخ.
تتعلق بخصوصات السلع والخدمات المنتجة مثل النوعية،
الكمية، اسلوب الانتاج، التموز، الانتاج.

4- الاهداف المشتقة derived goals. إذ ان هناك بعض الاهداف
التي توجه المنظمة موادها لتحقيقها كونها تساعد المنظمة
على بلوغ باقي اهدافها مثل سياسات تطوير العاملين، وخدمة
المجتمع.

5- الاهداف المجتمعية Societal goals. تتعلق بانواع الانشطة
الاخرى التي تقدمها المنظمة لمجتمعها. مثل قيام شركة ما
بانشاء ملعب للاطفال في العبي الذي تعمل فيه، او رصف
طريق معين في المدينة التي تقع فيها الشركة. وهذه الاهداف
كما يعتقد صاعد التصنيف لا تؤثر كثيرا على عمل المنظمة
الاصلي.

• مدى ثبات الاهداف التنظيمية

تعود الان لمناقشة خاصية اخرى من خصائص الاهداف
التنظيمية هي الثبات Stability. اعتقد الباحثون التقليديون ان
الاهداف التنظيمية لا تتغير فقط كونها تصاغ وتحدد رسميا بل ايضا
كونها دائمة وثابتة. هذا بسبب نظرتهم للمنظمة على انها آلة
انتاجية. لذلك تبذروا وجهة نظر قائله بان هناك هدفا واحدا كبيرا
يحدد رسميا وتسمى المنظمة لتحقيقه هو الربح الاقصي، والذي
اصنف له فيما بعد هدفا اخر هو بقائه المنظمة Organization
Survival. ويلاحظ ان هدف الربح من السعة والشمول بحيث يمكن
ان يضم مجموعة واسعة من الاهداف الاخرى كما ان هناك
منظمات معاصرة كثيرة لا تسمى لتحقيق الربح كالمؤسسات الخيرية
والمنظمات العامة الخدمية مثل جمعيات الهلال الاحمر، وتنظيم
الاسرة، ومراكز الشرطة... الخ. ثم ان هناك حاليا عدد اخر من
الاهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة لتحقيقها ثم تجاهلها من

ان هذا التصنيف يحاول في الواقع تبسيط التعدد والتعدد في
الاهداف التنظيمية الموجودة فعلا. لذلك اقترح باحثون آخرون
تصنيفا اخر للاهداف على وفق الموارد التي تخصصها المنظمة
لانشطتها التنظيمية المختلفة. إذ قسمت الاهداف طبقا لهذا المعيار
الى اهداف عقلانية او رسمية واهداف عقلية كما سبق مناقشة ذلك
تصنيفا ثلاثي المستوى، إذ قسموا الاهداف التنظيمية الى اهداف
اجتماعية Societal goals واهداف تخصص المشتركين او المستأجرين في
System goals، واهداف تخصص الاجتماعية تتعلق
بمساهمات المنظمة ومعالطيه للمجتمع. فعلى اكثر المنظمات سيما
للربحية لاد انها تساهم بتحقيق منافع اجتماعية معينة للمجتمع الذي
تعمل فيه. اما الاهداف التسويقية System goals فالها ترتبط غالبا
بالمعيار الاقتصادي. اي مدى كفاءة المنظمة، والربح الذي تحققه،
والعائد على الاستثمار، ومقدار موجوداتها... وما الي ذلك. في
حين ان المجموعة الثالثة من الاهداف تتعلق باهداف القراد
المنظمة. تتضمن تلك الاهداف مثلا رضا العاملين وماتعمنون به
من روح معنوية وماحققونه من مكاسب فردية... الخ. (Jackson et al, 1986:62)
الاحيان وباعترا ف الباحثين الذين اقترحوه، لانه لا يمكن من الناحية
الواقعية الفصل التام بين مجموعة من تلك الاهداف وسواها فهي
متداخلة.

لقد اقترح باحث اخر تصنيف الاهداف التنظيمية اعتمادا على
معيار للنسق المفتوح. إذ قسم تلك الاهداف الى خمس مجاميع
رئيسية (Perrow, 1970:135) :
1- اهداف المخرجات Output. تتعلق بانواع المخرجات المنتجة
مثل السلع والخدمات المستهلكين.

حتى يتحول ذلك بمرور الزمن الى غاية بدلا من ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة. هذا ما اسماه ميرتون بعملية احلال الاهداف Goals displacement (Merton, 1949:51).

- هرمية الاهداف التنظيمية
تبقى هناك مسألتان مهمتان - كما نعتقد - تتعلقان بالاهداف التنظيمية. تسحقان المناقشة. الاولى هي هرمية وتدرج الاهداف التنظيمية hierarchies of objectives، والثانية تتعلق باهمية الاهداف التنظيمية importance of Organizational goals. لقد لاحظ الباحثون ان احدى الخصائص المميزة للاهداف التنظيمية هي تنظيمها الهرمي (Hicks 1981:220) & Gullet. إذ ان هناك اهدافا فرعية ضمن الاهداف الاساسية مما يتطلب تحديد كل هدف بدقة وفصله عن بقية الاهداف اذا اريد دراسته وتحليله (Grangez, 1964:63)
- (Simon, 1958; March & Gulleits, 1981; Jackson et. al. 1986) استخدام سلسلة الغايات - الاهداف ends Chains - ووسائلها means لرسم وتحديد التسلسل الهرمي للاهداف. يوضح الشكل (9) هذه الهرمية للاهداف في احدى الشركات الافتراضية.

قبل المنظرين التقليديين مثل الاهداف المجتمعية والاهداف المتعلقة بالعاميين والمشاركين في المنظمة وهي جميعها اهداف متغيرة وليست ثابتة.

من هنا انفتح باحثون اخرون الى حقيقة ان الاهداف ليست ثابتة. فقد لاحظ فيليب سارنيك P. Siliznick في دراسته الشهيرة عن سلطة وادي تينيسي (TVA) Tennessee Valley Authority ان الاهداف المنظمة تمتاز بالتطور او التغيير او التحول المستمر أثناء عمل المنظمة. هذا التغيير ينجم في كثير من الاحيان نتيجة التغيير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها التكيف لها (selznick, 1949:258). كما لاحظ ديفيد سيلز David Selznick نفس الملاحظة بخصوص الاهداف التنظيمية للمنظمات الخيرية في الولايات المتحدة. إذ لاحظ ان اعضاء تلك المنظمات قاموا بمرور الزمن بتحويل المنظمة عن اهدافها الاساسية التي نشأت من اجطها (Sills, 1969:187). لذلك عالج باحثان اخران الاهداف التنظيمية كمتغيرات معتمدة ومتحركة وليست مستقلة وثابتة. لان الاهداف التنظيمية كما يعتقدان تمثل علاقة بين المنظمة وبينتها. فاي تغيير في المنظمة او في بيئتها لابد ان يتبعه تغيير في اهدافها (Thompson & McEwen, 1958:24). يمكن ملاحظة ذلك مثلا في كيفية تطور اهداف المسجون. فعندما نشئت هذه المنظمات لأول مرة كان الهدف الاساس منها معاقبة المجرمين وعزلهم عن المجتمع. الا ان تطور المفاهيم الاجتماعية والعلمية جعل المسجون تتحول لتبني اهداف جديدة تتمثل في اصلاح المجرمين وليس معاقبتهم فقط. لذلك نجد ان تسمية السجن في العراق الان مثلا هي دار اصلاح الكبار او هناك دار اصلاح الاحداث.

درس روبرت ميرتون R. Merton اهداف المنظمات البيروقراطية وتوصل الى استنتاج ان وسائل تحقيق الاهداف قد تتحول الى اهداف بحد ذاتها. يعود ذلك اساسا الى التأكيد الزائد على بعض الوسائل التقنية التي وجدت لتحقيق الاهداف (مثل الانضباط). لذلك نجد ان بعض المنظمات وبعض قاداتها يصبح تأكيدهم الاول والاخير على انضباط العاملين وتقيدهم بالتعليمات

- منه ادائه بدقة لكي يكون ناجحا في عمله. (Hicks & Guillet, 1981: 218-219).
- 5- تعد اهداف المنظمة الاساس الذي يجري بموجبه تصميم هيكل المنظمة وانشطتها. فيدون تحديد تلك الاهداف بدقة سوف يصعب تصميم هيكل تنظيمي كفوء و سيبصعب تحديد تلك الانشطة التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق غاياتها.
- 6- ان اهداف المنظمة هي الاساس الذي تبنى عليه سياسات المنظمة و ستر اتيجيات عملها.

العقلانية (الرشد) Rationality

هناك موضوع اخر يرتبط بالاهداف التنظيمية غالب ماتجري مناقشته في الأدبيات التنظيمية هو العقلانية أو الرشد. يعد بعض الباحثين هذا الموضوع حجر الزاوية في نظرية المنظمة وممارستها. إذ يقول سكوت Scott مثلا "ان نظرية المنظمة لا يمكن ان تفهم اذا ما افهنا موضوع العقلانية" (Scott, 1976:2). فإذا ما عدت الاهداف التنظيمية الغايات التي ينبغي توجيه جهود وموارد كافة اعضاء ومجموعات واقسام المنظمة لبلوغها فانه ينبغي معرفة انه لا توجد وسيلة افضل من العقلانية يمكن ان تستخدمها المنظمة لتحقيق تلك الاهداف. لذلك ينبغي ان تكون العقلانية سمة اساسية لكل الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق اهدافها.

الرشد في اللغة ضد الغي ورشد الفرد اي استقام امره. والطريق الاشد اي الطريق الاقصود وهو بين الاسراف والتقدير (مختار الصحاح، 1988: 103 والمنجد، 1976: 244). اما في الانكليزية فان كلمة Rationality ترتبط بالمعقولة والمنطق (Webster, 1975: 958; Oxford advanced learner, 1984:1040). ان التفسير اللغوي للمصطلح لا يبدو مفيدا كثيرا في التعريف بالمقصود الفعلي من العقلانية او الرشد في ادبيات التنظيم.

عرف الرشد بأنه "الشروط التي تسهل بلوغ الاهداف بطريقة مثلى" (Scott, 1976:2). لا يبدو ان هذا التعريف يساعد كثيرا في توضيح ماهية الرشد. لذلك عرفها ذات المصدر بالقول بأنه "انما

تضمنت مشكلة ما محاولة تقليل الوسائل المستخدمة لبلوغ غاياتها ما فان ذلك يعني تطبيق الرشد" (i. bid. 2).

طبقا لهذا التعريف فان الرشد مصطلح مرادف للكفاءة efficiency فعلا فقد كان هذا المفهوم للرشد العمود الاساس الذي قامت عليه النظرية التقليدية في التنظيم. ان المقدمات والاقتراضات التي قام عليها هذا المفهوم للرشد او العقلانية استمدت من حقل الاقتصاد. إذ يعرف الاقتصاديون الرشد بأنه استخدام الاساليب التي تكفل تحقيق أقصى انجاز من تكلفة معينة. (Howard, 1971:288) على هذا الاساس عد المعيار الاقتصادي المعيار الوحيد الذي تقاس بموجبه العقلانية.

الان هيربرت سيمون، الحاصل على جائزة نوبل، والذي كرس جل حياته العلمية لتأسيس نظرية في اتخاذ القرار لاحظ ان العقلانية الاقتصادية مفهوم مزيف وغير واقعي. لذلك ميز بين الرجل الاقتصادي economic man الذي استست عليه النظرية التقليدية في التنظيم وبين الرجل الاداري The administrative man الذي يعمل فعلا في المنظمات المعاصرة والذي يبني مفهوم سيمون للعقلانية لا المفهوم الاقتصادي لها كما هو حال الرجل الاقتصادي (Simon, 1957). لقد اوضح سيمون ان هناك اخطاء في الافتراضات التي قامت عليها النظرية التقليدية بخصوص العقلانية الاقتصادية او ما اطلق عليها بالعقلانية التامة full rationality. لان العقلانية التامة تفترض (March & Simon, 1958: 137-138):

- 1- وجود بيئة شديدة الوضوح ويمكن تحديدها بدقة.
- 2- القدرة التامة للرجل الاقتصادي على معرفة كافة البدائل المتاحة في البيئة بخصوص مشكلة ما. كذلك المعرفة الدقيقة بالنتائج الناجمة عن اختيار اي بديل.

واضح ان هذه الافتراضات غير واقعية. لذلك اقترح سيمون مفهوم الرشد الاداري او العقلانية الادارية Administrative bounded rationality والتي اسمهاها بالرشد المحدود. عن مفهوم الرشد يختلف مفهوم الرشد الاداري (الرشد المحدود) عن مفهوم الرشد التام في كونه يتعامل مع مجموعة اوسع من الحقائق. تتلوق هذه

المجتمع. لذلك فإن إريزوني Etizioni اتخذ من الآثار النفسية السلبية للمنظمة على العاملين فيها معيار الحكم على مدى عقلانياتها. فكلما سببت المنظمة سعادة ورفاهه أكثر لعضواتها كلما كانت أكثر عقلانية. وكلما كانت تلك المنظمة سببا في شقاء الإنسان وتساوته كلما كانت عقلانية. (Etizioni, 1964:2).

الفاعلية والكفاءة و Efficiency & Effectiveness

يحتفل ادب الإدارة، والاقتصاد، والسياسة، وكثير من العلوم الاخرى باستخدام مصطلحي الفاعلية والكفاءة. بل ان لغة التعامل اليومي لعير المتخصصين غالبا ما تشهد استخدام هذين المصطلحين دون ان يكون هناك وضوح او اتفاق حول معنيهما. حتى ان البعض يستخدمهما بمعنى مترادف احيانا. الا ان ذلك يتعارض مع المعنى العلمي لهما في الإدارة.

ادرك برنارد منذ ثلاثينات القرن العشرين ان كلا من الفاعلية والكفاءة ضروريان لبقاء المنظمة (Barnard, 1938:19). لذلك وجدت المنظمات وبنيت على اساس انها اكثر الوحدات الاجتماعية فاعلية وكفاءة (Etizioni, 1964:8).

على الرغم من ارتباط المصطلحين ببعضهما الا ان هناك فروقا اساسية بينهما. فالمنظمات يمكن ان تكون فاعلة effective لكنها غير كفوءة inefficient. كما انها يمكن ان تكون كفوءة لكنها غير فاعلة. ان الامر يعتمد على كيفية النظر الامور والمعيار المستخدم لتقويم فاعلية او كفاءة المنظمة.

تعرف الفاعلية بأنها مدى تحقيق الاهداف المحددة للمنظمة (Etizioni, 1981:58). أما الكفاءة فتعني تحدد عادة بقياس مقدار المخرجات output نسبة إلى المدخلات input. لذلك عرفت الكفاءة بأنها "الطريقة التي يعالج المديرون بموجبها مدخلاتهم التنظيمية بحيث يفلون من تلك المدخلات نسبة إلى مخرجات معينة". فكلما قلت الكلف، وقلت الاسعار وزادت الارباح وتحسن موقع المنظمة التنافسي في السوق كلما انفسر ذلك

الحقائق بانواع اطلق، والمشاعر، والسياسات، والذوق، واعتدالية الجماعة، والشخصية، والضعف العقلية، والضعف المحدود بكونه "تويع من (1960:130) لذلك عرف سيمون الرشد المحدود بكونه "تويع من تكيف السلوك لتحقيق الاهداف التي بإمكانه تحقيقها. وهو ليس تكيف مغالي لكنه كاف لتحقيق الغايات وتنفذ البرامج (26 bid). فالرشد المحدود اذا يعتمد على اختيار افضل البدائل المتاحة امام الفرد وليس البديل الافضل او الامثل لان مثل هذا البديل الامثل لا يمكن بلوغه واقعا نتيجة قصور القدرات الانسانية من جهة وعدم استطاعة الامام بكافة المتغيرات البيئية المؤثرة في خيارات الفرد. على الرغم من هذا التعديل في مفهوم العقلانية الا ان عددا من الباحثين (Argyris, 1957, 1973; Selznick, 1947, 1957; Wolin, 1971; Parker, 1971) اذ تذكر ان العقلانية - حتى المحدودة منها - تؤكد اكثر من اللازم على الوسائل والاساليب بدلا من الغايات والاهداف.

مما يفقد المنظمة سبيلها ورشدتها. كما ان هذا المفهوم يمكن ان يؤدي إلى النظر إلى الإنسان كآلة وبالتالي يعيق تحقيق الذات للعاملين. فضلا عن ان العقلانية تقلل من دور الجماعات والمجتمع في تشكيل سلوك الافراد. إذ تفترض ان هذا السلوك يتشكل على وفق معايير عقلانية من وجهة نظر الفرد. فيجوز الافراد وبعض المنظمات قد تدفع او تجبر على اتخاذ مسلك قد يعد غير راشد او عقلاني في الظروف الاعتيادية. لقد انفسر والدو Waldo الذي ان العقلانية الادارية ينبغي ان لاتحتمل انفس الجانب غير العقلاني في الإدارة فكما تشير إلى ذلك نظريات علم النفس فإن السلوك الانساني فيه كثير من الجوانب غير الواعية Unconsciousness. في نفس الوقت لاحظ باحثون اخرون ان للعقلانية بمختلف اشكالها آثارا اجتماعية واسبابية سلبية. إذ بدأت المنظمات المعاصرة وماتطلبه من أنشطة وواجبات سببا في الاحباط والمشاكل النفسية الجملة التي يعاني منها العاملون اليوم. حتى ان تلك المنظمات تحولت احيانا إلى السبب الذي ينبغي خدمته بدلا من ان تكون الخادم

الى ارتفاع كفاءة المنظمة (Scott, 1976:60). بمعنى اخر فان كفاءة اية منظمة تقاس بمقدار ما تستخدمه من موارد لتنتج وحدة واحدة من المخرجات. على الرغم من ان مفهوم المخرجات قريب من مفهوم الاهداف التنظيمية بل انه قد يطابق معه، الا ان المفهومين يختلفان في كثير من الاحيان. فمخرجات شركة صناعة البطاريات مثلا هي البطاريات الحامضية والقلوية. لكن هدف الشركة هو ليس انتاج البطاريات بل تحقيق الارباح مثلا. لذلك فان كفاءة الشركة تزداد كلما قللت من الموارد المستخدمة (الكلف المطلوبة) لانتاج بطارية واحدة.

الكفاءة = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

لذلك اذا اردت المنظمة زيادة كفاءتها فان ينبغي ان تزيد من بسط المعادلة اعلاء و/او تقلل من مقامها. لقد ربط تومبسون Thompson بين مفهومي الكفاءة والفاعلية وبين مفهوم الرشد او العقلانية. إذ عد الرشد التنظيمي مكونا من معياري الكفاءة والفاعلية لكنه اسمى الفاعلية بالمعيار الادائي instrumental criterion واطلق على الكفاءة مصطلح المعيار الاقتصادي economic criterion. المعيار الاقتصادي يكونان ما اسماه بالرشد التقني technical rationality للمنظمة (Thompson, 1967:14). يتضح من ذلك مدى الارتباط بين الكفاءة والفاعلية. حتى ان بعض الباحثين عدوا الكفاءة احد معايير الفاعلية (Mori, 1972:17.20). لذلك يبدو ضروريا هنا التعرّيج على كيفية قياس الفاعلية.

قياس الفاعلية التنظيمية
 هناك عدد من المدخل والطرق لقياس الفاعلية التنظيمية منها ما هو بسيط مثل المدخل الوظيفي functional approach. يعتمد هذا المدخل معيارا بسيطا هو مدى تحقيق المنظمة لاهدافها التنظيمية. فالمنظمة الفاعلة هي المنظمة التي تستطيع تحقيق اهدافها الرسمية.

الا ان بعض الباحثين (Mott, 1972) انتقدوا هذا المدخل لبساطته الشديدة وعدم قدرته على التعبير الحقيقي عن المتغيرات الكثيرة والمعقدة الموجودة داخل وخارج المنظمة والتي تؤثر على فاعليتها لذلك جرى اقتراح مقياسا ثلاثي المعايير للفاعلية التنظيمية يتضمن ماياتي:

- 1 - الكفاءة efficiency. إذ سبق التعرض للس مفهومها وكيفية قياسها.
- 2 - التكيف adaptability. قدرة المنظمة على التكيف للظروف الداخلية والخارجية.
- 3 - المرونة flexibility. قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف الانية الطارئة غير المتوقعة.

هناك مدخل اخرى لقياس الفاعلية. فقد اقترح اتزيوني Etizioni مثلا مدخلين لقياس فاعلية المنظمة الاول هو مدخل الاهداف والنتائج ومدخل مكونات المنظمة (Jackson et Jackson, 1986). اما هال Hall فقد اشار الى خصبة مدخل اربعا منها الاتساق والاهداف، ورضا المشاركين، والوظيفة الاجتماعية (اقترح من قبل باحثين غيره اما المدخل الخامس فقد اقترحه هو واسماه نموذج التفاضل (Hall, 1992:261-97). فيما يأتي تلخيص لكل مدخل من المدخل المذكورة آنفا:

1 - مدخل الهدف Goal approach

طبقا لهذا المدخل تعد المنظمة فاعلة اذا نجحت في تحقيق اهدافها المرسومة. على الرغم من البساطة الواضحة لهذا المدخل الا انه لا يخلو من صعوبة ايضا. تكمن تلك الصعوبة في ما سبق ايضاحه من ان معظم المنظمات المعاصرة لديها اهداف كثيرة ومختلفة وربما متعارضة في نفس الوقت. كما ان هناك منظمات من الصعب وضع وصف دقيق لاهدافها بحيث يمكن ايجاد معيار لقياس نجاحها بخاصة في المنظمات الخدمية. فإذ