

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

وحدة: الفكر التنظيمي المعاصر

الأستاذة المحاضرة: أ. د رشيدة سبتي

-ماستر 1-المجموعة الثانية-

العام الجامعي: 2019 / 2020

النظريات الإدارية الحديثة

مدرسة النظم :

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، و قد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، بدأت في أواخر الستينات و بداية السبعينات.

تعتبر و تؤكد على اعتبار النظام **le système** أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية . فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها ، و هذه هي الأنظمة السياسية و الاجتماعية و الإدارية .

و يعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع. فيتم تبادل الطاقات و المعلومات و القوى البشرية .

يتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي : النظام الفني أو التقني و المعلومات و القوى البشرية و النظام الاقتصادي المالي .

و يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها مع بعضها البعض . و يتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها و على الطاقة الإنتاجية الكافية فيها و نوعية الوقود و الصيانة و العناية البيئية المتوفرة لها . و من ثم فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها و عناصرها الداخلية و على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية و بشرية و سياسية و معنوية ، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقا لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية :

1- المدخلات : و تشمل دراسة كافة الإمكانيات و الطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية و السياسية الخارجية .

2- العملية الإدارية : و تعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط و تنفيذ و اتخاذ للقرارات و تعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

3- المخرجات : و تشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين و إلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات .

4- التغذية العكسية : و تعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات و البيئة الخارجية و ما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد و تكيف حجم و موعية المدخلات .

فالمؤسسة تبقى و تستمر و تتطور بتفاعل هذه العناصر الأربعة وقد تحط نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلا إيجابيا يمددها بالمدخلات و بالتأييد الأدبي و السياسي و الاقتصادي .

فنظرية النظم هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه و يؤثر فيه و يتأثر به بشكل مستمر .

- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة و تركيز إهتمامهم على القوى الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و الحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها .

-لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات و بداية السبعينات ، و لاتزال جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المبادئ الإدارية التقليدية و السلوكية على حد سواء ، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري و أساليب القيادة الإدارية و الدوافع و الحوافز . و من هنا ظهرت نظريات أخرى مثل النظرية الظرفية أو الموقفية و التي ترى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية و التحفيز ، و أن كل موقف من المواقف و طبيعة العمل و العاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب .

النظرية الظرفية: فيدلر Fiedler

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، و تقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهـم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان و مكان و بالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف .

إن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي :

1-العلاقة بين القائد و التابعين :

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد ، و يعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على مدى تجاوب و انصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد و مدى مساندهم و تقبلهم و مدى توفر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين .

2-هيكله المهام : و يقصد بذلك مدى وضوح الأهداف و العمل و الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين ، و تحديد أساليب العمل و معايير الأداء.

3-وضوح السلطة الرسمية للقائد : و تعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه و المتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت و فرض العقوبات و تفويض السلطة . و يعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد و العوامل الثلاثة آنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقي قبولا من المرؤوسين و المهام محددة الأبعاد و الأهداف ، و القائد يتمتع بسلطة قوية و العكس صحيح .

نظرية ز : théorie Z

وضع (وليم اوتشي William Ouchi نظريو (ز) في بداية الثمانينات 1981 . و قد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الانتاج من رأس المال و عدد العاملين ...إلخ.

و لقد أرجع أوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري ، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله .

يرى أوتشي أن نظرية ز تقوم على ثلاثة أعمدة :

- أ- الثقة : تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة و الإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية ، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته . و تنمو هذه الثقة من خلال المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية ، و كذلك بين المنظمات و النقابات العمالية و المؤسسات الحكومية .
- ب- الألفة و المودة : يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي و ما يتضمنه من علاقات اجتماعية و مودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة . و انعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه ، في جو من الألفة و المودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الإحترام المتبادل و التقدير و الانسجام .

ت- المهارة : و تعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين و أنماط سلوكهم و مهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون و تحقيق مستويات أعلى من الانتاجية. كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون و الثقة بين مرؤوسيه .

و من جهة أخرى تتمثل السمات الرئيسية للنظرية ز في الآتي :

1-الوظيفة طويلة الأمد

2-المسارات الوظيفية معتدلة التخصص.

3-القرارات بالمشاركة

4-المسؤولية فردية

5-التقييم غير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري .

6-اتباع أسلوب الترقية البطيئة

7- الإهتمام الشمولي بالعاملين

فلقد وضع أوتشي منهجا للإدارة أسماه " نظرية ز" يمثل تطورا للنموذج الياباني في الإدارة يتلاءم مع القيم و الثقافة الأمريكية. و بذلك أثبت اليابانيون أنه بقدر ما لديهم من قدرة على أستيراد ما هو خارجي و أقلمته حسب القيم و الثقافة اليابانية فإن لديهم أيضا قدرة تصدير ما لديهم من أساليب و نماذج إدارية و أقلمته حسب القيم و الثقافة الخارجية كنظرية ز و القيم و الثقافة الأمريكية .

التجربة اليابانية :

تعتبر اليابان من ضمن مجموعة الدول الصناعية الأولى في العالم ، بحيث ترتب بعد الولايات المتحدة الأمريكية ، رغم تفوق بعض المنتجات اليابانية على المنتجات الأمريكية داخل الأسواق الأمريكية بنفسها . رغم ما شهدته من ضغوطات بعد الحرب العالمية الثانية من طرف أمريكا ورغم

صعوبة السطح إلا أنها استطاعت تجاوز هذه العراقيل في مدة قصيرة حتى أطلق عليها في الأول
إسم العملاق النائم ثم المعجزة اليابانية والآن كوكب اليابان .

خصائص الإدارة اليابانية :

1-مبدأ التوظيف مدى الحياة: لقد استقر العرف في اليابان على أن العامل الذي يعين في منظمة ما
يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد ، و لا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل
فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية ، أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته
الشخصية في ترك العمل . إن هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة يوفر الاستقرار الوظيفي
للعاملين و يعمق ولاء الموظف لمنظمتة، ويعزز انتماءه إليها .

2-البطء في التقييم و الترقية :

لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر
سنوات على تعيينه . وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا
يظهر في السنوات الأولى لتعيينه . رغم أن المدة طويلة للترقية إلا أن العمال يتقبلونها كأسلوب عمل
بسبب توفر الأمن الوظيفي لهم .

3-المشاركة في إتخاذ القرار :تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية من خلال أسلوب جماعي . فعادة
ما تقدم خطة المشروع أوالقرار في أسفل الهيكل التنظيمي ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة
ذات الصلة لتقييمها أو تعديلها ثم يتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا .

4-المسؤولية الجماعية :تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام
و الصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر . وتقاس إنتاجية

العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي ، و تمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من الأرباح المحققة في نهاية العام .

5-الرعاية الشمولية :تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة و خارجها، الرعاية الصحية ، السكن ، المساعدات المالية ، التعليم ، الترفيهمما يؤدي إلى حفظ التوازن النفسي و العاطفي للعاملين . و تقوم الإدارة اليابانية بذلك من مبدأ أن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة .

6-المسارات الوظيفية غير المتخصصة :تتيح الإدارة اليابانية للعامل التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد ،بهدف إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات و الصعوبات لدى زملاء العمل ،مما يعزز تقديره لهم و تعاونه معهم .وهذا يساعد على إحلال موظف مكان آخر في حالة المرض أو الغياب . كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة .

7-الرقابة الذاتية :تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء.

الإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤادها خلق العامل السعيد في عمله

التجربة الكورية :

خرجت كوريا الجنوبية منةارة من الحرب الأهلية 1950 1953 ، ولكنها حققت ما يسمى المعجزة الإقتصادية فالتقدم السريع هذا جلب إهتمام الإداريين داخل و خارج كوريا الجنوبية لمعرفة الدوافع والأسباب وراء نجاح الشركات الكورية والتي تدار من خلال عقيدة إدارية وقيم ثقافية تأثرت بأساليب العمل اليابانية وبالنظام الأمريكي. لذلك نجح كوريا الجنوبية و اليابان تشتركان في الكثير من الخصائص الثقافية في النظام الإداري خاصة و أن النظام الإداري الياباني طبق بكوريا خلال فترة

الإحتلال الياباني لشبه الجزيرة الكورية و التي إمتد من عام 1910 إلى 1945 وهكذا تركت الإدارة اليابانية بصمتها في الإدارة الكورية .

خصائص الإدارة الكورية :

1-التوظيف مدى الحياة : تضمن المنظمات الكورية للعامل التوظيف مدى الحياة أو حتى سن التقاعد، و لا تتخلى عن عمالها في حالة الأزمات . لكن مع ذلك يمكن أن تتخلى عن العامل في حالة واحدة وهي إذا كان غير جدير بوظيفته .

1-الروح الفردية : تؤمن المنظمات الكورية بضرورة تشجيع الروح الجماعية ، و

لكن مع ذلك لا تهمل الإهتمام بالروح الفردية المنبثقة من منطلق إقتناعها بأهميتها في الإبداع و قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة . فالطموحات الفردية المنبثقة من الروح الفردية قد تصطدم ببعض المفاهيم التقليدية كمفهوم التوظيف مدى الحياة ونظام الترقية فنتيجة لتلك الطموحات قد يترك العامل عمله ويتقل إلى منظمة أخرى بمزايا أحسن . - شعور العامل بعدم تلاءم عمله مع قدراته ومؤهلاته و طموحاته ،عدم الترقية كذلك قد يؤدي بالعامل للتفكير في ترك العمل والانتقال للعمل في منظمة أخرى

3-المركزية في إتخاذ القرارات :المركزية سمة من سمات التنظيم في المنظمات الكورية ،فعملية إتخاذ القرارات في مستويات الإدارة العليا كما أن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا .رغم أنها تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارات الوسطى و التنفيذية على نحو مشابه للنظام الياباني لكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا .

4- القيادة الأبوية:نمط القيادة أبوي إستبدادي و تعتبر المنظمة إمتدادا لمفهوم الأسرة .إن القيادة التسلطية يكون في ظل إيجابية المرؤوسين تجاه تصرف القائد. بحيث يقوم بتنمية جو التآلف بين العاملين و من هنا يسير أسلوب إتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية و ذلك للمحافظة على حسن العلاقات مع المرؤوسين و الحفاظ على إستقرار العمل و توازنه.

5- السلطة و البناء غير الرسمي :لا تخضع المنظمة لإدارة عليا واحدة وإنما لمجموعة من المديرين . و هذا نتيجة لأن الأسرة المالكة للمنظمة هي التي تديرها . فيتم تنصيب العامل على أساس القرابة أو المنطقة الجغرافية أو التخرج من نفس الجامعة وهذا من أجل ضمان الولاء و الإخلاص للمنظمة .

6- سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل : تركز هذه الفلسفة على أساس أن العلاقة بين الرئيس و المرؤوس تحكمها مبادئ العدالة الأخلاق . مما يؤثر على السلوك التنظيمي و الإداري كما تؤثر على الاتصالات و العلاقات الإجتماعية للأفراد فالملحوظ أن المرؤوس يظهر ولاء كبيراً للرئيس أو المنظمة و يقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوس معاملة طيبة و العمل على مساعدته .

7- قيم الأسرة : في ظل الكنفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب كسلطة واحدة في الأسرة . فحينما يكون الأب قويا فإنه يتمكن من إحداث تآلف و توازن بين أفراد الأسرة وتنطبق مثل تلك العلاقة على المنظمات الكورية ، فصاحب المنظمة بمثابة الأب وعلى المرؤوس طاعته و إحترامه و الوثوق به ، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين .

8- نظام التعاقب و الإرث التقليدي : ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة الكورية على مجال الأعمال ، فالإبن الأكبر في الأسرة هو المسؤول الأول عن الأسرة . وفي المنظمات الكورية بعد وفاة مؤسس المنظمة يتولى الإبن الأكبر إدارتها ، بينما بقية الأشقاء الأقل سنا يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم . و هكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها .

9- نظم إدارة الأفراد : تعتمد الآن المنظمات الكورية في إتخاذ القرارات ، الأجور ، المكافآت ، وترقية العمال على أساس الأقدمية ، بينما يتم ذلك على مستوى الإدارة العليا حيث تتم الترقية و مكافأة المديرين على أساس الأداء .

كما يتم تدريب العمال فهناك من المنظمات الكبيرة التي تقوم بإرسال عمالها للتدريب و التكوين في الخارج للتدريب في شركات عالمية بالدول المتقدمة .