

المحاضرة 3 : مداخل دراسة المنظمات

المنظمة هي كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة، لذلك فقد تعمقت واتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين والمتخصصين، لفهم دور المنظمات وتفسير سلوكها.

1-اهمية دراسة وتحليل المنظمات

يركز التحليل التنظيمي على هيكل وتصميم المنظمة وكيف تؤثر أنظمة المنظمة وقدرتها ووظيفتها على المخرجات. كما تُراعى العوامل الداخلية والخارجية الإضافية في تقييم كيفية تحسين الكفاءة. يُعد إجراء تحليل تنظيمي مفيداً في تقييم سلامة وقدرات المنظمة، واتخاذ قرار بشأن مسار العمل لتحسين استدامة المنظمة على المدى الطويل. يمكن أن تصبح إعادة هيكلة المنظمة ضرورية عندما تخلق القوى الخارجية أو الداخلية مشكلة أو فرصة لتحسين الكفاءة والفعالية.

عند إجراء تحليل تنظيمي، تظهر تفاصيل كثيرة حول وظائف وقدرة المنظمة. يمكن أن تجعل كل هذه التفاصيل تحديد ما هو فعال وغير فعال أمراً صعباً. يمكن أن يساعد استخدام النماذج التنظيمية النظرية في فرز المعلومات، ويسهل رسم الاتصالات. بعد العمل من خلال هذه النماذج النظرية، يُعالج وضع المنظمات بشكل أكثر ملاءمة، ويمكن تحديد مسار المنظمة بشكل كامل.

2-البيئة التنظيمية للمنظمة

تُعرّف البيئة التنظيمية على أنها كل ما يُحيط بالمنظمة من مؤسسات وقوى تؤثر بشكل مباشر على أدائها، والعمليات التي تُجريها، بالإضافة إلى الموارد الخاصة بها، ويُمكن ملاحظة مدى التأثير من خلال متابعة مدى التغيير في أداء المنظمة وتبعاته؛ تبعاً للقوى والمؤسسات المحيطة بها، وتختلف المنظمات من حيث بيئة النشاط فيها إن بعض المنظمات تُواجه بيئة ثابتة مع تغييرات بسيطة في القوى المحيطة، بينما تُسيطر على البعض الآخر بيئة ديناميكية نشطة، وقد تؤثر بيئة النشاط أيضاً على وجود المنافسين الجدد، وتجدر الإشارة إلى أن البيئة التنظيمية تضم جميع العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة، وقد تؤثر هذه العناصر على المنظمة ككل أو على جزء منها. من الأمثلة على هذه العناصر: الهيئات التنظيمية الحكومية، والمنافسين، والعملاء، والموردين، وضغوطات الجمهور.

تُقسم البيئة التنظيمية إلى قسمين على النحو الآتي:

البيئة التنظيمية الداخلية: تشمل البيئة التنظيمية الداخلية على عناصر محصورة داخل حدود المنظمة، تتمثل بمجموعة الظروف والقوى الموجودة ضمن نطاق صلاحياتها، وتُعطى صورة واضحة للبيئة الداخلية فيها، كما تُعطي المنظمة حق الإدارة المباشرة للحالات والمواقف التي تحدث داخلها، وتضم مجموعة من العوامل المؤثرة وهي: موارد المنظمة، ومالكها والمساهمين فيها، ومجلس الإدارة، ورؤية المنظمة، وشهرتها التجارية.

البيئة التنظيمية الخارجية: تُعرّف البيئة التنظيمية الخارجية على أنها جميع العوامل والقطاعات التي قد تؤثر على كامل المنظمة أو على جزء منها؛ والتي تكون موجودة خارج حدود هذه المنظمة وخارج نطاق صلاحياتها.

3-دورة حياة المنظمة

المراحل العامة لدورة حياة المنظمة هي:

1- **النشأة (Birth):** وهذه المرحلة تبدأ بالإعلان الرسمي والقانوني للمنظمة وقد تبدأ أحياناً وبشكل عملي قبل ذلك، وتتسم هذه المرحلة عادة بصفات منها: صغر حجم المنظمة، وتركز الصلاحيات غالباً لدى الفرد المالك ويقتصر نشاط المنظمة على منتج واحد، وقطاع سوقي واحد. وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى التعريف

2 **النمو (Growth):** تتصف المنظمة خلال هذه المرحلة باتساع أنشطتها في السوق وتنوع منتجاتها، وتواجه منافسة متزايدة، وتنوع مستهلكي منتجاتها، بسبب الدخول في العديد من الأسواق وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة حيث لا تكفي مهارات المالكين لإدارة المنظمة وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الإنتاج والتوزيع

3 **النضج (Maturity):** تتصف المنظمة في هذه المرحلة بتقدمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها مقارنة مع المنافسين في السوق، وتتسم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق، كما

تميل الإدارة إلى المركزية ويكثر المنافسين في السوق ويبلغ السوق مرحلة الإشباع مما يؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار وتراجع الأرباح وخلال هذه المرحلة قد لا تستمر المبيعات بالارتفاع بل تميل إلى الثبات وتتجه المنظمة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية والإعلان .

التدهور (Decline): في هذه المرحلة تتناقص المبيعات بسبب التغير في تفضيلات المستهلكين، أو المنافسة أو عوامل داخل المنظمة، وتكون المنافسة السعرية حادة والأرباح منخفضة بسبب انخفاض الكلف التسويقية، ومع تقدم الزمن يبدأ الطلب على المنظمة ومنتجاتها بالانخفاض وفي هذه المرحلة تعمل الإدارة على جمع كل ما من شأنه أن ينقذ المنظمة مما هي واقعة فيه حتى لو كان في ذلك خروجاً على بعض الأنماط التي اعتادت الإدارة سلوكها.

تعد البيئة مصدر مدخلات المنظمات، وهي التي تشكل الطلب على منتجاتها، لذا فإن البيئة تؤثر في دورة حياة المنظمة وفق الاتجاهات الآتية:

* كلما كانت البيئة داعمة Supported Environment للمنظمة في توفير الموارد والطلب على منتجاتها كلما ساهم ذلك في تطور ونمو المنظمة، وكلما كانت البيئة شحيحة Poor Environment الموارد وتفرض قيوداً على المنظمة كلما كانت عاملاً مساهماً في التوجه إلى مرحلة التدهور والتراجع.

* وكلما كانت البيئة مستقرة Stability Environment فإنها تدعم المنظمة ولا تعرضها إلى تقلبات وأزمات، وكلما كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة Dynamic Environment فإنها تزيد من احتمالات تعرض المنظمة للمفاجآت والتغيرات غير المحسوبة والتوجه للتدهور والاضمحلال.

* وكلما كانت البيئة بسيطة Simple Environment كلما طالت دورة حياة المنظمة، وكلما تعقدت البيئة Complicated Environment كلما كانت حياة المنظمة عرضة للقصر والانهيار.

إن قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة يعد أحد مقومات استمرارها ونموها وتطورها إذ كلما كانت البيئة سخية وغيرة في مواردها وتتسم بالاستقرار والبساطة أدى ذلك إلى إطالة حياة المنظمة لا سيما مراحل النمو والتطور، وكلما كانت البيئة شحيحة وتتسم بندرة الموارد وكانت ديناميكية ومعقدة، أو ما يطلق عليها بالبيئة المضطربة الهائجة Troubled Environment كلما تزايدت احتمالات قصر حياة المنظمة

4-الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية تعني في أبسط معانيها، قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعاً، ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار...مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

ومن بين مؤشرات الفاعلية التنظيمية ما يلي:

-انتاج السلع والخدمات: إن المنظمة التي تزود بمنتجاتها بالمرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.

-الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة يعد مؤشراً على فعاليتها، فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.

-تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح، كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

-القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف.

-النمو: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلا يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام. إن تحقيق هذه الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال)
- المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين، عند مواجهة التعثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.
- الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع، مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.
- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس.