

ب.التآزر Synergy

الأساس النظري الرئيسي للتآزر أو التداؤب هو أن "الكل أكبر من مجموع أجزائه". المعنى العملي للتآزر هو أن المنظمات تتكون من أقسام وأقسام ووحدات منفصلة. هذه الإدارات والأقسام والوحدات مطلوب منها التعاون والتفاعل بطريقة متناغمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. عندما يتعاونون ويتفاعلون، يصبحون أكثر إنتاجية مما لو كان على كل قسم ووحدة العمل بمعزل عن غيرها.

ج.النظام مفتوح

إن النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يكون مفتوحاً عندما يتعرض للبيئة الخارجية ويتصل بها، وإن المنظمة هي نظام مفتوح عندما تتفاعل وتتعامل مع البيئة الخارجية، أي أنها تتعامل مع المؤسسات الاجتماعية المتنوعة مثل مجموعات الضغط (النفقات العمالية) والعملاء أو الزبائن والموردين والوكالات والمؤسسات الحكومية. وتجدر الإشارة إلى أن درجة تفاعل الانظمة مع البيئة الخارجية تختلف من منظمة إلى أخرى.

د. النظام مغلق

في الطرف الأقصى من النظام المفتوح يوجد النظام المغلق والنظام المغلق هو نظام لا علاقة له بالبيئة الخارجية اي لا يتأثر سلوك الافراد او المدراء في مثل هذا النظام بأي شكل من اشكال البيئة الخارجية.. وفقاً لـ Bertalanffy ، إذا فصلت كائناً حياً عن محيطه، فسوف يموت بعد ذلك بوقت قصير بسبب نقص الأكسجين والماء والغذاء. هذا يعني أن الكائنات الحية أنظمة مفتوحة لأنها لا تستطيع البقاء على قيد الحياة دون التبادل المستمر للمادة والطاقة مع بيئتها.

هـ.حدود النظام

لكل نظام حد يفصله عن بيئته، في النظام المغلق، تكون حدود النظام شديدة الصلابة ولا تسمح باختراقه بسهولة من قبل العناصر الأخرى للأنظمة المجاورة ، والعكس صحيح بالنسبة لنظام المفتوح يكون عرضة بسهولة للاختراق من قبل عناصر أخرى في النظام. تتحرك العديد من المنظمات تدريجياً بعيداً عن النظام المغلق إلى النظام المفتوح، وهذا تطور صحي بسبب التقانة الحديثة وسهولة الوصول لأي زبون في العالم وبسبب العولمة أصبح العالم قرية عالمية صغيرة ، اذ لا تستطيع أي منظمة أن تغلق أبوابها بالكامل أمام متغيرات البيئة الخارجية.

و. التدفق

يتعلق التدفق في النظام بإصدار المعلومات من نظام إلى آخر اذ تتدفق المعلومات من البيئة الخارجية كمدخلات إلى نظام آخر مثل الكمبيوتر وهنا سيأخذ الكمبيوتر المدخلات كموايد خام لغرض معالجتها لتكون معلومات مفيدة لاستخدامها من قبل نظام آخر كمدخلات جديدة، لكي تتدفق المعلومات بسلاسة من نظام إلى آخر، يجب ألا تكون هناك أي عوائق تمنع تدفق هذه المعلومات.

سادسا: مكونات النظام

يتكون النظام من مكونات رئيسة وهي :

1. المدخلات In put

تأتي المدخلات من البيئة الخارجية مثل الأشخاص ورأس المال والمواد الأولية والمهارات الإدارية بالإضافة إلى المعرفة الفنية بالمهارات. ويشمل أيضًا مجموعات أخرى مثل الموظفين والمستهلكين والموردين وحملة الأسهم والحكومات وغيرها.

2. عملية التحول Transformation process

وهي العملية التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات اذ يتم تحويل المدخلات بطريقة فعالة إلى مخرجات وذلك من خلال العمل الداخلي في المنظمة وتضافر جهود الاقسام المختلفة ووظائف الإدارة مثل التمويل والإنتاج والمورد البشري والتسويق.

3. المخرجات Outputs

هي العملية النهائية لتحويل المدخلات بواسطة العمليات إلى مخرجات مفيدة اذ يتم تحويلها من خلال الوظائف الإدارية والتصنيعية مع مراعاة المتغيرات الخارجية وتختلف هذه المخرجات باختلاف المنظمة وطبيعة المنتج المصنع وعادة ما تتضمن المخرجات (المنتجات والخدمات والأرباح ورضا الزبائن وتكامل الأهداف وغيرها).

4. التغذية العكسية Feed back

هي عبارة عن المعلومات المرتدة للمنظمة والتي تحصل عليها من خلال عمل المنظمة وتسهم هذه المعلومات في تحديد الاخفاقات والصعوبات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة عند التصنيع وأي نظام لا يستفيد من التغذية الراجعة او العكسية سوف يصاب بالركود أو معرض للانحدار والتلاشي وهنا يتم استخدام المعلومات من نظام إلى آخر،

وهذا يعد احد العناصر المهمة لمعرفة ردود الافعال وامكانية تعديل الاخطاء التي قد تحدث وتلافيتها في المراحل القادمة.

5. المتغير الخارجي External variable

تلعب البيئة الخارجية دوراً رئيسياً في تحويل المدخلات إلى مخرجات في حين أن المنظمات لديها القليل من القوة أو لا تملك أي قوة لتغيير البيئة الخارجية، فليس لديها بديل سوى الاستجابة لها والتكيف معها.

6. إعادة تنشيط النظام Reenergizing the system

من الممكن إعادة تنشيط النظام مرة أخرى وذلك من خلال استخدام المخرجات لمنظمات ما كمدخلات في منظمات أخرى. فإن الرضا والمعرفة أو المهارات الجديدة للموظفين تصبح مدخلات بشرية مهمة للمنظمات الأخرى وايضا يعاد استثمار الأرباح في النقد والسلع الرأسمالية، مثل الآلات والمعدات والمباني وغيرها.



شكل (8) النظام المفتوح

سابعا : خصائص نظرية النظم

هنالك مجموعة من الخصائص الرئيسة لنظرية النظم وهي:

- 1- يتكون النظام من عناصر متفاعلة إنها مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها بطريقة تنتج كلاً موحداً.
- 2- يجب دراسة الأنظمة الفرعية المختلفة في علاقاتها المتبادلة بدلاً من دراسة انعزالها عن بعضها البعض.
- 3- النظام التنظيمي له حدود تحدد الأجزاء الداخلية والخارجية.
- 4- لا يعيش النظام بمعزل عن باقي الأنظمة أو يتلقى المعلومات والمواد والطاقة من أنظمة أخرى كمدخلات وتخضع هذه المدخلات لعملية تحويل داخل النظام وتترك النظام كمخرجات لأنظمة أخرى.

- 5- المنظمة هي نظام ديناميكي لأنها تستجيب لبيئتها. إنها عرضة للتغيير في بيئتها.
- 6- تركز المنظمات بالاهتمام الشامل للنظام بدلا من اهتمام بالأنظمة الفرعية اذ مجموع النظام تكون انتاجيته اكبر من الانظمة الفرعية فيما لو كانت منفردة .

ثامنا: مدرسة النظرية الموقفية او الطارئة

النظرية الموقفية هي أحدث مدرسة في الفكر الاداري الحديث وظهر كمفهوم خلال السبعينيات من القرن الماضي، اذ تم تطوير نظرية الطوارئ او الموقفية من قبل Lawrence&Lorsch ، اللذان انتقدا الأساليب الأخرى التي تفترض مسبقاً أفضل طريقة للإدارة قبل معرفة الظروف الغامضة التي قد تمر بها المنظمة اثناء عملها و تختلف مشاكل الإدارة في المواقف المختلفة وتتطلب معالجتها حسب الموقف او الحالة الطارئة التي تمر بها الادارة.

النظرية الموقفية هي منهج او طريقة لحل المشكلات تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل البيئية الرئيسية في الموقف قبل اتخاذ القرار، وتم استخدامها في السنوات الأخيرة لاستبدال مبادئ الإدارة المبسطة بمبادئ أكثر تكاملاً وقوة لأنها اعطت اهمية كبيرة للموقف الخارجي اذ توفر المبادئ المبسطة نظرة ثابتة حول الإدارة والموظفين داخل المنظمة، لكنها غالباً لا تمتلك الرؤية الواضحة عن العوامل الطارئة الخارجية وخصوصاً متغيرات البيئة الخارجية. حاولت النظرية الموقفية وفق ما اقترحه المنظرون التنظيميون مثل Lawrence Schein, Lorsch تنفيذ مجموعة متنوعة من المفاهيم لدى الافراد , اذ وجدوا أن فعالية تقنياتهم تتغير من موقف إلى آخر وهذا ينطبق على المنظمات وأنظمتها الفرعية. تؤكد الإدارة الموقفية الحاجة إلى تقييم وتحليل البيئة الإدارية بأكملها داخل المنظمة وخارجها وهنا يتم إجراء التقييم والتحليل من أجل تحديد ميزات العمل والتكنولوجيا والموظفين والتصميمات التنظيمية التي يجب اعتبارها الأكثر ملاءمة لظروف معينة.

اهداف النظرية الموقفية .

1. سلوك المنظمات يتوقف على القوى البيئية الخارجية .
2. اذا اراد المديرين تغيير سلوك المنظمة يجب عليهم تغيير المواقف البيئية التي تؤثر على منظماتهم وهذا صعب التحقق بكون المنتجات مرهونة ببيئتها الخارجية وعليهم ان يفكروا في التكيف البيئي.
3. نظرية الطوارئ هي عملية تحمين عمل المنظمات ,لأنها تحدد التفاعل فيما بين الانظمة الفرعية .

4. تركّز نظرية الطوارئ أيضًا على أن النظام التنظيمي هو نتاج تفاعل الأنظمة الفرعية والبيئة معا.

5. تحديد الطبيعة الدقيقة للتفاعلات والعلاقات البيئية. يدعو هذا النهج إلى تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل حاسم على الأداء التنظيمي.

تاسعا : خصائص النظرية الموقفية أو الطوارئ

يحتوي هذا النهج على الميزات التالية:

- 1- لا تقبل نظرية الطوارئ شمولية نظرية الإدارة، إذ يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للقيام بالأعمال وإنما هنالك طرق متنوعة، ويجب على المديرين شرح الأهداف وتصميم المنظمات وإعداد الاستراتيجيات والسياسات والخطط وفقاً للظروف السائدة.
- 2- لكي تكون السياسات والممارسات الإدارية فعالة، يجب أن تتكيف المنظمة مع التغيرات في البيئة.
- 3- ينبغي تحسين المهارات التشخيصية لتوقع التغيرات البيئية والاستعداد لها.
- 4- يجب أن يتمتع المديرين بمهارة علاقات بشرية أي التركيز على المهارات الاجتماعية لتكون كافية لاستيعاب التغيير واستقراره
- 5- يجب أن تطبق نظرية الطوارئ في هيكل المنظمة، وتطوير نظام المعلومات والاتصالات الخاص بها، واتباع أساليب القيادة المناسبة، وإعداد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والبرامج والممارسات المناسبة.

عاشرا : مدرسة نظرية الادارة بالأهداف

يمكن تحديد مدرسة الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة فيه طريقها لتحقيق الأهداف وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وبدايات هذه النظرية ترجع الى العالم " بيتر دركر " (1909 - 2005) وهو كاتب اقتصادي اميركي من اصل نمساوي ولد في فيينا عاصمة النمسا وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الامريكية وله العديد من المؤلفات ومنها (نهاية الرجل الاقتصادي ، مستقبل الرجل الاقتصادي ، مفهوم الشركة ، المجتمع الجديد ، ممارسة الادارة او الادارة في التطبيق " The practice of management " ، والادارة بالنتائج).

وهذه المدرسة ركزت على مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد

مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ، واستخدام مجموعة من المقاييس كمعايير لتنظيم ورقابة سير العملية الإدارية.

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى نظرية إدارية ، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بمسؤوليتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها..

1- أهداف الإدارة بالأهداف:

هنالك مجموعة من الأهداف التي من الممكن ان تنتج عن نظرية الادارة بالأهداف وهي :

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التمسق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم مع مراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم

2- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :

هنالك مجموعة من الخطوات الرئيسة لنظرية الادارة بالأهداف وهي :

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.