



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الأول

اعداد
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

المدخل الفكري لدورة حياة المنظمة

تباينت آراء الباحثين في عرضهم لمراحل دورة حياة المنظمة ، ويوجد تفاوت نسبي في تحديدها ، فمنهم من حددها بثلاثة مراحل ، ومنهم من تناولها بأربعة ، وفريق ثالث رتبها بخمسة. وتماشياً مع الأغلبية من الباحثين والمهتمين في نظرية المنظمة ، فإننا سنتناول المراحل الثلاثة الجوهرية التي تشكلها، وهي الولادة ، النمو، والنضج.

أولاً : مرحلة ولادة المنظمة Organization Birth

تولد المنظمات عندما يقوم الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة والابتكار باستغلال قدراتهم ومهاراتهم في خلق قيمة لها . ففي سبيل المثال ، يقدم شخص ما فكرة عن طريقة لتسويق حواسيب منخفضة السعر للزبائن، وذلك عن طريق الترويج لها عبر البريد الالكتروني ، فيجد فرصة في خلق القيمة لمستخدمي الحواسيب ، ومثل هذا الرجل يكون قد أغتنم الفرصة بتأسيسه شركة لتقديم تلك الخدمة أو السلعة، فأتبعت الشركة المعنية استراتيجية الكلفة المنخفضة من خلال تقديم منتج الحاسوب الأقل سعراً من بين الحواسيب الأخرى في السوق . وتعد ولادة المنظمة، أو تأسيس المنظمة مرحلة خطيرة وعقيمة في دورة الحياة، إذ تنطوي ربما على فرصة أخفاق عالية، لأن المنظمة الجديدة تمر بمسؤولية حادثة العهد في بيئة جديدة ، وهناك احتمالية كبيرة للفشل وعليه ، فإن هذه المرحلة يمكن عرض تميزها ، بما يأتي:

(١) تشير هذه المرحلة إلى تلك المدة الزمنية التي تحتاج المنظمة فيها إلى الموارد من البيئة ، والبحث عن أنجازات للانطلاق والبقاء ، ومما يتطلب الأمر جمع البيانات اللازمة والمعلومات الضرورية عن البيئة الخارجية السوق ، المنافسين ، الموردين ، الممولين ، منظمات الاعمال الأخرى ، والمؤسسات الحكومية) ، والتنقيب عنها ، ومعالجتها وتقديمها إلى الإدارة لغرض اتخاذ القرارات المطلوبة .

(٢) تستلزم المرحلة هذه أهمية الابتكار والريادية ، فضلاً . عن تطوير المنتجات الجديدة والترويج لها، وأستعمال التكنولوجيا المتقدمة ، وذلك لأجل تطوير وبناء الوعي لدى الزبائن ، وبناء حصة سوقية مقبولة في السوق.

(٣) وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة جاهدة لكسب رضا الزبائن والأجابة على تساؤل " بأنه هل بإمكانها الحصول على العدد الكافي من الزبائن ؟ وهل لديها الأموال الكافية للنمو ؟ وكيف تنتج سلعاً وخدمات مرغوبة ، وتتغلغل إلى الأسواق المطلوبة.

(٤) في ظل غموض الأهداف ، وضعف توافر الموارد الثابتة ، فإن المنظمة ستعاني من اللاموضوح في أدائها الحالي وتوجهاتها المستقبلية. كما أنها ستواجه ارتفاعاً في مستوى الأجور والرواتب لجذب تلك الموارد البشرية المؤهلة والماهرة والمدربة. وكذلك أن هذه المرحلة ، قد تشهد ساعات عمل طويلة ورقابة مركزية من قبل المالك أو رب العمل أو الادارة معاً.

(٥) يؤكد بعض الباحثين ، أنه في مرحلة الولادة يصعب تطبيق الإدارة بالمشاركة ، وذلك لأن نمط الإدارة سيتصف بالمركزية والتشدد والإشراف المباشر ، والذي قد ينعكس على استعمال هيكل تنظيمي بسيط ، إذ يجري توزيع الواجبات والمسؤوليات والمهام وفقاً لحاجة الاعمال والوظائف المحددة.

(٦) وبخصوص الأنظمة والتخطيط التشغيلي، فسيكون استخدامها في حدها الأدنى ، كما أنه قد لا توجد هناك خارطة واضحة للمنظمة، ولا يعمل بوصف وظيفي مكتوب.

قد تعاني المنظمة في مرحلة الولادة من مشكلات رئيسة عدة ، والتي من بينها ما يأتي :

(١) المشكلة التسويقية : Marketing problem وتتمثل بإقامة اتصال مناسب مع الزبائن ، وتحديد الهدف ، وتعيين الحصة السوقية.

(٢) المشكلة المالية : Financial problem وتتمثل بأدانة التمويل المتاح ، والحصول على مصادر الأمداد لرأس المال الكافي.

(٣) المشكلة القيادية : Leadership problem وتتمثل بأن يجد المالك وبعض المدراء أنفسهم محملين بأعباء المسؤوليات الإدارية الثقيلة ، وظهور الخلافات الشخصية بينهم.

تعد مسؤولية مرحلة ولادة المنظمة مهمة للغاية ، ولأسباب عديدة ، والتي من بينها الاتي :

١- تنطوي عملية تنظيم العمل على مخاطرة ومغامرة كبيرة ، لأن مالك المنظمة أو الادارة تدخل في مشروع جديد ، ولا توجد طريقة محددة للتنبؤ بالنجاح وضمان تحقيق البقاء للوهلة الأولى .

٢- اللا تأكد في تحقيق أرباح هائلة ، اذا ما تم البدء بالعمل ، وطوال الوقت قد يرتكب المالك أو الادارة أخطاء في التخطيط أو التقدير ، ومما يسبب ذلك أنتهاء أو فناء المنظمة :

٣- تأثر المنظمة الجديدة بتطبيق طريقة المحاولة والخطأ ، لأنها في البداية تفتقر الى الهيكل الرسمي الذي يمنح عملياتها وأجراءاتها خلق القيمة والأمان اللازمين لها .

٤- والسبب الآخر وراء اعتبار الولادة مرحلة خطيرة ، وهو أن الظروف البيئية قد تكون ضد المنظمة ، بحيث تكون الموارد مثلاً قليلة جداً ، أو يصعب الحصول عليها ، وذلك لتنافس عدة منظمات عليها .

ثانيا : مرحلة النمو Organizational Growth

تسمى مرحلة النمو أيضاً بمرحلة الشباب ، أو مرحلة المنهج الجماعي في العمل ، فهي تعد أمتداد للمرحلة السابقة ، إذ تمتلك المنظمة فيها رسالة واضحة وهدف نبيل وأتجاهات ممنهجة تكون أكثر وضوحاً من مرحلة الولادة. ويمكن توضيح أبرز ما تتميز به مرحلة النمو، بما يأتي:

(١) يلعب المالك أو المؤسس دوراً مهماً في نجاح العمل بعيد الأمد في المنظمة من خلال التحلي بالروح الأبداعية والريادية ، فضلاً عن الصبر والتأني، ويبدأ التأثير القوي التعلم التنظيمي ، وتركيز المنظمة لجهودها ووقتها وكلفها نحو تطوير نشاط البحث والتطوير.

(٢) تبدأ خبرات المنظمة بالظهور والتطور بشكل كبير من خلال جذب وتعيين أفراد مؤهلين جدد ، وتطوير منتجات مطلوبة غير مألوفة للزبائن ، والبحث عن أسواق جديدة بعد دراستها بالشكل الصحيح ، وتحليل الفرص لأغتنامها ، فضلاً . عن تحديد التهديدات والمخاطر لتجنبها وتحاشيها.

(٣) يحدث تغيراً في هذه المرحلة بنمط سلطة الادارة ، وإقامة التعاون بين العاملين ، وتبني أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار والادارة ، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

(٤) تبدأ الإدارة بتأسيس الأقسام والوحدات التنظيمية على وفق هرمية عالية للسلطة، فضلاً عن تحديد الوظائف بشكل واضح ودقيق ، والبدء بالتركيز على ملامح ومتطلبات مهمة مثل تطوير الموارد البشرية، وأشاعة حالة رفع الروح المعنوية والتماسك بين العاملين .

(ه) عادة ما يجري في هذه المرحلة استعمال أنظمة محاسبية ومخزنية وتدقيقية واتصالات وشراء ، مع تبني معايير خاصة للحوافز والموازنة المالية.

تتجلى في مرحلة النمو التنظيمي ظهور الكثير من الحالات الأيجابية الداعمة للمنظمة : ومن بينها ما يأتي:

(١) يبذل العاملون جهوداً لإظهار الولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي ، وزيادة الجهود الاستثنائية نحو جمع وتحليل المعلومات الجديدة حول الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

(٢) تظهر الحاجة لتفويض السلطة الى المستويات الادارية الوسطى والأشرافية ، وتطوير المهارات الادارية والمعرفة التنظيمية اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة.

ثالثاً : مرحلة النضج Organizational Maturity

يطلق على مرحلة النضج تسميات كثيرة من بينها المرحلة الرسمية ، أو مرحلة الاستقرار ، أو مرحلة التكوين ، أو مرحلة البناء ، والتي عادة ما تتصف بالآتي :

(١) زيادة الاتفاقات المالية، وتضخم الحجم مقارنة بالمنافسين، وتقلص التحكم بالموارد البشرية ، كما تنتقل صلاحيات التوجيه والارشاد والتصرف إلى مجلس الإدارة حصراً بحكم المركزية الشديدة التي تظهر في هذه المرحلة وبخاصة في بدايتها

(٢) تتضمن هذه المرحلة إقامة واستخدام القواعد والإجراءات المعيارية وأنظمة الرقابة والاتصالات ، وتتوجه المنظمة نحو الرسمية العالية بشكل أكثر من مرحلة النمو، مع إضافة موارد بشرية متخصصة، ويزداد تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بالتعاقب إلى الإدارة ... الوسطى والأشرافية.

(٣) يتم في مرحلة النضج تأمين واستخدام واسع لموارد المنظمة البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية ، وصيانة الحصة السوقية ، والمحافظة على الربحية ، وأدامة استقرار الهيكل التنظيمي، وتحسين كفاءتها ، فضلاً عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

(٤) ووفقاً لبعض الباحثين ، أن البيروقراطية والجوانب المكتبية في هذه المرحلة ، قد تصل إلى أعلى درجاتها، وزيادة حدة المنافسة التي تترتب عليها تناقص الأرباح بسبب خفض الأسعار الى حد ما، وارتفاع كلفة التسويق واستمرار المبيعات بالتناقص لمدة ما حتى تصل إلى الثبات .

(٥) تتمثل المشكلة الحقيقية التي تواجه ادارة المنظمة في هذه المرحلة بالاستمرار في التطوير وتحسين العملية للمحافظة على استقراريتها وربحيتها ، فضلاً عن توسيع الهيكل التنظيمي وتصميمه على أساس المنتج ، أو على أساس جغرافي ، بسبب الحاجة إلى خدمة أسواق واسعة. يتم في مرحلة النضج التنظيمي إعادة توزيع الموارد بين أنشطة المنظمة ، وتخطيط قوة العمل، وتطوير المسار الوظيفي ، وتدريب وتأهيل العاملين وتحسين حزمة أو مزيج الحوافز المادية والمعنوية والمنافع الأخرى ، فضلاً عن إلغاء عقود العمل المؤقتة ، والتخطيط البرامج التقاعد المبكر . وأيضاً تظهر مشكلة الرقابة في هذه المرحلة ، حينما تترك الإدارة العليا ، بأنها ستفقد سيطرتها على العمليات الميدانية عالية التنوع ، وبما يجعل الأمر محاولتها تجاوزها ومعالجتها عن طريق استعمال تقنيات التنسيق والتكامل للبقاء أكثر في مرحلة النضج أو الرجوع قليلاً لمرحلة النمو من جديد.