



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

نظريّة المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسين
الصباحية والمسائية
الקורס الأول

إعداد
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي
٢٠٢٦ - ٢٠٢٥

المدخل الفكري لدورة حياة المنظمة

تبينت آراء الباحثين في عرضهم لمراحل دورة حياة المنظمة ، ويوجد تفاوت نسبي في تحديدها ، فمنهم من حدها بثلاثة مراحل ، ومنهم من تناولها بأربعة ، وفريق ثالث رتبها بخمسة. وتماشياً مع الأغلبية من الباحثين والمهتمين في نظرية المنظمة ، فاتنا 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 الإلكتروني ، فيجد فرصة في خلق القيمة لمستخدمي الحواسيب ، ومثل هذا الرجل يكون قد أغتنم الفرصة بتأسيس شركة لتقديم تلك الخدمة أو السلعة، فأتبعت الشركة المعنية استراتيجية الكلفة المنخفضة من خلال تقديم منتج الحاسوب الأول سعراً من بين الحواسيب الأخرى في السوق . وتعتبر ولادة المنظمة، أو تأسيس المنظمة مرحلة خطيرة وعقيمة في دورة الحياة، اذ تتطوّر ربما على فرصة أخفاق عالية، لأن المنظمة الجديدة تمر بمسؤولية حداثة العهد في بيئه جديدة ، وهنالك أحتمالية 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 إنجازات لأنطلاق والبقاء ، وما يتطلب الأمر جمع البيانات الازمة والمعلومات الضرورية عن البيئة الخارجية السوق ، المنافسين ، الموردين ، الممولين ، منظمات الاعمال الأخرى ، والمؤسسات الحكومية) ، والتقييب عنها ، ومعالجتها وتقديمها إلى الإداره 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 تتنج سلعاً وخدمات مرغوبة ، وتنتغل إلى الأسواق المطلوبة.

(٤) في ظل غموض الأهداف ، وضعف توافر الموارد الثابتة ، فإن المنظمة ستعاني من الالاوضوح في أدائها الحالي وتوجهاتها المستقبلية. كما أنها ستواجه ارتفاعاً في مستوى الأجر 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 الإداره بالمشاركة ، وذلك لأن نمط الإداره سيتصف بالمركزية والتشدد والأشراف المباشر ، والذي قد ينعكس على استعمال هيكل تنظيمي بسيط ، اذ يجري توزيع الواجبات والمسؤوليات والمهامات وفقاً لحاجة الاعمال والوظائف المحددة.

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

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

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

(٢) المشكلة المالية Financial problem: وتمثل بأدامة التمويل المتاح، والحصول على مصادر الأмداد لرأس المال الكافي .

(٣) المشكلة القيادية Leadership problem: وتمثل 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 الآتي :

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

٢- اللا تأكيد في تحقيق أرباح هائلة ، اذا تم البدء بالعمل، وطوال الوقت قد يرتكب المالك أو الادارة أخطاء في التخطيط أو التقدير ، مما 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 .

ثانياً : 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 الابداعية والريادية ، فضلاً عن الصبر والتأني، ويببدأ 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 مأهولة للزبائن ، والبحث عن أسواق جديدة بعد دراستها بالشكل الصحيح ، وتحليل الفرص لأغتنامها ، فضلاً . عن تحديد التهديدات والمخاطر لتجنبها وتحاشيها.

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

(٤) تبدأ الادارة 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 .

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

تجلى 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 الجهد الاستثنائي نحو جمع وتحليل المعلومات الجديدة حول الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

(٢) تظهر الحاجة لتفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الوسطى والشرافية ، وتطوير المهارات الإدارية 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 الاتفاقيات المالية، وتضخم الحجم مقارنة بالمنافسين، وتقلص التحكم بالموارد البشرية ، كما تنتقل صلاحيات التوجيه والإرشاد والتصرف إلى مجلس الإدارة حسراً بحكم المركزية الشديدة التي تظهر في هذه المرحلة وبخاصة في بدايتها

(٢) تتضمن هذه المرحلة إقامة وأستخدام 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 والشرافية.

(٣) يتم في مرحلة النضج تأمين وأستخدام واسع لموارد المنظمة البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية ، وصيانة الحصة السوقية ، والمحافظة على الربحية ، وأدامة استقرار الهيكل التنظيمي، وتحسين كفاءتها ، فضلاً عن الاهتمام بالخطيط 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 إلى حد ما، وأرتفاع كلفة التسويق واستمرار المبيعات بالتناقص لمدة ما حتى تصل إلى الثبات .

٥) تتمثل المشكلة الحقيقة 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 ، وتحفيظ قوة العمل، وتطوير المسار الوظيفي ، وتدريب وتأهيل العاملين وتحسين حزمة أو مزيج الحوافر المادية والمعنوية والمنافع الأخرى ، فضلاً عن إلغاء عقود العمل المؤقتة ، والخطيط البرامج التقاعد المبكر . وأيضاً تظهر مشكلة الرقابة في هذه المرحلة ، حينما تدرك الإدارة العليا ، بأنها ستفقد سيطرتها على العمليات الميدانية عالية التنويع ، وبما يجعل الأمر محاولتها تجاوزها ومعالجتها عن طريق استعمال تقنيات التنسيق والتكميل للبقاء أكثراً في مرحلة النضج أو الرجوع قليلاً لمرحلة النمو من جديد.