

المحاضرة التاسعة: النظريات الحديثة للمنظمة

أولاً: المدرسة اليابانية ونظرية Z

اعتبر عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي (William Ouchi) منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة الأمريكي. ويمكن القول بأن النظرية (A) هي امتداد للنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة. فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق خارج اليابان وأسمها نظرية (Z). والتي يمكن اعتبارها امتداداً للنظرية (Y). ويرجع سبب تسميتها من طرف أوتشي بـ (Z) إلى تتابع الرموز X و Y . برمز ثالث وهو Z، وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكية McGregor. ولقد ظهرت هذه النظرية كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين. وتستند إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة. ويمكن تلخيص أهم أسسها فيما يلي:

- 1- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين؛
- 2- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلاً)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين؛
- 3- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم؛
- 4- الرقابة غير المباشرة (الخفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة؛
- 5- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة؛
- 6- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

ثانياً: نظرية الموارد (المقاربة المبنية على الموارد) لـ Wernerfelt & Barney:

ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة مجموعة من التطورات الاقتصادية والتكنولوجية. وتتسم نظرية الموارد بتركيزها على موارد المنظمة بكل أنواعها الملموسة وغير الملموسة وذلك لمواجهة التأقلم مع مختلف التحديات العالمية. هدفت هذه النظرية لفهم سبب وجود اختلاف في الأداء بين المنظمات العاملة في نفس البيئة ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذه الاختلافات. ويتجسد ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الذي طرحه Wernerfelt والمتمثل في: "ما الذي يجعل أداء المنظمة أفضل من غيرها على مدى فترة طويلة من الزمن؟". والإجابة لا يقصد بها لا موقع المنظمة في السوق ولا المنتجات المتطورة التي تنتجها، وإنما يقصد بها وجود عامل داخل المؤسسة وهو 'المورد'. فإذا سعت المنظمة إلى الاستغلال الجيد للموارد الموجودة بحوزتها والعمل على تطوير الموارد الجديدة فإنها بذلك سوف تكسب ميزة تنافسية.

1- تعريف الموارد:

يعرف Wernerfelt الموارد بأنها: " مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (أي الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية معينة". فبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي تؤخذ عادة بعين الاعتبار عند الاقتصاديين كالموارد المادية، المالية، البشرية... نجد أيضا الأصول غير المنظورة كسمعة المؤسسة، العلامة التجارية، المعلومات، المعرفة... والتي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

أما Barney فيرى بأن موارد المنظمة "تشمل كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم والسيطرة عليها من جانب المنظمة. وتمكنها من وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها. ويميز Barney بين ثلاث فئات لموارد المنظمة كما يلي:

- ✓ رأس المال المادي: ويحتوي على الإنشاءات (المباني)، التجهيزات، الموقع الجغرافي...
- ✓ رأس المال البشري: ويتضمن التكوين، الخبرة، الذكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم...
- ✓ رأس المال التنظيمي: ويشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، العلاقات التنظيمية بينها وبين المنظمات في بيئتها...

2- مبادئ نظرية الموارد:

حسب Gary. Hamel & C.K. Prahalad تتمثل المبادئ الأساسية للمقاربة المبنية على الموارد في ما يلي:

- ❖ المنظمة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق"، بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية. والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية؛
- ❖ ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
- ❖ الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها، الشيء الذي ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- ❖ الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هذه استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها، حيث ما سيكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

3- خصائص الموارد الاستراتيجية:

حتى يمكن اعتبار المورد استراتيجيا، حدد المفكرون مجموعة من الشروط هي: (VRIST)

القيمة (Valorisable): حيث يجب أن تكون للمورد قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات. كما

أنه يسهل على المنظمة الدخول إلى أسواق مختلفة؛

الندرة (Rare): يجب أن تتميز الموارد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المنظمات فقط الحصول على ذلك المورد

حتى لا تتمكن المنظمات المنافسة من نقلها؛

التقليد (Non-Imitable): يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه. حيث يرى

Runelt بأن إجراءات الإنتاج في مؤسسة ما لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع

واضحة، نتيجة احتوائها لمعارف ضمنية، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

● تمتلك المنظمة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر؛

● العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة وغير مفهومة ويتمثل هذا الالتباس أو عدم معرفة

بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذاك وراء الميزة التنافسية المحققة. وهو ما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي

أمام التقليد؛

● المراحل و/ أو الموارد التي سمحت للمنظمة بالتميز معقدة اجتماعيا مثلا: العلاقات الشخصية بين المدراء، ثقافة

وسمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

الاحلال/ البدائل (Non-Substituable): حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل.

النقل (Non-Transférable): بمعنى أن الموارد تكون غير قابلة للنقل، أي يصعب على المنافسين نقلها من بيئة

المنظمة إلى بيئة أخرى.