

8- المقاربات السوسولوجية

ان موضوع الرقابة تناولته العديد من النظريات والمدارس في علم الاجتماع سواء الكلاسيكية او السلوكية او الحديثة ... ومن اهمها :
-النظريات المفسرة للرقابة :

1-نظرية النظام :

نظرية النظام تجيب عن التساؤلات التنظيمية التي لم تجد لها إجابات في النظريات التقليدية والمحدثه والإنسانية، سواء تلك التساؤلات المتعلقة بأجزاء المنظمة الأساسية أو طبيعة العلاقات بين تلك الأجزاء والعمليات الأساسية التي تربط تلك الأجزاء، وفي إطار الأهداف التي يرمي التنظيم إلى تحقيقها.

من هذا المنطلق الجديد في الفكر التنظيمي، فإن دراسة التنظيم تدخل مرحلة جديدة نتيجة للتقدم في البحث العلمي المستند على التجربة والإدراك بتداخل العوامل البيئية النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية. فظهور نظرية النظام قد أسهمت مساهمة فاعلة في اختراق العوائق التي كانت قائمة بين العلوم المختلفة، فبواسطة هذا النمط من التغيير التنظيمي أصبح من السهل تحليل طبيعة التنظيم والتوصل لمختلف التفسيرات المعقدة لعملية التنبؤ بالسلوك التنظيمي، ومحاولة إدخال التغيير وإجراء التعديلات.

فالنظام هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع شتى الأشياء والأجزاء التي تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والمكون من مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات وخصائص مميزة. ومن مفهوم النظام نستخلص ما يلي:

- أن مكونات النظام وأجزائه هي أجزاء غير محددة وقد تكون مادية أو مجردة.

- أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منها نظاماً نافعا، من خلال التحلي عن الرقابة الصارمة التي كانت سائدة في النظريات التقليدية وجعل العامل آلة وهمه الوحيد هو الجانب المادي من العمل.⁽¹⁾

(1) مهدي زويلف، علي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار المجدلوي، عمان - الأردن، 1996، ص 89 - 90.

نجد أن هذه النظرية تهتم بالرقابة الذاتية للعامل في إتقانه لعمله، وهو بدوره يساهم في تحقيق الرضا لدى العامل وزيادة الثقة لديه مما يساعده في أداء أعماله ومسؤولياته على أكمل وجه ومن خلال إعطاء العامل جانب تحكم في عمله وأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها. فالرقابة الصارمة تجعل العامل يقوم بما يملا عليه من تعليمات، مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار والجمود، وهذا ما ينعكس على المؤسسة سلبا في تطورها وتنميتها. لقد جاءت هذه النظرية بأسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة من خلال السعي إلى تطوير الإدارة بواسطة إعادة التصميم ووضعها موضع التنفيذ.

ففكرة النظام المفتوح مفادها تحويل مدخلات الإنتاج لشيء يمكن أن تستفيد منه الأنظمة الأخرى، أي أن المدخلات يمكن تحويلها إلى مخرجات. ويتكون النظام من العناصر التالية وهي:

أ- المدخلات وتشمل البشرية، المادية، المعنوية، التكنولوجية، وهي توفر للتنظيم الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستيراد من تلك المدخلات من ناحية، وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فائض للاستهلاك من ناحية أخرى.

ب- ولاستيراد المدخلات لابد من إجراء عملية الرقابة على المدخلات التي تحتاج لها المؤسسة باعتبار أن هذه المدخلات عناصر حيوية أساسية في التنظيم.

ج- العمليات والأنشطة تتكون من عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة، وهي عمليات تجرى داخل المنظمة والتي تتمثل سلوكها وهي:

-عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

- عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على السلوك التابعين.

-عمليات البحث والدراسة والتقصي عن هذه العمليات وتحليل المواقف والمتغيرات.

-عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.

إن الاهتمام بعمليات الرقابة هو لضمان توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالرقابة ونشرها عبر العاملين وربطها بالضمير الفردي، فبواسطة الرقابة يمكن للمؤسسة تقييم المنجزات التنظيمية والقيام بالتصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة

وسلامة التغيير. وكل هذه العمليات التحويلية ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى أشكال التعويض الاجتماعي، إضافة إلى أنها وسيلة النظام للحصول على الموارد الجديدة مدخلات المطلوبة لاستمرار النظام وهذا باعتماده على أسلوب الرقابة على السوق وما يحدث فيه من متغيرات ومستجدات، فهي التي تمكن المؤسسة من معرفة المدخلات الجديدة المتوفرة في السوق ومراقبة ما يقدمه المنافسين من تطوير في منتوجاتها وخدماتها لضمان بقائها في السوق، إضافة إلى البيئة المتمثلة في المؤسسات، الهيئات، المجتمع المحيط بالمؤسسة وهي كلها تمثل جزءاً من نظرية النظام.⁽¹⁾

لكن هذه النظرية ركزت على تشجيعها على الرقابة الذاتية من خلال مراقبة كل عامل لنفسه، وإهمالها لدور الرقابة الصارمة التي تلزم العامل بالالتزام والانضباط في إنجاز المهام وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا، وهذا لتفادي انشغال العامل بمشاكله الشخصية التي تعرقل سير العمل. كما ركزت على دراسة المؤسسة دراسة كلية وشمولية، مع إهمالها لتأثير العلاقات السائدة بين الأنظمة والأجزاء الفرعية للمؤسسة.

2- النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام فهي تمثل اتجاهها حديثاً يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي، بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة. لذلك جاءت هذه النظرية لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، وركزت بصفة رسمية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.⁽²⁾

تقوم هذه النظرية على اختيار المدير المناسب والذي يتناسب مع المواقف السائدة ومع الأفراد على حسب شخصياتهم، مع تحديد المشاكل الإدارية المختلفة والمتنوعة، ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعاً، مع ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعا للمواقف.⁽³⁾

(1) مهدي زويلف، علي محمد عمر العضايلة، لمرجع السابق، ص 95.

(2) زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(3) نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 94.

ظهرت هذه النظرية في 1960 على يد **ميري باركر فوليت** حيث قامت بتطوير قانون الموقف وبينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات. وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومنفصلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. وذلك لتوجيه الجديد الذي أقع الكثير من المنظرين من أن هناك قوى عديدة تتحكم في صياغة الهياكل التنظيمية وهي البيئة والتكنولوجيا المستخدمة. كما أن النظرية الموقفية تفرض عدم وجود طريقة مثلى للإدارة، وقد يكون فريديريك تايلور محقا عندما أقر وجود طريقة مثلى للعمل اليدوي المتكرر، إلا أن ذلك لا ينطبق على التخطيط والتنظيم والرقابة أو القيادة أو اتخاذ القرارات، كما ليس هناك طريقة مثلى لإدارة المؤسسة يمكن تطبيقها على مؤسسة أخرى⁽¹⁾.

بمعنى ليس هناك رقابة صارمة أو رقابة ذاتية تصلح لموقف معين، فالموقف هو الذي يحدد نوع الرقابة اللازمة لمعالجة الانحرافات والأخطاء، وهذه المواقف تتغير حسب الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تستلزم من الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتوافق مع المواقف، هذه الأخيرة تجبر المؤسسة على استخدام عملية الرقابة الدائمة على بيئتها الداخلية والخارجية حتى لا تقع في مشاكل جراء عدم معرفتها بالمتغيرات والظروف البيئية المحيطة بها.

لذلك تعتبر الرقابة عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسة، لأنه من خلالها تتمكن من معرفة مستوى الأداء بهدف إجراء تعديلات لتحسينه بما يخدم أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته كل من **بيرون وستولكر** في دراسة أثر البيئة على نمط الهيكل، حيث وجدوا أن هذه البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية باستخدام مختلف التكنولوجيات. كما دلت دراستهما أن اختلاف البيئة المتمثلة في السوق واختلاف استخدامات التكنولوجيا يفرض حالة من عدم التأكد في التنظيم، وانتهت دراستهما إلى الإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة ومستقرة وسوق مستقرة وبيئة مستقرة، فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصلح، وأن التنظيمات التي تستخدم فيها التكنولوجيا المعقدة وتتميز ببيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصلح.

(1) مهدي زويلف، علي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، مرجع سبق ذكره، ص 99.

إن النظرية الموقفية تتطلب قرارا إداريا يعتمد على الظروف والمواقف الإدارية، وقد أصبح التركيز على تحديد أوجه الاختلاف وليس على محاولة تحديد أوجه الشبه في التنظيمات، ومن ثم يتم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية، فالتنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة، تتطلب خططا وقيادات وتنظيم مختلف ووسائل اتصال مختلفة، ولذا ليس من المتوقع أن نقيم التنظيمات على نفس الأسس والمبادئ الموحدة.

فكل تنظيم يعتمد نمط قيادة فعال مرتبط بشخصية القائد ومهارات وخبرات ومؤهلات المرؤوسين، وكما أن لكل تنظيم صفات وخصائص خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي يتصف بالأعمال الروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهيكل المرن هو أكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر قدرات من الالتزام والإبداع.

تتسم هذه النظرية بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيها عما هو كائن فعلا، وأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها وعواملها، وهي حقائق زادت مصداقية في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة.⁽¹⁾

لقد أكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن النظرية الموقفية على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتحقق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة.

وبالتالي عدم الخضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، لا تنسجم مع تعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة، نظرا لصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.⁽²⁾ لكن هذه النظرية غير قادرة على تحديد وحصص المواقف والعوامل التي تؤثر وتنعكس على مخططات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، لأنها حاولت توحيد جميع الأفكار والنظريات لتكييفها مع البيئة الخارجية المتغيرة، وهذا باعتبار أن المواقف تختلف عن بعضها البعض، مما يعني ممارسة الإدارة في شكل قرارات شخصية وفردية، وهذا ما يفرض تجاهلها للمعرفة وأساليب العمل الجديدة.

(1) مهدي زوليف، علي محمد عمر العضايلة، مرجع سبق ذكره، ص 99، ص 100.

(2) المرجع السابق، ص 101.

3- نظرية (X) و (Y)

تتضمن هذه النظرية شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الإنسان العامل معتمدا على خبرته الطويلة في الاستشارات الإدارية، حيث تتمثل افتراضات (X) في الافتراضات السلبية وهذا راجع إلى النظر للعامل نظرة سلبية ولا يحب العمل، فعلى الإدارة إجباره على العمل و مراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف، واعتباره إنسان كسول ولا يحب تحمل المسؤولية في العمل، فهو يرغب بأن يكون شخص يقوده المسؤولون، لذا فالعقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع العامل للعمل، فهو يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل، كما يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض في الطموح.

كما ترى هذه النظرية أنه من التزامات الإدارة نحو المجتمع تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة والتزامها نحو تحقيق عائد جيد، كما أن التزامها نحو العاملين يتمثل في تقديم لهم الأجر العادل والمعاملة المنصفة، ولتنفيذ تلك الالتزامات فهي حرة في الطريقة التي تراها صالحة في التعامل مع عناصر الإنتاج ومنها عنصر العمل، ولهذا فقد تتبع الدين أحيانا والقوة أحيانا أخرى، ومن ثم فرضت سياسة "كن عادلا وحازما". وتقف نظرية (Y) وجها لوجه أمام النظرية (X) فهي ترفض الصفات التي افترضتها بالجنس البشري وترى أن الانسان لا يقف ضد أماني وأهداف المؤسسة، ولا تتركه للعوامل المادية، بل هناك عوامل متعددة تقف إلى جوانب العوامل المادية، وترى أن العامل لا يخاف العقاب⁽¹⁾ بل يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز، وأنه لا يرغب أن يقاد، فهو يطلب الحرية ويريد أن يشترك في قيادة نفسه وأن يتحمل المسؤولية، وهي صفة ملازمة للإنسان.

فالعامل يمتلك القدرات الإبداعية ويفضل أن تمارس عليه الرقابة الذاتية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، ويرى دوغلاس بأنه من الواجب أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، لذلك نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية.⁽²⁾

(1) اسماعيل محمود علي الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 77.

(2) المرجع سبق ذكره، ص 78.

لكن هذه النظرية تنظر إلى العامل نظرة إيجابية باعتباره يجب العمل ويتحمل المسؤولية، أي تركيزها على الجانب الغير الرسمي مع إهمالها للجانب الرسمي الذي يحافظ على استقرار المؤسسة وعلى تحقيقها للأهداف المنشودة.

4- النظرية اليابانية

أصبحت اليابان في العصر الحاضر في طليعة الدول المتقدمة صناعيا، حيث احتلت مسألة القدرة الإنتاجية لليابان مكان الصدارة في العالم كَمَا ونوعًا، مما أثار اهتمام العديد من دول العالم الصناعي وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية التي تعمل جاهدة على تقليص الفجوة في ميزانها التجاري مع اليابان والذي يميل لصالح اليابان بمبالغ كبيرة.

تتمثل القاعدة التي يقوم عليها نمط الإدارة اليابانية في مشاركة العاملين في الإدارة وهي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، يضاف إلى ذلك عدة خصائص تتميز بها الإدارة اليابانية من أهمها:

أ- الإنتاجية والثقة توأمان لا يفترقان في ظل الإدارة اليابانية، إذ أن الميزة الرئيسية لمنظمات الأعمال اليابانية هي إتباعها النظام الإداري الذي يؤكد أهمية المحافظة على جو الثقة المتبادلة فيما بين العاملين في هذه المنظمات والإيمان التام بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق المباشر من قبل الرئيس، فهو أهل للثقة وحدير بها وينبغي أن يعمل الجميع بروح الفريق بأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص والإنتاجية.

ب- توظيف العاملين مدى الحياة هو إجراء أكثر من مجرد سياسة عمل، بل هي سنة الحياة والقاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية من خلال التنسيق مع جوانب العمل المختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان هي نتيجة لتوفر بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها. وطبقا لنظام التوظيف مدى الحياة، فإن العامل الياباني العادي يستمر⁽¹⁾ بالعمل في المنظمة من تاريخ التحاقه بها إلى أن يتقاعد، مما يعني أن العامل الياباني يقضي في المتوسط حوالي سبعا وخمسين سنة إلى ثمان وخمسين سنة في المنظمة التي يعمل بها.

(1) مصطفى نجيب علي الشاويش، أساسيات إدارة الأعمال (مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2010، ص 80.

ج-التقويم، حيث يتم تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم التي تنتهي بعد عدة سنوات محددة، ويتم في هذه المرحلة تقييمهم من أجل تحديد إمكانية تطوّرهم في العمل مستقبلاً، ويستمر العامل الياباني بتقاضي نفس الراتب لمدة عشر سنوات تقريباً وبعدها يتم تقييمه بشكل رسمي من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تتم ترقية بعد ذلك إلى وظيفة أعلى وعندها يزداد راتبه بشكل ملحوظ.

د-الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تشجيع المنظمات اليابانية على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، وتتيح لهم الفرص للتنفيس الانفعالي وتبادل الأدوار، وهذا يعتبر ضرورياً لحفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن إتاحة الفرص للتفاعل الغير رسمي والبعيد عن روتين العمل اليومي، يُمكن العاملين من التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

هـ-الاهتمام القوي بالتقييم الجماعية الموحدة، وبشكل خاص الشعور الجماعي بالمسؤولية، فالعمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاية من الناحية الاقتصادية، لأنه يدفع الأفراد للعمل المشترك ويشجع الواحد الآخر على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أفضل النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي.⁽¹⁾

لقد كشفت الدراسات والتحليلات التي تناولت الشركات اليابانية أن الكثير من المفاهيم والأساليب اليابانية يمكن أن تدخل ضمن مبادئ وأساليب الإدارة القابلة للتطبيق في بيئات أخرى ويقع في مقدمة ذلك نظام التوقيت المناسب، وتتخلص هذه الدراسات في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وانتقال نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام والتقدير إلى الأسرة وتربطها، لكن لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخاً ملائماً لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، منها توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة وإعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة، و ترتكز فلسفة هذه الشركة على تسريع وتيرة العمل وأداء الخدمات و القضاء على الهدر و تحسين مستوى الجودة. ويعتمد تويوتا على عدة مبادئ تأسيسية

(1) المرجع السابق، ص 81.

لثقافة الشركة التي تسمح لنظام تويوتا المبنية على محاربة الهدر وإرضاء رغبات العملاء وفق فلسفة طويلة الأجل⁽²⁾

وتتجلى أهم هذه المبادئ في:

- أن أسس القرارات الإدارية تكون قائمة على فلسفة طويلة الأجل حتى ولو كان ذلك على

حساب

الأهداف المالية قصيرة المدى.

- بناء ثقافة إصلاح المشاكل لتحصل على الجودة من أول مرة، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى تقنية تكشف العيوب حال وقوعها ويتوقع الإنتاج آليا لإصلاح الخلل. ويستخدم في تويوتا مصطلح الدلالة على أدلة مجهزة بأنظمة ذكية تسمح لها بإيقافها عند تعرضها لمشكلة.

- استخدام الرقابة المرئية تضمن عدم وجود مشاكل خفية، بمعنى استخدام مؤشرات مرئية وبسيطة لمساعدة الموظفين على تحديد فوري إذا ما كانوا يعملون ضمن شروط المقاييس الموحدة أو إذا كانوا ينحرفون عنها.

هذه النظرية تركز على الرقابة الذاتية التي يقوم فيها كل عامل بمراقبة نفسه دون الاعتماد على الرقابة الصارمة من قبل الرؤساء والمشرفين حتى يحس العامل بالانتماء والرضا الذي ينعكس إيجابيا على الإنتاجية والفعالية.

5- نظرية Z

ونظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات، فقد اهتم عددا من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. وفي أوائل الثمانينات صدر كتاب في الإدارة بعنوان نظرية Z للكاتب الأمريكي من أصل ياباني وليام أوتشي. لقد أراد أوتشي أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أسس: الحرف الذي يعقب الحرفين اللذان أطلقهما دوغلاس على نظريته X و Y.

(2) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

ومن أهم عوامل نجاح المنظمات اليابانية التي أشار إليها أوتشي، قدرة المنظمات اليابانية على التكيف مع الثقافة السائدة من خلال المفاهيم الإدارية. حيث قام بالمقارنة بين الإدارة اليابانية والتي أطلق عليها اسم النظرية **J** والإدارة الأمريكية والتي أطلق عليها اسم النظرية **A**، واقترح نظرية **Z** كنموذج توفيفي بينهما، ومن خصائصها أن التوظيف يكون لفترة طويلة والترقية تكون بطيئة، فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية، أما المسار المهني فيكون أكثر عمومية والتركيز يكون منصباً على التدوير الوظيفي والتدريب، أما تقييم الأداء فهو غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية. ومن خصائص هذه النظرية هي المزج بشكل أفضل المجالات والطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المنتجات، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات لدى المؤسسات⁽¹⁾ الأخرى بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة، حيث يمتد ليشمل المزيد من جوانب حياة العاملين.

إن تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لفترة زمنية طويلة، جعل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن مهام الأنشطة التي يقومون بها، مع استخدام وسائل وأساليب الرقابة الرسمية، كما أن أدوارهم ومسؤولياتهم الشخصية تكون بعيداً عن مكان العمل.⁽²⁾

لكن هذه النظرية كان لها صدى كبير بين منظمات العمل خاصة الأمريكية، من خلال الاستفادة من أبعادها ومبادئها في تحسين مستوى الإدارة، كما ركزت على الرقابة الصارمة من خلال استخدام القوانين والتشريعات واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة إلى المرؤوسين مع اعتماد على الرقابة الذاتية في بعض الأوقات.

(1) المرجع السابق، ص 199.

(2) المرجع السابق، ص 200.

6- نظرية علم النفس التنظيمي

هي نظرية من نظريات الإدارة الحديثة التي كان لها تأثير ملحوظ في تطوير المفاهيم والممارسات الإدارية الخاصة بعلم النفس التنظيمي، والتي ركزت على المشكلات المتلازمة مع الجهود الخاصة بفهم وتحسين الدور الاجتماعي والنفسي المتداخل بين الفرد والتنظيم. وتمثل هدف رواد هذه النظرية في تشخيص ومعالجة العوامل والظروف المحيطة والتي تؤثر سلبا على كل من الدافعية في العمل والرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين أو العاملين بصفة عامة.

لقد خلص رواد هذه النظرية خلال أبحاثهم المتعددة والمتعمقة إلى أن مظاهر الهيكل التنظيمي الرسمي مثل (مواصفات الوظيفية أو المهمة وعدم الذاتية، والإشراف المحكم) ساعدت على إحباط العاملين في التنظيم، مما انعكس سلبا على الأداء، ولذلك فإنهم ركزوا على الحاجة لتطبيق المفاهيم الاجتماعية والنفسية بشكل يحقق التكامل بين الفرد والتنظيم عند تصميم الوظائف وفي التصرفات العمليات الإدارية. كما أظهروا أن جميع الأبعاد التنظيمية وما يتبعها من متغيرات، تعتبر هامة بالنسبة للأداء التنظيمي ومن ثم يجب أخذها في عين الاعتبار، لكن عند حدوث مشكلة فإن الإدارة مطالبة بأن يكون لها الاستعداد للدراسة والتقييم خاصة إذا كان ضروريا التغيير في نمط الإشراف وعمليات اتخاذ القرارات، محتويات الوظيفية، والعلاقات الهيكلية بين وحدات العمل وغيرها. كما تؤكد هذه النظرية على عدد من الجوانب الهامة الأخرى والتي من بينها ما يلي:

- إن الموظف يرغب في الاستجابة الإيجابية للعمل الذي يتفق مع اهتماماته ويسمح له بفرصة تشكيل عمله والابتكار والإبداع.⁽¹⁾

- يجب إعادة تصميم وصياغة الوظائف والأعمال بشكل يساعد على إشباع الحاجات والدوافع الأفراد النفسية والذاتية مثل تحقيق الذات من خلال قبول التحدي، تحمل المسؤولية وتفويض السلطة.
- إن الإشراف المحكم والرقابة الإدارية الصارمة لا تحقق بشكل تلقائي الكفاءة والفعالية في الأداء، بل سوف ينتج عنها ولو بعد فترة المقاومة والاستياء انخفاض مستوى الأداء وإنجاز الأعمال وانحرافها عن ما هو مخطط له.

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- إن المركزية الشديدة تمنع أشكالاً هرمية تتسبب في توليد الشعور لدى العاملين بأنهم بدون سلطة، وأن تفويض السلطة يشجع العاملين على تحسين قدراتهم على مواجهة وحل المشاكل وقبول الأداء التنظيمي.

وهكذا فإن أداء الجوانب التي ركزت عليها مدرسة علم النفس التنظيمي تعتبر في غاية الأهمية اليوم في إدارة المنظمات خاصة التي تتفشى فيها البيروقراطية والمركزية الشديدة وينتشر فيها الروتين والجمود، وتتعدد فيها الأساليب والإجراءات ومصادر الرقابة الصارمة التي تعتمد على الإجراءات واللوائح والتعليمات الإدارية العليا أين تتدهور فيها الأوضاع النفسية للعاملين، وينعدم الولاء والرضا الوظيفي في المنظمة، وغير ذلك من المظاهر غير الصحية نتيجة إهمالها لحاجات العاملين وأدائهم في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. (1)

لقد أعطت هذه النظرية للمؤسسات التي تسودها البيروقراطية والمركزية الشديدة مفهوماً جديداً، وهو دور الجوانب والحاجات النفسية في تحقيق الأداء المتميز والجودة العالية، باعتبار أن الموارد البشرية من العناصر الأساسية في العمل، لذا وجب تصميم خطط تجمع بين أهداف المؤسسة والعاملين بها، مع التخلي عن الرقابة الصارمة واستخدام في بعض الأحيان الرقابة الذاتية التي تولد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

(1) المرجع السابق، ص 119.