

محاضرات مقياس مدخل إلى ادارة الأعمال للسنة أولى جذع مشترك

الأستاذة قوسي

رابعاً: المدرسة السوسيو تقنية

1. نظرية فريديريك إيميري (1925-1997) وإيريك تريست (1909-1993):

إن النظرية السوسيو تقنية للمؤسسة نشأت انطلاقاً من التقاء ثلاث تيارات فكرية كبرى: علم النفس الصناعي، علم اجتماع العمل وعلوم الهندسة. وابتداءً من الخمسينيات من القرن الماضي قاما إيميري وتريست بأبحاث في معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية "Tavistock institute for human relations" وأسسوا المدرسة السوسيو تقنية. وقد تأثرت بالأعمال المنجزة خلال الحرب العالمية الثانية من طرف علماء النفس الاجتماعي والمكلفين بتحليل سلوكيات الجيش الألماني، وأدت الملاحظات إلى الاهتمام بدور فرق العمل والتي تعتبر قاعدية في الجيش الألماني. كما تأثرت هذه المدرسة بنتائج فريق إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية، وبينت الأبحاث التي أجراها باحثي هذه المدرسة أن المؤسسة هي نظام اجتماعي وتقني واعتبار المنظمة نظام مفتوح. كما دعا إيميري وتريست إلى إدماج الجوانب الاجتماعية والتقنية عند تحليل المشاكل المتعلقة بالمنظمات¹.

➤ تقييم المدرسة السوسيو تقنية:

هذه المدرسة قدمت أساليب أو أنماط جديدة للإنتاج (وليس وجود نمط واحد مثلما هو الحال بالنسبة لتايلور وفورد)، والمنظمة نظام مفتوح أين تجمع فيه بين النظام التقني والاجتماعي يتطلب التكيف مع البيئة الخارجية². بالرغم من ذلك لا يمكن تطبيق هذه المبادئ إلا على مؤسسات ذات ثقافة تنظيمية قوية، وبالتالي لا يمكن تعميمها.

¹ Jean michel plane, op cit, p 132.

² Les memos, op cit, p 54.

خامسا: مدرسة الأنظمة الاجتماعية

1. نظرية القرارات لهيربرت سيمون (1916-2001):

ولد في ولاية ويسكونسين في الولايات المتحدة الأمريكية، درس في جامعة شيكاغو واهتم بالمشاكل المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والسياسية، وأصبح بروفيسور في الإدارة وعلم النفس في جامعة بيتربورغ، عمل بعدة وظائف استشارية في عديد المنظمات. وكانت أطروحة الدكتوراه الخاصة به والتي أصبحت فيما بعد أول كتاب نشره في 1947 بعنوان السلوك الإداري "Administrative behavior"، هذا الكتاب بفضل حصوله على جائزة نوبل في الاقتصاد في 1978. وقد انتقد سيمون بشدة فكرة العقلانية الكاملة والتي كانت تنادي بها المدرسة الكلاسيكية واقترح في المقابل العقلانية المحدودة³.

➤ عناصر نموذج سيمون في اتخاذ القرار: وتمثل في:⁴

- **اتخاذ القرارات:** المنظمة تتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين.
- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من المنظمة، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.
- **الجماعة:** اتخاذ القرار عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين الجهود المشاركة في المنظمة.
- **التخصص:** يتخصص أعضاء المنظمة في المستويات العليا باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيقومون بتنفيذها.
- **التأثير:** حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن يلتزم الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذا تمارس المنظمة مؤثرات معينة كالسلطة، وخلق الولاء والاتصال والتدريب، ووضع معايير الكفاءة وغيرها.
- **التوازن:** إن هدف المنظمة تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها في المقابل.

➤ أنواع الرشد عند سيمون: وهما:⁵

³ Jean michel plane, op cit, p 142.

⁴ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

⁵ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 111-112.

- **الرشد الموضوعي:** وهو السلوك الصحيح أو المثالي الهادف لتعظيم المنفعة والذي يقوم على افتراض وجود سلم واضح للتفضيل يرتب الإنسان بمقتضاه حاجاته ورغباته بحسب أفضليتها من وجهة نظره، كما تتوفر له معلومات كاملة عن كافة البدائل المتاحة لتحقيق رغباته ونتائجها المتوقعة.
- **الرشد الشخصي:** وهو السلوك الذي يلجأ إليه الإنسان في محاولة تعظيم المنفعة في حدود المعلومات المحدودة المتاحة آخذاً بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تحد من قدرته على الاختيار.

2. نظرية ريتشارد سيارت (1921-1998) وجايمس مارش (1928-2018):

سيارت تحصل على الدكتوراه في الاقتصاد في جامعة كولومبيا في نيويورك عام 1948 وأصبح في عام 1949 بروفيسور في الاقتصاد والإدارة الصناعية في جامعة كارنيجي ميلون Carnegie mellon في بيتزبرغ. أما مارش تحصل على الدكتوراه في العلوم السياسية في جامعة يال 1953، وقام بين سنتي 53 و55 بأبحاث في جامعة كارنيجي ميلون، وأصبح بروفيسور في علم النفس الاجتماعي في جامعة كاليفورنيا ثم ستانفورد. كل منهما طوراً أفكار سيمون وساهما بشكل كبير في نظرية القرارات في المنظمة والتي وضعها في كتابهما نظرية سلوك المنشأة "A behavioral theory of the firm" (كانوا ثلاث زملاء في جامعة كارنيجي ميلون وترأسها سيارت لعدة سنوات).⁶

➤ أفكار سيارت ومارش: وتتمثل في:⁷

- **الصراع والنزاع غير قابل للحل:** سيارت ومارش يعرفان المنظمة على أساس أنها تجمع من الأفراد لهم أهداف وغايات مختلفة وبالتالي تنشأ الصراعات بين الأفراد، وحل هذه النزاعات يتم جزئياً بدلا من تجاوزها بحل واحد. ويجب التفاوض بشأن النقاط المختلف عنها للوصول إلى حلول مرضية.
- **إعادة النظر في فكرة العقلانية الكاملة:** إن هذه النظرية تبين أن القرارات المتخذة لا تبحث عن الحل في إطار العقلانية الكاملة، بل الهدف هو إيجاد حلول ممكنة التحقيق، وتوفر درجة من الرضا آخذين بعين الاعتبار البيئة الخارجية عند وضع القرار المناسب.
- **التعلم التنظيمي:** سيارت ومارش يفترضان أن المؤسسة هي مكان للتعلم الجماعي، ويوضحان بأن الروتين التنظيمي يساهم في معالجة المشاكل غير المتوقعة، والتي تنتج عنها الخبرة والتي تلعب دوراً في تغيير السلوكيات وكذا ثقافة المنظمة.

⁶ Jean claude scheid, op cit, p 140.

⁷ Jean michel plane, op cit, pp 145-146.

سادسا: النظريات الإدارية الحديثة

1. النظرية البيروقراطية الحديثة لميشال كروزيه (1922-2013):

عالم اجتماع فرنسي ومنظر في مجال المنظمات، عمل بروفييسور زائر في مجال علم الاجتماع والإدارة العامة في جامعة هارفارد. ألف كتاب الظاهرة البيروقراطية " Le phénomène bureaucratique " عام 1963 انتقد فيه البيروقراطية المثالية لماكس فيبر مما نتج عنه ما أسماه كروزيه المرض البيروقراطي⁸. أسس مركز سوسولوجيا المنظمات (CSO) في فرنسا، وابتداء من سنة 1950 قام بعدة تحقيقات حول المنظمات وسلوكيات العمال في إدارة ومؤسسات عمومية⁹.

وتتلخص وجهة نظر كروزيه في أن مصالح البيروقراطية تظهر من خلال الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد تغير الوقت والأوضاع. كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون ما يخدمهم مع تجاهل كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم¹⁰.

لقد أجرى كروزيه تحقيقين شكلا قاعدة البيانات لاستنتاجاته، كان أول تحقيق له مؤسسة للأعمال المكتبية تابعة للحكومة الفرنسية والتي كانت تضم قرابة 4500 موظف، والثاني مصنع للسجائر محتكر للسوق بشكل كامل¹¹. وكانت الملاحظات التي وجدها كروزيه:¹²

- المنظمة تتبع التسلسل الهرمي،
- مركزية القرارات باعتبارها تتخذ من طرف الإدارة المركزية،
- الفرد يوظف بمسابقة ولا يمكن ترقيته إلا بمسابقة أخرى،
- مناخ العمل سيئ جدا نظرا لوجود إضرابات، نقابات ناشطة ودوران العمل كبير.

وعند المناقشة مع الأفراد العاملين كانت أهم النقاط التالية:¹³

- الحكم السلبي للعمال اتجاه المؤسسة خاصة العمال القدامى،

⁸ إبراهيم بن علي الملحم: علماء الإدارة وروادها في العالم- سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 348.

⁹ Jean claude scheid, op cit, p 27.

¹⁰ الفضيل رتيبي، أسماء رتيبي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة الشلف، ص 19.

¹¹ إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 349.

¹² Jean claude scheid, op cit, p 28.

¹³ Ibid, p 28.

- العزلة الاجتماعية وغياب الصداقات،
- التعاون السلبي بين الأفراد ضد إدارة المؤسسة،
- علاقات جيدة بين العمال والمشرفين المباشرين.

➤ الانتقادات الموجهة من طرف كروزييه للبيروقراطية:

- التنظيم البيروقراطي هو تنظيم ذو طابع مركزي شديد مما يؤدي إلى قتل روح المبادرات والمهارات الفردية، وكذا إهمال الأفراد في المستويات الدنيا وهذا لعدم قبول اقتراحاتهم ووجهة نظرهم.
- عدم استعمال لكل الطاقات البشرية استعمالا مثاليا ورشيدا، ولا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مرنة وموحدة بل يؤدي ذلك إلى غلق التنظيم وركوده.
- عدم فعالية الاتصالات مع محيط المنظمة.
- الروتين.

➤ الاقتراحات التي قدمها كروزييه لتجديد البيروقراطية:

- إعطاء أهمية بالغة للفرد مهما كانت وضعيته في التسلسل الهرمي.
- تجسيد التعاون بين العمال.
- التقليل من المركزية وفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تطوير الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على النظام والعمليات الداخلية للمنظمة.
- والجدير بالذكر أن كروزييه لما قام بهذه الدراسة في المجتمع الفرنسي والذي يتميز بطبيعة تميل إلى الانعزال والخصوصية مما جعل العمال في المستويات الدنيا يقاومون التغيير التنظيمي حتى لو كان ذلك يعود عليهم بالفائدة.

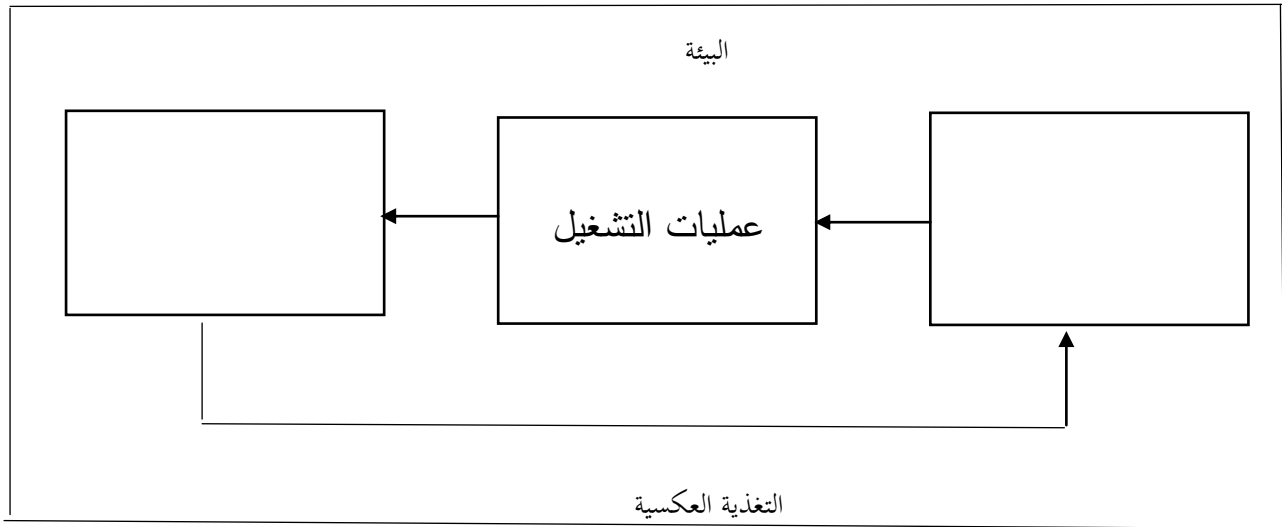
2. نظرية النظم:

طورت هذه النظرية من طرف العالم البيولوجي النمساوي الأصل لودويغ فون برتالانفي Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)، والذي كان عصاميا ثم أصبح دكتور في البيولوجيا ثم بروفيسور في جامعة فيينا. وأول أعماله كانت مرتبطة

بالبيولوجيا والتي تعتبر أن النظام مفتوح، وقد كان المبدأ الرئيسي لهذه النظرية هو "الكل أكبر من مجموع الأقسام" "le tout est plus que la somme des parties"¹⁴.

ويعرف النظام على أنه مجموعة من النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات لتحقيق الهدف. والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك النظام من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية مع النظام، وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة.

الشكل رقم (2): المؤسسة كنظام مفتوح



➤ العناصر الأساسية لمدخل النظم:¹⁵

- المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).
- عمليات التشغيل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها، بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.
- المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة.
- المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المنظمة)، والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة تبدأ من خلالها عملية أخرى وهكذا.

¹⁴ luc boyer, noel equilbey, op cit, p133.

¹⁵ مصطفى يوسف كافي، أحمد علي بني ياسين، سمير أحمد حمودة، هاني أحمد أبو عيد، شيرين حسن عوده: المفاهيم الإدارية الحديثة-مبادئ الإدارة-، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2013، ص 62.

➤ إيجابيات وسلبيات نظرية النظم: لنظرية النظم عدة إيجابيات من أهمها:¹⁶

- النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح.
- تكامل الأنظمة الفرعية مع بعضها البعض.
- القدرة على توازن النظام.

ومن أبرز انتقاداتها عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة، والدليل على ذلك وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها¹⁷.

3. النظرية الموقفية:

إن النظرية الموقفية ظهرت في بداية الستينيات من القرن الماضي، وكان لنظرية النظم الدور الفاعل في تطورها، باعتبار أن العوامل البيئية كالتكنولوجيا، الأسواق ... وغيرها تؤثر في تطور هيكل المنظمات. ومنظري هذه المدرسة يرون أنه لا توجد حلول مثلى لمشاكل المنظمة، بل يكفي فقط البحث عن حلول مرضية وفي ظل ظروف معينة. وقد جاءت مجموعة من الأعمال في الفترة الممتدة ما بين (1960-1980) والتي تناولت أهم العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمنظمة ومن أهمها:

➤ أثر البيئة على التنظيم:

• دراسات برنز وستالكر Burns & Stalker:¹⁸

ابتداء من 1963، قاما كل من برنز وستالكر بأبحاث لتحليل أثر البيئة على سير عمل 20 منظمة في بريطانيا، وقد بينا بأن الهيكل الخاص بالمنظمة يرتبط بدرجة تعقد واستقرار (ثبات) بيئتها الخارجية المباشرة. وميزا بين نوعين من التنظيمات:

- **التنظيم الميكانيكي:** والذي يتلاءم مع البيئات المستقرة وتوحيد العمليات وكذا مركزية القرارات ورقابة صارمة بالإضافة إلى تنظيم رسمي وفق هيكل سلمي، وهذا ما يتوافق مع التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر.
- **التنظيم العضوي:** ويتلاءم مع البيئات المتغيرة مع التطورات الحاصلة، هذا النوع من التنظيم يكون مرنا وتكيفي ويرتكز على التخصص الضعيف واتخاذ القرار يكون لا مركزي والرقابة ذاتية. وعلى المنظمة أن تكيف تنظيمها الداخلي مع درجة تغير البيئة الخارجية.

¹⁶ المرجع نفسه، ص 63.

¹⁷ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن،

2012، ص 56.

¹⁸ Les memos, op cit, pp 50-51.

• دراسات لورش ولورنس **Lorsch & Lawrence**:¹⁹

أكمل الباحثان الدراسة السابقة حول طبيعة العلاقة بين البيئة ونمط التنظيم السائد، حيث أوضحت نتيجة دراستهما أنه في ظل التنوع البيئي يجب أن تتنوع الهياكل التنظيمية، وكل نظام فرعي من المنظمة يتبنى نموذجاً تنظيمياً يتناسب وطبيعة البيئة الخارجية التي يكون في تعامل معها، فمثلاً اتباع التنظيم اللامركزي في التسويق والنظام المركزي في الإنتاج.

وقد أنجزا الباحثان دراستهما على ثلاث مجموعات من المنظمات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات: الكيمياء، التغليف والمواد الغذائية، حيث تمارس هذه المنظمات نشاطها في بيئة باختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار والقدرة على التنبؤ. وكل منظمة قسمت إلى ثلاثة أقسام تنظيمية فرعية: التسويق، الإنتاج والإدارة والبحوث. وحسب لورنس ولورش فإن التنظيم يعتمد على ما يفرضه البيئة الخاصة به، أي تنظيم عضوي أو ميكانيكي. وأوضحت نتائج دراستهما أن المنظمات الفعالة هي تلك التي تطبق آليات التنسيق بين الأنظمة الفرعية محققة بذلك مستوى عال من التكامل.

➤ أثر التكنولوجيا على التنظيم:

• دراسات جوان وودوارد **Joan Woodward**:²⁰

بروفيسور في علم الاجتماع الصناعي في جامعة Londres، وانطلاقاً من بحث طور حول 100 منشأة صناعية في بريطانيا، درست العلاقة بين أداء المؤسسات وممارستها المبادئ التقليدية للتنظيم العلمي للعمل. وبينت النتائج غياب العلاقة بينهما. ثم قامت وودوارد بتحليل هذه المؤسسات انطلاقاً من نمط إنتاجها، ولاحظت بأن عوامل نجاح المنظمات تأتي انطلاقاً من مختلف التكنولوجيات وليس من عوامل أخرى كفرعها الصناعي، حجمها أو تاريخ المنظمة.

وقد ميزت بين:

– الإنتاج حسب الطلب **La Production Unitaire**: أو حسب الوحدات أين يكون التسلسل الهرمي

ضيق، ونمط الاتصال غير رسمي، وتعتبر وظيفة التسويق مركز هذا النوع من التنظيم (التنظيم عضوي).

– الإنتاج بكميات كبيرة **La Production de Masse**: مؤسسة ذات تنظيم ميكانيكي (فورد)، مع هيكل

تنظيمي متسلسل وعمل مراقب. فالوظيفة المركزية هنا هي وظيفة الإنتاج.

– الإنتاج المستمر **La Production en Continue**: وهي المؤسسات التي تستخدم كفاءات وخبرات

متنوعة ذات نشاطات متنوعة. هذا النمط من الإنتاج يطبق في المنظمات ذات المشاريع والعمليات (التنظيم عضوي).

¹⁹ عبد الفتاح بوحخم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17

ديسمبر)، 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص ص 12-13.

²⁰ Les memos, op cit, pp 52-53.

➤ أثر الاستراتيجية على التنظيم:

• دراسة ألفرد دوبون شوندر **Alfred Dupont Chandler**:²¹

أستاذ في تاريخ الإدارة في جامعة هارفارد، قام بتحليل تاريخ أقوى شركات التأمين بين 1850-1920، وبين بأن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يؤدي إلى تغيير في هيكل المنظمة، وبناء على ذلك تمر المؤسسة بمراحل في حياتها كما يلي:

- المرحلة الأولى: المنظمة الصغيرة ذات النشاط الواحد هيكلها بسيط وتطورها يعتمد على زيادة حجمها.
- المرحلة الثانية: المنظمة تنمو، وتتوسع جغرافياً مما يتطلب تقوية الوظيفة الإدارية، وهذا ليتم التنسيق بين مختلف الفروع.
- المرحلة الثالثة: المنظمة توسع نشاطاتها خارج النشاط الرئيسي لها لتضيف نشاطات التي تسير من طرف منظمات أخرى مما يدفعها إلى تنظيم هذه المنظمة حسب الوظائف.
- المرحلة الرابعة: المنظمة تنوع في نشاطاتها وتعتمد في ذلك على الهيكلة بالأقسام.

➤ أثر الحجم على التنظيم:

عادة ما يقاس حجم المنظمة بعدد العمال الدائمين في المؤسسة، وكلما كان حجم المنظمة كبير كلما زاد التعقيد، وكلما زادت درجة اللامركزية والعكس صحيح، وبالتالي هناك علاقة بين حجم المنظمة وطبيعة التنظيم الموجود بها.

➤ استنتاجات هنري مينتزرغ **Henry Mintzberg**:

بروفيسور في الإدارة جامعة ماك جيل Mac Gill في مونتريال Montreal، ألف كتابه الشهير هيكل وديناميكية المنظمات Structure et Dynamique des Organisations 1982²². ويرى بأن هناك مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر في المنظمة كعمرها، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، أسلوب السلطة فيها واستراتيجيتها، وأخرى تتعلق بالبيئة كدرجة التغيير والتعقيد في البيئة، تنوع متغيرات البيئة وحالة عدم التأكد فيها.

من إيجابيات النظرية الموقفية أنها قدمت توضيحات حديثة لنظريات الفكر الإداري من خلال محاولتها إقامة العلاقة بين البيئة الخارجية والهياكل التنظيمية ومستوى الأداء. وانتقدت بشدة مبدأ الطريقة المثلى واقترحت بدل ذلك ضرورة دراسة المواقف المختلفة وطرق تسيير مصممة انطلاقاً من الواقع الخاص لكل منظمة. أما الانتقادات الموجهة لهذه النظرية غياب تحليل لسلوك الأفراد الذين

²¹Les memos, op cit, pp 54-55.

²² Ibid, p59.

يكونون المنظمة، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة التي يتبنونها وكذا صعوبة تحديد كل التغييرات التي تتكون منها المواقف المختلفة²³.

4. نظرية Z لوليام أوشي:

➤ نبذة عن حياته وأهم أعماله:

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943 بمونولولو بهواوي، عمل مدرسا وأستاذا مشاركا في إدارة الأعمال في ستانفورد ما بين 1971 و1979، ومنذ ذلك الوقت أصبح بروفيسور في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا. ويعتبر أوشي مستشارا لـ 500 شركة ناجحة²⁴.

➤ بروز ومحتوى نظريته:

لقد برزت التجربة اليابانية في السبعينيات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الياباني إشكالية لكثير من الدراسات في اليوم أ وأوروبا. وأصدر وليام أوشي كتابه حول نظرية Z والذي يدور حول تساؤل أساسي "كيف يمكن لإدارة الأعمال الأمريكية أن تستجيب للتحدي الياباني؟"، وأكد فيه أوشي على ضرورة دراسة الإدارة اليابانية، وكذا على إمكانية تطبيق النظم الإدارية اليابانية في اليوم أ²⁵. والنظرية زاد مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفها، هذه التجمعات تسمى جماعات "Zaibatsu" وتضم شركات أعمار صناعية صغيرة تعمل على تزويد الشركات الأم بقطع الغيار والخدمات. كما أن هيكل الشركة ونظام توظيفها يتيح ويشجع على "أسلوب الإجماع" في الإدارة وهو الأسلوب الذي يتم فيه صنع القرارات بشكل مشترك من قبل مجموعة تتراوح من 50 إلى 80 شخص وتسمى "Ringi" حيث تكون القرارات التي تصنع ضمن إطار شمولي، رغم أنها تأخذ وقتا طويلا إلا أن تطبيقه يكون سريعا²⁶.

وتستند نظرية Z إلى قيم أساسية هي الثقة، المهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين (حتى 55 سنة سن التقاعد الإجمالي).
- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

²³ عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

²⁴ إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 421.

²⁵ محمد روازي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، ص 6.

²⁶ إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 421-422.

- عدم التخصص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.

- الرقابة غير المباشرة تتلاءم وطبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

- القرار الجماعي للوصول إلى أفضل القرارات تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.

- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

- الاهتمام الشمولي بالأفراد.

وأطلق أوشي على النموذج الياباني (نموذج J)، والنموذج الأمريكي (نموذج A)، أما النموذج Z فهو النموذج التوفيقى الذي يمزج النموذجين السابقين ليصبح أكثر ملاءمة للتنظيمات الأمريكية، والجدول الموالي يبين خصائص كلا منهما:

الجدول رقم (1): خصائص نموذج J و A و Z

نموذج Z	نموذج A الأمريكي	نموذج J الياباني
- التوظيف طويل الأجل	- التوظيف قصير الأجل	- التوظيف مدى الحياة
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية	- اتخاذ القرارات بصورة فردية	- اتخاذ القرارات بصورة جماعية
- يتم التقييم والترقية بصورة بطيئة	- يتم التقييم والترقية بصورة سريعة	- يتم التقييم والترقية بصورة بطيئة
- إشراف ضمني مع تحديد واضح لمعايير قياس وتقييم النتائج	- يتم الإشراف بصورة رسمية	- يتم الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية
- مسار وظيفي متخصص نسبياً	- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي غير متخصص
- المسؤولية فردية	- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية
- اهتمام شمولي بالعاملين	- اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي)	- اهتمام كلي وشمولي بحياة العاملين التنظيمية

والاجتماعية	فقط	وأسرههم
-------------	-----	---------

المصدر: كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، ط2، دار الفكر، عمان، 2015، ص 127.

5. نظرية الوقت المضبوط JIT:

➤ جذور نظام الوقت المضبوط:

ظهر نظام الوقت المحدد في الصناعة اليابانية وبالتحديد في شركة تويوتا لصناعة السيارات، وبدأت هذه الأفكار ابتداء من 1953 بعد زيارة نائب رئيس الإنتاج للشركة تايشي أوينو Taichi Ohno إلى الوم أ وإعجابه بنظام أحد الأسواق المركزية، حيث يتميز العمال بمرونة عالية في العمل وقادرين على أداء عدة أعمال في وقت واحد، وكذا لاحظ تحسين خدمة الزبائن وتقليل وقت انتظارهم. وفي تلك الفترة كانت شركة تويوتا تعاني من صعوبة في توفير طلبات المستهلكين من السيارات بنماذج وأحجام ومواصفات مختلفة مع التأخر في وقت التسليم إضافة إلى الجودة المتدنية لمنتجات هذه الشركة مقارنة بالشركات الأمريكية. وعند رجوع تايشي أوينو إلى اليابان اقترح أفكاره على مهندس الشركة شيغو شينغو Shigo Shingo والذي كان له التأثير الكبير على مراقبة الجودة في الشركة. وارتباط أفكارها أي نظام الوقت المحدد والجودة أصبح هذا النظام يسمى بنظام تويوتا الإنتاجي TPS²⁷.

وطبق هذا النظام لأول مرة في الوم أ في 1980 ومع مرور الوقت أخذت تطبقه الشركات الأمريكية العامة في صناعة السيارات والإلكترونيات لينتشر إلى أوروبا وأمريكا الجنوبية والوسطى²⁸.

➤ تعريف نظام JIT ومبدأ الخمس أصفار:

يعرفه Monden على أنه "نظام إنتاجي هدفه الرئيسي هو إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما وبالكميات المطلوبة تماما من دون المساح بالزيادة أو النقصان"²⁹.

وقد عرفه Garrison³⁰ (2000) على أنه نظام يرتكز على 3 ركائز رئيسية تمثل محور هذا النظام وهي:

²⁷ محمد رواق، نجمة عباس: محاولة بناء نموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد (JIT) في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 319.

²⁸ محمد قريشي: واقع تسيير الإنتاج بين النظرية الغربية (MRP) والنظرية اليابانية (JIT)، مجلة البحوث والدراسات، العدد 4، 2007، ص ص 211-212.

²⁹ بن عامر صافية، برحومة عبد الحميد: محاولة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية للشركة الجزائرية الإلكترونية (Condor) بروج بوعريج، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث والعشرون، جوان 2018، جامعة بسكرة، ص

- الالتزام بإلغاء كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- الالتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة.
- الالتزام ببرامج التحسين المستمر.

يجب الإشارة إلى أن نظام JIT يعتمد على مبدأ الخمس أصفار (Cinq Zéro) كما يلي:³¹

- **صفر الأوراق (Zéro papier):** وهذا يعني التخفيض قدر الإمكان في الإجراءات القانونية، والأعمال الإدارية اليدوية أو الآلية.
- **صفر الآجال (Zéro délai):** أي القضاء على كل المصادر التي تتسبب في تضييع الوقت، وذلك بين الآجال التي يتم فيها تسجيل الطلبية، ووقت انتهاء المنتج وإرساله للزبون.
- **صفر تعطيلات (Zéro pane)** أي السعي إلى الوصول للحالة التي لا يمكن التعطيل أن يحدث.
- **صفر عيوب (Zéro défaut):** من خلال خفض مستوى التلف (العيوب) إلى أدنى حد ممكن بهدف التحسين المستمر.
- **صفر المخزون (Zéro stock):** وهذا المبدأ ينص على عدم وجود مخزون الأمان، وبالتالي يجب أن يكون الموردون قريبين من المؤسسة المنتجة، حيث نجد بأن شركة تويوتا تتعامل مع الموردين الذين تربطهم بها علاقات طويلة الأمد، ويجب توقعهم في مكان قريب من مصانعها ويمكن الوصول إليهم في زمن ساعة واحدة أو أقل بالتقريب.

➤ نظام كانبان Kanban:³²

كانبان تعني البطاقة أو الكارت Card، وحينما تبنت شركة تويوتا نظام الإنتاج في الوقت المحدد فقد أطلقت على النظام بأكمله كانبان، ولعل ذلك هو الذي يدفع الباحثين إلى تسميته كمرادف للمخزون الصفري أو الإنتاج بلا مخزون. وفي ظل هذا النظام فإن كل جزء أو صنف من المواد يصمم وعاء container نمطي خاص به، ولا يستوعب سوى قدر محدد من وحدات هذا الصنف أو الجزء وكميات صغيرة، يوجد لكل وعاء بطاقتان تحتوي كل منها على بيانات محددة.

³⁰ طلال سليمان جريرة: نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن-دراسة ميدانية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 89.

³¹ محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-213.

³² عبد الحميد برحومة، بن عامر صافية: دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في الحصول على المخزون الصفري-دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية (ALGAL+)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 2، 2017، جامعة الوادي، ص 35.

- **البطاقة الأولى:** يطلق عليها بطاقة سحب، أو بطاقة التحرك أو بطاقة النقل، وتحتوي هذه البطاقة على بيانات عن رقم الصنف، سعة الوعاء الخاص به، رقم البطاقة، وجهة الإمداد أو التوريد، جهة الاستخدام.
- **البطاقة الثانية:** تعرف باسم بطاقة الإنتاج وتحتوي على بيانات عن رقم التصنيف أو الجزء المطلوب إنتاجه، سعة الوعاء الخاص به، رقم البطاقة، جهة الإمداد، مواصفات الأجزاء أو المواد المطلوبة.

ويجب مراعاة القواعد التالية عند استخدام بطاقة كانبان:

- لا بد وأن يرفق بكل وعاء إما بطاقة سحب أو بطاقة إنتاج ولا يمكن تحريك أي وعاء دون أن ترفق به هاتين البطاقتين.
- يجب عدم إنتاج أي وحدة من أي صنف في أي مركز إنتاج ما لم يوجد بشأنها بطاقة إنتاج، وفي حالة توقف العمل بمركز إنتاج معين لعدم وجود بطاقات إنتاج يقوم العمال بالصيانة وتنظيف الآلات التي يعملون عليها أو المشاركة في برامج تحسين طرق العمل بقسمهم.

➤ **حدود نظام الإنتاج في الوقت المضبوط:**

على الرغم من النجاح الذي عرفه هذا النظام إلا أن له عوائق تحول دون تطبيقه على أرض الواقع من بينها:³³

- معارضة الإدارة لعدم قناعتها بتحويل أنظمتها المستخدمة حالياً والتي تعتبر معروفة ومضمونة النتائج إلى نظام لا يمكن ضمان نجاحه.
- إن المخزون الصفري يعتبر مغامرة كبيرة لدى المصانع التي اعتادت على الاحتفاظ بمخزون الأمان.
- مقاومة العمال لتطبيق هذا النظام خوفاً من نتائجه غير المضمونة لأن أساس نجاحه هو قناعتهم والتزامهم به وبفعاليته.
- عدم وجود عمال متعددي المهارات، ونقص الالتزام من كل الأطراف وعدم توافر عقود طويلة المدى مع الموردين من شأنه أن يعيق تطبيق هذا النظام.

³³ سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مذكرة ماجيستر، تخصص المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص ص 37-38.