

مقياس سوسيولوجيا المنظمات

المحور الاول :مدخل مفاهيمي

أولا :نشأة وتطور علم الاجتماع التنظيم

ثانيا :مفهوم التنظيم

ثالثا :اهمية التنظيم

رابعا :اهم المفاهيم المرتبطة بالتنظيم

المحور الثاني :الاتجاهات المرتبطة بالتنظيم

اولا :الاتجاهات التقليدية

ثانيا :الاتجاهات المعاصرة

المحور الثالث :نظرية المنظمة

اولا :النظرية الكلاسيكية

ثانيا :النظرية السلوكية

ثالثا :النظرية الحديثة

المحور الأول : مدخل مفاهيمي

أولا :نشأة وتطور علم الاجتماع التنظيم

يعتبر علم اجتماع التنظيم حيث النشأة ، اذ تطور مع انتشار تقسيم العمل و ظهور التخصصات المهنية المختلفة في المصانع والتنظيمات البيروقراطية و التحولات في العلاقات الاجتماعية في المجتمع الرأسمالي الحديث . ولقد اهتم بمجال علم الاجتماع التنظيم و العمل كل من " كارل ماركس " و ""ايميل دور كايم " و ""ماكس فيبر". حيث تتجلى مساهمة ماركس من خلال معرصة استغلال الطبقة العمالية في المجتمع الرأسمالي . أما فيبر فقد بحث في كيفية تخلص المجتمع الغربي من النماذج التقليدية في عملية التسيير و استبدالها بنماذج رشيدة .كما تمثلت مساهمة دور كايم في اهتمامه بالتماسك الاجتماعي القائم علي التخصص و تقسيم العمل الاجتماعي و المتمثل في استبدال التضامن اللألي بالتضامن الاجتماعي . وهناك من يري أن علم اجتماع التنظيم ارتبط في نشأته بعلم الاجتماع الحديث الصناعي حيث ان الدراسات "التون مايو " وزملاءه التي أجريت في تنظيمات صناعية امتدت الى تنظيمات خدماتية كالمستشفيات ،الجامعات لكن في الواقع نجد أن انتشار الحركة التايلورية ومدرسة العلاقات الانسانية كان له الأثر الكبير في خروج دراساتهم الي المجالات الخدماتية . فإذا كانت بداية نشأة و تطور النظرية السوسيولوجية يرجع الي اوربا الغربية فان تطور الدراسات التنظيمية و خاصة التطبيقية هو لعلماء الاجتماع الامريكين وكان الهدف في البداية ايجاد جسر الذي يربط مستويات دراسة الوحدات الصغرى و الكبرى والتي تمثل المشكل الدائم في علم الاجتماع .

لم يقتصر الاهتمام بدراسة التنظيمات بكل انواعها مجال علم الاجتماع بل تعداه للعلوم الاجتماعية الأخرى مثل علم النفس , الاقتصاد ,السياسة و الادارة ذلك ان للظاهرة التنظيمية تشتمل علي مركب متداخل من النشاطات المتباينة و السلوكات المختلفة.

ثانياً: مفهوم التنظيم

يوجد اختلاف في الروي نحو فهم التنظيم بين العلوم الاجتماعية, فعلم الاقتصاد يهتم مثلاً بكيفية نشأة التنظيمات و العلاقة بين الادارة والملكية اضافة للعلاقة بين العمل و راس المال كما يهتم علم السياسة بتوضيح الاساس المتين لفهم بناء القوة " السلطة " من خلال معطيات عن بناء التنظيمات السياسية بينما يهتم علم الاجتماع بالجوانب البنائية و الدينامكية للتنظيمات : تقسيم العمل ، تسلسل هرمي ، صراع الادوار ، تغيير القيم و الاتصال وهذا وفق علاقة متداخلة بين التنظيم و المحيط الاجتماعي .

وقد ظهرت محاولات عديدة للتحديد الدقيق لمفهوم التنظيم بين العلماء المحدثين نذكر منهم :

ماكس فيبر: "التنظيم نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز ."

حسب فيبر التنظيمات جماعات متضامنة تشمل علاقات اجتماعية والتي بموجبها يتفاعل الافراد و الجماعات داخل التنظيمات و لا يمكن تفسير هذا التفاعل علي انه اشياء عشوائية و لكن عن طريق القواعد و النظم العامة التي تحدها التنظيمات ولوائها الداخلية التي تقوم علي خصائص مثل التسلسل الاداري و تقسيم العمل .

امتاى اتزيونى وتالكوت بارسونز: التنظيمات وحدات اجتماعية او تجمعات انسانية تقوم بصورة مقصودة او تنشأ لأجل تحقيق اهداف أو قيم مميزة ."

نجد من اهم اشكال التنظيمات الشركات الكبرى ، الجيش ، المدارس ...وتوجد عدة خصائص كما يؤكد اتزيونى للتنظيمات تقسيم العمل الذي يقوم بطريقة مقصودة ومخططة وجود مركز او اكثر للسلطة ،نسق الاتصال...اذا تبقي النشأة العمدية ووضوح الاهداف هي الخصائص التي تميز التنظيم الحديث عن الجماعات الاجتماعية التقليدية الاخرى مثل القبيلة ، العشيرة ، الاسرة

شبيستر برنارد: في تعريفه للتنظيمات : "علي انها أنساق من الوعي يقوم علي النشاطات المنسقة أو قوي لاثنين أو أكثر من الشخص ."

التنظيم حسب برنارد نسق يقوم علي تنسيق نشاطات الافراد التي تكون محددة وموزعة داخل البناءات التنظيمية ولها نوع محدد من الخصائص العامة مثل الوعي ، القصد ، الغرض التعاوني ، و يتطلب التنظيم ايضا نسق محدد من الاتصالات و الرغبة المشتركة من قبل الاعضاء من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية المشتركة اذا فبرنارد يركز علي دور كل فرد في التنظيم بينما نجد فيبر يؤكد علي اهمية دور التنظيم في حد ذاته.

ثالثا: الأهمية من دراسة التنظيمات

ان دراسة التنظيمات اصبحت امرا ملحا في حاجة لتناوله بالتحليل و المناقشة و قد نشطت حركة الاهتمام بها منذ عدة عقود لتعقد الحياة الاجتماعية و زيادة وجود التنظيم التنظيمات والتي يمكن ايجازها فيما يلي : **أهمية المنظمات و تأثيرها في حياة الافراد** كونها حقيقة واقعة فالانسان يولد و يعيش داخل العديد من المنظمات .

تهتم بدراسة التنظيمات حتي نزيد من مخرجاتها سواء كانت سلع او خدمات خاصة أن المجتمع الانساني يتجه في تطوره و نموه نحو التعقيد كلما كانت احتمالات التفاعل بين الافراد من خلال التنظيمات اكبر من احتمالات تفاعلهم الحر كافراد .

-التعرف علي وظائف الادارة العليا أو القيادة العليا نظرا لتأثيرها في تشكيل الاهداف العامة للمنظمة و هذا يكون محل اهتمام من طلاب ادارة الاعمال ، الاقتصاد ، الادارة ... اذا فدراسة التنظيمات احدي المجالات الاكاديمية الهامة ومحل اهتمام كثير من الباحثين المتخصصين في مجال الاقتصاد الاجتماع ، النفس ، خبراء ادارة .. لما يمكن أن يقدمونه من خلال عملية تحليل ووصف التنظيمات للاستفادة منها.

-ان التنظيمات تشكل سلوك الافراد ، فالبشر لا يمارسون انشطتهم في التنظيمات بموجب قدراتهم و ارادتهم الخاصة بهم بقدر ما تكون تلك الانشطة محددة تحديدا دقيقا و مسبقا حسب مكانتهم التنظيمية وهم يطيعون الاوامر مجبرين حسب القواعد و الالتزامات فجزء من الاهداف التنظيم هو تقييد سلوك اعضاءه. لذا فدراسة التنظيمات تساعدنا علي تحليل كيفية دخول الافراد و اعتبارهم اعضاء ليس فقط ايجابيين في التنظيمات بل و حتي المجتمع ككل .

رابعا : اهم المفاهيم المرتبطة بدراسة التنظيمات

1. مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع لغة هو النزاع او الشقاق

اصطلاحا تدل عدم الاتفاق .

يشير مفهوم الصراع التنظيمي الي عملية الخلاف او النزاع التي تتكون كرد فعل للممارسة فرد كبير من جانب فرد أو مجموعة أفراد ، سواء من داخل ميدان العمل او في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال مدرستين هما

1. **النظرة الكلاسيكية :** يرى أصحاب هذه النظرة أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله

إلى أدنى حد ممكن وإزالته .

2. **النظرة الوظيفية السلوكية** يتناوله بإعتباره نظرة حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الانسانية

داخل أي منظمة ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي ادراجه وتحقيق أقصى استفادة منه

2.السلطة:

السلطة هي الاستخدام الشرعي للقوة بطريقة مقبولة إجتماعيا ، وهي القوة الشرعية التي يمارسها شخص أو مجموعة على الآخرين

أنواع السلط

- **السلطة التنفيذية :** وهي أهم أنواع السلطة في المنظمة ، فهي السلطة التي تصدر القرارات و الأوامر
- **السلطة الاستشارية :** تتمثل في تقييم النصح الاستشاري هو احد اعضاء الفريق الاداري و يملك الحق في توجيه النصح و الارشاد الي المديرين التنفيذيين وهذه التوصيات هي ملزمة لأصحاب السلطة التنفيذية مثل عن التوصيات خدمات قانونية ن المحاسبة.
- **السلطة الوظيفية** تعرف بانها تلك الصلاحيات المخولة لأحد المديرين علي عمليات معينة متعلقة بنشاط يقوم به الافراد في ادارات اخري خارج نطاق ادارتهم لتعذر الدارين المتخصصين القيام بهذا النشاط لذا تسحب السلطة من رئيس اداري و تفوض الي مدير ادارة اخري علي شكل سلطة متخصصة او وظيفية .

3-القيادة :

1تعريفها: هي كل المهارات القيادية و الادارية الضرورية للمنظمة فعلى القائد الاداري أن يكون قادرا علي توجيه و تنسيق المهام داخل الجماعة المهنية .

2-اشكال القيادة

- **القيادة الرسمية وغير الرسمية :** القيادة الرسمية هي ممارسة المدير للسلطة الرسمية -تحديد الواجبات ، المهام التنظيمية -اما القيادة غير الرسمية تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين و القادة غير الرسميين هم الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات لذا يتطلب لتحقيق القائد غير الرسمي الاقناع لاقتناره للسلطة الرسمية التي تعطيه الشرعية في قيادة المنظمة .
- **القيادة التحويلية :** القدرة علي تغيير المنظمة ككل من وضعية الي وضعية اخري وهذا يرتبط بكارزما القائد علي احداث عدة تحويلات داخل المنظمة .
- **بدائل القادة -الادارة بالمشاركة -:** هذا الشكل الحديث يتعارض و النموذج التقليدي للقيادة وهناك اهتمام حالي نحو نظره تفاعل للقيادة و تحدد بتاثير سلوك القائد الغير رسمي لازم رسمي او يصبح لا ضرورة له .

المحور الثاني :الاتجاهات النظرية لدراسة التنظيمات

اولا : الاتجاهات التقليدية

1-الاتجاه البيروقراطي : لقد اهتم الجيل الاول من علماء الاجتماع بتحليل الاوضاع و الظروف و المشكلات التي صاحبت ظهور الثورة الصناعية وما ترتب عنه من تعقيد هائل في العملية التنظيمية برمتها و ذلك بغية تقديم حلول ووجهات نظر لحل هذه المشكلات ففي المرحلة الاولى من تاريخ الفكر التنظيمي ظهرت حركة فكرية أطلق عليها البعض اسم النظرية البيروقراطية في التنظيم ومن ابرز ممثليها :

-ماكس فيبر : اهتم بدراسة التنظيم البيروقراطي حيث نظر اليه بنظرة مثالية و اعتبره شكلا من اشكال التنظيم الذي يتصف بالعمومية .

-كارل ماركس : كان يعتقد بحتمية المجتمع الشيوعي اين تزول فيه الدولة البيروقراطية وكل اشكال التمايز الطبقي .

-وبيرت ميتشلز : اعتبر التنظيم وسيلة للسيطرة السياسية وإدارة تستخدمها القلة الحاكمة " الاولغاركية" بأبعاد القوة عن مصدرها الشرعي "الشعب" لتكون في يدها لخدمة مصالحها و يمكن اعتبار هذا التوجه امتداد للفكر الماركسي .

2-الاتجاه الاداري :

ظهر هذا الاتجاه مع بداية القرن العشرين وضم مدرستين : الادارة العلمية ونظرية الادارة و هناك اتفاق عام بينهما حول ان الوسائل المادية هي العامل الحاسم لرفع الانتاج .

*مدرسة الادارة العلمية :

هي اول مدرسة علمية منظمة قامت في مجال التنظيم علي اساس علمي تجريبي فقد استخدم مؤسسوها الاوائل اسلوب الملاحظة و التجربة، وتحليل النتائج مركزين علي الجوانب الفنية للعمل لزيادة الانتاجية ومن أهم روادها : فريديريك تايلور .

*نظريات الادارة :

هناك اختلاف بين النسق الفكري الذي سارت عليه مدرسة الادارة العلمية وبين نظريات الادارة و الذي يتمثل في تحليل العملية الانتاجية ، فتايلور اهتمامه كان موجه للعامل ليس ككائن له اتجاهات وأحاسيس و انما كمنتج للسلع و بالتالي أهمل عملية تحليل البناء التنظيمي ككل كتحديد وظائف الادارة وهو ما جاءت به أعمال مفكري نظريات الادارة من أهم روادها هنري فايول .

ثانيا : الاتجاهات المعاصرة

1-مدرسة العلاقات الانسانية :

علي عكس الافكار الكلاسيكية التي جعلت الانسان جزء كباقي الاجزاء الاخري المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية ، ظهر فكر موازي جعل من هذا الانسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل ومشاكل التنظيم ومن الرواد الاوائل لهذا الاتجاه : اتون مايو ...

2-الاتجاه البنائي الوظيفي :

لم ينشأ من فراغ و انما استفاد من التحليلات الكلاسيكية و يعتبر هذا الاتجاه أن الاتجاه ان التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يتكون من مجموعة انساق اجتماعية فرعية تتفاعل فيما بينها و تهدف الي تحقيق التكيف مع الكل المجتمع فالتنظيم مثله مثل مقل الكائن الحي له حاجات الاستمرار و التكيف مع الوسط الخارجي ، وفي هذا الاتجاه يأتي النظام الكلي قبل الجزء و لفهم الجزء بالضرورة يسبقه فهم الكل لان الانساق الفرعية ما هي الا انساق تعاونية لها تأثير وظيفي متبادل من اجل الكل ، ومن أهم رواده تاكوت بارسونز ، روبرت ميرتون ...

3-الاتجاه السلوكي :

ظهر نتيجة القصور الذي شهدته مدرسة العلاقات الانسانية و اهتمامها المفرط براسة مشكلات العمل داخل المنظمات فقط و عدم اهتمامها بالوسط الخارجي واثرها علي التنظيمات لذا فهذا الاتجاه اهتم بالسلوك الفردي و الجماعي من جهة و العوامل الخارجية المؤثرة من ناحية اخري ومن ابرز رواد هذا الاتجاه : دوغلاس ماكريغور ، فريديريك هازميرغ ..

4-المنظمات في الفكر الحديث :

لم يتوقف الفكر التنظيمي عند حدود نقد الافكار و النظريات السابقة وتقديم البدائل و انما أصبح يعمل علي ادخال تغيرات جذرية علي أنماط التنظيم و التسيير كالتنظيم الغرضي أو الموقت ونظرية "زاد"لتكون اكثر مرونة و غير مركزية وتعمل بقواعد ديمقراطية بغية كسب ولاء الادارة و العمال علي حد سواء .

المحور الثالث :نظرية المنظمة

أولا : النظرية الكلاسيكية

1- ماكس فيبر و دراسة التنظيم :

يعتبر ماكس فيبر من رواد علم الاجتماع الاوائل الذين ساهموا كثيرا في تقديم نظرية شاملة ومنظمة في التنظيمات البيروقراطية ، كونها السمة المميزة للمجتمع الحديث بالمقارنة مع المجتمع التقليدي و أيضا لاتصافها بالعقلنة و الترشد .

لقد ركز فيبير في نمودجه المثالي للتنظيم البيروقراطي علي التنظيم الرسمي ، بحيث يتحدد سلوك الافراد ضمن هذا الاطار بواسطة الاوامر الصادرة عن الرؤساء وتجاهل أثر الصراع الذي يمكن أن يحدث بين الافراد في التنظيم .

اعتقد فيبير ان اي شكل للتنظيم البيروقراطي يمثل الميزة للمجتمع الصناعي الحديث وتعتبر البيروقراطية في نظره أحد نماذج السلطة التي تتوجب التأثير في الاخرين و اجبارهم علي الطاعة و الاستجابة للأوامر .

من اجل اختبار فيبير هدف البيروقراطية في تحقيق الكفاءة قام ببناء نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي الذي يمثل أداة أكثر عقلانية وترشيدا في ادارة التنظيمات الكبرى في النظام الاجتماعي الحديث و تتمثل أهم مبادئ النموذج المثالي في نظره:

-تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد .

- نطاق اختصاص معين لكل مكتب .

- تنظيم المكاتب قائم علي أساس تسلسل السلطة .

- التوظيف يتم علي أساس الكفاءة الفنية .

- فصل الادارة عن الملكية .

- عدم وجود أي حق في احتكار الوظيفة .

- جميع الاجراءات الادارية و القرارات و القواعد توضح كتابة .

- قيام الموظف باداء وظيفته بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية .

الانتقادات:

لقد وجهت انتقادات كثيرة لنموذج فيبير المثالي حول البيروقراطية علي اعتباره غير واضح ، لكن رغم هذا لا يزال هذا النموذج يمثل اطار تصوريا نظريا يتعامل معه كتاب كثيرين **بالتعادل** ليتلاءم مع الواقع .

مهما كانت طبيعة الانتقادات الموجهة لتحليلات فيبير للنموذج البيروقراطي فما زالت تعتبر موجهة نظريا و اطارا أساسيا لكثير من المشتغلين في علم الاجتماع و الادارة .

2-نظرية التنظيم العلمى أو الادارة العلمية :

ان محور فكرة هذه النظرية يدور حول الكيفية التي تكون بها التنظيمات أكثر فعالية من خلال تحسين ورفع انتاجية العمل ، فلقد بدأت حركة الادارة العلمية مع بداية القرن الماضي و مازال تأثيرها في الوقت الحالي ومن روادها "فريدريك تايلور" الذي كان أحد رجال الانتاج و الادارة ، حيث وضع لكل عمل من الاعمال معيار لأداءه يلتزم به العمال بغض النظر علي مستوياتهم كما طور بعض التقنيات في الدراسة المنهجية للعمل ، من حيث سرعته و فعاليته رابطا الاجر المباشر

للفرد بالمنتوج النهائي و بهذا فقد ركزت حركة الادارة العلمية علي النواحي الالية و الميكانيكية في الانتاج و تجاهلت النواحي السيكولوجية و الاعتبارات الانسانية التي تحدد و تنظم سلوك الانساني في التنظيمات .

كما أسند تايلور مهمة اتخاذ القرارات للادارة و علي العامل و اجب الطاعة العمياء للاوامر دون تدخل و ركزت هذه الحركة علي العقلانية و فكرة تقسيم العمل و أهمية المكافاة الاقتصادية "الحوافز المادية".

و بين تايلور من خلال هذه النظرية بعض واجبات الادارة في المصنع وهي المبادئ :

- دراسة الحركة و الزمان في مجال أداء العمل .
- تزويد العمال بالحوافز "مكافاة تزيد عن معدل الاجر اليومي "
- استخدام خبراء متخصصين للاشراف علي الظروف المحيطة بالعامل .

الانتقادات:

- لقد انتقد الاتجاه التايلوري بعض العلماء و أكدوا أن التايلورية هي طريقة تسعى الي التعجيل بمعدل استغلال العامل من خلال اعادة تنظيم علاقات العمل لتحقيق انتاجية أكثر و هذا ما هو الا محاولة لتدعيم الاسلوب الراسمالي في استغلال قوي الانتاج .
- ان تايلور افترض أن الدافع الاساسي للعمل يتمثل في العامل الاقتصادي ، هذه الفكرة المبنية علي مفهوم الانسان الاقتصادي رفضت لتبسيطها المفرط، فقد جعل اهتمامات العامل محصورة في أعمال روتينية بسيطة و حرمة من اتخاذ القرارات الهامة التي تدعم أهداف التنظيم و بهذا فقد قلل تايلور من مهارات العمال و زاد في إغترابهم ، كما أن الادارة العلمية قامت بالنظر للطبيعة الانسانية بازدراء متجاهلة الطبيعة النفسية و الاجتماعية ، اضافة للتحيز المكشوف للادارة للمشروع الراسمالي .
- ان الرفض و المعارضة لحركة الادارة العلمية ليس فقط بسبب نتائجها الاستغلالية و اللإنسانية بل لأنها قللت من المهارات الفردية وقتلت الكفآت الابداعية للعمال .

ثالثا : النظرية الحديثة

1-نظرية النظم

اسس هذه النظرية "فون بيرثا لانفي" حيث اعتبر أنه هناك تشابه بين تنظيم الجسم البشري و المنظمة التي يوجد الانسان ، ويعرف النظام علي أنه مجموعة من الاجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها البعض و بينها وبين النظام الكلي و يعتمد كل جزء منها علي الآخر في تحقيق الاهداف التي يسعى اليها النظام الكلي ، ووفقا لهذا التعريف فان النظام يتكون من العناصر التالية :

أ-المدخلات :و هي الموارد التي تشكل المادة الاساسية اللازمة للعملية الانتاجية و يمكن تصنيف "المدخلات" ضمن الانواع التالية موارد مالية ، و موارد بشرية .

ب-العمليات :ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد علي تغيير طبيعة العناصر "المدخلات" بالشكل و المضمون و يدخل ضمن هذا الاطار الوظائف الادارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل .

ج- المخرجات :وهي النتائج المترتبة عن عملية التحويل و عادة ما تاخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة .

د-التغذية العكسية : عبارة عن تدفق المعلومات المرتردة بين المنظمة والمحيط .

وتنقسم حسب هذه النظرية الي نوعين :

- نظم مفتوحة :تتفاعل و تؤثر و تتأثر بالمحيط الخارجي .
- نظم مغلقة :لا تتفاعل مع المحيط الخارجي .

وعند تحليل النظم يجب النظر اليها بصورة كلية أو شمولية حتي يمكن فهم العلاقات المتبادلة و التأثير بين أجزاءه المختلفة عن طريق اتباع المراحل التالية:

1-توجيه عملية التحليل الي الكل أولا ثم القيام بعملية تحليل الاجزاء .

2-شمول عمليات التحليل للعلاقات المتبادلة للاجزاء داخل الكل .

3-ان كل جزء من أجزاء النظام له دور لكي يستطيع النظام تحقيق أهدافه .

4-أن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف علي موقعه في النظام .

وتتمثل الفائدة الاساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين علي النظر الي التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وأنه مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الاهداف و بالتالي فهي تجعلهم ينظرون الي التنظيم كشبكة معلومات متدفقة داخلية و خارجية تتعلق بالوسط الخارجي وتمتد متخذي القرارات في كافة المستويات الادارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الاداري بكفاءة أخذين بعين الاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل باتجاه هدف التنظيم .

اللائقادات :

1-ان البساطة فيها افقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر اليها كنظام الأمر الذي لا يضيف كثيرا من أدوات التحليل .

2-يؤخذ علي هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد لأنها تنظر الي الظواهر بطريقة نظرية صرفة

نظرية Z لوليام اوشي :

ان النجاح الضخم الذي تميزت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباها عالميا لممارستها الادارية ، وتعتبر نظرية "زاد" تطويعا للنموذج الياباني في الادارة

الامريكية ، فقد طور وليام أوشي هذا النموذج في الادارة الأمريكية حيث يحاول أن يكامل بين الممارسات الادارية اليابانية والأمريكية و يلخص الشكل الموالي مقارنة ما بين خصائص المنظمات اليابانية و الأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم زاد .

نموذج الادارة الأمريكية A

- توظيف لمدة قصيرة
- مسار وظيفي متخصص
- فردية في اتخاذ القرارات
- المسؤولية فردية
- تقسيم رسمي متكرر
- ترقيات سريعة
- اهتمام جزئي بالعمل

نموذج الادارة اليابانية J

- توظيف مدي الحياة
- مسار وظيفي عام
- اتخاذ القرارات بالاجماع
- المسؤولية جماعية
- تقسيم غير رسمي و غير متكرر
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالعمل

نموذج الادارة زاد Z

- توظيف لمدة طويلة
- مسارات وظيفية فيها درجة معتدلة من التخصص
- قرارات يتم اتخاذها بالمشاركة و الاجماع
- المسؤولية فردية
- عمليات التقسيم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخري رسمية ضمنية
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالموظفين بما فيهم الأسرة .