
دورة حياة المنظمة : مدخل نماذج

إعداد

د. عبدالستار الصياح	د. حمدان سالم العواملة
قسم العلوم الادارية	كلية الأميرة عالية الجامعية
جامعة جرش	جامعة البلقاء التطبيقية
المملكة الأردنية الهاشمية	المملكة الأردنية الهاشمية
د. اكثم الصرايرة	
كلية عمان الجامعية	
جامعة البلقاء التطبيقية	
المملكة الأردنية الهاشمية	

مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة
العدد الثالث عشر – يناير ٢٠٠٩

دورة حياة المنظمة : مدخل نماذج

الملخص

عندما يتم تأييد فكرة أن المنظمات حقيقة قوية وموضوعية وان لها حياة بيولوجية خاصة بها فمن المحتمل أن يركز المسعى العلمي على فهم وتحليل تلك الحياة ويكون ذلك من خلال تحديد المراحل التي تمر بها المنظمات عبر حياتها ومن ثم تشخيص العلاقات والانتظامات والاختلافات في كل مرحلة ولذلك ينصب الاهتمام على وصف خصائص المنظمة في كل مرحلة من O.L.C وعلى تحديد الأساليب الأكثر جدوى وفاعلية في التعامل معها.

ولعل البعض يعجب للسبب الذي من اجله يختلف الأداء الاقتصادي للشركات فينجح بعضها نجاحا باهرا ويفشل بعضها فشلا ذريعا بينما ينجح البعض الآخر نجاحا متواضعا. إن الجواب على ذلك هو الظاهرة الطبيعية (البقاء للأصلح) Survival of the Best التي تعني هنا أن لا تبقى وتستمر في السوق إلا الشركات التي تخدم احتياجات المجتمع بفاعلية وكفاءة عاليتين بقدر يفي باحتياجات المجتمع بأسعار تكفي لتغطية تكاليفها وتحقيق الربح المتزايد لها.

إن اعتماد هذا المنظور يوضح كم يمكن لهذه الظاهرة (اختفاء المنظمات) Vanish Organization أن تستنزف من الموارد القيمة لتصبح فيما بعد خسارة اقتصادية محققة؟ لهذا (فبقاء المنظمات Survival) يعد من المشاكل الحيوية الموروثة ذات الصلة الوثيقة بنشوء المنظمات والتي ما فتئت -وستبقى- قائمة لترسو على حل حاسم بعد أن ذهب بها الرؤى مذاهب شتى.

فكانت - والحالة هذه- رغبة في التوجه إلى فكر المنظرين في نظرية المنظمة للوقوف على معالجتهم للمسألة هذه لاستخلاص آرائهم حولها تحدينا ثقة في وجدان الحقيقة المجردة وهذا هو دافع إجراء الدراسة، ودافع ثان أن تنهض همم من رجحوا كفة العلم على الجهل لسبر أغوار المنظمات، فتلك دعوة تستحق بذل الجهد وإنفاق الوقت معهما ثقل الجهد وطال الوقت.

SUMMARY

Organization Life Cycle (OLC): Models Approaches

Abstract

When the notion that organization are a powerful and objective reality, and they have their own biological life, is advocated, it is probable for the scientific endeavor to which organization go across their life, and then diagnosing the relationships, orders, and differences at each stage. There for , attention is paid to the description of the characteristics of the organization at each stage of O.L.C. and to the determination of the most feasible and effective techniques in dealing with them.

Some people may be astonished due to the reason for which the economics performance of companies may differ. So, Some companies.

Succeed, others succeed in a great from, while still others fail bitterly, and also some make moderate success.

The answer to this fact is the natural phenomenon (survival for the best), which means that the survival is only for the companies effectively and efficiently serving the needs of the society, such that they meet the needs of the society with prices covering their costs and gaining growing profits.

The adoption of this perspective explains how much this phenomenon (i. e, organization demise) may exhaust the valuable resources to be later on a real economic loss?

The survival of organizations, therefore, is considered as one of the inherited significant problems closely related to the emergence of organization which once established, they rested on a critical solution after being oriented differently by certain visions.

Accordingly, there has been a wish for orienting to the thinking of theorists in organization theory, in order to highlight their dealings with this issue for extracting their opinions about them, and that is the driving motive behind conducting this study. The other motive, of course, is to encourage the powers of those who ranked high the knowledge over ignorance for the sake of organization. and that certainly deserves exerting every effort to achieve this true invitation.

مقدمة:

لأجل تحقيق هدف الدراسة كان لا بدّ من جعل هيكلها في أربعة مباحث: تضمن الأول لتحليل مفهوم دورة حياة المنظمة. وأفرز الثاني لنماذج O.L.C وتصميم أنموذج مقترح وفق النظرية الموقفية. وخصص الثالث: لبعض نتائج O.L.C وانعكاساتها على إدارة المنظمة. واستعرض الرابع: أهم الدراسات والأبحاث المرجعية السابقة. واختتم الخامس: محصلة ختامية لأهم النتائج واتجاهات البحث المستقبلية.

الإطار العام للدراسة

- مشكلة ودوافع الدراسة Problems and Motivations of the Study :

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم O.L.C فمنهم من يرى أنها شيء رمزي وتعبير مجازي (Tornatky, et al., 1983, p.3) وقصد بها ارتباط النمو والتطور المنظمي بالتكنولوجيا (Romanelli, Tushman, 1986) وورد رأي مفاده أن التركيز هل ينصب على أنشطة المنظمة أم يقتصر على عدد محدد من أنشطتها الرئيسية؟ (Miller, 1987). وعبر عنها باعتماد النمو على القرارات الداخلية بالمنظمة ونمو آخر يعتمد على النموذج الحيوي المعتمد على الموارد (pfeffer, and Salancik, 1978) وأوضح (Filley, House, and kerr, 1976) بأن نمو المنظمة ينسب إلى الاستراتيجية التكيفية لسلوك المنظمة، ومثلت بالجدل الدائر حول أهمية أو عدم أهمية التغيير والتطوير (Child, (Rowe; Mason; Dickel; Mann, and Mockler, 1994, pp.490-494). (Mintzberg, 1979) أما 1972 فيعتمد منظور القوة التنظيمية في تفسير O.L.C.

وهكذا يبدو بوضوح من مراجعة الدراسات تحليلية أم تفسيرية إظهارها اختلافات بينية تتعلق بمسائل جوهرية خاصة بـ O.L.C هذه الاختلافات أطرت مشكلة الدراسة وكانت مبررا لإجرائها

أهمية الدراسة Importance of the Study :

لقد خرجت الدراسات المختلفة لـ O.L.C بحقيقتين أساسيتين تتمثل الأولى في حاجة كل مرحلة إلى أساليب إدارية خاصة بها فما يناسب مرحلة ما من مراحل التطور لا يناسب المرحلة التالية لها ومن هنا تبرز أهمية الدراسات الخاصة بدورة حياة المنظمة وانطلاقا من تلك الحقائق يمكن تحديد بعض الجوانب المهمة في دراسة O.L.C وكما يأتي:

فهم واستيعاب القوى المؤثرة في كل مرحلة من مراحل نمو المنظمة يساعد المديرين في تشخيص المشاكل الحالية والمتوقعة وبالتالي الاستعداد لها.

إن أساليب وطرق العمل الإداري المناسبة لمرحلة ما من مراحل تطور المنظمة لا تناسب المرحلة التالية لها ولذلك فمن خلال القدرة على التنبؤ بالتطورات اللاحقة للمنظمة والمرحلة التي تمر بها يمكن من اعتماد الأساليب والطرق المناسبة لتلك المرحلة.

إن أهداف وأولويات المنظمة تختلف مع تباين مراحل نموها ففي الوقت الذي تعطى الأولوية للحصول على الموارد القيمة في المراحل الأولى من O.L.C يكون معيار تحقيق الأهداف هو الأهم في مرحلة النضج لا سيما عند اضطراب وتعقد البيئة وبالتالي فمن أجل النجاح لا بد أن تميز الإدارة أهداف كل مرحلة وأسبقياتها.

تباين المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة في كل مرحلة من المراحل فالمهارات المناسبة لمرحلة ما قد لا تكون ذات قيمة لمرحلة أخرى من تطور المنظمة ولذلك فإن دراسة O.L.C يؤدي إلى تشخيص مدى ملائمة القيادات الإدارية أو الحاجة إلى التغيير.

إن تشخيص مرحلة النمو وطبيعة O.L.C يمكن الإدارة من استخدام الاستراتيجيات المناسبة سواء كان ذلك لتسريع النمو أو الاستقرار أو للالتفاف والتراجع لحماية المنظمة من التدهور والاضمحلال.

- أهداف الدراسة Objectives of the study:

في ظل تلك الأهمية لموضوع O.L.C تتضح أهداف الدراسة المعتمدة على مسلمة مفادها أن المنظمات ليست كائنات اقتصادية مجردة فحسب وإنما هي كائنات حية لها بداية ونهاية وقادرة على اختيار حياتها كلما استطاعت أن تستثمر نقاط القوة وتدرأ نقاط الضعف والوهن فيها . الدراسة تهدف إلى فهم طبيعة O.L.C إذن وما له مساس بها وفي المقدمة عرض وتحليل أهم نماذج O.L.C وتحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وبناء أنموذج مقترح لـ O.L.C وفق النظرية الشرطية، وأخيراً، وبما أن مرحلة انحدار المنظمة هي مؤشراً خطيراً ينذر بفشلها لذا فقد كانت هناك وقفة عند ثلاثة من أهم نماذج التراجع المنظمي.

- منهجية الدراسة Study Method:

إن طبيعة الدراسة في تناولها نماذج O.L.C قد أوجها إلى المسار التعاقبي أو التاريخي مفترضة أن اللاحق منها متأثر ما بالسابق عليها: إن إيجاباً أو سلباً، مصوباً أو مخطئناً، مقلداً أو رافضاً وغيرها من الاحتمالات التي تعتمد حاسة المقارنة، وبهذا تنجر الدراسة الى محاولة التحليل والتفسير - جهد المستطاع- لما هو بحاجة إلى التحليل والتفسير، فالمنهج الذي فرض نفسه إذن هو منهج تاريخي - مقارنة - تحليلي.

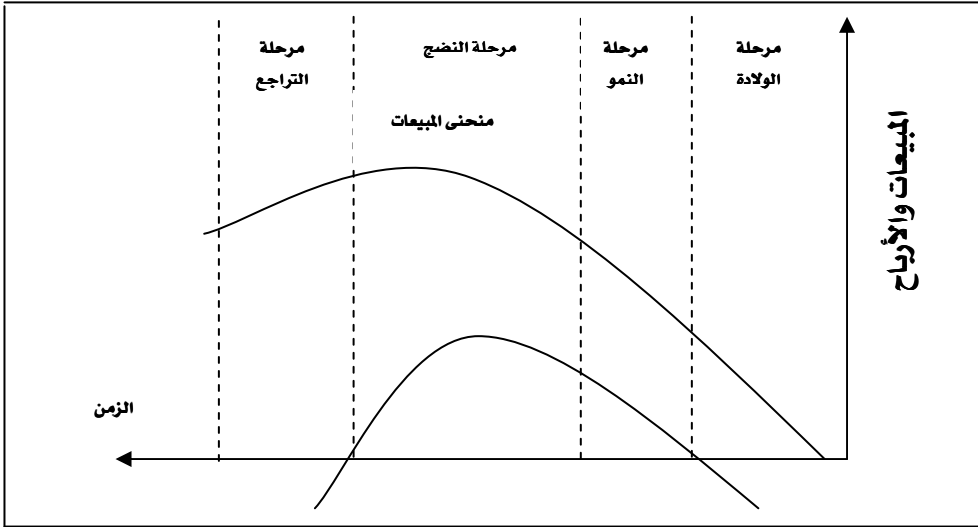
المحور الأول

مفهوم دورة حياة المنظمة

المراحل والأبعاد: Dimensions and Stages

إن الاتفاق على المراحل الأربعة التي تمر بها المنظمات : مرحلة الولادة والنمو والنضج والتراجع (Quinn and Cameron, 1983, pp.33-51)، (Kimberly, 1979, pp:437-457)، (Lyden,1975,pp:59-70)، (Griener, 1972, pp:37-40) تركز على اتجاهين الأول يرى أن للمنظمة دورة حياة وأنه على الرغم من تفاوت النماذج والنتائج البحثية التي تعرضت لدورة حياة المنظمة ، إلا إن العاملين على دراسة المنظمات يكادوا أن يتفقوا على وجود المراحل الأساسية الأربعة والتي يوضحها الشكل أدناه.

أما الاتجاه الثاني فيرى أن المنظمات ليس بالضرورة أن تكون لها دورة حياة ولكن العديد من الأشياء التي ترتبط بالمنظمة تنحو نمط دورة الحياة: كالمنتج، والعمليات، وغيرها، وبالتالي فإن المنظمات تأخذ شكل دورة حياة تلك الأشياء (Hicks, and Gullett, 1984, p.634).

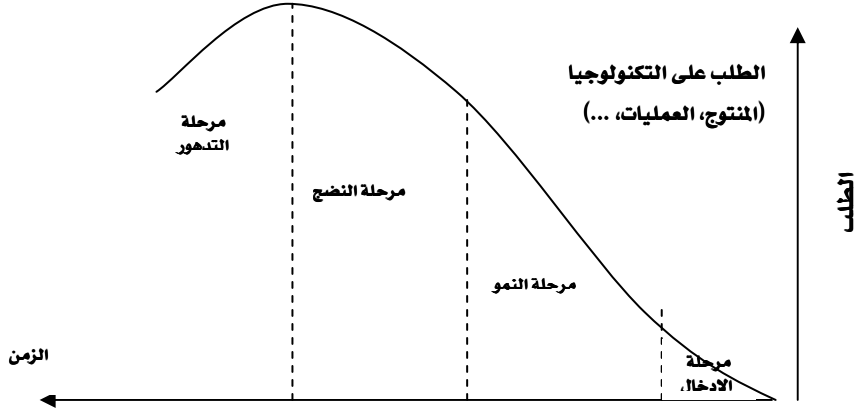


شكل (١) المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة

المصدر: الديب، محمد مدحت، التراجع التنظيمي، تصور نظري ومحاور تحليلية، المجلة العربية، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، ١٩٩٠، ص٤٩.

وعليه فإن المراحل العامة لدورة حياة المنظمة هي:

١- **الولادة (Birth):** (١) وهذه المرحلة تبدأ بالإعلان الرسمي والقانوني للمنظمة وقد تبدأ أحيانا وبشكل عملي قبل ذلك، وتتسم هذه المرحلة عادة بصفات منها: صغر حجم المنظمة، وتركز الصلاحيات غالبا لدى الفرد المالك ويقتصر نشاط المنظمة على منتج واحد، وقطاع سوقي واحد. وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى التعريف



الشكل رقم (٢) دورة حياة الأشياء الملائمة للمنظمة

Source: Hicks and Gullett, C.R. (1984), (Management), New York McGraw- Hill Inc., p.634

وعليه فإن المراحل العامة لدورة حياة المنظمة هي:

بنفسها ومنتجاتها ولذلك تبذل الكثير من الجهد والمال على الترويج كما تسعى إلى تشخيص مواطن الخلل في الإنتاج والأنشطة الأخرى لتفاديها (Daft, 1989, p.189) وعادة ما تكون العلاقات السائدة بين الأفراد في المنظمة شخصية وتغلب الصفة غير الرسمية على العلاقات، ويتفانى الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (Walsh, and Dewar, 1987, p.293).

النمو (Growth): (٢) تتصف المنظمة خلال هذه المرحلة باتساع أنشطتها في السوق وتنوع منتجاتها، وتواجه منافسة متزايدة، وتنوع مستهلكي منتجاتها، بسبب الدخول في العديد من الأسواق وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة حيث لا تكفي مهارات المالكين لإدارة المنظمة وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الإنتاج والتوزيع (Walsh, and Dewar, 1987, p.223).

(١) يطلق عليها مسميات عدة منها: Emerging Stage, Creativity Stage, Stage one, Birth, Phase, Entrepreneurial stage, Infancy, Conception and Development, New Age Rapid Growth Stage, Second Stage, Collectivity, Growth stage, Go-Go (٢) تسمى أيضا: Commercialization.

النضج (Maturity): (٣) تتصف المنظمة في هذه المرحلة بتقدمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها مقارنة مع المنافسين في السوق، وتتسم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق، كما تميل الإدارة إلى المركزية ويكثر المنافسين في السوق ويبلغ السوق مرحلة الإشباع مما يؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار وتراجع الأرباح وخلال هذه المرحلة قد لا تستمر المبيعات بالارتفاع بل تميل إلى الثبات وتتجه المنظمة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية والإعلان (McNichols, 1983, p.50).

التدهور (Decline): (٤) في هذه المرحلة تتناقص المبيعات بسبب التغير في تفضيلات المستهلكين، أو المنافسة أو عوامل داخل المنظمة، وتكون المنافسة السعرية حادة والأرباح منخفضة بسبب انخفاض الكلف التسويقية، ومع تقدم الزمن يبدأ الطلب على المنظمة ومنتجاتها بالانخفاض (Comeron, et al., 1987, p.224)، وفي هذه المرحلة تعمل الإدارة على جمع كل ما من شأنه أن ينقذ المنظمة مما هي واقعة فيه حتى لو كان في ذلك خروجاً على بعض الأنماط التي اعتادت الإدارة سلوكها.

١- ٢ البيئة ودورة حياة المنظمة: Environment and Organization Life Cycle

تعد البيئة مصدر مدخلات المنظمات، وهي التي تشكل الطلب على منتجاتها، لذا فإن البيئة تؤثر في دورة حياة المنظمة وفق الاتجاهات الآتية:

❖ كلما كانت البيئة داعمة Supported Environment للمنظمة في توفير الموارد والطلب على منتجاتها كلما ساهم ذلك في تطور ونمو المنظمة، وكلما كانت البيئة شحيحة Poor Environment الموارد وتفرض قيوداً على المنظمة كلما كانت عاملاً مساهماً في التوجه إلى مرحلة التدهور والتراجع.

❖ وكلما كانت البيئة مستقرة Stability Environment فإنها تدعم المنظمة ولا تعرضها إلى تقلبات وأزمات، وكلما كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة Dynamic Environment فإنها تزيد من احتمالات تعرض المنظمة للمفاجآت والتغيرات غير المحسوبة والتوجه للتدهور والاضمحلال.

❖ وكلما كانت البيئة بسيطة Simple Environment كلما طالت دورة حياة المنظمة، وكلما تعقدت البيئة Complicated Environment كلما كانت حياة المنظمة عرضة للتقصير والانتهاك.

إن قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة يعد أحد مقومات استمرارها ونموها وتطورها إذ كلما كانت البيئة سخية وغريزة في مواردها وتتسم بالاستقرار والبساطة أدى ذلك إلى إطالة حياة

(٣) توصف بانها: Stage 2, Direction Stage, Stable Organization stage, Growth stage Prime stage, Formalization and Control stage.

(٤) ينعنها البعض: Stage 3, Coordination stage, Elaboration of structure stage, Deterioration, stable stage Maturity stage.

المنظمة لا سيما مراحل النمو والتطور، وكلما كانت البيئة شحيحة وتتم بندرة الموارد وكانت ديناميكية ومعقدة، أو ما يطلق عليها بالبيئة المضطربة الهائجة Troubled Environment كلما تزايدت احتمالات قصر حياة المنظمة ويعزز هذا الاستنتاج الشكل رقم (٣)، الذي يمثل معدل منظمات الأعمال التي تدهورت واضمحلت في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (١٩٢٣ - ١٩٨٧) ويلاحظ فيه إن أعلى معدل لتدهور وانحلال المنظمات كان في فترة الكساد العظيم خلال الثلاثينات ثم عادت تلك النسبة للارتفاع في بداية الثمانينات حتى بلغت أوجها وذروتها في منتصف الثمانينات ومن المعروف أن هذه الفترة تمثل أعلى مراحل الاضطراب البيئي في الولايات المتحدة الأمريكية.

١- ٣ الخصائص التنظيمية ودورة حياة المنظمة: The Characteristics of An Organization and its Life

يرى (Daft, 1989) أن المراحل المختلفة من تطور المنظمة تعكس خصائص تنظيمية مختلفة ويوضح الجدول رقم (١) الخصائص التنظيمية في كل مرحلة من حياة المنظمة ويبدو من ذلك أن حجم المنظمة Organization Size، والبيروقراطية Burocraty وتقسيم العمل Work Division، والرسمية Formality، والحاجة إلى الإدارة المحترفة Professional Managment، والى النظم الداخلية Internal Systems، والعمل الجماعي Team work والتنسيق Centralization فان المنظمة تميل إلى المركزية في المراحل الأولى من حياتها ومن ثم ويسبب اتساع حجم المنظمة تتجه إلى اللامركزية.

الجدول رقم (١) أهم الخصائص التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمة

مراحل تطور المنظمة الخصائص التنظيمية	الولادة	الشباب	الوسط	النضج
١. الحجم	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
٢. البيروقراطية	لا توجد	قليلة	منظمة بيروقراطية	منظمة بيروقراطية جدا
٣. تقسيم العمل	موجود لبعض المهام	موجود لبعض الأقسام	موجد لكل الأقسام وموضح في خارطة تنظيمية	موجود بشكل وصفي ومكتوب
٤. المركزية	عالية (فرد واحد)	عالية (الإدارة العليا)	لا مركزية الأقسام	لا مركزية
٥. درجة الرسمية	القواعد غير مكتوبة	قليل من القواعد الرسمية	سياسات وإجراءات رسمية	مختلف الأنشطة تغطي بكتابتها رسميا
٦. الإدارة المحترفة	لا توجد	قليل من المحترفين	زيادة الحاجة إلى المديرين المحترفين	كادر متنوع ومحترف
٧. النظم الداخلية	غير موجودة	نظم موازنة ونظم معلومات	نظم للسيطرة ونظم لتقويم الأداء	تخطيط مالي شامل ونظم افراد
٨. العمل الجماعي والتنسيق	لا يوجد	إدارة عليا فقط	يستخدم أحيانا بسبب ضغط العمل	يستخدم للحد من البيروقراطية

Source: Daft, Richard L., (1984), "Organization Theory & Design", 3rd edition, New York, West Publishing Inc.P.193.

ويرى الباحث أن إضافة الإستراتيجية strategy و الفاعلية Effectiveness والإبداع Innovation والثقافة التنظيمية Organizational Culture حيث تتباين المنظمة فيها وفقا لمراحل تطورها المختلفة تعد إسهاما رئيسيا لهذا البحث.

١- ٤ علاقة دورة حياة المنظمة مع ١- ٤ الإستراتيجية Strategy

الإستراتيجية هي خطة Plan أو منظور Preceptice أو موقف Position أو إطار Pattern أو مناورة Ploye لتحقيق الأهداف البعيدة الأمد للمنظمة (Mintzberg, 1996, pp1-12) ويجري إعداد ووضع الإستراتيجية في ضوء الموقف البيئي والموقف المنظمي (٥)، ويتمثل الموقف البيئي بالفرص والتهديدات التي تظهرها البيئة تجاه المنظمة، أما الموقف المنظمي فيعبر عن جوانب القوة وجوانب الضعف في إمكانيات وموارد المنظمة وتسعى الإستراتيجية لتقليص الفجوة بين الأهداف المطلوب تحقيقها Objectives to be Achieved والأهداف المتوقع للمنظمة تحقيقها Objectives Expected to be Achieved في ضوء إمكانياتها ومواردها من خلال استغلال الفرص التي تنتجها البيئة أو تفادي التهديدات الصادرة عنها بتوظيف جوانب القوة الموجودة في المنظمة ويمكن تصور الموقف البيئي والمنظمي والاتجاهات في إعداد الإستراتيجية خلال دورة حياة المنظمة كما في الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢) دورة حياة المنظمة دالة لنمط الإستراتيجية

مراحل دورة حياة المنظمة	الصفة الغالبة في الموقف البيئي	الصفة الغالبة في الموقف المنظمي	خصائص الإستراتيجية
الولادة	فرص	قوة	استثمار الفرص والتوسع
النمو	فرص	قوة	استثمار الفرص والتوسع
النضج	فرص وتهديدات	قوة وضعف	الاستقرار
التدهور	تهديدات	ضعف	التراجع ودفع التهديدات

المصدر: إعداد لباحث

إن الإستراتيجيات توظف الخصائص المنظمية والموقف البيئي لتحقيق أهداف المنظمة في الأمد البعيد والمتمثلة في النمو والبقاء (Digman, 1990, p.77)، (Perrow, 1970, p.441) وهذا يعني ان الإستراتيجيات من شأنها إطالة مراحل شباب المنظمة والعمل على بقائها في مراحل القوة والتطور.

(٥) التحليل الاستراتيجي (SWOT): يتضمن تحليل البيئة الخارجية External Environment التي تظهر الفرص Opportunities والتهديدات Threats وتحليل البيئة الداخلية Internal Environment التي تظهر نقاط القوة Strength ونقاط الضعف Weakness.

١- ٤- ٢ الإبداع Innovation

ترتبط دورة حياة المنظمة بشكل أو بآخر بالإبداع حيث يزداد الإبداع في المراحل المبكرة من حياة المنظمة ولذلك نجد أنها تستمر في النمو، وتبدأ حالة الإبداع في التناقص مع مرحلة نضج المنظمة لتتضاءل في مرحلة التدهور، وقد تحدث الحالة الأخيرة بسبب طبيعة بناء وهيكل المنظمة والنظم السائدة فيها والثقافة التنظيمية الصارمة التي تعيق الإبداع كما قد يكون سببها قلة موارد المنظمة والتخفيض المتكرر في النفقات الذي يجري في مرحلة التدهور وغالباً ما يكون ذلك على حساب الموارد المخصصة لعملية البحث والتطوير.

ولطالما استمرت عملية الإبداع استمرت المنظمة في مرحلة النمو والتطور، ومع انخفاض مستوى الإبداع تتضاءل فرص المنظمة في التجديد وتنتج للانحدار، ولذلك تهتم المنظمات بصورة خاصة بالبحث والتطوير كونه معبراً عن نموها.

١- ٤- ٣ الفاعلية Effectiveness

يتركز معيار الفاعلية في المرحلة الأولى من حياة المنظمة على المرونة والقدرة في الحصول على الموارد ودعم البيئة لها، وفي المرحلة الثانية يتركز الاهتمام في الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد والتماسك العالي داخل المنظمة وفي المرحلة الثالثة من تطور المنظمة يصبح معيار الفاعلية هو الكفاءة وتحقيق الأهداف وفي المرحلة الأخيرة تصبح القدرة على التكيف والتجديد والنمو محور اهتمام المنظمة (Drucker, 1994, p:95)

١- ٤- ٤ الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تتمثل الثقافة التنظيمية بمجموع القيم والأعراف والتقاليد التي توجه تصرفات وتفكير العاملين في المنظمة (Mintzberg, 1996, p. p.369). وتتجسد في صيغ عدة منها الطقوس Legend وRituals واللغة Language والرموز Symbolis والأساطير Myths والشعارات Legend (Pettigrew, 1979, p.574) وكلما كان هناك اتفاق وشيوع لهذه القيم في المنظمة كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وكلما لم تحضى بالاتفاق أو لم تكن موجودة كلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة.

ومع نشوء المنظمة في المرحلة الأولى من حياتها فإن الثقافة التنظيمية تكون ضعيفة ويساهم المؤسسون عادة بتكوينها إلا أنها لا تكون قوية في المرحلة الأولى (Gehani 1993, p.128)، ثم تزداد قوة الثقافة التنظيمية شيئاً فشيئاً مع تطور المنظمة بحيث يصبح لدى المنظمة في مرحلة النضج ثقافة قوية معززة باستراتيجيات لتنفيذها إلا أنها تصبح في المراحل المتأخرة من حياة المنظمة قيماً على المنظمة وتخفف من فاعليتها وقدرتها في تحقيق أهدافها حيث أن تلك الثقافة ومع مرحلة القوة التي بلغتها لا تسمح بالأفكار الجديدة وتقاومها وبالتالي تعيق الإبداع، وتكون عقبة أمام التجديد والتغيير ولذلك عند العمل على تجديد المنظمة أو إيقاف حالة التدهور فيها فإن من بين المستلزمات الأساسية لذلك هو تغيير الثقافة التنظيمية وهو الأمر الذي يستلزم تغيير القيادة والإدارة في المراحل التي تتطلب التغيير والتجديد كي يكون بالإمكان تغيير الثقافة التنظيمية وإشاعة ثقافة جديدة تضمن دعمها التغييرات المستهدفة.

المحور الثاني

نماذج دورة حياة المنظمة

Models of Organization life Cycle

تتعدد النماذج التي قدمت في O.L.C. وبالتالي اختلفت في قيمتها عن بعضها البعض، ففي الوقت الذي يدرس فيه البعض . هذه النماذج باعتبارها جزءا من الأدب الخاص بموضوع نظرية المنظمة فان البعض الآخر يدرسها لقيمتها وأهميتها، وفي هذا المبحث سنركز على النوع الثاني من مع الإشارة إلى بعض النماذج من النوع الأول.

٢ - ١ نموذج (Lippitt and Schmidt,1967)

تبرز قيمة هذا النموذج في قدمه إذ يركز على المراحل الثلاثة الأولى من دورة حياة المنظمة في النموذج العام General Pattern ويرى أن المنظمة تتطور عبر مراحل الولادة، الشباب، النضج. ويلاحظ على هذا النموذج إغفاله لمرحلة التدهور (lippitt, and Schmidt, pp:102-112).

٢ - ٢ نموذج (Scott, 1971)

يستند هذا النموذج إلى دراسات Chandler ويركز على الهيكل ويصف دورة حياة المنظمة في ثلاثة أبعاد حيث تتصف المنظمة في المرحلة الأولى بكون قيادتها ذات طابع شخصي غير رسمي وتقدم المنظمة منتج يقيم للسوق. أما في المرحلة الثانية فتبرز الصيغة الرسمية في العمل والتخصص الوظيفي والقواعد والإجراءات. وفي المرحلة الثالثة تتوسع المنظمة وتنمو وتتعدد منتجاتها وأسواقها وتميل إلى الهيكل البيروقراطي (Scott, 1971, pp 294-371).

٢ - ٣ نموذج (Greiner, 1972)

حظي هذا النموذج باهتمام كبير في الأدب المنظمي كما يحظى بالشهرة لقدمه ولكون أبعاده ذات طبيعة عملية ويعتبره البعض نظرية بذاته لكونه يحدد كل من القوى الداخلية والخارجية الضرورية للاستقرار والتغيير ويحدد دور الإدارة العليا في كل مرحلة. ودورة حياة المنظمة بموجب هذا النموذج تتجسد في خمسة مراحل تلي كل مرحلة أزمة Crisis وعند تجاوز تلك الأزمة تنتقل المنظمة إلى المرحلة التالية. اعتمادا على ذلك فان حياة المنظمة عبارة عن سلسلة من فترات التطور التي تتخللها سلسلة من الأزمات تفصل بين كل مرحلة تطويرية وأخرى.

١. مرحلة الإبداع (Creativity): وتركز الإدارة في هذه المرحلة على تطوير الإنتاج وإيجاد الأسواق والعملاء وتتسم العلاقات بين الإدارة والعاملين في هذه المرحلة بالارسمية وتكون قنوات الاتصال مفتوحة ويعمل الجميع بكفاءة عالية من اجل تشكيل ملامح هذا التنظيم ونجاحه، ومع نمو المنظمة تصبح الإدارة مثقلة بأعباء العمل وتستمر العلاقات غير الرسمية لذلك تبرز أزمة القيادة التي تظهر الحاجة إلى إداريين متخصصين وعندها تضطر الادارة إلى التخلي عن بعض من سلطاتها إلى مجموعة من الإداريين المحترفين وفي حالة عدم قيامها بذلك فان مصير المنظمة يؤول إلى الفشل في ظل هذه الأزمة.

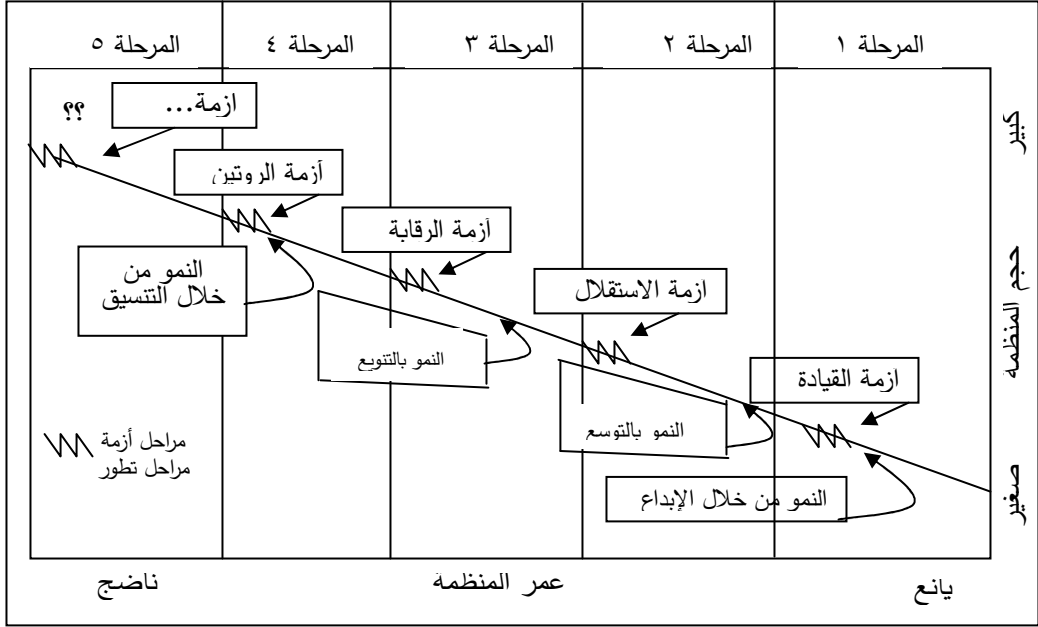
٢- مرحلة التوجيه (Direction): بعد أن تحل مشكلة القيادة تدخل المنظمة في المرحلة الثانية من دورة حياتها في ظل إدارة قادرة على التوجيه وفي هذه المرحلة يصمم الهيكل التنظيمي ويسود التخصص وتقسيم العمل وتصبح الاتصالات أكثر رسمية ونتيجة لاتساع حجم المنظمة وتنوع عملياتها وعدم استقلالية اداراتها الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات نتيجة لذلك يبدأ هؤلاء بتفجير أزمة والمطالبة بالاستقلالية وهنا قد تنجح الإدارة في تجاوز هذه الأزمة من خلال التفويض والإأدى ذلك إلى تعقيدات اكبر .

٣- مرحلة التفويض (Delegation): مع نجاح الإدارة في مواجهة أزمة الاستقلالية والتوجه نحو التفويض واللامركزية تدخل المنظمة مرحلة جديدة تتاح فيها حرية العمل والتصرف والمرونة بشكل كبير استجابة لمطالب السوق والعاملين إلا أن زيادة الحرية في هذه المرحلة تخلق أزمة جديدة هي أزمة الرقابة والتحكم إذ في ضوء اللامركزية والتفويض والتحفيز تتجه المنظمة إلى الدخول في أسواق كبيرة وتطوير منتجات جديدة وينتاب الإدارة قلقا من فقدان السيطرة والتحكم في عمليات الوحدات اللامركزية لذلك تحاول العودة ثانية إلى المركزية ولكنها غالبا ما تفضل في ذلك، وهنا تبدأ أزمة جديدة بالظهور، والمنظمة التي تنجح في اجتياز هذه المرحلة تعتمد أساليب التنسيق.

٤- مرحلة التنسيق (Caordination): ويعتمد هنا التنسيق الرسمي ويزداد الكادر في المقر الرئيسي للمنظمة من أجل القيام بالأعمال التنسيقية والرقابية، وتبرز مشاكل الروتين والصراع بين الجهاز التنفيذي والاستشاري وهنا تنتهي هذه المرحلة.

٥- مرحلة التعاون (Collaboration) : وتعتمد هنا صيغ التعاون والعمل الجماعي والمرونة لإنجاز المهام وحل المشكلات ويعاد تدريب المديرين باتجاه المهارات السلوكية لتعميق العمل الجماعي وحل مشاكل الصراع التنظيمي، وتتم معظم المنظمات حاليا في هذه المرحلة لذلك لا بد من حدوث أزمة سيتكفل المستقبل بكشفها.

نستنتج من نموذج Greiner استحالة اعتماد هيكل تنظيمي واحد يخدم المنظمة طول فترة حياتها لان النمو والتطور يولد الاستقرار وعدم الاستقرار وان حل المشاكل في مرحلة ما يمهّد الطريق لظهور مشاكل جديدة في المستقبل. (Greiner, 1972, pp:37-46).



شكل رقم (٣) نموذج Greiner لدورة حياة المنظمة

Source: Greiner, L.C., (1972). "Evaluation and Revolution as Organization Grow", Harvard Business Review, Vol. 50, No. 4. July- August, p.39

٢- ٤ نموذج (Katz and Khan, 1978)

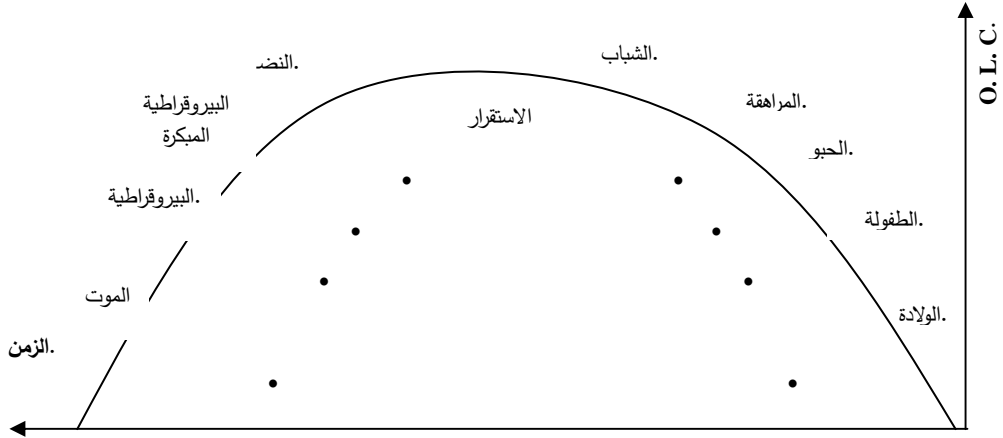
بموجب هذا النموذج تصنف دورة حياة المنظمة إلى ثلاثة مراحل أساسية هي الاستجابة الجماعية للمشاكل المشتركة، وضمان استقرار هيكل المنظمة، وتعقد هيكلها. وهذا النموذج ينطلق أيضا إلى تفسير النمو من خلال هيكل المنظمة (Katz & Khan, 1978, pp.70-75).

٢- ٥ نموذج (Mintzberg, 1984)

اعتبر هذا النموذج دورة حياة المنظمة خمسة مراحل تتباين كل منها في طبيعة وخصائص تركيبها التنظيمي وكانت المراحل استنادا إلى ذلك، البسيط، والمنظمة البيروقراطية الميكانيكية، والبيروقراطية المهنية، والشكل ألتقسيمي، ثم شكل المصفوفة.

٢- ٦ نموذج (Adizes, 1988)

يهتم هذا النموذج بالمراحل التفصيلية الرئيسية لدورة حياة المنظمة حيث يتم تقسيم كل مرحلة من مراحل النضج والتدهور إلى مراحل جزئية وبذلك تمر المنظمة في (١٥) مراحل هي الولادة والطفولة والحبو والمراهقة والشباب والاستقرار والنضج والبيروقراطية المبكرة والبيروقراطية والموت التنظيمي. وان الانتقال من مرحلة إلى أخرى يعتمد على تغير الاهتمام تجاه الفعاليات الأربعة الرئيسية المتمثلة في تحقيق النتائج، والعمل وفق النظام، والرسمية، واندماج الفرد في المنظمة. (Hodge, and Anthony, 1988, pp. 607-628)



شكل رقم (٤) نموذج Adizes لدورة حياة المنظمة

Source: Hodge B.J. & Anthony, W., p. (1988), "Organization Theory, Allyn and Bacon Inc, Massachusetts, U.S.A., P. 628.

٢- ٧ نموذج (Quinn & Cameron, 1983)

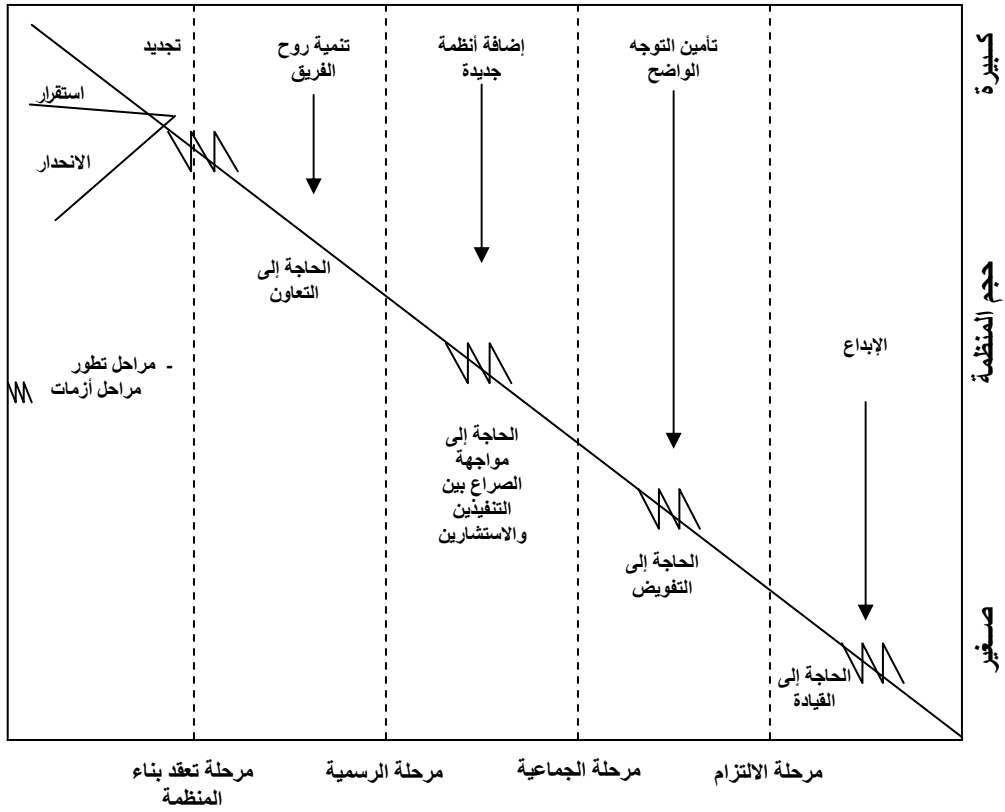
يعتمد النموذج على دراسة (٩) نماذج مختلفة لدورة حياة المنظمات (Downs, 1967)، (Lippitt, 1967)، (Scott, 1971)، (Greiner, 1972)، (Torbert, 1974)، (Kann, 1987)، (Adizes, 1979)، (Kimberly, 1979)، ويركز على معيار الفاعلية ومؤشرات نجاح المنظمة في كل مرحلة من حياتها والتي يوضحها الشكل رقم (٦).

مرحلة الالتزام (Entrepreneurial): تتميز نشاطات المنظمة في هذه المرحلة بتركزها في الحصول على الموارد الاقتصادية، ويغلب على الأنشطة والعلاقات صفة الفردية والشخصية والهيمنة تتركز بيد مالك المنظمة وتسعى المنظمة إلى تشجيع الابتكار وتطوير الإنتاج والحصول على حصة سوقية مناسبة ويلتزم الأفراد بقوة تجاه المنظمة وتعتبر الفاعلية ومرونة المنظمة وقدرتها في الحصول على الموارد اللازمة والدعم البيئي معايير نجاحها.

المرحلة الجماعية (Collectivity): في هذه المرحلة تستمر الاتصالات غير الرسمية والعلاقات الشخصية ويتنامى الإحساس الجماعي والاستمرار في الابتكار. ويعد الحفاظ على الروح المعنوية والتماسك العالي داخل المنظمة.

مرحلة الرسمية (Formalization): تبرز في هذه المرحلة القواعد والإجراءات الرسمية واستقرار التركيب التنظيمي. ويعد التأكيد على الكفاءة وتحقيق الأهداف معايير لفاعلية المنظمة.

مرحلة تعقد الهيكل التنظيمي (Elaboration of Organizational Structure) في هذه المرحلة يتعقد هيكل المنظمة وتتحج إلى اللامركزية وتقوم بمراقبة ورصد البيئة الخارجية وتصبح معايير التكيف والنمو والتجديد من المعايير المعبرة عن فاعلية المنظمة ونجاحها. (Quinn and Cameron, 1983, pp.33-51).



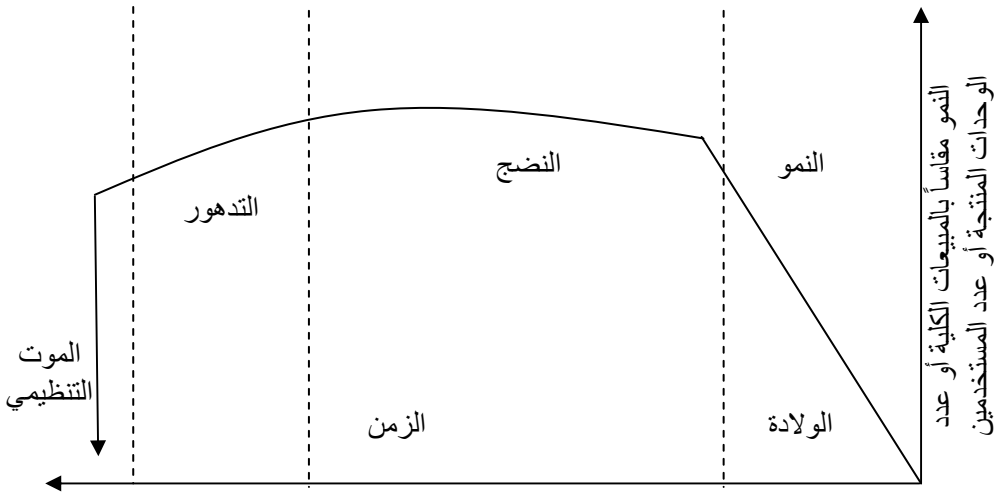
شكل رقم (٥) نموذج (Quinn and Comeran, 1983)

Source: Quinn, R.E., and Cameron K., (1983). "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence Management Science, Vol. 29. No.1

٢- ٨ نموذج (Hodge and Anthony, 1988)

تبرز قيمة هذا النموذج من خلال إثارته لفكرة موت المنظمات المفاجئ وليس التدريجي والذي يمكن ملاحظته في الشكل رقم (7) الذي يصور مراحل تطور المنظمة (Hodge and Anthony, 1988, pp. 621-626).

١- مرحلة الولادة (Birth): تولد المنظمات من اجتماع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة على العلاقات الشخصية بين الأفراد وغياب الرسمية في العمل وعدم وجود قواعد أو تعليمات مكتوبة والتزام عالي للأفراد وتتركز السيطرة بيد قلة من الأفراد الذين يمتلكون رأس المال والاندفاع والمخاطرة، وشيئا فشيئا يبدأ التركيب التنظيمي بالظهور.



شكل رقم (٦) نموذج Hodge and Anthony, 1988

Source: Hodge, B.J., and Anthony, W.p. (1988), Organization Theory, Allyn and Bacon Inc Massachusetts USA p:622.

٢- مرحلة النمو (Growth): تتبلور هذه المرحلة بزيادة المبيعات والأرباح وتعيين أفراد جدد وتطوير منتجات وخدمات جديدة وتراجع قوة الأفراد المهيمنين بسبب انتشار القوة في أجزاء كبيرة من المنظمة وتصبح الاتصالات مباشرة ورسمية وتعتمد السياسات المكتوبة والهيكل البيروقراطي وتبدأ مشكلة التنسيق وتحديد الأدوار بالظهور.

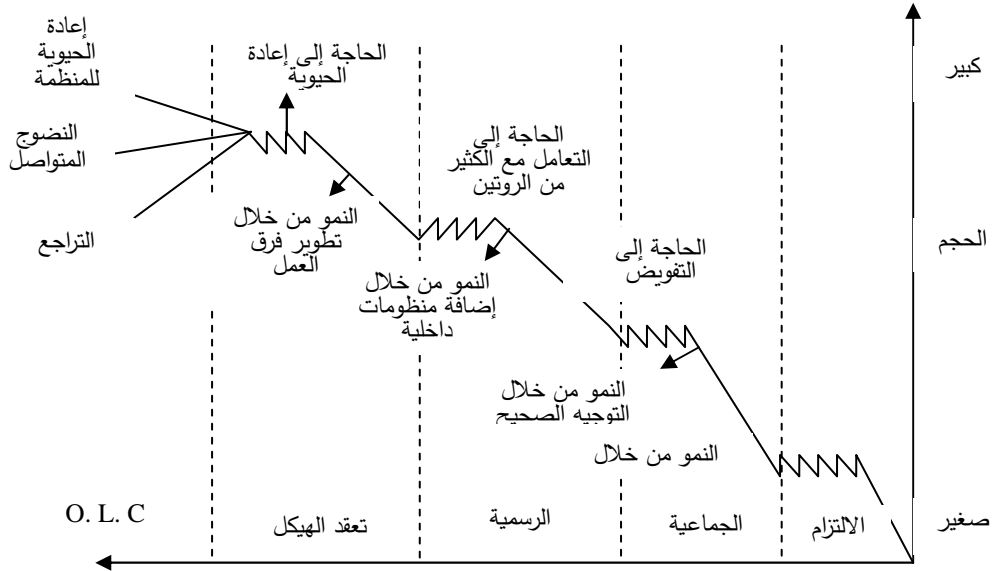
٣- مرحلة النضج (Maturity): يتباطى نمو المنظمة وتبدأ المنتجات والأسواق والخدمات الجديدة بالتقدم، وتصبح المنظمة أكثر استقراراً، وتتحول المؤسسة التي بدأت في مرحلة النمو إلى البيروقراطية وتتجذر ثقافتها وتقاليدها وقيمها وترسخ بهامعايير وأعراف للسلوك بعضها ضمني وبعضها صريح وتصبح ثقافتها غطاءً ثقيلاً يهدد بخنقها وعلى الرغم من ذلك تستطيع المنظمات البقاء في هذه المرحلة عدة سنوات إلا أن المحافظة على حيويتها يشكل تحدياً معيقاً لها.

٤- مرحلة التدهور (Detarioration): تبدأ المشاكل تدريجياً في الظهور ويترك الأفراد المهمين المنظمة ومنتجاتها لا تلبى حاجة السوق وتواجه مشاكل في إدخال منتجات جديدة وقياس الأفراد على أساس ساعات العمل وليس على أساس أفكارهم وادائهم وتقاوم الأفكار والأفراد الجدد وتبدأ عملية انسحاب المنظمة وتزداد مخاطر المنتجات الجديدة والمنافسين الجدد وإزاء مثل هذا العداء البيئي تحاول المنظمة التراجع . و يمكن تجاوز هذه الحالة بتعيين إدارة جديدة ومنحها صلاحيات كاملة لإجراء الإصلاحات والتغيير وإعادة ترتيب أوضاع المنظمة . و قد تسعى للاندماج مع منظمات أخرى وقد تطول أو تقصر هذه المرحلة.

٥- الموت (Death): تتوقف المنظمة عن لعب دور حيوي في المجتمع ويكون التدهور قد تقدم لدرجة لا يمكن الرجوع فيها عندها تستهلك المنظمة ذاتها . و قد لا تموت المنظمة بل تستمر بأشكال مختلفة كالاندماج أو البيع فيما يؤدي إلى ظهور منظمات جديدة بحيث يصعب القول إن المنظمة الأساسية ما زالت مستمرة.

٢- ٩ نموذج (Daft, 1989)

يتميز هذا النموذج عن غيره بتركيزه على فكرة أن نمو المنظمة وتطورها ليس أمراً سهلاً بل يرتبط بسلسلة من الأزمات التي يتوجب على المنظمة تخطيها لتستمر في حياتها وكما هو موضح في الشكل (٧) .

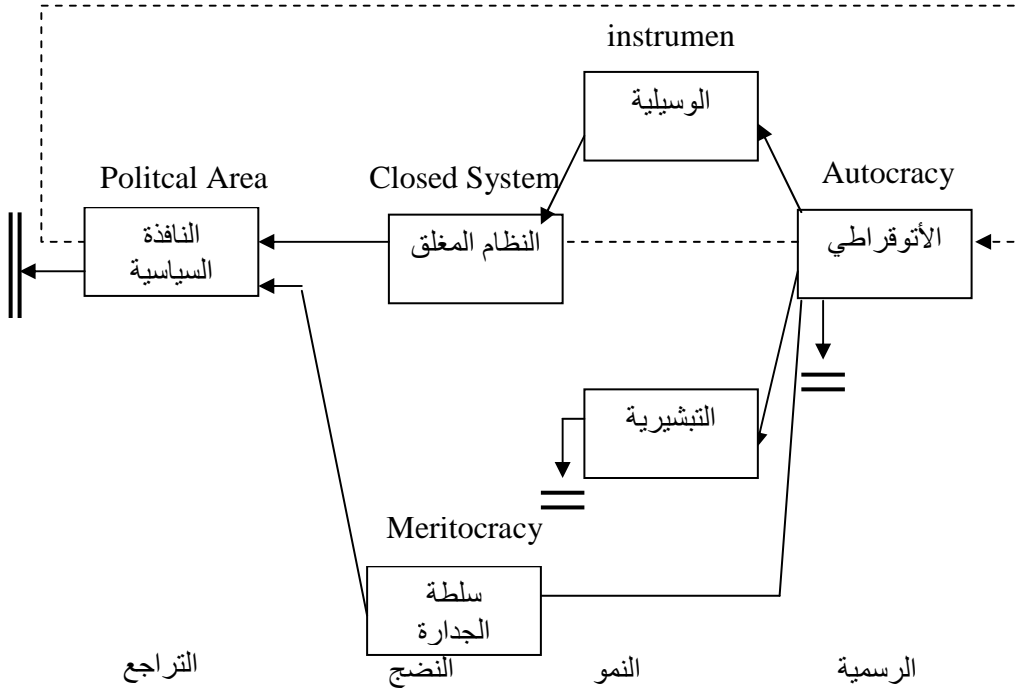


الشكل رقم (٧) نموذج Daft لدورة حياة المنظمة

Source: Daft, Richard L. (1989), "Organization theory and design" 3rd edition, New York, West Publishing Inc. P. 190

٢- ١٠ نموذج (Mintzberg, 1984)

يفسر النموذج دورة حياة المنظمة من خلال دراسته القوة المتمثلة بائتلافين هما الائتلاف الداخلي Internal Coalition المكون من المستخدمين المتفرغون للعمل بالمنظمة. حيث تبدأ المنظمة بالقمة الاستراتيجية Strategic Apex، ووحدات الأعمال الاستراتيجية S.B.U. ، ونواة العمليات Operating Core، والمحللون Analyzers، والمساندون Supporters. والائتلاف الخارجي External Coalition المكون من المالكين Owners والمشاركين Associates وجمعيات المستخدمين Employee Associates، والجمهور العام والخاص Various Public. ويلاحظ على هذا النموذج إهماله لتغيير الهيكل التنظيمي Structure الذي ركزت عليه دراسات (Chandler, 1962)، (Galbrith, 1978)، (Scott, 1971)، والشكل التالي يوضح النموذج.



الشكل رقم (٨) نموذج Mintzberg لدورة حياة المنظمة والقوة التنظيمية

Source: Mintzberg, Henry, (1984), Power and Organization Life cycles, Academy of Management Review, vol. 9, No., 2, , p.213.

نستنتج من مراجعة نماذج دورة حياة المنظمة ما يلي :

- ❖ عدم تماثل حياة المنظمة في مختلف مراحل تطورها وتقدمها وان هناك تطورات عديدة تطراً مما يستلزم تكييف أنشطة المنظمة لها.

❖ بعض تلك النماذج له قيمة تطبيقية ويبدو أن نموذج Greiner، يتصدر تلك النماذج في ذلك المجال.
❖ إن عدداً من تلك النماذج لم يكن الهدف منها دراسة O.L.C وان تطورت فيما بعد لتطوّر في ذلك الاتجاه.

٢- النموذج المقترح لـ O.L.C وفق النظرية الموقفية

في ضوء المراجعة النظرية للنماذج السابقة نستطيع ان نصمم نموذجاً لـ O.L.C وفقاً للنظرية الموقفية Contingency Theory وبالاعتماد على المتغيرات التي ارتأينا أثرها في O.L.C والتي لم تتطرق لها النماذج السابقة ، هذه المتغيرات هي :- (القوة التنظيمية، الأهداف التنظيمية، الإبداع التنظيمي، الثقافة التنظيمية).

آلية عمل النموذج: Technical of Building Model

العلاقة الدالية بين O.L.C والقوة التنظيمية: في البداية يكون فرداً أو فئة تمسك بمعظم القوة وبمرور الوقت تُمسي القوة مقسمة بين عدد قليل من الفئات الرئيسية وعندما يزداد عدد الفئات المتنافسة على القوة (أصحاب المصلحة) Stackholders يتقهقر نظام القوة إلى الوراء ويصبح كل فرد في المنظمة مؤثراً.

العلاقة الدالية بين O.L.C والأهداف التنظيمية: تَحَوّل المنظمة من النظرية الاقتصادية (تعظيم الربح) إلى زيادة اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية والتحول من فكرة أهداف محددة للمنظمة إلى فكرة المرونة في الأهداف وتعددتها.

العلاقة الدالية بين O.L.C والثقافة التنظيمية: مع نشوء المنظمة تكون الثقافة ضعيفة ويساهم المؤسسون في ترسيخها لتنمو شيئاً فشيئاً وتصبح متميزة في المراحل المتقدمة من عمر المنظمة.

العلاقة الدالية بين O.L.C والإبداع التنظيمي: في البدء تُبدع المنظمة المنتجات الجديدة وتستغل الفرص ومفاصل القوة فيها ثم يبدأ الإبداع في . بالتناقص في مرحلة النضج نتيجة لظهور تهديدات بيئية مختلفة وكذلك بسبب طبيعة هيكل المنظمة الآلي والروتين التنظيمي.

افتراضات النموذج Assumptions Model

- كلما انتقلت المنظمة من مرحلة لأخرى في O.L.C كلما ضعفت القوة التنظيمية (علاقة عكسية).
- كلما انتقلت المنظمة من مرحلة لأخرى في O.L.C كلما تعددت وتنوعت أهدافها (علاقة طردية).
- كلما انتقلت المنظمة من مرحلة لأخرى في O.L.C كلما ترسخت الثقافة التنظيمية (علاقة طردية).
- كلما انتقلت المنظمة من مرحلة لأخرى في O.L.C كلما تراجع الإبداع التنظيمي (علاقة عكسية في بعض الأحيان).

٢-٢ التشابه والاختلاف بين نماذج O.L.C :

تأسيسا على ما سبق يرى الباحث أن المنظمات يمكن أن تتشابه وتختلف وفقا لدورة حياتها وكما يأتي:

٢-٢ -١ أوجه التشابه Similarities

- أن المنظمات تتطور وفق مراحل مختلفة غير متشابهة ولكل مرحلة خصائص معينة تختلف عن خصائص المراحل السابقة أو اللاحقة لها .
- طول أو قصر كل مرحلة من O.L.C تتباين من منظمة إلى أخرى تبعا للمتغيرات البيئية والمتغيرات التنظيمية.
- المرحلة الأولى من حياة المنظمة يغلب عليها عدم الرسمية والعلاقات الشخصية ومع تطورها تتزايد درجة الرسمية ويكبر حجمها.
- هناك حاجة لتغيير الإدارة في المراحل المختلفة حيث لا تصلح ذات الإدارة لقيادة المنظمة في مختلف المراحل.

٢-٢ -٢ أوجه الاختلاف Differences

- اختلفت النماذج في عدد المراحل التي تمر بها المنظمة خلال حياتها فمنهم من جعلها في أربعة ومنهم من قسمها إلى عشرة.
- تباين مسميات المراحل التي تمر بها المنظمة.
- تباين الجوانب والخصائص التي يتم التركيز عليها في دراسة كل مرحلة فمثلا ركز Greiner على نشوء الأزمة في كل مرحلة بينما اهتم Hodge and Anthony بخصائص كل مرحلة من الناحية التنظيمية واهتم بظاهرة الموت المفاجئ للمنظمات في حين ذهب Cameron إلى التركيز على معيار الفاعلية في كل مرحلة بينما بحث Scott نمط القيادة الملاءم لكل مرحلة.

٢-٢ -٣ كيفية الاستفادة من نماذج O.L.C :

يمكن الاستفادة من نماذج O.L.C في المجالات الآتية:

المجالات الأكاديمية Academic Filed

تستقصي البحوث والدراسات الأكاديمية الجوانب النظرية والمفاهيمية بقصد التوصل من خلال فحصها وتحليلها إلى استخلاص تعميمات وقوانين ومبادئ ونظريات تتعلق بالظواهر الحياتية ومن هنا فان دراسة O.L.C يقود في المجالات الأكاديمية إلى إمكانية التعرف على خصائص المنظمات في كل مرحلة من مراحل تطورها في النواحي المختلفة لأنشطة الأفراد والمالية والتسويق والإنتاج وتصميم المنظمة وثقافتها ... الخ .

وفي ضوء ذلك الفهم والتمييز بين خصائص كل مرحلة في تلك الجوانب يمكن تشخيص الجوانب ذات التأثير السلبي على حياة المنظمة أو مناحي القوة، والبحث عن كيفية توظيف تلك المعرفة في بلورة مفاهيم وقواعد و أسس نظرية من شأنها تطوير عمل المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها في التطور والبقاء وكذلك مساعدتها في التعامل مع جوانب الضعف في كل مرحلة. فعلى سبيل المثال يوضح الجدول رقم (3) خصائص الأفراد في O.L.C ومن خلاله يمكن الخروج بأسس ومبادئ مرشدة لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (3) خصائص الموارد البشرية في مراحل دورة حياة المنظمة

علاقات العمل	التدريب والتطوير	الأجور	التوظيف	خصائص الموارد البشرية O.L.C.
وضع فلسفة لعلاقات العمل في المنظمة	تحديد المتطلبات من المهارات في المستقبل والمباشرة بإعدادها	تساوي أو تزيد عن معدلات سوق العمل الداخلية	جذب أفضل الموارد البشرية المؤهلة فنيا ومهنيًا	الدخول
صيانة الروح المعنوية وتنمية دافعية الأفراد	إعداد قيادة جماعية فعالة من خلال تطوير الإدارة والمنظمة	التساوي مع السوق الخارجية. وضع هيكل للأجور	استقطاب الأفراد الماهرين. إدارة سوق العمل الداخلي	النمو
السيطرة على كلف العمل وتحسين الإنتاجية	المحافظة على المرونة ومهارات قوة العمل المتقدمة عمريا	السيطرة على كلف التعويضات (الأجور والمكافآت)	تشجيع الدوران بالقدر الكافي لتقليل إنهاء الخدمة وتوفير فرص عمل جديدة	النضج
تحسين الإنتاجية وزيادة المرونة والتفاوض مع نقابات العمال.	تنفيذ إعادة التدريب والاستشارات الخاصة بالمسلك الوظيفي	ممارسة رقابة صارمة على التكاليف	تخطيط وتنفيذ التخفيض في قوة العمل وإعادة التوزيع	التدهور

وينطبق الشيء نفسه على النشاط الإنتاجي والتسويقي ونوع التنظيم المناسب لكل مرحلة. وفي المجال التنظيمي على سبيل المثال فإن الثقافة التنظيمية تكون ضعيفة في مرحلة النشوء والنمو وتصبح قوية ومهيمنة في مرحلة النضج لذلك عند تدهور المنظمة تصبح ثقافتها عائقاً أمام تحديدها وبالتالي لا بد من تغيير تلك الثقافة. إن هذه الأمثلة وغيرها تعد مجالا رحبا للاستفادة من نماذج O.L.C في الجانب الأكاديمي لإغناء نظرية المنظمة ومعرفة المزيد عن كنه سلوك المنظمات.

المجالات التطبيقية Applicable Filed

أما في المجالات التطبيقية فإن الأسس والمبادئ والتعميمات النظرية التي يمكن التوصل إليها من خلال البحث في تطور المنظمة يمكن تطبيقها عمليا ومن ذلك كيفية تطوير خصائص عملية يمكن قياسها لتحديد المرحلة التي بلغتها المنظمة وكيفية تطبيق تلك السياسات أو المبادئ المهمة في كل مرحلة. فعلى سبيل المثال في الجانب التطبيقي يتم تحديد عدد من المقاييس لقياس تطور المنظمة: كالمبيعات، وعدد الأفراد، ورأس المال، والتدفق النقدي. كما ان التعرف من خلال البحث الأكاديمي بديناميكيات المنظمة يتطلب إيجاد أدوات ووسائل عملية للتأثير في تلك الديناميكيات.

توليفة مشتركة بين (١ - ٢) Fitness

إن الاستفادة من نماذج O.L.C في الجانب الأكاديمي تتمثل في الإثراء المعرفي. أما في الجانب التطبيقي فيتمثل في إيجاد وسائل تنفيذية لمواجهة الحالات السلبية وتعزيز نقاط القوة الإيجابية في كل مرحلة. ومن هنا فان التكامل بين الجانب المعرفي والجانب التطبيقي يحقق أعلى درجة في الاستفادة من نماذج O.L.C .

٢- ٤ قياس دورة حياة المنظمة: Measurement of the Organization Life Cycle

مختلف نماذج O.L.C ركزت مختلف نماذج O.L.C في قياس المرحلة التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها على المقاييس الآتية:-

١- حجم المبيعات Size Sales : حيث تؤثر المبيعات مدى نمو المنظمة والتي تنعكس في زيادة أنشطتها وحجمها وأموالها ، والعكس فان تناقص المبيعات يؤدي إلى ضمور العديد من أنشطة المنظمة وحجمها وأموالها. وبعد هذا المقياس من المقاييس الشائعة والمباشرة لمرحلة النمو.

٢- رأس المال Capital: إن تنامي نشاط المنظمة ونمو مبيعاتها يبرز الحاجة لمزيد من الاستثمار، وبالتالي فان حجم رأس المال المستثمر يؤثر درجة النمو أو الانحدار التي تمر بها المنظمة.

٣- عدد العاملين Number workers: يقترن عدد العاملين في المنظمة بحجم نشاطها ومبيعاتها. فكلما ازدادت مبيعات المنظمة وأنشطتها تطلب ذلك زيادة في عدد العاملين والعكس صحيحاً. وعليه يمكن ملاحظة تطور عدد العاملين في المنظمة عبر الزمن أو حياة المنظمة لتؤشر المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة.

٤- التدفق النقدي Cash Flow : يرى البعض أن التدفق النقدي يعد مؤشراً لتطور المنظمة. حيث تزداد التدفقات النقدية في المراحل الأولى و تنخفض في المراحل المتأخرة مما يؤدي إلى تخفيض في حجم نشاط المنظمة وبروز مشاكل مالية بسبب عدم قدرتها على تسديد ديونها وما يترتب على ذلك من مطالبة الدائنين بتسديد المنظمة

لالتزاماتها وإيقاف الدعم والإقراض وفي الوقت نفسه تنخفض المبيعات وترتفع التكاليف مما يؤدي إلى تراجع في حجم التدفقات النقدية. ويذهب البعض إلى استخدام العديد من المؤشرات المالية الأخرى كمقاييس لتطور حياة المنظمة كالربحية ومعدل العائد.... الخ

المحور الثالث

بعض نتائج دورة حياة المنظمة وانعكاساتها على إدارة المنظمة

Some Results of the Organization life Cycle and its Reflections on its Management

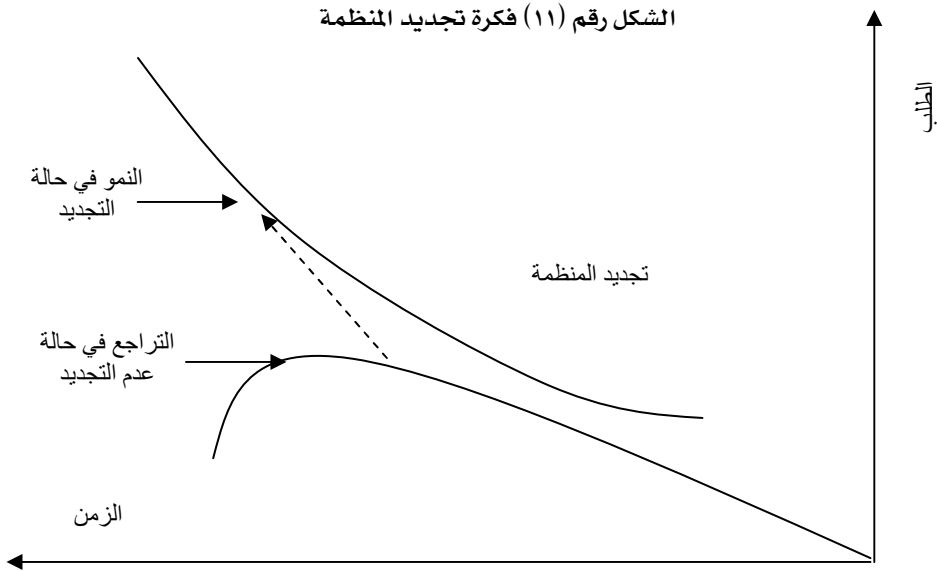
عكف الأدب المنظمي منذ فترة ليست قصيرة على دراسة نمو المنظمة وديناميكياته. ولقد أغفلت تلك الدراسات ولفترة طويلة مرحلة التراجع والاضمحلال من O.L.C وكيفية إدارتها والتعامل معها. لذلك يأتي هذا المبحث مركزاً على دراسة التراجع المنظمي نظراً لأهميته المتأتية من الحاجة إلى التغيير وإدارته، وظهور ما يعرف بتطوير المنظمة Organization Development الذي يعتمد المسائل السلوكية التي تقدم نموذجين للمنظمات اعتماداً على افتراضات متنافسة والتي تعزو إلى المنظمات خصائص الالتزام Commitment والتماسك Cohesion والتضامن Solidarity والرأي الجماعي Consensus والتبادل Reciprocity والاعتماد Dependencies والتعاون Cooperation والتكامل Integration والاستقرار stability والمثابرة Persistence والثبات Static من جانب، وخصائص الإكراه Coercion والتقسيم Division والعداء Hostility وعدم الاتفاق Dissensus والصراع Conflict والتنافر Incompatibility وعدم الانسجام Dissonance وعدم التكامل Malintegration والتغيير Change والتناقض Contradiction والهيمنة Domination والتغاير Heterogeneity وعدم التوازن Imbalance من جانب آخر

٣- ١ نموذج التراجع المنظمي: Organizational Decline Model

أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن التراجع المنظمي يمر بسلسلة من الفترات تتصاعد شدته مع مرور الزمن إلا أن الانتباه إليه في المراحل المبكرة يمكن من حسن إدارته ويرى (الديب، ١٩٩٠، ص ٥-٧) إن المنظمة خلال تراجعها تمر في ثلاث مراحل هي:

- ١- المرحلة المبكرة، والتي تبدأ فيها بوادر الأزمة نتيجة الضعف في الأداء وشح الموارد والاضطراب البيئي.
- ٢- المرحلة الثانية، التي تتعرض فيها الإدارة للضغط من أجل معالجة الأزمات التي تتصاعد حدتها إلا أن عدم إدراك جوهر الأزمة يمهّد لظهور المرحلة الثالثة.
- ٣- المرحلة الثالثة، تبدأ عند استمرار تخبط الإدارة وعدائية البيئة وشح الموارد مما يقود إلى الانهيار الحاد في المنظمة وتنتهي إلى الموت. والشكل التالي يبين التراجع المنظمي والعوامل المؤثرة فيه.

٣- ٢ التراجع والتجديد في حياة المنظمة: Developing and Retreat in Organization life
 أشارت معظم نماذج O.L.C إلى مرحلة التراجع والاضمحلال المنظمي إلا أن ذلك لا يعني
 أن جميع المنظمات تمر في هذه المرحلة، ويتم ذلك من خلال التجديد المستمر فيها (Hicks,)
 .(and Gallett, 1984, p.635



Source: Hicks, H.G., and Gulett, C.R., (1984); Management, New York McGrawn, Hall Inc.

يلاحظ من الشكل أعلاه إن مرحلة النضج لا تنتهي بالتراجع بل يظهر منحنى جديد لنمو المنظمة من خلال اعتماد استراتيجيات التجديد والتغيير المنظمي، ويتخذ ذلك أشكالا عدة منها استخدام تكنولوجيا جديدة و/أو إدخال منتجات جديدة و/ أو الولوج إلى أسواق جديدة في مرحلة زمنية تسبق تراجع المنظمة وبالتالي يتزامن النمو الجديد مع التراجع وقد يكون تغيير الإدارة والهندرة ReEngineering جزءا من عملية التجديد.

ومن هنا تبرز أهمية O.L.C ونماذجها في تمكين الإدارة من التنبؤ بالمرحلة التطورية للمنظمة، ومدى الحاجة إلى التجديد والتغيير وتوقيتاته في ظل متغيرات البيئة المختلفة التي قد تسرع أو تبطئ دورة حياة المنظمة.

٣- ٣ نموذج Zammuto لإدارة التراجع من خلال التخفيض

يشهد التراجع المنظمي في فترات معينة، وعندما يصبح في ذروته قد لا يكون بوسع المنظمة التخلص من هذه الحالة واستعادة النمو، لذلك في المراحل المبكرة من التراجع إذا استطاعت المنظمة أن تشخص حقيقة المشكلة عندئذ يمكن معالجتها من خلال التخفيض.

والتخفيض Exposure يعني: المعالجة التي لا بد أن تلجأ إليها المنظمة التي أغفلت التجديد وفوجئت بوجودها في مرحلة التراجع ويعد نموذج (Zammuto, 1991, pp. 496-507). من أهم النماذج في إدارة عملية التراجع إذ يتضمن أربع خطوات رئيسية هي:

١- تشخيص المشكلة وإعداد استراتيجيات بعيدة الأمد:

الخطوة الأولى لإدارة عملية التراجع والتخفيض تنطلق من تحديد سبب التراجع، وهذا يتطلب دراسة كل من البيئة، والمنظمة، وتفسير المعلومات المتوفرة عنها. وفيما يخص المنظمة هناك جملة من المؤشرات يمكن مراجعة أهمها كنعوية الأرباح وكميتها والتدفقات النقدية وملاءة المنظمة Relevancy. فابتداءً تنخفض نسبة المبيعات إلى الأرباح، ثم تنخفض الأرباح قياساً بالفترات السابقة، ثم تتناقص التدفقات النقدية الداخلة Inflows مما يؤدي إلى العسر المالي bankruptcy وعدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها. ومن خلال هذه المؤشرات وما يتبعها من تحليل لا بد من تشخيص الأسباب الكامنة ورائها سواء كانت داخلية مثل ضعف الرقابة المالية وارتفاع كلفة الوحدة المنتجة وانخفاض النوعية، أو عوامل خارجية نتيجة التغيرات البيئية واشتداد حدة المنافسة وتبدل رغبات المستهلكين. وعموماً فإن تشخيص الأسباب يعد أمراً ضرورياً ليصار إلى وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التراجع.

٢- تحديد ما يجب تخفيضه من العمليات الجارية:

هذه القرارات تأتي بعد تشخيص الأسباب بقصد التخلص من العمليات والأنشطة غير الضرورية وغير المبررة لتوفير الموارد القيمة اللازمة لتنفيذ عملية التغيير وتدعيم قدرة المنظمة ومركزها في السوق وتتضمن هذه الخطوة تحديد التخفيض وحجمه ونوعه وبترافق ذلك مع تخفيض القوى العاملة وإعادة توزيعها وإدارتها.

٣- توفير الدعم الخارجي والداخلي في مرحلة التغيير:

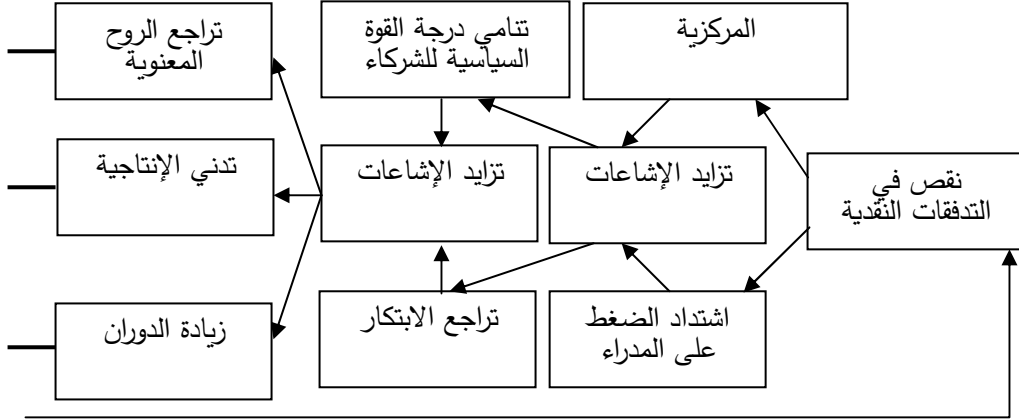
تنصب هذه الخطوة على الجانب المعلوماتي وحسن إدارته بما يمكن المنظمة من الحصول على دعم الأطراف الخارجية: كالمساهمين والمجهزين والمستهلكين والدائنين، ويتضمن ذلك توفير البيانات والمعلومات الخاصة بعملية التغيير والتصحيح بما يستعيد ثقتهم بالمنظمة. كما يتطلب الأمر الحصول على إسناد وتعزيز من الأفراد في المنظمة عن طريق إيضاح الخطوات المطلوبة لعملية التغيير وكيفية تنفيذها والحد من مقاومة التغيير.

٤- ١ بناء وتدعيم الروح المعنوية للأفراد وإعادة تصميم المنظمة:

ويتطلب ذلك التخطيط وحسن التنفيذ الذي تسترد المنظمة من خلاله عافيتها وثقتها في علاقاتها مع الأفراد العاملين فيها بعد أن فقدوا الثقة بالمنظمة وتخلوا بصورة أو بأخرى عنها يضاف لذلك انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. وبعد التغيرات التي أحدثت في المنظمة وما سيتم فيها لا بد من إعادة تأهيل العاملين للتكيف مع العمليات والنظم

الجديدة بالإضافة إلى ضرورة إعادة تصميم المنظمة ووظائفها من خلال إثراء الوظائف وتوسيعها .

الشكل رقم (١٢) دورة الانكفاء للتراجع Zammuto



Source: Bedeian, Arthur G. and Ramond F. Zammuto,(1991), Organization Theory and Design, The Dryden Press., p.493.

المحور الرابع

الدراسات والأبحاث المرجعية السابقة

Previous References, Studies, and Researches

تعتمد ولادة الأفكار على القدرة في تمثيل تلك الأفكار ومحاورتها من قبل الباحثين. وقد تعددت ألوان تلك الجهود العلمية ومناحيها واتخذت سبلا شتى منها: الدراسات النظرية، وأخرى عملية، وثالثة تجمع فيما بينهما وفق منهج متكامل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات التي سيحتويها هذا المبحث تأتي متممة لما تم بيانه وتحديده في مباحث خلت وفقا لما يوضحه الجدول أدناه. لجدول رقم (٤) المساهمات الفكرية لنبذة من الباحثين في O.L.C. للمدة (1967)

التسلسل	الباحث	السنة	العينة	جوهر الدراسة
١.	Downs	١٩٦٧	-	تطور الدافعية في مراحل O.L.C
٢.	Lipptt & Schmids	١٩٦٧	-	الاهتمامات الإدارية الحاسمة في المراحل المختلفة لـ O.L.C
٣.	Scott	١٩٧١	-	اثر البناء التنظيمي، ونمط الاستراتيجية في كل مرحلة من O.L.C
٤.	Greiner	١٩٧٢	-	التحديات والأزمات التي تواجهها المنظمة في كل مرحلة من تطورها
٥.	Torbert	١٩٧٤	-	النمط الإداري يتبع O.L.C
٦.	Lyden	١٩٧٥	-	التركيز على المشاكل التنظيمية: التكيف والحصول على الموارد، والفاعلية والبقاء
٧.	Katz and Khan	١٩٧٨	-	اثر O.L.C في تطور الهيكل التنظيمي
٨.	Kimberly	١٩٨٠	-	الاستجابة المختلفة للتغيرات في البيئة الخارجية يختلف من مرحلة لأخرى
٩.	Miller, & Friesen	١٩٨٠	٢٦ منظمة صناعية أمريكية	اختبار العلاقة بين تطور المنظمة و (٢٤) متغير ذات صلة بالهيكل التنظيمي.
١٠.	Cameron and Whethen	١٩٨١	طلبة جامعيين أمريكيين	اختبار التغيرات في فاعلية المنظمة تبعاً لتطورها
١١.	Pennings	١٩٨٢	٧٠ شركة (أمريكية)	اثر السخاء البيئي في ظهور منظمات جديدة.
١٢.	Delacroix and Carroll	١٩٨٣	دور نشر للصحف بالأرجنتين وايرلندا	العلاقة بين حالة البيئة الخارجية (التغير السكاني والاضطرابات السياسية والتغير الاقتصادي والقانوني) وظهور منظمات جديدة.
١٣.	Miller & Fresen	١٩٨٣	٣٦ منظمة صناعية أمريكية	تباين أداء المنظمة هو انعكاس لتطورها في نظم المعلومات واتخاذ القرارات بما ينسجم مع تطورها.
١٤.	Quinn & Rorbaugh	١٩٨٣	٧٦ باحث ASQ ^(١)	تتبع مؤشرات الفاعلية في المراحل المختلفة O.L.C
١٥.	Quin and Cameron	١٩٨٣	فحص ٩ نماذج O.L.C	اشتقاق نموذج ملخص لـ O.L.C من النماذج المبحوثة
١٦.	Miller and Frisen	١٩٨٤	٣٦ شركة صناعية	فحص اختلاف الاستراتيجية والهيكل والموقف في البيئة وأسلوب اتخاذ القرار في مراحل O.L.C
١٧.	Robinson; Pearce; Vozikiz; Mescon	١٩٨٤	٥١ منظمة صناعية أمريكية	اثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة في مراحل O.L.C
١٨.	Miller	١٩٨٥	-	تحديد خصائص المنظمة في كل مرحلة من مراحل تطورها.
١٩.	Smith and Others	١٩٨٥	٢٧ شركة صناعية كهربائية	تشخيص أولويات الإدارة العليا في كل مرحلة من O.L.C
٢٠.	Granfill	١٩٨٧	٥٣ بنك في أمريكا	اثر O.L.C في تباين حجم ونوع المنظمة

(١) ASQ Administrative Science Quarterly.

أهمية تغيير نظام الأجر وفقا لـ O.L.C	١٧٨ شركة الغذائية	١٩٨٧	Kanin	٢١.
تتبع الرسمية وفقا لمحتوى دورة الحياة التنظيمية	نموذج Quin & Cameron	١٩٨٧	Walsh and Dewar	٢٢.
العلاقة بين تعقد الهيكل التنظيمي والمهارات الفنية وكثافة العناصر الإدارية الضعيفة في مرحلة التراجع المنظمي.	١١٠ منظمات بأمريكا	١٩٨٧	McKinley	٢٣.
اثر التغيير التنظيمي على فشل المنظمات	٣٨٩ منظمة اجتماعية	١٩٨٨	Singh, House and Tucker	٢٤.
تباين السلوك التنظيمي إزاء المشاكل التي تواجهها المنظمة من مرحلة لأخرى في حياة المنظمة	-	١٩٨٨	Adizes	٢٥.
اختلاف نتائج التحليل الاستراتيجي Sowt ناتج عن اختلاف مراحل O.L.C في منظمات قديمة وحديثة.	منظمات صناعية أمريكية	١٩٨٨	Daft	٢٦.
احتياجات الإدارة العليا تختلف خلال مراحل O.L.C	-	١٩٨٨	Hunt and Others	٢٧.
تقصي مراحل النمو للمشاريع الحديثة ذات التكنولوجيا المعقدة.	-	١٩٨٩	Kazanjant and Drazin	٢٨.
اثر ضعف سيطرة المنظمة في بيئتها وانخفاض عدد الخطوط الإنتاجية على بقاء المنظمة	٤٩ منظمة صناعية وخدمية	١٩٨٩	D' Aveni Richard	٢٩.
العلاقة بين توفر الموارد في البيئة الخارجية والموقف التنافسي أثناء تأسيس المنظمة.	شركات الكمبيوتر	١٩٨٩	Romanelli	٣٠.
فحص شكل القيادة والهيكل التنظيمي ومؤشرات قياس الفاعلية وديناميكية فرق العمل في نموذج Quinn & Cameron, 1983	منظمة صحية أمريكية	١٩٩٠	Donovan	٣١.
تغير نمط القيادة التنظيمية تبعا لمراحل تطور المنظمة	-	١٩٩٠	Henderson	٣٢.
تحديد خصائص الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في مراحل تطور المنظمة	-	١٩٩٠	Robbns	٣٣.
هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية ودورة حياة المنظمة	منظمة صحية أمريكية	١٩٩٠	Woods	٣٤.
أسباب انحدار كليتين تابعتين للكنيسة الكاثوليكية خلال ٢٠ سنة.	كليتين تابعتين للكنيسة الكاثوليكية	١٩٩١	Carmen	٣٥.
اختبار نموذج Quinn & Cameon, 1983	مدارس في Ontario بكندا	١٩٩٣	Gardner	٣٦.

المحور الخامس

الاستنتاجات واتجاهات البحث المستقبلية

Conclusions and the Future Directors of the Research

أولاً: الاستنتاجات: Conclusions

- ١- يمكن تحديد مداخل عدة في دراسة OLC منها:
 - الاتجاه العضوي Organic: تشبيه المنظمة بالكائن الحي.
 - الآلي Mechanism: تشبيه المنظمة بدورة حياة المنتج أي اعتماد المدخل التسويقي في تحليل المنظمة.
 - المدخل التاريخي أو التعاقبي: دراسة المنظمة عبر سلسلة من الزمن.
 - مدخل التحليل المباشر والرصد المتواصل للمنظمة.
- ٢- تتفق معظم نماذج دورة حياة المنظمة على أن كل مرحلة تتسم بخصائص معينة. وعليه فإن تحديد الخصائص ذات الصلة بكل مرحلة بما يميزها عن المراحل الأخرى يعني إمكانية إظهار حدود بينية بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها أو تسبقها.
- ٣- أظهرت النماذج سابقة الذكر اختلافًا واضحًا في عدد المراحل التي تمر بها المنظمة عبر حياتها، ويعود ذلك باعتقادنا إلى أن انتقال المنظمة من مرحلة لأخرى لا يرتبط بفترة زمنية محددة قدر اعتماده على طبيعة الموقف البيئي والتنظيمي الذي تواجهه المنظمة.
- ٤- إن قبول فكرة دورة حياة المنظمة وتطبيقها على جميع المنظمات يعني ضمنا أنها جميعا معرضة للاضمحلال في وقت ما، وهذا ما يفسر عد البقاء Survival هدفا نهائيا لكل المنظمات. لأن الفشل في تربيته يقود إلى العجز عن تحقيق أية أهداف أخرى. ولطالما قامت المنظمة بتأدية وظائفها تكون على قيد الحياة، ولذلك لا يفكر أفراد المنظمة في صيغة البقاء وإنما بوسائل تحقيق البقاء.
- ٥- اعتماد مدخل OLC في تحليل المنظمات يساهم في فهم كيفية قيام منظمات بأنشطتها وكيفية إنجازها لأهدافها. وإذا كان المطلوب تحسين أنشطة المنظمات من داخلها فسيكون من الواجب فهم O.L.C كما أن تحديد المرحلة التي تمر بها المنظمة مهم للتقرير المسبق لم سيحدث في المنظمة.
- ٦- يرى الباحث أن O.L.C تتأثر إلى حد كبير بالشكل القانوني للمنظمة، فالشركات المساهمة تعمر طويلا بينما الشركات الفردية لها حياة محددة وهذا ما لم تؤشره أيا من النماذج المبحوثة.

ثانياً: اتجاهات البحث المستقبلية Future Directs of the Research

- إن مراجعة المتاح من الدراسات التي عينت بدورة حياة المنظمة سواء كانت تلك الدراسات تحليلية أو تفسيرية أظهر بوضوح اختلافات بينية تتعلق بمسائل جوهرية الأمر الذي يستدعي البحث المستمر في هذا المضمار ونقترح:
- ١- اختبار العلاقات ودوالها في النموذج المقترح للثبوت من مدى صدقها في دراسات تطبيقية.
 - ٢- تحليل تأثير الاختلافات في بيئة المنظمة على OLC.
 - ٣- اثر OLC في أداء المنظمة: كفاءتها وفعاليتها.

- ٤- إثارة جدل بصدد الجوانب الرابطة بين OLC والعوامل الموقفية سواء كانت تلك العوامل داخلية أو خارجية، من شأنه إعطاء صورة أوضح عن حقيقة حركة المنظمات وسلوكها الاستراتيجي.
- ٥- إجراء دراسات ميدانية في منظمات صناعية وخدمية يعد بعدا مكملا لأبعاد هذه الدراسة.
- ٦- اعتماد مدخل OLC في تدريس مساقات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية.
- ٧- إنشاء قسم خاص في الشركات لا سيما الكبيرة منها يعنى بتحديد المرحلة التي تمر بها المنظمة. بحيث يكون هذا القسم بمثابة أداة متقدمة تستشعر بها المنظمة موقفها مما يوفر فرصة كبيرة للمنظمة في الاستجابة والتكيف.
- ٨- مد الجسور بين المنظمات وبين المؤسسات الأكاديمية بهدف الاستفادة من المتراكم النظري ووضع موضع التنفيذ من خلال إقامة الدورات والندوات والاستشارات وما شابه، وهي خطوة لتمتين عرى التعاون بين المنظمات والمجتمع المحلي.

References

١- الديب، محمد مدحت (١٩٩٠)، "التراجع التنظيمي: تصور نظري ومحاوّر تحليلية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.

- 1- Adizes, L., Chack, (1988). "Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It", Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- 2- Adizes, I., (1979). "Organizational Passages: Diagnosing and Treating life cycle problems in Organizations", Organizational dynamics.
- 3- Bedeian, Arthur, G., & Ramond F., Zammuto, (1993). "Organization Theory & Design", The Dryden Press.
- 4- Cameron Kims and Whetten. D.A., (1981). "Perceptions of Organizational effectiveness Across Organizational Life Cycles", Administrative Science Quarterly (A.S.Q), Vol.26.
- 5- Cameron, Kim, S., Whetten, David (1987). "Executive policy and strategic planning", 2nd edition, New York, McGraw-Hill Inc.
- 6- Carmen, Janice, M. (1991), "Must Decline Lead to Death ? A case study of two Cathoic Woman's Colleges As they Evolved Through life cycle phases", University of Massachusetts.
- 7- Child John, (1972). "Organization Structure; Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", Sociology Journal.
- 8- Daft, Richard L., (1984). "Organization Theory and Design", 3rd edition, New York, West Publishing Inc.
- 9- Daft, Richard, L., (1988), "Management", Chicago: The Dryden Press.
- 10- Daft, Richard, L., (1989). "Organization Theory and Design", 3rd edition, New York, west publishing Inc.
- 11- D, Aven: Richard A., (1989). "The aftermath of Organizational Decline: A longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms", Academy of Management Journal, Vol., 32, No.3.
- 12- Delacroix, Jacques and Carrol Glenn R., (1983)., "Organizational Founding's: An Ecological Study of the News Paper Industries of Argentina and Ireland", A.S.Q.
- 13- Digman , L.A., (1990). "Strategic Management: Concepts, Decision, Cases", " 2nd edition, U.S.A., R Win Co.
- 14- Donovan , J. (1990). "A descriptive study of the Creation and Early Development of Attolistic Health Center", Virginia Commonwealth University.
- 15- Downs A., (1967). "The Life Cycle of Bureaus "In Downs, Anthony, Inside Bureaucracy, Little Brown and Company and Corporation, " San Francisco, Colif.
- 16- Drucker P.F., (1994). "The Theory of the Business", Harverd Business Review, September- October.

- 17- Gardner, Steven John, (1993). "The organizational Life Cycle of A Regional Athletic Association, the South Western Ontario Secondary Schools Association, Sowss, 1962-1990", University of Winds or Canada.
- 18- Geheni, R.R., (1993). "Vission Management: Translating Strategy into Action", Interfaces, Vol.23, No.3, May-June.
- 19- Granfill, Steven L., (1987). "Credit and Corporate Life Cycle", Commercial Landing Review, Vol.2, No.4.
- 20- Greiner, L.C., (1972). "Evaluation and Revolution as Organization Grow", Harvord Business Review, July-August.
- 21- Henderson, Pamelas, (1990). "Leadership Pattern in Adistressed Prived Black Collega", Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- 22- Hicks, H.G., Gallett, C.R., (1984). "Management", New York McGraw-Hall Inc.
- 23- Hodge, B.J., and Anthony, W.F., (1988), "Organization Theory", Allyn and Bacan, Inc., Massachusetts U.S.A.
- 24- Hunt, J.G., and Others, (1988). "Strategic Apex Leader Scripts and an Organizational Life cycle", Journal of Management Development, Vol.7, No.5.
- 25- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). "The Social Psychology f Organizations" New York Wiley.
- 26- Kanin, Lovers and Others, (1987). "Salary Management, Impact of the Organizational Life Cycle", Journal of Compensation and Benefits, Vol.3.
- 27- Kazanjan, Rober K.,& Drazin, Robert, (1989)." An Empirical Test of a stage of Growth Progression model", Management Science, Vol. 36, No.12.
- 28- Kimberly, J.R. (1979). "Issues in the Creating of Organization", Academy of Management Journal, vol.22).
- 29- Lippitt, G.L., & Schmidt, W.H., (1967). "Crises in A developing Organization", Harvard Business Review, vol.45.
- 30- Lyden F.J., 91975). "Using Parsons Functional Analysis in the study of public organizations", Administrative science Quarterly vol.20.
- 31- McKinley, William, 91987). "Complexity and Administrative Intensity: The case of Declining Organizations", A.S.Q.32.
- 32- McNichols, Thomas , (1983), "Executive Policy and Strategic Planning", 2nd ed.
- 33- Miller Danny and Friesen Peter, H., (1980). "Momentum Revolution in organizational Adaptation", Academy of Management Journal, vol.23, no.4.

- 34- Miller, Harry, C., (1985). “Educational Focuses in Organizational Life Cycle. Journal of European Industrial Training, vol. 9, no.6.
- 35- Miller Danny & Frisen Peter,H., 91984)”, A longitudinal study of the Corporatelife Cycle”, Management Science,Vol.30, No.10, October, pp.116-1185.
- 36- Miller Denny (1987)”, Strategy making and Structure Analysis and Implication for performance” Academy of Management Journal, March, pp.7-32.
- 37- Miller Danny and Friesen Peter H. (1983). “Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate life cycle”, Organization Studies.
- 38- Mintzberg, Henry, (1979), The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs N.J. Prentice – Hall, Inc
- 39- Mintzberg, H., (1984). “Power and Organization Life Cycle”, Academy of Management Review, Vol. 9, No.2.
- 40- Mintzberg, H., “Five Ps For Strategy”, In Mintzberg H., and Quinn J.B., (1996). “The Process Strategy Concepts Contexts, Cases”, U.S.A. Prentice Hall International Inc.
- 41- Pennings Johannes M., “Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation” A.S.Q. 27.
- 42- Perrow, C. (1970). “Organizational Analysis: A sociological View”, London, Tavistock Publication.
- 43- Pettigrew, A.,(1979). “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly, Vol.24, No.4.
- 44- Pfeffer. J. and Salancik, G.R., (1978). “The external of Organizations”, New York: Harper and Row.
- 45- Quinn, R.E., and Cameron K., (1983). “Organizational Life Cycle and Shifting Criterial of Effectiveness: Some Preliminarily Evidence.”, Management Science, vol. 29, No.1. pp. 33-51.
- 46- Quinn Robert E and Rohrbaugh John, (1983). “A spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A competing Value Approach to Organizational Analysis”, Management Science, Vol. 29, No.3.
- 47- Robbins Stephen, (1990).”Organization Theory”, Englewood Clifs, New Jersey, Prentic Hall.
- 48- Robinson Richard B., Jr., Pearce II John A; Vozikis George, and Mescon Timothy S., (1984). “The Relationship Between stage of Development and small Firm Planning and Performance”, Journal of Small Business Management (JSBM), Vol. 22, No.2, April.
- 49- Romanelli, E., and M.L. Tushman, (1986). “Inertia Environments and Strategic Choice: A Quasi Experimental Design for Comparative Longitudinal research, “Management Science, 32. No.5.
- 50- Romanelli Elains, 91989). “Environments and Strategies of Organization start up: Effects Early Survival”, A.S.Q. 34.

- 51- Rowe Alan J., Mason Richard O., Dickel Kark E., Mann Richard B., & Mockler Robert J, (1994). "Strategic Management A methodological Approach", Texas, Addison- Wesley Publishing Company.
- 52- Scott, B.R., (1971). "Stages of Corporate Development part 1, Case No.9, Intercollegiate case clearing House", Boston, Mass: Addison – Wesley.
- 53- Singh Jitendra Vi, House Robert J, and Tucker David J, (1986), "Organizational Change and Organization Mortality", A.S.Q. 31.
- 54- Smith, Kem, G. & Others, (1985), "Top Level Management Priorities in Different stages of the Organizational Life Cycle", Academy of Management Journal, vol. 28, No.4.
- 55- Torbert, W.R., (1974). "Pre Bureaucratic and Post Bureaucratic Stage of Organization Development", International Development. Vol.5.
- 56- Tornalky, L.G., J.D; Evel and M.G., Boyland,W.A. Hetzner, E.C. Johnson, D. Rottman and Jo. Schineider, (1983). "The Process of Technological Innovation: Reviewing the Literature", National Science Foundation Washington D.C.
- 57- Walsh, James, P. & Dewar, Robert, d. (1987). "Formulization and the Organizational Life Cycle", Journal of Management Studies, vol.24, May.
- 58- Wood Cynthia Quick, (1990), "Evaluations of the American Nurses Associations Position on Health Insurance for the Aged", University of Kansas.