

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

إن تطور المدارس الحديثة للإدارة جاء مستندا ومكملا للتوجهات والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة. وفي إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح Open System تتفاعل مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها بالإضافة إلى تحديات البيئة الداخلية، وتحتوي هذه المدرسة العديد من التوجهات نذكر منها:

- المدرسة الكمية في الإدارة؛
- نظرية النظم الإدارية؛
- النظرية اليابانية في الإدارة.

I- المدرسة الكمية في الإدارة:

يطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة، أو بحوث العمليات أو مدخل صنع القرارات والمعلومات، وجوهر هذه المدرسة هو استخدام صنع القرارات، ونظم المعلومات، والرياضيات والاحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات، وهكذا تركز هذه المدرسة على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني.

ويرجع الفضل في ظهور هذا المدخل إلى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية، ففي تلك الفترة واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شئون الحرب والتي على إثرها تمّ تكوين فريق لبحوث العمليات، وهم من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل هذه المشاكل، وبانتهاء الحرب بدأ تطبيق نفس الأساليب الكمية في مجال الصناعة، حيث واجهت الأخيرة العديد من المشكلات المتعلقة بالنقل والاتصالات والتكنولوجيا والتي كان من الصعب إيجاد حلول لها بالوسائل التقليدية، وهكذا بدأت هذه الوسائل تأخذ طريقها للتطبيق والانتشار في مؤسساتنا وتنظيماتنا المعاصرة. وكان للعالم "هيربرت سايمون" (Herbert Simon) عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في ظهورها أكاديميا وعلميا، وقد ساوى "سايمون" بين الإدارة وصنع القرارات ورأى أن عمل المدير هو أساسا صنع القرارات، فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعليا، وكيف يمكن للمدير أن تكون قراراته أكثر فعالية ونجاح، وحدد عملية صنع القرار.

إن القرارات التي يجب على المدير اتخاذها عديدة ومتنوعة، ولكن يمين تصنيفها إلى قرارات روتينية بسيطة وقرارات غير روتينية وغير متكررة، ولما كانت معظم القرارات من النوع الثاني، فقد استدعى الأمر استخدام النماذج الإحصائية والرياضية، وبحوث العمليات، وهذا من أجل التوصل إلى قرارات صائبة، فمع تطور التقنيات تصبح القرارات المعقدة روتينية.

ومن أهم الأساليب الكمية المعتمدة في هذه المدرسة نجد: أدوات رياضية مختلفة مثل نظرية خط الانتظار، والبرمجة الخطية، وتقنية مراجعة تقييم البرامج (PERT)، وطريقة المسار الحرج (CPM)، ونظرية المحاكاة، ونظرية الاحتمالات، وأخذ العينات، وتحليل السلاسل الزمنية، وما إلى ذلك من الأساليب.

وقد ازداد تطبيق العديد من الأساليب الكمية في الآونة الأخيرة نظراً للتقدم التكنولوجي الذي ساعد على تطوير الحسابات الالكترونية المستخدمة في حل مشاكل البرمجة، حيث أمكن وضع نماذج رياضية متعددة أثبتت جدواها في صنع قرارات جيدة وموضوعية ومكنت المنظمات ومديريها على اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية.

ويمكن تحديد الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها في المدخل الكمي كما يلي:

- ملاحظة المشكلة أو الموضوع محل البحث لمعرفة عناصرها وحدودها؛

- بناء نموذج رياضي، أو استخدام نموذج متعارف عليه يتطابق مع عناصر المشكلة وحدودها؛

- حل المشكلة، باستخدام النموذج الرياضي المقترح والمناسب؛

- تطبيق حل المشكلة رياضياً على الواقع العملي والتأكد من أن هذا الحل صالح عملياً.

يلاحظ أنّ أفكار هذه المدرسة تكون أكثر فاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي، مثل مشكلات النقل والرقابة على العمليات الإنتاجية والمشكلات التسويقية، وما إلى غير ذلك من المشاكل داخل المؤسسات، وتقل فاعليته في معالجة مشكلات السلوك الإنساني حيث يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن عوامل السلوك وقياسها في شكل كمي.

II- نظرية النظم الإدارية:

يعتبر عالم الطبيعة والأحياء "برتالانفي" (Bertalanffy) مؤسس هذه النظرية في مطلع الستينيات من القرن الماضي، والفكرة الأساسية في نظرية النظم هي أنه: من أجل أن نفهم عمل أي كيان يجب أن ننظر إليه كنظام متكامل، هذا النظام له مدخلات ومخرجات وعمليات تحويلية، وخير مثال لذلك هو جسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام متكامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل: الجهاز الهضمي والجهاز التنفسي، المخ،...، وان هذه الأنظمة الفرعية بدورها مقسمة إلى أنظمة فرعية أصغر منها...، وتعتمد حياة الإنسان وصحته (النظام الأكبر) في انتظام وتوازن عمل الأنظمة الفرعية المكونة له، ولو نظرنا إلى الإنسان من زاوية أخرى نجد أنه يشكل نظاماً فرعياً من أنظمة فرعية أخرى أكبر منه كالأُسرة، المجتمع، الإقليم، العالم. إذاً يمكن تعريف النظام بأنه كيان كلي منظم يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها، وتحكمها علاقات اعتمادية متبادلة وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد وتسعى إلى تحقيق هدف مرسوم ومحدد.

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة أ.د. صالح حميد مدهاء

وحسب نظرية النظم فإن المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل، ...) هذه الأنظمة يقوم كل نظام فرعي فيها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

وبالتالي فإنه لفهم نظرية النظم يجب فهم المفاهيم التالية:

- **النظم الفرعية subsystems:** المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وهي جزء من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.
- **المنظمة نظام مفتوح** تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من السلع والخدمات.
- **الأثر التكاملي (التداؤب) synergy:** يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحا في حالة أداء العمل المطلوب معا (متعاونة) وبدلا من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حدة.
- **الفناء او التلاشي Entropy:** إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

تم تصنيف المنظمات بحسب نظرية النظم على أنها ضمن **النظم المفتوحة** التي تتفاعل مع البيئة تؤثر عليها وتتأثر بها، ومن خلال استعراضنا لأي منظمة يمكن التمييز بين عناصر النظام الآتية:

1- المدخلات Input : وتتكون من:

- المدخلات البشرية وهي الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية؛
- المدخلات المادية كالآلات والمعدات؛
- المدخلات المعنوية: وتشمل الأهداف، الهيكل التنظيمي، السياسات، المعلومات عن المجتمع وتكوينه، الفرص المتاحة، القيود المفروضة، التنظيم الرسمي ومكوناته؛
- المدخلات المالية؛
- المدخلات التكنولوجية: ويقصد بها أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.

2- **العمليات والنشاطات التحويلية Transformation Process:** يقصد بها مجموع النشاطات التخصصية والإدارية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام (المنظمة) وتحويلها إلى مخرجات (منتجات) من أجل تقديمها إلى المجتمع وتكون هذه النشاطات والعمليات ضرورية لربط أجزاء المنظمة واستمرارها.

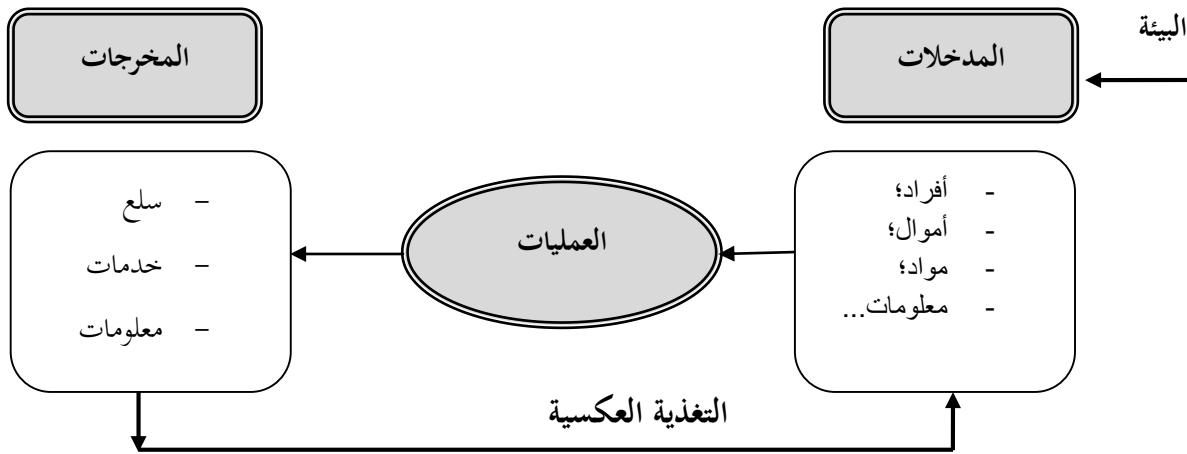
3- **المخرجات Output:** تتكون من السلع والخدمات والأرباح والخسائر، المعلومات...

4- البيئة **Enervement**: يقصد بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي تلعب دورا هاما في تحديد سلوك التنظيم، وتؤثر في توفير المدخلات المستخدمة من قبل المنظمة وأهم مكونات عناصر البيئة، الموردون، العملاء، المنافسون، الحكومة.

5- التغذية العكسية **Feedback**: هي مجموعة المعلومات التي تصل إلى المنظمة (بشكل مدخلات) حول النتائج السلبية والإيجابية للمخرجات المنتجة سلفا.

والشكل الموالي يلخص عناصر النظام المفتوح.

شكل يوضح عناصر النظام المفتوح



III- النظرية اليابانية في الإدارة:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثا خاصة منذ بداية الثمانينات ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ بداية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

في عام 1981 وعلى يد عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي" (William Ouchi) ظهرت النظرية Z، حيث قام بمزج مزايا التنظيم الأمريكي والذي يتميز بتقسيم العمل والتخصص الدقيق فيه، وكذا المركزية في اتخاذ القرارات إلى جانب أنه تنظيم رسمي، مع التنظيم الياباني والذي هو عكس سابقه، حيث يتميز بوجود علاقات تعاونية غير رسمية تساعد على التنسيق، كما يقوم على التشاور في اتخاذ القرار وهو يعتبر أن الوحدة الأساسية هي الجماعات بحيث توكل الأعمال إلى الجماعات أي مجموعة من الأفراد، كما يتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي.

أما التنظيم الجديد حسب "أوتشي" فهو عبارة عن فرق عمل مؤقتة، ويكون العمل جماعي، ولكن المسؤولية فردية، تقل فيه المستويات الإدارية ويتصف بأقل درجة من الرسمية.

وتتصف النظرية Z حسب " أوتشي " ب:

- التوظيف أو العمل الدائم للعامل بنفس المؤسسة؛
- بطيء التقييم والترقية؛
- نقل الموظف داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة لأخرى؛
- ضرورة اتفاق المدراء في المؤسسة على مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع؛
- المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات؛
- اعتماد السلطة غير الرسمية وتنميتها؛
- المؤسسة تشبه العائلة من ناحية علاقات العاملين ببعضهم البعض.