

المدرسة الحديثة في التنظيم

في نهاية هذه المحاضرة يتوقع أن يعرف الطالب:

❖ أهم نظريات المدرسة الحديثة

ما يمكن قوله هو أن المدرستين السابقتين قد أغفلنا أهمية المتغيرات البيئية في إنتاجية الفرد والمؤسسة لهذا كله تطورت أفكار جديدة في مجال التنظيم وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحالي تتمثل في مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة لعل أبرزها:

1- مدرسة علم الإدارة - Management Science School - Ecole de science du Management:

نشأت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات كما تسمى أيضا نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية في المجال العسكري والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع... إلخ، هذا الأسلوب في حل المشاكل اعتمد على تداخل عدد من فروع المعرفة، وجرى معالجة المشاكل من فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة، وبحلول عام 1965 استخدم هذا المدخل بالكثير من الشركات الإدارية مثل جدولة الإنتاجية، اختيار الموقع الملائم للصنع، التعبئة والشحن... إلخ، والظروف التي يطبق فيها مدخل علم الإدارة هي:

- وجود بعض المشاكل الإدارية المعدة بحيث تكون الإدارة بحاجة إلى أسلوب تحليل عدد كبير من المتغيرات، مما يعني أن أسلوب علم الإدارة يزيد من فعالية القرار الذي يتخذه المدير؛
- يقوم أسلوب علم الإدارة على استخدام علم الاقتصاد كمرشد للتوصل إلى إقرار المطلوب، لذلك يصلح هذا الأسلوب في تحليل العوامل الكمية؛
- أن الظروف التي يتخذ فيها القرار يستلزم استخدام النماذج الرياضية وهو ما يتوافر في مدخل علم الإدارة حيث تصمم وتبنى النماذج لتعبر عن الواقع ومن ثم تستخدم لتحديد أفضل أسلوب لتحسين الواقع.

وعلى هذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة، "أنت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك من طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين والمنشآت".

على رغم المساهمات الفعالة لمدرسة علم الإدارة في معالجة كثير من الجوانب والقرارات الإدارية، إلا أنها لم تخلو من الانتقادات، فقد كان الانتقاد الأبرز الذي وجه لهذه المدرسة هو اهتمامها بشكل كبير وزائد عن الحد بالأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام فقط. ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية، ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ القرارات الرشيدة والخطط المنطقية القابلة للتطبيق.

2- مدرسة النظم L'école Systémique - Systems School:

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، ويعتبر لودفيغ فون برتالانفي Ludwig Von Bertalanffy مؤسس النظرية العامة للأنظمة، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة لعل أبرزهم شيبستر بارنارد Chester Barnard في كتابه وظائف المدير سنة 1938.

فالفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

انطلاقاً من هذه الفكرة يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، وتتكون المنظمة بناءً على ذلك من ثلاثة عناصر هامة: المدخلات والعمليات والمخرجات، فأما المدخلات فنجد فيها الأموال، المواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، إضافة إلى الأفراد الذين توظفهم المنظمة...، ثم تتم معالجتها وفق عمليات معينة تختلف من منظمة إلى أخرى لتصحيح مخرجات فيما بعد، لأن الإطار العام المفهوم للنظام هو أن المنشأة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة.

إذن فإن المنظمة تشبه نوعاً ما الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية

تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها، كما أنها تؤثر في المنظمة ككل، ومادام أن مدرسة النظم تعتمد على النظرية العامة للأنظمة، وإذا قمنا بتحليل المركز الإداري كنظام، وذلك بعرض أجزاء النظام الإداري والمعلومات التي تستخدم لتحليله، فهذا يعني أن النظام الإداري يتكون من عدد من الأجزاء حيث تعمل هذه الأجزاء و تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، ويعتبر من أهم أجزاء النظام الإداري مدخلات التنظيم، العملية التنظيمية، ومخرجات التنظيم، أي أن هذه الأجزاء على التوالي تتكون من موارد التنظيم، عملية الإنتاج، والإنتاج التام الصنع حيث تعبر الأجزاء عن التوافق الذي يوجد لتحقيق أهداف التنظيم أيًا كان هذا التوافق والنظام الإداري يعتبر نظام مفتوح حيث يتفاعل مع بيئته فهي تعتبر إحدى القوى المؤثرة عليه، والتي يحتمل أن تغير مستقبلا فيه. وعلى هذا الأساس وللتأكد من نجاح التنظيم، يجب الحصول على الكثير من المعلومات التي تقيد في تحليل عمليات النظام الإداري.

3- مدرسة الموقفية (الظرفية) (Ecole de la contingence - Contingency School)

تعتبر هذه المدرسة التي ارتبطت بالعالم فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler اتجاهًا حديثًا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

هذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها، بمعنى آخر أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، بشكل آخر فإن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملاءمة، أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملاءمة.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة، ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة والبيئة والمتغيرات البيئية، وكونها نظاما مفتوحا، وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك تعدد وعدم انسجام المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.

من بين هذه الدراسات نجد: دراسة برن وستولكر Burn and Stalker، ودراسة لورنس ولورش Lawrence and Lorsch، ودراسة جوان وودوارد Joan Woodward .
لقد وجهت انتقادات لهذه المدرسة على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، مع بعضها البعض رغم الاختلاف الكبير بين هذه النظريات، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنشأة.

4- مدرسة الإدارة بالأهداف Management by Objectives School -

:Ecole de direction par objectifs

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة.

وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات، وكان رائد هذه المدرسة هو بيتر دركر Peter Drucker، وتقوم هذه المدرسة على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد أهداف مؤسسة، وفي اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه المدرسة من شأنها حفز العاملين وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.

وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة فتسير حسب الخطوات التالية:

- يقوم المرؤوس برسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف؛

- يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المحددة؛

- يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس، ويقف على تقدمه في مراحل المحددة ويتعرف على المشكلات التي تستجد ويبحث طرق حلها ويقدم للمرؤوس ما يحتاج من إمكانيات أو تسهيلات مادية أو معنوية؛

- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل، تبدأ عملية التقويم بواسطته هو (الرئيس) فيتم استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا وتبحث الأخطاء والفروق وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضع طرق علاجها وتصحح الأخطاء ويفكر الرئيس والمرؤوس في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة. وبهذا قد تحقق الإدارة عدة مزايا كزيادة الإنتاج والإنتاجية وانسجام العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية للأفراد والتشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى الحلول لها وتطوير كل من العمل والأفراد للحصول على هذه المزايا يجب تحديد الأهداف تحديدا دقيقا ويجب أيضا التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد، والعناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية وإنشاء نظام دقيق للمعلومات، وتدريب كل المديرين والموظفين، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد، وتوفير قدر كبير من الموضوعية عند تقويم الأداء وقياس النتائج وإمداد العاملين بالحوافز (المادية والمعنوية) لدفعهم لبذل المزيد من المجهودات لأداء أعمالهم، وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها.

5- المدرسة اليابانية في التنظيم The Japanese Management -

:Le management japonais

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثا خاصة منذ بداية الثمانينات ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية 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، ولعل من أهم العناصر التي ساهمت في بروز الإدارة اليابانية:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه وترقيته الوظيفية حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية وأنه لن يستغني عنه؛
- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك؛
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها؛

- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر؛
 - الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.
- في عام 1981 وعلى يد عالم الإدارة الياباني وليام أوشي William Ouchi ظهرت النظرية Z والتي اتصفت بـ:

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

مقارنة بين الأنظمة الإدارية اليابانية والأنظمة الإدارية الأمريكية

المنظمة الأمريكية	المنظمة اليابانية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف الدائم
السرعة في التقييم والترقية	البطء في التقييم والترقية
الاختصاص في الحياة الوظيفية	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
وسائل الرقابة العلنية	وسائل الرقابة الضمنية
اتخاذ القرارات فردياً	اتخاذ القرارات جماعياً
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
الاهتمام الجزئي بالعاملين	الاهتمام الشمولي بالعاملين
الاهتمام الجزئي بالسيطرة على النوعية	الاهتمام الشمولي بالسيطرة على النوعية