

المحور الرابع: النظريات الحديثة للإدارة

تمهيد:

بدأت هذه المدرسة مع بداية السبعينات من القرن 20، و مازالت الى وقتنا الحاضر، حيث كانت تهدف الى تحسين و تطوير عمليات الإدارة في المنظمات، و تشمل كل من النظرية الكمية، نظرية النظم، نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية اتخاذ القرار، الإدارة اليابانية.

اولا: النظرية الكمية (مدرسة بحوث العمليات)

يرجع الفضل في ظهور هذا المدخل الى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية، ففي هذه الاثناء واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شؤون الحرب و التي على اثرها قامت بتكوين فريق بحوث العمليات و هم من علماء الرياضيات و الإحصاء لحل هذه المشاكل، خاصة المشاكل العسكرية، حيث اعتمدوا في حل المشكلات على الأسلوب الكمي على شكل رموز و معادلات رياضية، و بعد النجاح الذي احرزته هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في المجال العسكري، أراد الاداريون تطبيقه في ميدان الاعمال و الاقتصاد.

و يلاحظ أن هناك العديد من النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الادارية ومن ضمن هذه النماذج (على سبيل المثال وليس الحصر).

* نموذج البرمجة الخطية و يستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح.

* نموذج النقل والذي يهدف الى الوصول الى أفضل شبكة للنقل والتي معها تقل تكاليفها الى أدنى حد ممكن.

* نموذج شبكة بريث والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الانتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للانشطة المكونة للمشروع أو العملية.

و يلاحظ ان أفكار هذه المدرسة تكون أكثر ملائمة وفاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي مثل مشكلات النقل والرقابة على العمليات الانتاجية و المشكلات التسويقية.

أما الانتقاد الذي وجه إلى هذه المدرسة فهو عدم كفاءتها في حل المشكلات الانسانية، وأمور أخرى مثل الدافعية وقياس الروح المعنوية وهي أمور ذات أهمية كبيرة لإدارة المنشأة.

ثانياً: نظرية النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم و المعرفة بهذا الموضوع، و يعتبر لودوينج فون بيرتلانغلي المؤسس للمقاربة النظرية من خلال كتابه تحت عنوان: النظرية العامة للنظم سنة 1968.

حيث انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، و قد عرف النظام بأنه: ذلك الكيان المنظم من عدة أجزاء تنتظم معا لتحقيق هدف معين و انطلق أصحاب هذه النظرية من فرضية انه يمكن حل العديد من المشاكل الإدارية من خلال النظر الى المنظمة على انها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها.

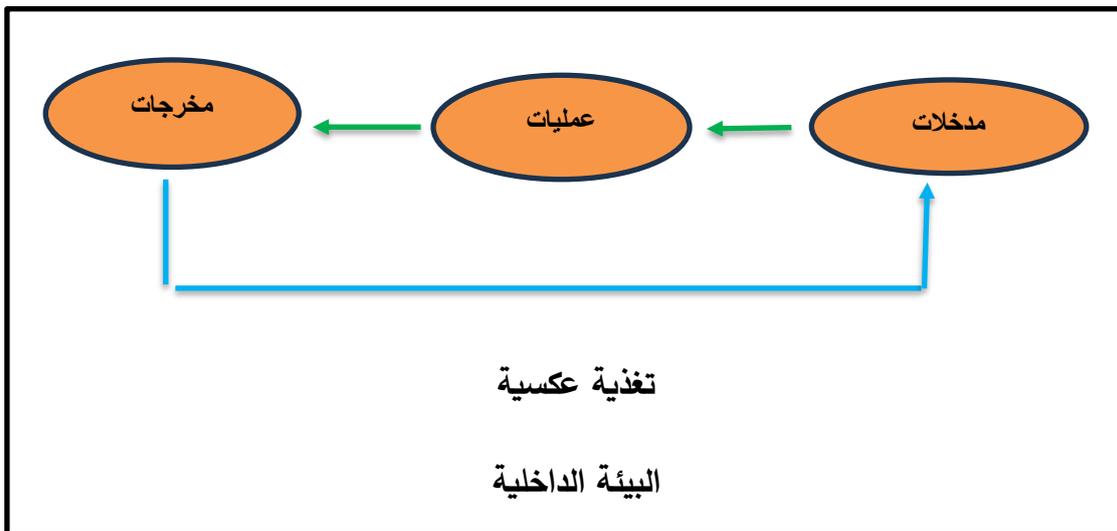
و يوجد نوعين من الأنظمة وهي :

* **الأنظمة المغلقة:** هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، ومن النادر وجود نظام مغلق بشكل مطلق.

* **الأنظمة المفتوحة:** تعتمد على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات ويمكن وصفه على أنه يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويحولها الى سلع وخدمات لإشباع الحاجيات كذلك في البيئة الخارجية.

و الشكل التالي يوضح مفهوم النظام:

الشكل (1): الاطار العام لمفهوم النظام



كما يتألف النظام من مجموعة من العناصر متمثلة في:

أ- **المدخلات (Inputs)**: وهي تتضمن الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر) ؛

ب- **العمليات أو التحويل (Process ,Transformation)** : يقصد بالعمليات أو التحويل أو المعالجة جميع الفعاليات الفنية و الادارية التي يقوم بها النظام من أجل معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة؛

ج- **المخرجات (Outputs)** : تتضمن السلع والخدمات و المعلومات للبيئة الخارجية، و المخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله؛

د- **التغذية العكسية (المرتجعة أو المرتدة) Feedback** "تمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته. اجزاء النظام في النظرية: تتمثل أجزاء النظام فيما يلي:

* **الفرد**: يعتبر جوهر النظام مهما كان منصبه الوظيفي سواء كان مديرا أو منفذا وعالجت النظرية هذا الجزء من خلال حوافز الفرد واتجاهاته .

* **هيكل النظام**: يتمثل في المخطط التنظيمي ويوضح ترتيب الوظائف داخل المؤسسة وخطوط السلطة وحدودها .

* **فلسفة النظام**: لكل منظمة فلسفة خاصة وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب المخرجات التي تقدمها للبيئة الخارجية،

* **التنظيم الرسمي والغير رسمي**: يتألف التنظيم الرسمي من وجهة نظر شيلستر من العناصر التالية : الهدف المشترك، الاتصال ، السلطة وقبولها ، اتخاذ القرارات ، التخصص ، الرغبة في العمل ، التوجيه والإشراف.

ما التنظيم الغير رسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وتفاعلهم فيما بينهم، ففي كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على

أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين.

ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر، إن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي.

ثالثا: نظرية الإدارة بالاهداف

تنسب هذه النظرية الى بيتر دراكر (Peter Drucker) النمساوي الاصل مطلع الخمسينات و هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الاهداف و في اتخاذ القرارات الادارية. وعلى المدير أن يطور معايير لقياس الاداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تلك الاهداف.

شروط نجاح النظرية: إن هذا الاسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين، و هناك شروط يجب توفرها لضمان نجاح اسلوب الادارة بالاهداف تتمثل في:

* يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لانجاز الاهداف المطلوبة .

*أن يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار و تحمل المسؤوليات .

*أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الاراء مع المرؤوسين.

*تقييم اعمال المرؤوسين.

ومن أهم وسائل تطبيق الادارة بالأهداف نجد :

1/الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين، بحيث يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الادارة المركزية .

2/تنويع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم وشعورهم بأهمية الاعمال التي يؤدونها .

3/إشراكهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات حتى يروا أنفسهم جزءا من الادارة ويجعلهم حريصين على تحقيق الاهداف الموضوعة .

4/إتباع طرق جديدة في تقييم الاداء تركز على النتائج وليس على الرسائل فقط

فمن خلال تتبع فكرة تطور الفكر الاداري يتضح جليا أنها عرفت تطور في المعنى والاساليب من مدرسة

الى أخرى باختلاف التيارات الفكرية للباحثين.

تقييم نظرية الادارة بالاهداف :

أسهمت هذه النظرية كثيرا في تعزيز أفكار أنصار العلاقات الانسانية والسلوكيين؛ حيث ركزت على منح العاملين الفرصة لمشاركة الادارة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات، وهو ما يدخل في إطار تعزيز العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين وتحقيق حاجات العاملين النفسية المتعلقة بالتقدير و الاحترام وامكانية تحقيق الذات.

- من مزايا هذه النظرية أنها تسعى لتنمية الروح المعنوية للعاملين من خلال الاتصال المستمر مع الرؤساء في الادارة في جو من الحرية والتعاون وكذلك تنمية روح الانتماء للمنظمة.

- تساعد في تنمية القدرات التخطيطية والقرارية للعاملين.

- المساهمة في زيادة الانتاجية للمنشأة نتيجة تحسين مناخ العمل .

ورغم هذه المزايا إلى أنها تعرضت لبعض الانتقادات تمثلت في أن بعض الرؤساء والمديرين في المنشأة قد ، ينفرون من تطبيق هذا الاسلوب الاداري ويعتبرونه مضيعة للوقت وغير عملي خاصة اذا تعرضت المؤسسة لمصاعب مستعصية لا يمكن اتخاذ قرار حلها سوى من المدير او التعرض لمشاكل تحتاج الى قرارات مستعجلة لحلها كما يمكن من خلال اشراك العاملين في وضع أهداف واستراتيجيات المنظمة من كشفها للاخرين وخاصة المتعاملين والمنافسين.

رابعاً: النظرية اليابانية "Z"

تعد النظرية اليابانية " Z " لرائدها "ويليام أوشي (W.Ouchi) من أحدث النظريات؛ حيث سادت في ثمانينيات القرن الماضي، وقد بينت بأن هناك أساليب حديثة في التسيير أثبتت جدارتها وكفاءتها، واستوحتها من الادارة اليابانية في التسيير، وتعتمد أساسا على القيم الاجتماعية السائدة، ومن بين هذه القيم التركيز على الجماعة واعتبارها أساس العمل، عن طريق إشراكها في كل ما يتعلق بالمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار و وهو ما ينمي ارتباط العامل بمؤسسته وشعوره بالانتماء المؤسسي ، مما يجعله مستعدا لتقديم المصلحة العامة للجماعة والمؤسسة على مصلحته الشخصية.

عناصر الإدارة اليابانية :

-ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه و انتاجيته.

-العمل كفريق، والشعور الجماعي، بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية .

-أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها .

-الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

-عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

تقييم النظرية اليابانية :

على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات وأهمها :

-عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.

-إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.

- التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

خامساً: مدرسة اتخاذ القرار

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات إلى (Simon Herbert هيربرت سيمون 1916-2001) الذي أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، و على المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف ، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال Simon Herbert et March إلى دراسة آلية اتخاذ القرار .

حيث يعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة."

مراحل عملية اتخاذ القرار: تتمثل مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

تحديد المشكلة: المشكلة تعبر عن وجود فجوة أو انحراف معين أو مستوى ما من الاداء، تعكس التباعد بين الوضعية الفعلية والوضعية المرغوب فيها (الوضعية المعيارية).

تحليل المشكلة: تتمثل هذه المرحلة في تحليل المشكلة إلى مشاكل فرعية ثم تحليل هذه الاخيرة إلى أجزاء أو مشاكل فرعية أخرى، بقدر ما يمكن من التجزئة لمعرفة الاسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها وتحديد تأثير كل منها ومقدار مساهمته في تكوينها.

تحديد البدائل وتقييمها: ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، حيث أنه بعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل كل المعلومات عنها، يتم تحديد البدائل لحلها. وبعد الانتهاء من تحديد البدائل يجب على متخذ القرار تقييمها للاختيار من بينها، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة.

اختيار أفضل بديل: تهدف عملية الاختيار إلى التوصل إلى البديل الذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الهدف من القرار والمتمثل في حل المشكلة التي سبق تحديدها، والبديل الافضل هو الذي يحقق أكبر عائد بأقل تكلفة وبأقل خطورة.

تنفيذ القرار: تتضمن هذه الخطوة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة، غير أن عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية سهلة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمسألة.

تقييم التنفيذ: عندما يتم تنفيذ حل مشكلة ما فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة التنفيذ للوقوف على مدى فعاليته في علاج المشكلة، وإذا ما تبين بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعالاً في علاج المشكلة، فهذا يعني أننا وصلنا إلى المرحلة الاخيرة من عملية حل المشكلة.

مراجع:

1/ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2020 .

2/ محمد فريد الصحن و اخرون، (2000) ، مبادئ الإدارة،الدار الجامعية، الاسكندرية.

3/ Johnson, Richard A, Fremont E, Kast. James Rosenzweig, « The Theory and Management of Systems », 3rd, Ed McGraw-Hill, New York, 1967.

4/ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.