الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

الإدارة قديمة قدم الحضارة الإنسانية، فقد مارس السومريون والمصريون والبابليون والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة، وأقاموا حضارات لا تزال هناك شواهد كثيرة عليها.

وكانت الإدارة في الماضي تعتمد على الحدس والخبرة، ولم تكن تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية كما هو الحال في العصر الحديث، ومع هذا فقد عرفت الحضارات القديمة الكثير من المفاهيم والمبادئ الإدارية المختلفة التي ساهمت في تطور الفكر الإداري.

وتعتبر الحضارة الإسلامية من الحضارات التي أسهمت كثيرا في الفكر الإداري، فقد عرف المسلمون الكثير من المفاهيم والقواعد الإدارية وطبقوها في إدارة شؤون الدولة، ومن أهم تلك المفاهيم والقواعد: اختيار العاملين في الدولة على أساس الجدارة والصلاح والأمانة، إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد، تطبيق مفهوم اللامركزية في إدارة الدولة، استخدام مبدأ التدرج في السلطة، استخدام القيادة التشاورية، ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وغيرها.

وفي هذا الفصل شرح موجز لأهم مدارس الفكر الإداري خلال القرن العشرين:

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية.

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية.

المبحث الثالث: المدرسة الكمية.

المبحث الرابع: مدرسة النظم.

المبحث الخامس: المدرسة الموقفية.

المبحث السادس: الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

وقبل التطرق لهذه المدارس لابد من معرفة مفهوم المدرسة وأسباب تعدد المدارس.

يستخدم مصطلح المدرسة أو المدخل أو المذهب ليشير إلى مجموعة من العلماء والباحثين الذين يشتركون في منهجهم وتصورهم وفهمهم لموضوع معين أو مشكلة معينة، مثال ذلك مدرسة الشعر الحديث والمذهب المالكي وغيرها. وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في مكان أو زمان واحد أو غير ذلك، وإنما يشتركون في منهجهم وتصورهم وفهمهم لموضوع معين.

والمدارس في مجال الإدارة عديدة ومتنوعة، وهي مرتبطة بالاجتهادات المختلفة للعلماء والباحثين في دراسة الظواهر الإدارية، وفي سمات العصر الذين عاشوا فيه وغير ذلك.

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين، ولقد تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع الثورة الصناعية، وتضم هذه المدرسة النظريات التالية: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية.

وقبل مناقشة هذه النظريات لابد من الإشارة إلى أهم الافتراضات الضمنية والصريحة التي اعتمدتها المدرسة الكلاسيكية وهي:

1) نظرت إلى المنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة نسبيا.
2) نظرت إلى الإنسان (العامل) نظرة مادية، يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الحوافز المادية.
3) اعتبرت أن أعمال المنظمة معروفة وذات طابع روتيني بسيط.
4) يوجد أسلوب أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.
5) اعتمدت معيار الكفاية والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء.
6) اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية

في بداية القرن العشرين أخذت المنظمات ولاسيما الصناعية في الانتشار والتوسع وأصبحت عملياتها وأنشطتها أكثر تعقيدا، وواجهت تلك المنظمات عدة مشاكل إدارية وعمالية التي استدعت البحث عن حلول لها؛ ولقد جاءت نظرية الإدارة العلمية بقيادة تايلور وآخرون لتعالج هذه المشاكل.

منطلقات ومبادئ نظرية الإدارة العلمية

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى تايلور (Taylor)، حيث رجع الفضل إليه في إرساء الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ تايلور من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية منها: الاعتماد على الخبرة الشخصية وإهمال الأسلوب العلمي، تدني إنتاجية العمال، وغيرها من الأمور السلبية التي دفعت تايلور إلى استخدام المنهج العلمي (البحث والتجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لأهم المشكلات آنذاك وهي الإنتاجية والتعاون والحوافز.

ونتيجة لتلك الأبحاث والدراسات توصل إلى المبادئ التالية:

1) الاعتماد على المنهج العلمي في تحسين أداء العمال، وفي حل مختلف المشاكل الإدارية.
2) ضرورة تقسيم العمل أي تخصص العامل في وظيفة معينة.
3) ضرورة اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
4) الاعتماد على الحوافز المادية لزيادة الإنتاجية.
5) بث روح التعاون بين الإدارة و العمال لتحقيق أهداف العمل.

6) توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، حيث يتولى العمال التنفيذ وتتولى الإدارة مهام التخطيط، التنظيم والرقابة.

ولقد قام تايلور في عام 1911 بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها، ومثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة.

المطلب الثاني: نظرية التقسيم الإداري

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي فايول (Fayol) الذي أصبح فيما بعد مدير لمجمع الصناعة المعادن والمناجم في فرنسا. ولقد كان فايول مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات في الإدارة وتوجهها بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية.

ولقد تميز فايول عن تايلور في جانبين هامين هما: اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير، ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة (الإدارة الدنيا) بينما ركز فايول على الإدارة العليا.

ومن أهم انجازات فايول:

- ❖ تحديد المبادئ الأساسية للإدارة.
- ❖ تحديد الوظائف الأساسية للإدارة.
- ❖ تحديد الوظائف الأساسية للمنظمة.

أولا: المبادئ الأساسية للإدارة

اقترح فايول (14) مبدأ (قواعد مرنة) عالميا للإدارة وهي:

تقسيم العمل: ويعني ضرورة التخصص الوظيفي.

السلطة والمسؤولية: وتعني احترام السلطة وتحمل المسؤولية.

التسلسل الإداري (تدرج السلطة): أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

المركزية: الاتجاه إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو جهة (المدير، مجلس الإدارة...) ثم تفويضها حسب الظروف.

وحدة الأمر: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.

وحدة التوجيه: ضرورة تنسيق جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه.

الامتثال للنظام: أي ضرورة احترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر.

إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.

مكافأة الأفراد: لم يقترح فايول نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.

الترتيب و النظام: الأفراد والمعدات... توضع في الأماكن المناسبة.

العدالة: ضرورة العدالة في التعامل مع العمال.

استقرار العاملين: يجب أن يكون دوران العمل اقل ما يمكن، وأن يكرس العامل حياته في عمل واحد وفي منظمة واحدة.

المبادرة: تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة تساعد في تحسين العمل.

روح الجماعة: وتعني ضرورة العمل في شكل فريق، وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

ثانيا: الوظائف الأساسية للإدارة

يعتبر فايول أول من يناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يقوم بها كل مدير.

واقترح فايول خمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

ثالثا: الوظائف الأساسية للمنظمة

قسم وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات:

فنية (تصنيع وإنتاج).

تجارية (بيع وشراء).

مالية (إيجاد واستخدام الأموال).

تأمينية (حماية الممتلكات والأشخاص).

محاسبية (تقدير التكاليف، الميزانية...).

إدارية (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة).

المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية

تسند هذه النظرية إلى العالم الألماني فيبر (weber) وكان فيبر عالما اجتماعيا، له أبحاث ودراسات في علم الاجتماع والاقتصاد والسياسة وغيرها، ولم يكن مديرا أو مهندسا مثل الكتاب الذين سبق الإشارة إليهم؛ لقد كان فيبر مهتما بكيفية الانتقال من ألمانيا من التخلف إلى التقدم فقام بدراسة الحضارات القديمة لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس.

لقد اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية والتي كانت تتميز بتدني الكفاية وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وميز ين السلطة والقوة، وفي دارسته لتطر المجتمعات ميز بين ثلاث أنواع من السلطة وهي السلطة التقليدية والشخصية والقانونية، ونادى فيبر بضرورة تطبيق السلطة القانونية (التي تستند على أسس وقواعد موضوعية تسري على جميع العمال في المنظمة) لتحقيق العقلانية في المنظمات.

ومن أهم انجازات فيبر (النموذج البيروقراطي).

النموذج البيروقراطي

البيروقراطية مصطلح مركب من شقين، الأول يعني المكتب والثاني يعني الحكم والمصطلح بشقيه يعني حكم أو سلطة المكتب، يرى فيبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاية وعقلانية، فهو يحقق الدقة، السرعة، الوضوح، الاستمرارية، الوحدة والانصياع الصارم من قبل العمال؛

واقترح فيبر السمات أو القواعد التالية للنموذج البيروقراطي:

1) ضرورة تقسيم العمل والتدرج الهرمي في السلطة.

2) اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.

3) الاعتماد على السجلات الرسمية والمستندات في أداء العمل.

4) وضع قوانين وضوابط لأداء العمل.

5) الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

6) الاستقرار الوظيفي والاحتراف الوظيفي.

المطلب الرابع: تقييم المدرسة الكلاسيكية

من أهم ما أسهمت فيه المدرسة في مجال تطور الفكر الإداري:

1) اعتبار الإدارة علم ومهنة.

2) تحديد وظائف العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

3) أبرزت أهمية تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

4) أبرزت أهمية المكافآت، نظم الحوافز والتعاون.

5) أكدت على أهمية اختيار وتدريب العمال.

6) أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

1) الاهتمام بالجانب الفني للعمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال.

2) الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز العمال، وإهمال الحوافز المعنوية.

3) اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا.

4) إهمال عملية صنع القرارات.

5) الروتين في العمل، الجمود والتعقيد... خاصة في النموذج البيروقراطي.

وبشكل عام يرى بعض النقاد أن الإدارة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت بيئة الأعمال آنذاك بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة ودقة بالإحداث المستقبلية، كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية؛ أما بيئة الأعمال المعاصرة فهي معقدة ومتنوعة ومضطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن التحدي الكبير الذي كان يواجه المدراء حينذاك هو تحسين الكفاية والإنتاجية، أما في الوقت الحاضر فإن التحديات كثيرة ومن أهمها: الجودة والمنافسة والعولمة.

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني وعدم الاهتمام به من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا أفكار ومبادئ المدرسة الكلاسيكية أن تلك المبادئ عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في العمل، كما أفرزت العديد من المشكلات في العمل.

لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكون قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف الأفراد والمنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع.

ويندرج تحت هذه المدرسة وجهتا نظر:

المطلب الأول: العلاقات الإنسانية

تنسب هذه النظرية إلى الكاتب الاسترالي (e, mayo)، ومن أهم الدراسات التي قام بها وزملاؤه في جامعة هارفارد، الدراسات المعرفة ب(Hawthorne) في شركة (Electrice Wistern) خلال الفترة (1932/1927).

وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العوامل المادية مثل: الإضاءة، فترات الراحة ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة؛ وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت وجود علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، ولكنها أفرزت النتائج التالية:

1) أن المنظمة كيان اجتماعي يضم تنظيمات رسمية وغير رسمية.
2) تلعب الجماعات الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
3) لا يتم تحريك الأفراد عن طريق الحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الفرد للعمل والإنتاجية.
4) هناك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العمل.
5) يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.

إضافة إلى إسهامات (مايو) هناك العديد من الكتاب الذين أسهموا في حركة العلاقات الإنسانية ومنهم (barnard) الذي اشتهر بكتابه المعروف وظائف المدير.

المطلب الثاني: العلوم السلوكية

ظهرت في الخمسينات وتعتبر امتداد للمدرسة السابقة وتطور لها، إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، ومن أهم النظريات في هذا الاتجاه نظريات القيادة والدافعية التي سيتم شرحها لاحقا.

المطلب الثالث: تقييم المدرسة السلوكية

من أهم الأفكار التي أسهمت بها المدرسة السلوكية ما يلي: أن المنظمة نظام اجتماعي، وانه يوجد عدة أساليب (مادية ومعنوية...) تدفع الفرد للعمل، إبراز أهمية الاتصالات والقيادة في نجاح المنظمة.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية أنها أهملت جوانب الإدارة المختلفة والمعقدة، وركزت على الجوانب الإنسانية فقط مثل التحفيز والقيادة.

المبحث الثالث: المدرسة الكمية

وتسمى أيضا مدرسة علم الإدارة أو مدرسة علوم صنع القرارات والمعلومات، وجوهر هذه المدرسة هو صنع القرارات والاعتماد على نظم المعلومات، الرياضيات والإحصاء.

لقد تطورت هذه المدرسة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع ودقة إصابة الأهداف وغيرها.

وكان للعالم (simon) دور كبير في نشوء نظرية القرارات أكاديميا وعمليا، وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرارات ورأى أن عمل المدير أساسا هو صنع القرارات؛ فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعليا، وكيف يمكن للمدير أن تكون قراراته أكثر فاعلية ونجاحا من خلال التركيز على الأساليب الكمية المساعدة في صنع القرارات.

تقييم المدرسة الكمية

من أهم إسهامات المدرسة الكمية: تحديد عملية صنع القرار، تقديم عدد من الأدوات والأساليب المساعدة في صنع القرارات الناجحة، مثل: البرمجة الخطية، المباريات، صفوف الانتظار والمحاكاة...، كما أكدت على أهمية نظم المعلومات في زيادة فاعلية وكفاءة صنع القرارات.

ومن أهم الانتقادات لهذه المدرسة كما هو الحال مع المدرسة السلوكية، أنها لا تقدم إطار متكاملا لفهم الإدارة، وأنها ركزت جهودها على عملية صنع القرار والأساليب المساعدة في صنع القرارات.

المبحث الربع: مدرسة النظم

ينبغي الإشارة هنا إلى أن الكاتب (Barnard) قد اعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة، كما يعتبر العالم البيولوجي (bertalanfly) أول من اقترح أسلوب النظم كطريقة بحث جديدة.

يعتبر أسلوب النظم أسلوب علميا لدراسة الأشياء باعتبارها نظام فالإنسان نظام والمنظمة نظام... ويركز أسلوب النظم على دراسة أجزاء النظام والعلاقات بين الأجزاء وأثرها...؛ ولقد استخدم أسلوب النظم في عدة مجالات منها علم الإدارة.

المطلب الأول: خصائص وآلية عمل النظام

تعتبر مدرسة النظم أن المنظمة نظام مفتوح، والنظام بشكل عام هو الكل الذي يتكون من أجزاء تعمل معا بشكل تفاعلي، من اجل تحقيق أهداف مشتركة، وكون النظام المفتوح فهذا يعني أنه يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي:

الأجزاء: هي العناصر التي تشكل النظام، مثل نظام الإنتاج والتسويق.

العلاقات: هناك علاقات تربط الأجزاء مع بعضها البعض، وتربط النظام مع البيئة الخارجية.

البيئة: كل منظمة تتواجد في بيئة معينة تعمل فيها وعليها أن تتكيف معها.

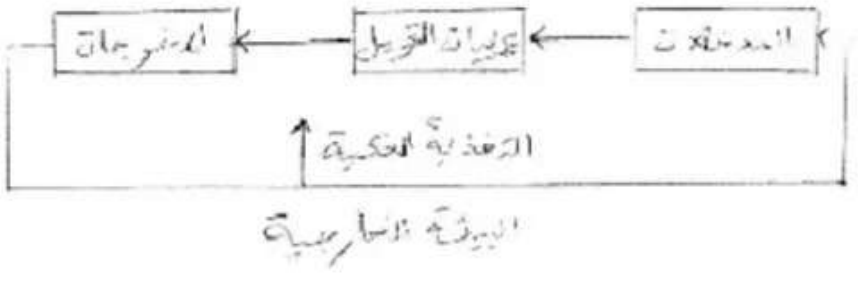
حدود النظام: لكل نظام حدود معينة تفصله عن البيئة الخارجية، علما بأن هذه الحدود هلامية ويمكن أن تتغير من حين لأخر، وفيما يخص حدود المنظمة فهي تتمثل في الهيكل التنظيمي.

الغاية: وهي أساس وجود النظام، ولكل غاية أهداف.

الشمولية: وهي مقابل الاستقلالية، وتترجم بمقولة مجموع الأجزاء اكبر من الكل.

المطلب الثاني: عمل النظام

المنظمة كنظام مفتوح تتعامل مع البيئة باستمرار، وتأخذ منها المدخلات لتقوم بتحويلها من خلال العمليات إلى مخرجات، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (ب): عناصر النظام المفتوح

المدخلات: تأخذ المنظمة الموارد التي تحتاجها (المواد والعمال والأموال والمعلومات وغيرها) من البيئة الخارجية.

العمليات: من خلال العمليات يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات.

المخرجات: وهي نواتج عمليات التحويل وقد تكون منتجات ومعلومات وغيرها.

التغذية العكسية: توفر البيئة الخارجية للمنظمة المعلومات المرتدة، وهي معلومات يجب معرفتها والاستفادة منها في صنع قرارات تتعلق بتعديل المدخلات أو/والمخرجات أو/وعمليات التحويل.

المطلب الثالث: تقييم مدرسة النظم

تمثل مدرسة النظم إطار فكريا مفيدا للمدير في فهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي:

1) اعتبار المنظمة نظام اجتماعي، يجعل المدير ينظر إلى وحدته ودوره في إطار النظام الكلي، وانطلاقا من هذه الفكرة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة، يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة الكلي، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع أجزاء المنظمة حين إدخال أي تغيير في جانب أو أكثر من النظام.

2) يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، وهو أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنعزلة؛ أذا أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة.
3) تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة المحيطة، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل مع البيئة بنجاح، خاصة مع البيئة المعاصرة التي تتميز بأنها معقدة ومضطربة...
4) تنبه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة، أي انه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

إن أهم انتقاد لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية، إلا أنها تقدم أسلوب علمي للمدير في فهم المنظمات وإدارتها بشكل أكثر شمولا وتكاملا.

المبحث الخامس: المدرسة الموقفية

تعتبر هذه المدرسة امتداد لنظرية النظم فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح، وتسعى المدرسة الموقفية إلى فهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي مواقف محددة؛ وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة.

إن المدرسة تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ولكنها ترى انه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة؛ وإنما يجب فهم وتشخيص كل موقف (حالة) ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب.

ومن هنا كان سعي أتباع وأنصار هذه المدرسة إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على القرارات الهامة في المنظمة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي : بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دور حياتها، التقنيات المستخدمة، استراتجيات المنظمة والثقافة وغيرها.

تقييم المدرسة الموقفية

لا تزال المدرسة الموقفية تحظى باهتمام زائد من قبل عديد من الكتاب والباحثين والممارسين، ومن أهم إسهامات المدرسة ما يلي: التأكيد على أهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير بفهم وتشخيص كل موقف واختيار الحل المناسب، نبهت المدرسة إلى المتغيرات أو العوامل الهامة التي تؤثر على أداء المدراء و المنظمات مثل: البيئة وحجم المنظمة... وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل وقرارات تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة.

وبشكل عام قدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية من المفاهيم والأفكار التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة، وتأثير المتغيرات البيئية على أداء المنظمات وكيف تتعامل المنظمات مع البيئة بنجاح.

المبحث السادس: الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري

هناك العديد من الكتاب والباحثين والممارسين الذين أضافوا أفكارا ومفاهيم ومبادئ هامة في تطور الفكر الإداري، بالإضافة إلى المدارس والنظريات السابقة، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه النظريات:

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف

ينسب هذا الأسلوب إلى العالم (Drucker) وزميله (Diorne)، وقد أكدا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من اجل تحقيقها؛ ونقطة البداية هي قيام مدراء القمة بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وانطلاقا منها يحدد مدراء الوسط الأهداف الأكثر تحديدا، وهكذا إلى غاية قيام مدراء الخط الأول بتحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد.

وعن كيفية وضع هذه الأهداف فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف إلى أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الهداف المراد تحقيقها على مستوى الجماعة وعلى مستوى الفرد، وبعدما يتم وضع الأهداف توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم كل واحد بمهامه حتى نهاية الخطة.

المطلب الثاني: التميز في الأداء

تعتبر دراسة (Tom, Peters) وزميله (Waterman) من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والتميز في الأداء، وشملت الدراسة أكثر من (40) منظمة من المنظمات الناجحة والمتميزة بدرجة عالية من الأداء.

ومن خلال الدراسة والاستقراء وجد الباحثين أن هناك ثماني خصائص مشتركة فيما بين تلك المنظمات، وتعتبر سبب تميزها ونجاحها، وهي:

1) لديها اتجاه وميل نحو العمل وانجاز الأمور، والتعامل الفعال مع البيئة الخارجية.
2) كانت قريبة وعلى اتصال مستمر بالمستهلكين.
3) السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة.
4) السعي إلى التحسين المستمر في العلميات والمنتجات من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة.
5) العاملون في هذه المنظمات كانوا يدركون ماهية رسالة وأهداف منظماتهم، وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون بفاعلية في حل المشكلات.
6) استمرار تركيز هذه المنظمات على العمل (النشاط) الذي تعرفه، وعدم الدخول غي صناعة جديدة.
7) استخدام هياكل تنظيمية بسيطة.
8) الجمع بين الرقابة الشديدة والمرنة.

وقد توج الكاتبان هذه الدراسة في كتابهما الشهير (in search for excellence)، وقد أكد الكاتبان على أهمية وضرورة استمرار المنظمة قريبة من عملائها وعلى اتصال دائم بهم، وان تزيل كل المعوقات أمام

ذلك، بما فيها الهياكل التنظيمية المعقدة والسياسات والإجراءات الجامدة؛ من أجل تطوير علاقة تكافلية بين المنظمة والمستهلكين محليا وخارجيا.

المطلب الثالث: نظرية (Z)

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في أواخر القرن العشرين، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم.

وفي أوائل الثمانينات صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب (w, Ouchi)، وهذه النظرية هي توفيقية للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني.

ويوضح الشكل التالي مقارنة بين النموذج الياباني والأمريكي، والنموذج المقترح (Z):

النمط	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي	نموذج (Z)
الحياة المهنية	استمرار العامل في عمله مدى الحياة	مدة العمل لفترة قصيرة	مدة التوظيف طويلة
صنع القرارات	جماعية	فردية	جماعية
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
مجال العمل	التخصص العام والتدوير الوظيفي	متخصص جدا	التخصص المعتدل مع التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب
الرقابة	وسائل رقابة ضمنية (ذاتية)	وسائل رقابة صريحة (خارجية)	رقابة ضمنية وغير رسمية لكن وفق مقاييس صريحة ورسمية
الترقية	بطيئة تكون على أساس الأقدمية والاستمرارية	سريعة على أساس الكفاءة والانجازات	بطيئة لكن تكون على أساس الخبرة
الاهتمام بالفرد	اهتمام شامل بالعامل (أثناء العمل وخارجه)	اهتمام بشؤون العامل المتعلقة بالعمل	اهتمام شامل بالعامل بما في ذلك عائلته

المطلب الرابع: الميزة التنافسية

تركز هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد، مهارات...) لا تستطيع المنظمات تقليدها أو نسخها، وتعنى النظرية بصورة خاصة بتحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، واستراتيجيات الوصول إليها.

ويعتبر العالم (porter) من الأوائل الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشاكل الإدارية، وحددوا الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الخامس: إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها "مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والثقافة التي يعملون فيها"، ومن أهم من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة: (ficher, Crosby...).

ويتوقف نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة على مواهب وقدرات الأفراد وعلى منهج إدارة الأفراد، ومن أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ما يلي: توضيح الأهداف للعمال، منح الاستقلالية للعاملين، الاعتماد على الرقابة الذاتية، توفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة، تشجيع العمال على الإبداع، غرس القيم التي تحث على الإتقان والإبداع في العمل.

المطلب السادس: إدارة المعرفة

إن من بين التحديات الهائلة التي تواجهها المنظمات المعاصرة هي ظاهرة العولمة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، وهذه التحديات جعلت كثير من الكتاب والممارسين يعتبرون أن المعرفة من أهم مورد المنظمة لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ولابد من إدارة هذا المورد بنجاح.

ولقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماما متزايدا من الباحثين والكتاب، الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وجوانبها الرئيسية وهي: بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتطبيقها.

ولا تزال نظرية إدارة المعرفة في بداياتها ولم تتبلور بعد.