

المحاضرة التاسعة

المدارس الفكرية الإدارية

رابعاً : المدرسة الحديثة (المعاصرة) :

أسهمت النظريات الحديثة بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين ، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء . ومن هذه النظريات :

1 - نظرية النظام System Theory

لقد كانت للجهود التي قام به العالم الإداري شيلستر بارنارد من خلال نظريته إلى المنظمة كنظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف اجتماعي محدد. الفضل في تركيز علماء الإداري على نظرية النظم فلقد أكد هاربرت سيمون من مدرسة علم الاجتماع في الإدارة على سلوك المجموعة التعاونية وعلاقتها التعاونية وعلاقتها المتبادلة واران أن تكون المجموعة مصدر اهتمام المدير في الإدارة. ومن المساهمات المهمة لفهم المجموعات والإدارة نظرية النظم ، فلقد أوجد العالم يدوينغ فون برتلانفي النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية لابد من ان يفهم المرئ بدقة أجزاءها المعتدة على بعضها البعض فاستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال في العملية ككل ، وقد حدد بيرتلانفي نوعين من الأنظمة.

أ. الأنظمة المغلقة: وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة .

ب. الأنظمة المفتوحة: وهي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة وتعد هذه الأنظمة مدخلا ضروريا يجب على المدير الناجح أن يتبعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة و البيئة.

إن جستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة . مفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية ، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً . ومدرسة النظم ترى المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة . ويشتمل على العناصر الآتية :

1. المدخلات .
2. عمليات التحويل .
3. المخرجات .
4. التغذية الراجعة .
5. البيئة الخارجية والداخلية .

لقد قدمت نظرية النظام إطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال :

1. عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .
2. التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاة لكل جوانب المنظمة .
3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداؤب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلةً ومنفردةً . (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .
4. تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .
5. تتبهِ المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

ويعد هذا المدخل كنظام مؤلف من نشاطات مترابطة تمكن مداخلات فيه من التحول الى مخرجات. ويرى مؤيدو هذه النظرية أنه بالإمكان دراسة العناصر الرئيسية في المنظمة من خلال تفاعلاتها مع بعضها البعض وكذلك من خلال تفاعلاتها مع البيئة. ان النظريات الأولى في الادارة قد اهتمت بتفسير الهياكل المنظمة والعاملين فيها بينما يفسر مدخل النظم ويركز على السلوك التنظيمي بطريقة متعددة الجوانب كدراسة العاملين والهياكل والتقنيات والبيئة في الوقت

نفسه ويركز هذا المدخل على كون المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة يعتمد عليها في الحصول على عناصر انتاجه الرئيسي وعلي تصريف ما ينتجه .

ثانياً : مميزات النظام المفتوح:

1. الحصول على عناصر المدخلات البيئية: من خلال نشاطات محددة الى منتجات او خدمات جاهزة تطلبها البيئة .

2. تصريف المنتجات والخدمات الي البيئة : فالمنظمة تعتبر نظاماً مؤلفاً من نظم فرعية اشبه بجسم الانسان فبعض هذه الانظمة الفرعية منفتح تماماً علي البيئة كالتسويق والبحث والتطوير في حين أن البعض الاخر أقل انفتاحاً علي البيئة كالإنتاج والمحاسبة والمتغيرات بالنسبة لمدخل النظم هي

- الناس .
- الهيكل التنظيمي .
- التقنيات .
- البيئة .

ب- نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker ، وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها ، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل . وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها . ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي :

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له .

2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات .

3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة .

ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالآتي :

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين .

الخطوة الثامنة: تقويم الانجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل حققت الأهداف فعلاً .

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

1. أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة ، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .

2. أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.

3. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها . إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .

4. كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز ، وان تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه ، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية .

5. عملية المشاركة في وضع الأهداف وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .

6. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه ، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها .

7. التدريب، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف .

8. مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة .

9. الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها . إن رؤية المدير حول كيفية التعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف ، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح كبيراً .

10. يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقتها مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق . إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .