

نظريات ومدارس الادارة وتطورها

مقدمة

تعريف الادارة

ان وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات فى العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفى الادارة بصفة خاصة من الامور الصعبة الشائكة ، لان الانسان بطبعه كائن ديناميكى ومتطور ومتغير ، بالإضافة الى التأخر الكبير فى الاهتمام بعلم الادارة وبنائها النظرى ، وتعدد العلوم التى تدرس الادارة وكل علم او مدرسه تدرس الادارة من الزاويه الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات

وفيما يلى بعض منها:

• الادارة هى تحديد ما يجب ان يقوم به العاملون من اجل تحقيق الاهداف المحددة ثم التأكد من انهم يقومون بذلك بأفضل الطرق واقل التكاليف.

• الادارة هيا تحديد الاهداف المطلوب انجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرووسين من اجل تحقيق هذه الاهداف بأقصى كفاءة.

• الادارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق اهداف محددة.

• الادارة هيا انجاز الأشياء والوصول الى الاهداف من خلال الآخرين.

• الادارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول الى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة او مشروعية هذا الهدف.

• الادارة هي تحديد الاهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف.

الادارة بين العلم والفن....

• الادارة كعلم :

مجموعه من المبادئ والاسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرووسين نحو تحقيق هدف محدد.

• الادارة كفن :

مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الادارة الى علم له أصول ومبادئ ونظريات ، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الادارة ، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الادارة نجد التالي:

• لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية

• لازالت المشكلات الادارية أصعب من ان توضع في شكل قوالب رياضية او أنماط عملية ثابتة ومستقرة.

• نجد ان هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الادارة كعلم وفن

-الادارة في الدول المتقدمة علم اكثر منها فن بمعنى ان الادارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الادارة على اساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية.

-الادارة في الدول المتخلفة فن اكثر منها علم بمعنى انها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية اكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول ان الادارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها الى العلم.

-نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناحجة والمنظمات الفاشلة فالادارة في الاولى علم ثم فن وفي الثانية فن اكثر منها علم.

نستنتج من ذلك ان الادارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم او الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

العوامل الممهدة لظهور علم الادارة:

ان تطبيق الادارة وممارستها في الواقع بدا منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد ان عندهم قدرات ادارية فعالة في بناء الاهرامات والمعابد وادارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية وقدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الادارة

جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة الى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة .

ولكن دراسة الادارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر ، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة أدى الى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع فى الإنتاج

ومن الأسباب التى أدت لظهور علم الادارة ما يلى:

1. اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى الى كبر وتعقد مشاكل ادارة هذه المشروعات.

2. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من اصحاب رؤوس الاموال من استثمارها عن طريق شراء الاسهم ومع ازدياد عدد حاملى الاسهم اصبح من الصعب عليهم ادارة المشروع ، فكان من الضرورى وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم ادارة المشروع مما أدى الى فصل الادارة عن ملكية المشروع ، وعلى هذا الاساس اصبحت فئة المديرين هى المسئولة عن نجاح المشروع او فشله ، مما دفعهم للبحث عن اساليب ادارية أفضل لاداء مسئولياتهم نحو اصحاب رأس المال ، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المديرين ، واطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الادارية.

3. تطبيق مبادئ تقسيم العمل والتخصص : مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبادئ تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك الى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الانتاج بكميات كبيرة ، ولكن أدى هذا الى ظهور مشاكل ادارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين اجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

4. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة فى ظل النظم الرأسمالية وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الافراد مع مصلحة المجتمع فى اغلب الأحيان ، فكان ان تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات او تحديد حد ادنى من الأجور وتشجيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية او الضريبية ، وقد ضاعف ذلك من اعباء ومسئولية ادارة المشروع وتطلب الامر ضرورة قيام المديرين بالتعمق فى دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الادارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الادارة بالأسلوب العلمى المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ ، مما أدى الى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الادارة وفيما يلى نبذة مختصرة لهذه المدارس او المداخل حسب تطورها التاريخى .

مدخل الادارة العلمية

ارتبطت افكار الادارة العلمية باسم فردريك تيلور (1856 – 1915) وكان يعمل مهندس باحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الامريكية ، وكان الهدف الاساسى للادارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة باكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ، ويكون ذلك عن طريق الزيادة فى انتاجية الافراد.

وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة فى الانتاجية يحده قيده:
• جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه
• كسل او تكاسل العمال فى تأدية العمل بسبب الميل العريزى فى الانسان ناحية الكسل ،
ومن ناحية اخرى عدم وجود حافز تشجيعى لزيادة الجهد فى تأدية العمل من ناحية اخرى .

ويتلخص اسلوب الادارة العلمية عند تيلور فى ان هناك دائما طريقه نموذجية او نمطية لاداء اى عمل وان هدف الادارة العلمية هو التوصل او التعرف على الاسلوب الوحيد الافضل لاتمام العمل بشكل امثل.

فقد لاحظ تيلور ان كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة ، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذى تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص ، وذلك بغرض اختصار وتفادى الحركات الغير ضرورية وتحسين الاداء ، ثم تحديد الوقت النموذجى لاداء كل عملية يقوم بها العامل ، وسميت هذه الطريقة باسم " دراسة الوقت والحركة. "

فقام فى بعض الحالات بدراسة الجانب المادى للعمل فوجد مثلا ان الوزن الامثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل ، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من انواع الجرف . وفى حالات اخرى قام بدراسة الجانب البشرى للعمل فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذلا يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التى يقوم بمناولتها من 12.5 طن الى 47.5 طن يوميا اى زيادة فى انتاجية الفرد الى ما يقرب من اربعة امثالها (400%).

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الادارة العلمية فيما يلى:

1.التخلى عن المفاهيم القديمة فى الادارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.

2. استخدام الطرق العلمية فى اختيار وتدريب العمال.

3. البحث عن احسن طريق ممكنة لأداء اى عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذى يجب على ان يستغرقه الأداء.

4. ايجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الادارة والعمال.

5. التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ ، اى يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الادارة والعمال ، على اساس قيام الادارة بمهام تخطيط العمل على ان يتولى العمال مهام التنفيذ.

6. مشاركة العمال ماليا فى المكاسب التى تتحقق نتيجة ارتفاع الكفايه الانتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال.)

7. تطبيق مبدأ التخصص فى وظائف الاشراف ، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام الى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لاوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الانتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من اكثر من ملاحظ مباشر.

وقد قوبلت حركة الادارة العلمية فى الولايات المتحدة الامريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية ، وتركز النقد فى ان تيلور تعامل مع الانسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية ، واعتبر ان زيادة الأجر هو المحرك الأساسى لرفع مستوى الأداء ، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلى للمصنع واغفل النواحي الادارية الأخرى .

وأخيراً اعتبر تيلور ان الادارة علم له اصوله القابلة للتطبيق فى حل جميع المشكلات وفى مختلف الظروف ، وتجاهل اهمية عنصر التقدير الشخصى والمهارات الفردية فى اتخاذ القرارات ، مع انه من المعروف ان الادارة هيا علم وفن فى نفس الوقت .

مدخل وظائف الادارة

كان هنرى فايول (1841 – 1925) والذى يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمى لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للادارة ، قوام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الادارة الصناعية والعمومية.)

وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى

كالتمويل والتامين والمحاسبة والانتاج ، ووضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة.

ووضع فايول اربعة عشر مبدأ للادارة ولكنه دعا الى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالاتى:

1. تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذى يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذى يبذله العامل.

2. السلطة والمسئولية : ويجد فايول ان السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تبع السلطة وتنبتق منها ، والسلطة فى نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التى تتكون من الذكاء والخيرة والقيمة الخلقية.

3. النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

4.وحدة الأمر : اى ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

5.وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل فى حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

6.تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.

7.تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.

8.المركزية : ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

9.تدرج السلطة او التسلسل الهرمى ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسى لجميع مستويات الادارة.

10.المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

11.الترتيب : ويقصد به الترتيب الانسانى ، اى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، والترتيب المادى للأشياء.

12.ثبات الموظفين فى العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الادارة

السينة..

13. المبادرة : اى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.

14.روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعى.

ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم فى هذا المدخل هو ماكس وبر (1864 - 1920) عالم الاجتماع الألماني ، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخاص بالتنظيم الادارى البيروقراطى ، وهذا النموذج فى حقيقته لا يحمل اى من المعانى الغير مرغوبة الشائعة الآن فى الاستخدام العادى للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والادارية التى تواجهها . فمن ناحية نجد ان العمل الواحد مقسم الى أجزاء صغيرة وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد ، ومن ناحية اخرى يضم التنظيم مستويات ادارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا فى منتهى الصعوبة ، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس والمرووس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرووسين . وفى ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضرورى وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضرورى وجود مسالك محددة للاتصال الرسمى تحدها الادارة العليا ، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية.

ويتضح مما سبق ان البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصى من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم ، فهى ضرورة لجمية التنظيمات الكبيرة الحجم .

وإذا امكن تحويل المثالية الى واقع فإنها تصبح افضل شك تنظيمى ممكن ، لكن الذى يحدث عادة هو التمدادى فى تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفة بها ، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتماشى مع المتغيرات ، يزحف مرض الجمود التنظيمى عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث او مخالف للوائح والقوانين ، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية فى الظهور .

مدخل العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التى أجراها التون مايو (1880 - 1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكترىك ما بين عام 1924 و عام 1932.

وكان الهدف في البداية قياس الأثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لإختبار صحة الفرض كما يلي:

• قام الباحثون باختيار مجموعتين احدهما تجريبية والأخرى ضابطة ، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا ان معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين . فاستنتجوا ان هناك عاملا آخر غير الإضاءة أدى الى زيادة الإنتاج.

• في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية . وقد اشارت النتائج الى ارتفاع في معدلات الإنتاج ، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة الى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون ان إنتاجية الفتيات طلت مرتفعة . وقد توصل الباحثون من ذلك الى ان هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل الى زيادة الإنتاج . وهذه العوامل هيا العوامل الإنسانية ، فاختيار الست فتيات اعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور اساسي في برنامج تجربي معين ، كما انه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت الى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة الى اشراف مباشر . كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار الى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الادارة.

• في تجربة أخرى تم نقل 14 عاملة الى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم ونتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة ، وقد أظهرت النتائج انه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين . كما ان العمال يتفوقون على مستويات انتاج معينة يلتزمون بها ، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعيا لذا لم يلتزم بذلك ، وكان ذلك كافيا لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي ، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص .

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات :

- (1) السلوك الانساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
- (2) الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- (3) التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل ، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
- (4) الادارة الديمقراطية : اى مشاركة العاملين في الادارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق

أهداف المشروع.

ومن السابق يتضح ان حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الادارة العلمية التوصل الى احسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج .
ففي حين ركزت حركة الادارة العلمية على الجانب المادى والفنى بإعتباره المحدد الأساسى لكمية العمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسى والاجتماعى للإنسان وتوصلت الى ان احسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديموقراطية ، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين . على عكس حركة الادارة العلمية التى أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية بإعتبارها الحوافز الوحيدة التى تدفع العامل الى زيادة الإنتاج .

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع و التعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهره اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة .

مدخل العلوم السلوكية

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات ، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز على استخدام طرق البحث العلمى لوصف وملاحظه وتفسير السلوك الإنسانى والتنبؤ به داخل المنظمات ، وقد أعتمد هذا المدخل على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجيا في دراسة السلوك الإنسانى.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الادارة إلى ثلاث مستويات.

المستوي الأول : يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

المستوي الثاني : يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة.

المستوي الثالث : يتعامل مع السلوك الإنسانى داخل المنظمة ككل .

المدخل الكمي

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية ، ويركز على الادارة بإعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمى باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق و المشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج ، ويساعد هذا المدخل المديرين علي التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات .

مدخل النظم

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي علي أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بينها ، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وبناءً علي ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ علي المنظمة وزيادة قدرتها علي البقاء

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية .

1-المدخلات:

لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي أي يمكنها أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لابد لها تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد و الخدمات و المعدات والأموال والأسواق...الخ

2-العمليات التحويلية:

ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات) ، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل وبداخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمة فرعية أخرى . ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي من النظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية و المادية . وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية في المشروع.

3-المخرجات:

عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر علي عملية استيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمه المنظمة للبيئة كناتج للنشاط التحويلي الذي تقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات .

فمثلا هدف الجامعة هو تحويل الطالب الى خريج ، وهدف المستشفى هو تحويل المريض الى شخص معافى، وتنقسم المخرجات الى مخرجات مستهدفة اى النتائج التى كانت الادارة تهدف الى تحقيقها ، والمخرجات غير المستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة.

-4الادارة :

هى احدى احد الأنظمة الفرعية الرئيسية فى نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة ، ويمكن تقسيم الادارة كنظام فرعى الى أنظمة فرعية اخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-5الأثر المرتد:

ويعنى المعلومات اللازمة للادارة لتتأكد ان النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت ، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت .
ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التى تبلغ الادارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الادارة بعد تصحيح الأخطاء)
ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هى المستهدف او تزيد عنه.

-6المحيط :

ان المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجى ، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها الى مخرجات تعود ثانية الى المحيط . وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوح كالتالى :
أ – كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى ، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعها ونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر.

ب – يجب على المشروع كنظام ان يحقق حالة من التوازن الديناميكي اى يكون قادر على التأقلم مع المتغيرات فى محيطه الخارجى.
ج – يتميز المشروع كنظام مفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دوريه ، فالمشروع الصناعى يحصل على مدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها فى تصنيع المنتج ثم تسويته ، او يستخدم الأموال والأرباح التى حصل عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة اخرى ، وهكذا تستمر الدورة.

د – الفناء : فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها فى النهاية الى الفناء أو الموت ، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيها تحميها من تقلبات البيئة ، وتحقق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباح المحتجزة ، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات والمطالب الحالية والمستقبلية للمشروع ، والبحث والاستفادة من التكنولوجيا لتخفيض سعر المنتجات.

هـ – يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت الى الاتساع والتطور فى نشاطاته والى

الاختلاف والتميز في طبيعة عمله ، فكلما نما المشروع اتجه الى ان يكون أكثر تخصصا في عناصره وتعقداً في أعماله ، وبالتالي يحتاج الى إنشاء ادارات متخصصة ومهارات مرتفعة ، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول على الموارد وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة.

و - يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكيف ، فالنظام يبقى في حالة استقرار طالما انه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه وحركته ، ويخرج لها نواتج بمعدلات منتظمة ثابتة . فإذا حدث خلل او انحراف في المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبي تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع الى حالة الاستقرار ، وهذا ما يسمى بالتكيف . ومن ناحية أخرى يهتم التكيف بالتغيرات التي تحدث في المشروع كنظام مثل النمو في المشروع .
وان كان يبدو ان هناك تعارض بين الاستقرار والتكيف إلا ان كل منهما لازم للمشروع .

وهناك خمسة انواع من الترابط بين الاستقرار و التكيف:

النوع الاول:

مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار و درجة منخفضة من التكيف تميل الي الجمود احتمال فشلها كبير في المدي البعيد ، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبيا و امكن لها المحافظة علي عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي اموال فمن المحتمل ان عملية الفشل ستكون بطيئة .

النوع الثاني:

المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف و هذه المشروعات تتجه الي الاستجابة الي التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغير والاستعداد له .
وهناك احتمال كبيرا من تبقي هذه المشروعات لفترات طويلة.

النوع الثالث:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف ولديها امكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوي من الاثر المرتد الايجابي والسلبي ، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة ، والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

النوع الرابع:

مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الاكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب الي متغيرات المحيطة الا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده.

النوع الخامس:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض ، وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد ولكن بصورة اسرع ، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع ، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعات للتغير و التكيف مع المحيط الخارجي يمكن ان تتداعي لعدم وجود عنصر الاستقرار في النظام.

- 7 الوصول الي الهدف بأكثر من طريقة

تتعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها الي حالة معينة و هذه الخاصة توضع
للادارة او المدير

أ؟- إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة
ب؟- قد يواجه مشروعين مختلفين نفس المشكلة و لكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات
استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع
و يقوم هذا الافتراض علي ان الحلول الفعالة تعتمد علي خصائص المميزة لكل مشروع
ومحيطه الخارجي
تقييم مدخل النظم:

استطاع مدخل النظم ان يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الادارة
،وجذب الانتباه الي ضرورة التفاعل و الترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في
مجموعها النظام الكلي.

ولكن لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الادارة ، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد و
العمومية .وقد ترتب علي ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عمليا وتطبيقا في دراسة
الأساليب وأنظمة الادارة واقتراح حلول للمشكلات الادارية التي تواجهها المنظمات

المدخل الشرطي او الموقفي:

يهدف الي التركيز علي العلاقات المحددة بين عناصر النظام .امتد مدخل الأنظمة الي ما
يسمي بالمخل الشرطي في الادارة ، ويقوم علي اساس انه ليس هناك طرق او مبادئ
ادارية تطبق في كل الحالات او المواقف التي تواجهها الادارة أي لا يوجد طريقة مثلي
للادارة تطبق علي كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية و التطبيق و بالتالي تساعد علي زيادة
حجم المعرفة الادارية.
و كان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون:

- 1-المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه الي أسس الادارة
التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات .
- 2-الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم و
تفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديموقراطية.
- 3-الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الادارة المتبعة في
الشركات الناجحة .
- ومن ذلك يتضح ان نماذج و طرق وأساليب الادارة تختلف تبعا لنوع التكنولوجيا
المستخدمة في الإنتاج.
- 4-بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية
من التنبؤ بالتغيير ، تتجه هذه المشروعات الي إتباع الأسلوب التقليدي في الادارة.

5-المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول علي المعلومات ، فان هذه الشركات تتبع أساليب الادارة والتي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب.

6-أظهرت الأبحاث انه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف ، فالقيادة الديمقراطية تصلح في بعض المواقف ، والقيادة الاوتوقراطية تصلح في مواقف اخري.

وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي :

أ-؟- درجة قبول المرووس للرئيس.

ب-؟- طبيعة العمل.

ج- السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

الفرق بين مدخل العلاقات الانسانية و المدخل الشرطي:

• راي مدخل العلاقات الانسانية ان العنصر الرئيسي في انجاز اهداف المشروع هو الفرد العامل في المشروع ، ومن الضروري الاهتمام بمشاعره و تحقيق حاجاته ورغباته .

• المدخل الشرطي او الموقفي اهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع ، واعطي لكل عنصر الاهمية المناسبة له حسب الموقف .

و يشمل نموذج الادارة كنظام مفتوح علي ثلاث مستويات و هي كالتالي:

أولا - المستوي الفني:

نشاطه الاساسي ينصب علي انتاج السلع او الخدمات ، ويعمل أفراد المستوي الفني في محيط علي درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد ، ويهتم المستوي الفني بالكفاية والإنتاجية ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف.

ثانيا - المستوي التنظيمي:

يختص هذا المستوي بخدمة و مراقبة المستوي الفني و ينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوي الفني من أداء عمله بكفاءة.

ثالثا - المستوي التأسيسي :

يتعامل هذا المستوي من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل اتحادات العمال و العملاء و الحكومة.

وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبار المشروع نظام مفتوح على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على الادارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها.

ويتضح من تقسيمات الادارة السابقة الاختلافات الجوهرية بين كل مستوى ، واختلاف المواقف اتى يواجهها كل مستوى.

ويقترح المدخل الشرطى دراسة مفاهيم الادارة ومحاولة الاستفادة منها طبقا لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة.
فالمدخل الشرطى لا يلغى ما سبقه من مداخل لدراسة الادارة ولكنه يؤكد على انه لا يوجد اى طريقه منهم هى الأصلح للتطبيق فى جميع مواقف الادارة.
ويعتمد المدخل الشرطى أساسا على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التى يمكن ان يواجهها المدير ، ثم اختبار أسلوب الادارة الأكثر فاعلية .

الخلاصة

المدخل الشرطى للادارة لا يقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف وإنما يمدنا بالإطار الفكرى المصحوب بالأساليب والطرق التى يمكن ان تستعملها الادارة ، لكى تتفهم الموقف وتحدد العوامل التى تؤثر على القرار ، واختيار البديل الأفضل الذى يتناسب مع أهداف المشروع.
وأخيراً فالمدخل الشرطى يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق ، فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح ، والنظرية يجب ان تتواءم وتتكيف طبقا للاحتياجات العملية للممارسين فى حقل الادارة.

منتديات بوابة العرب > منتديات الإقتصاد والعلوم الإدارية > منتدى علوم الإدارة والمحاسبة والضرائب