

تتميز هذه المدارس عن نظيرتها التقليدية في كونها أكثر مرونة وتفاعلا مع التطورات التكنولوجية الحديثة ومختلف المتغيرات الموجودة ببيئة المنظمة، كما تختلف معها أيضا في اهتمامها بخلق بيئة عمل محفزة تسمح للمنظمة بزيادة إنتاجياتها عن طريق الاستثمار في العنصر البشري لديها، ناهيك عن إعطائها أولوية كبيرة لعملية اتخاذ القرار وذلك من أجل رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

I- المدرسة الكمية

ظهرت المدرسة الكمية في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض الكليات العسكرية حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب. وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات والذي يعني أنذاك البحث حول العملية العسكرية. وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدها في الإدارة من الطريقة الكيفية.

تحاول المدرسة الكمية تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، بمعنى أن المدرسة الكمية للإدارة هي الإدارة القائمة على استخدام الإحصاءات ونماذج المعلومات والمحاكاة الحاسوبية كأدوات للتحسين في صنع القرار.

1- خصائص المدرسة الكمية: تتميز الإدارة الكمية بالخصائص التالية:

➤ التركيز بشكل أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بفعالية وكفاءة عاليتين؛

➤ التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس، ومن أمثلة هذه المتغيرات التكاليف، والدخل وعائد الاستثمار؛

➤ الاعتماد على نماذج رياضية رسمية: تعد النماذج الرياضية بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبرا عنها رياضيا، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي.

➤ الاعتماد على الحاسوب: وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

2- مساهمات الإدارة الكمية: ساهمت المدرسة الكمية بـ:

➤ قدمت العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة (من هذه الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة وغيرها؛

➤ وضعت الأساس لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فعالية وكفاءة صنع القرار؛

➤ يساعد استخدام النماذج الرياضية على تحقيق التخصيص الكفاء للموارد المتاحة؛

- تساعد على توفير تكلفة حل المشكلات المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل؛
- 3- انتقادات المدرسة الكمية: وجهت مجموعة من الإنتقادات للمدرسة الكمية أهمها:
 - اهتمامها بشكل كبير وزائد بالأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام؛
 - العديد من المديرين غير مدربين بشكل كاف يؤهلهم لتطبيق هذه الأساليب؛
 - عدم إعطاء فكرة كاملة للإدارة والعنصر البشري فيها؛
 - تجاهل النماذج الكمية للمتغيرات أو العوامل الكيفية (غير القابلة للقياس الكمي).

II- مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين في شتى فروع العلم والمعرفة بوضع إطار موحد وعلم لإدارة المنظمة، وكان أكثرهم اهتماما هو لودويغ بيرتالانفي (Ludweg Bertalanffy) والذي يعتبر مؤسس نظرية النظم (the system Theory). وقد عبر بيرتالانفي عن مضامين نظريته بالقول أنّ المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام التسويق... إلخ، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنظمة إلى تحقيقه.

1- تعريف النظام: عرف بيرتالانفي النظام من خلال كتابه "نظرية النظم العامة" المنشور عام 1969 بأنه: «مجموعة منظمة من العناصر المنفصلة- لكن المتوقفة بعضها على بعض- بغية الحصول على هدف مقرر سلفا». ويقود هذا التعريف إلى ثلاث نقاط هامة:

- يجب أن تكون إدارة العناصر منظمة ومتسلسلة هرميا بغض النظر عن مدى تعقد " الوحدة الكاملة " .
- يتعين وجود اتصال جيّد بين عناصر النظام نظرا لاعتماد بعضها على بعض.
- نظرا لكون النظام موجه نحو هدف ما، فإنّه يتعين وضع التفاعل بين العناصر ابتغاء تحقيق ذلك الهدف.
- كما عرّف النظام أيضا بأنه: «الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدًا».

2- أنواع النظام: ميّزت نظرية النظم بين نوعين من النظم وهي:

- النظام المغلق: هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض دون أدنى تفاعل مع البيئة الخارجية.
 - النظام المفتوح: هي مجموعة من العناصر تعتمد على البيئة الخارجية للبقاء.
- وقد اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية:

- ❖ المدخلات: وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات والطاقة... إلخ.
- ❖ عمليات تحويل أو التشغيل: وتشمل عمليات التوسع والتسويق والسياسات والأهداف والعمليات وغيرها، لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
- ❖ المخرجات: وتشمل السلع والخدمات والأرباح، ورضى المستهلكين ورضى العاملين وغيرها والتي توفرها المنظمة للبيئة.

❖ التغذية الراجعة: وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع والتقييم إيجابيا أم سلبيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو/وعمليات التحويل.

3- مزايا مدرسة النظم: وتتلخص أساسا في:

❖ تتميز نظرية النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها؛

❖ أعطت مفهوما جديدا للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وأضافت أبعادا جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاما مفتوحا؛

❖ اعتمد على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.

4- عيوب مدرسة النظم: حملت نظرية النظم مجموعة من العيوب خاصة على المستوى التطبيقي أهمها:

❖ تعلق نظرية النظم أهمية كبرى على ترابط وتكامل وتفاعل المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل؛

❖ إنَّ التطبيق المفرط للنظام قد يؤدي إلى فقدان روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية.

III- نظرية الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، ويعتبر بيتر داركر "Peter Durker" أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف.

1- تعريف الإدارة بالأهداف: تعدد تعاريف الإدارة بالأهداف ونجد من أهمها:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها: «عملية يتم من خلالها وضع أهداف محددة للمنظمة ككل ولكل وحدة فرد داخلها، وتستخدم هذه الأهداف كأساس لوضع الخطط وإدارة نشاطات المنظمة وتقييم ومكافئة الأفراد الذين يساعدون في وضعها، وهنا يوجد تنسيق بين الرئيس والمرؤوس».

ويعرفها جورج أوديون على أنها: لإدارة بالأهداف بكونها طريقة من خلالها يقوم الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد أهداف التنظيم وتحديد مجالات النتائج المتوقعة واستخدام هذه النتائج كدلائل للعمل الإداري وفي تقييم إنجازات المرؤوسين في التنظيم».

2- مبادئ الإدارة بالأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ أهمها:

➤ مبدأ المشاركة: ويتعلق بضرورة المشاركة بين المدير والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها على نحو يساعد في اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقييم المناسبة، ويتضمن مبدأ المشاركة مايلي:

❖ تحمل المسؤولية: إنَّ تحمل المسؤولية هو نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة والتي من شأنها أن تزيد من قدرة الإداري على القيام بواجباته، ذلك ولأنَّه سوف يقوم بعمله على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التي شارك في تحديدها.

❖ الالتزام: أن المشاركة في تحديد الأهداف سيخلق لدى المرؤوسين نوعاً من الالتزام لأنَّ الفرد يشعر بأنَّها أهدافه ويتحمس لها ولتحقيقها.

❖ مبدأ الروح المعنوية: إنَّ المشاركة في وضع الأهداف سيعطي للمرؤوسين حافزاً نحو إنجاز الأعمال ويعطيهم الشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال.

➤ مبدأ تحقيق الأهداف: نظراً لأنَّ الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المنظمة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، ولذا فإنَّ من الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع الموظفين.

3- مزايا الإدارة بالأهداف: يتضمن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جملة من الإيجابيات أهمها:

❖ يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف؛

❖ يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً، ويتم تقييم أدائها على أساس الدقة الشاملة والرؤيا الواضحة في العلاقات؛

❖ يحول دون بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما يتعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة؛

❖ يساهم في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت، حيث تساعد الإدارة بالأهداف العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولاً بأول؛

❖ تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط؛

❖ يساهم في خلق حالات التنسيق حيثما تشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء؛

❖ تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة.

4- عيوب الإدارة بالأهداف: تتلخص أهم عيوب الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:

❖ يعتبر هذا الأسلوب مكلفاً من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، أضف إلى ذلك كمية الورق التي يحتاجها لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية وما تحتاجه من طباعة وتدقيق ومراجعة...إلخ؛

❖ يفترض بيتر دراكر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه؛

❖ يفترض دراكر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المنظمة.

IV- النظرية (Z)

قام ويليام أوشي "William Ouchi" أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا بإجراء عدة دراسات ميدانية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، لغرض التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقد توصل إلى نموذج جديد في نظرية المنظمة أسماه "نظرية (Z)" التي تقوم على أساس الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية للعاملين عام 1981.

وتجمع نظرية (Z) في الإدارة التي توصل إليها ويليام أوشي بين مبادئ الإدارة الأمريكية (A) وهي اختصار لعبارة (American way of Management) ومبادئ الإدارة اليابانية (J) وهي اختصار لعبارة (Japanese way of Management) المبنية على تطبيق مبادئ نظرية ماك جريجور الأمريكية في إدارة الشركات اليابانية والتي نجحت في مضاعفة إنتاجية الشركات اليابانية بمقدار أربع أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية.

1- المدخل الياباني في الإدارة نمط J : إن القاعدة التي يقوم عليها نمط الإدارة اليابانية هي أن مشاركة العاملين في الإدارة تعتبر الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، يضاف إلى ذلك عدة خصائص تتميز بها الإدارة اليابانية من أهمها مايلي:

➤ الثقة: أي جو الثقة المتبادلة بين العاملين في هذه المنظمات، وأن يعمل الجميع بروح الفريق وبأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص والإنتاجية.

➤ الرقة والتهذيب والمهارة: التي تتميز بها العلاقات التنظيمية داخل المنظمة اليابانية.

➤ الألفة والمودة: بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين والانصاف بالانضباطية وعدم الأنانية، مما يمكن كل فرد من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

➤ توظيف العامل مدى الحياة: وطبقا لنظام التوظيف مدى الحياة فإن العامل الياباني العادي يستمر بالعمل في المنظمة من تاريخ التحاقه بها إلى أن يتقاعد.

➤ التقويم: يتم تقييم العامل من قبل عدة مشرفين ولمدة طويلة تصل إلى عشرة سنوات ويتقاضى نفس الراتب خلال هذه المدة.

➤ الاهتمام بالعنصر البشري: تشجع المنظمات اليابانية على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين وتتيح لهم الفرص للتنفيس الانفعالي وتبادل الأدوار مما يعتبر ضروري للمحافظة على التوازن العاطفي والنفسي للعاملين.

➤ الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة: وخاصة الشعور الجماعي بالمسؤولية وخضوع الفرد لمصلحة وقيم الجماعة وعدم تمسكه بالقيم والمصلحة الشخصية.

➤ يتم صنع القرار باتباع أسلوب المشاركة: يشارك جميع العاملين في عملية صنع القرار كما يتم صنع القرار بالإجماع من قبل جميع المشاركين فيه.

➤ تطوير الحياة الوظيفية للعاملين: تقوم المنظمات اليابانية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها وتعمل على تطوير مهاراتهم المهنية.

➤ حلقات الجودة: يعتبر استعمال حلقات الجودة أحدث التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي.

وقد لاحظ ويليام أوشي بأن قضية إنتاجية العمل لن تحل بصرف الأموال وتوجيه الاستثمارات في البحث والتطوير لوحدها إذا لم يكن إلى جانبها تعلم كيفية إدارة الموارد البشرية بطريقة العمل الفردي والجماعي.

ويرجع الباحثون سبب نجاح التجربة اليابانية إلى النقاط التالية:

- أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري: التركيز على نتائج التشغيل طويل الأمد؛ تفهم عملية اتخاذ القرارات؛
- التقدم التكنولوجي واستخدام إدارة تصنيع متطورة مع التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والنوعية؛
- التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع الياباني.
- وتختلف الإدارة في الشركات الأمريكية عن الشركات اليابانية في سبعة أبعاد هامة هي:
 - طول فترة التوظيف؛
 - نمط صنع القرار؛
 - مكان/ موقع المسؤولية؛
 - سرعة التقييم والترقية؛
 - أساليب الرقابة؛
 - التخصص في العمل؛
 - طبيعة التركيز أو الاهتمام بالنسبة للعاملين.

قارنة بين الأنظمة الإدارية اليابانية والأمريكية والنموذج Z

