

المحاضرة الخامسة:

يمكننا تقديم بعض ما طرحته هذه المدارس كما يلي:

أولا - مدرسة النظم:

كان لها الفضل في ظهور مفهوم جديد للمؤسسة الاقتصادية باعتبارها كمنظمة نتيجة التأثير بالظواهر العلمية الحديثة. والمنظمة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين، قد تكون كائنا اجتماعيا أو غير اجتماعي كائن حي، سيارة، مؤسسة... تشترك هذه المنظمات في وجود مكونات أساسية هي: المدخلات، التغذية العكسية والمخرجات والعمليات

فالمنظمة إذا هي منظومة مفتوحة على البيئة. تحصل منها على المدخلات وتعطيها المخرجات أجزاء فرعية، تتداخل عواملها مع العوامل البيئية النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافها والقيام بمهامها وتتكيف معها بتغيير الظروف والمعطيات وأنشطتها. والمنظمة في هذه الحالة هي وحدة اجتماعية هادفة، تتكون من أفراد متعاملين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات، وتبرز فيها الاتجاهات والمعتقدات، والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد. وباعتبار مراقبة التسيير كنظام كلي يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية الأخرى كنظام تصميم

المعايير نظام قياس الأداء نظام تصحيح الانحرافات تربطه علاقة بالبيئة المحيطة به كنظام أكثر شمولاً واتساعاً يتكون هو أيضاً من عدد من الأنظمة الفرعية، تعد الرقابة إحداها. فالنظرة إلى العملية الرقابية بموجب هذه المدرسة ينبغي أن تكون شاملة وتحليلية وتؤكد في الآن نفسه على الكل تأكدياً على الجزء.

إنّ مدخل نظرية النظم في دراسة مراقبة التسيير يأخذ بالحسبان العناصر الأساسية المكونة لنظام الرقابة وهي:

المدخلات : تأخذ مدخلات نظام مراقبة التسيير عدة أوجه قد تكون :

-مادية : رأس المال، الآلات والمعدات...؛

-بشرية : الأفراد العاملون بما يحملونه من قيم واتجاهات ورغبات؛

-معنوية : الأهداف والسياسات والمعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية والفرص المتاحة والقيود؛

-تكنولوجية : أساليب العمل والأداء والمعرفة الفنية المتاحة.

ومن مجموع هذه المدخلات تحدد الرقابة معاييرها التي يجب الاستعداد لتحقيقها من أجل بلوغ الأهداف العامة.

العمليات أو النشاطات : وهي العمليات التي تجري داخل المؤسسة وتمثل سلوك مراقبة التسيير من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات أداء يتفق مع المعايير المحددة، مثل :اتخاذ القرارات، توفير المناخ التنظيمي، الاتصال ... إلخ.

المخرجات : وهي الإنجازات التي يتم الوصول إليها وتظهر في شكل أداء محقق للمعايير المخططة تؤكد أنّ النشاط والتصرفات الرقابية تجاوزت مع المعايير المحددة سلفا والمشتقة من المدخلات، وتعود تمع إما في شكل سلع أو خدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي .

البيئة :وتشمل البيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم بعواملها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية . ذلك أن محددات السلوك التنظيمي الذي تسعى الرقابة للتأثير فيه ودفعه نحو المعايير المحددة لا تقتصر على المناخ الداخلي بل تشمل أيضا المؤثرات الخارجية ولو كان ذلك بشكل غير مباشر، فهي تتحكم في نوع المدخلات التي يستخدمها هذا النظام وكذلك نوعية المخرجات التي عليه أن يسعى لإنتاجها إذا رغب في تحقيق الكفاءة والفعالية.

التغذية العكسية :وهي الطريقة التي تُمكن الجهاز الرقابي من قياس مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة من خلال رصد ردود الأفعال الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية على المخرجات والتي تؤدي إلى التعلم وتصحيح مسار عملية التسيير الذي هو الخطوة الأخيرة لمعرفة مدى تقبل البيئة لها وعملياتها الهامة من خطوات العملية الرقابية، بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في دورة العملية الرقابية المستمرة.

من هذا نستنتج أن مدرسة النظم تستخدم نوعين من الرقابة في آن واحد : ال رقابة المباشرة في إطار النظام المفتوح، والرقابة الذاتية في إطار النظام المغلق، بحيث يظهر الهيكل التنظيمي كبنيان مركب أساسه الأفراد ، وكل وحدة تنظيمية إدارية في هذا البنيان تعتمد على الجماعات التي تتباين في مهامها ومسؤولياتها على الرغم من التباين معها في المشاكل وتوريد مخرجات الوحدات التنظيمية الأخرى من أجل أخذ الحلول.

ثانيا - المدرسة الموقفية:

المدرسة الموقفية اتجه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة مثلى للإدارة، يمكن استعمالها دائما في كل المواقف .أي أنه لا توجد تخطيط واتخاذ قرار، وتنظيم، وقيادة، وتحفيز، ورقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة .وبالعكس، فإن المسؤولين يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي

تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة. ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى.

كما أن البيئة وخصائصها والتي تؤثر في خيارات المنظمة تخضع لعوامل كثيرة تختص منها عوامل مهمة أيضا في بناء وهيكله وتسيير المؤسسة، نذكر من هذه العوامل:
-المستوى التكنولوجي الذي يبني عليه هيكل المؤسسة في نظام الإنتاج مثلا؛
-الحجم، العمر، نمط السلطة في المؤسسة..؛

-البيئة بأبعادها المختلفة المؤثر في هيكل المؤسسة مثل: المنافسين، الزبائن، الموردين وغير ذلك.
من خلال هذا الطرح لا يمكن اعتبار مراقبة التسيير كأداة معيارية تستعمل في كل المنظمات وبالتالي تلبي احتياجات المنظمة للمعلومات و تختلف حسب خصائص المؤسسات، وباعتبارها كنظام معلومات فإنها توجه هدفها في المدى التي لا تكون هي نفسها في كل منظمة . فالمؤسسة التي تنتج وتعمل في ظل بيئة مؤكدة كإنتاج كمية معينة من منتج معين مقابل تنظيم مناسب للمهام والمسؤوليات والصلاحيات، بينما تعمل وفقا لهدف طويل المدى في ظل بيئة غير مؤكدة. تم بالبحث والتطوير في المؤسسة التي

ثالثا — نظرية مدرسة الإدارة اليابانية (Z):

تنسب إلى وليام أوجي أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا الذي استفاد من اتجاهات التطور الصناعي الياباني، المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية، طرح نظرية جديدة باسم نظرية الإطار الاجتماعي، وبوجه خاص العائلي والإقطاعي. إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم بالعمل في المصانع إلا إذا وفرت لهم العناية المطلوبة في جميع أوجه الحياة، والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي، والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم، أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات، والعمل الشاق بإخلاص.

أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأبوية وبالمسؤولية تجاههم، وتشارك معهم في اتخاذ القرار، وهكذا فإن نظام القيم الياباني هو أساس سلطة الإدارة، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم إياها، وكأن المصنع عائلة أو عشيرة.

ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية في الآتي:

-التوظيف مدى الحياة؛

-بطء التقييم لغرض الترقيّة؛

- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة، فهم يتحركون أفقيا في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى؛
- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة؛
- القرارات الجماعية، مع التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل؛
- الاهتمام الشمولي بالفرد، وليس بقدراته الفنية فحسب؛
- الاهتمام بالنوعية وجودة المنتجات من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع، حيث تتجمع دوريا وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتجات ثم بمختلف المبادئ الأساسية السابقة الذكر والتي يجب أن تختص في مراقبة التسيير من هذا المنطلق، فالإدارة تجعل الفرد منقادا ومخلصا في عمله للمؤسسة، كما تقوم بمراقبة أداء الفرد مقابل ذلك .