

المدراس الحديثة في الإدارة

سنة ثانية ليسانس



الأستاذة فاطمة قوال

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-المدراس الحديثة في الإدارة
9	أ. أولا :المدرسة النظامية:.....
10	ب. ثانيا : المدرسة الموقفية.
11	پ. ثالثا :المدرسة الكمية في الإدارة.
12	1. رابعا :نظرية Z اليابانية.....
13	II-تمرين :ما أبرز الخصائص التي تميز المداخل الحديثة للإدارة عن المدارس التقليدية؟

وحدة

لأهداف التعليمية للمدارس الحديثة في الإدارة هي:
فهم شمولية العملية الإدارية.
التمييز بين المواقف الإدارية المختلفة.
تنمية المهارات التحليلية والكمية.
تعزيز التفكير النقدي والمنهجي.
فهم أثر الثقافة والقيم في الإدارة.

مقدمة

تُركز المدارس الحديثة في الإدارة على تقديم مفاهيم جديدة وفهم متطور للعملية الإدارية، مع التأكيد على أهمية تفاعل البيئة، المواقف، والأنماط التنظيمية المختلفة. يهدف تدريس هذه المدارس إلى إعداد الأفراد لقيادة المنظمات بفعالية في بيئة أعمال ديناميكية.

أولا :المدرسة النظامية:

9	أولا :المدرسة النظامية:
10	ثانيا : المدرسة الموقفية
11	ثالثا :المدرسة الكمية في الإدارة

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور جديد للإدارة مختلف عن منظور المدارس التقليدية.

ركزت المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخرًا وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي:

- دراسة النظم أو ما يعرف بنظرية النظام.
- المدرسة الكمية ونظرية اتخاذ القرارات.
- المدرسة الموقفية أو ما يعرف بالشرطية.
- التجربة اليابانية ونظرية Z في الإدارة.

أ. أولا :المدرسة النظامية:

تشير المدرسة النظامية إلى عملية تضيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، كما وتتألف نظرية النظم من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام، وقد عرفت نظرية النظم: "بأنها كل منظم أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكيل وحدة كلية أو وحدة معقدة".

فاعتبر رواد هذه المدرسة أمثال تالكوت بارسون بأن المنظمات كائن حي تكتسب حاجات من منظور حاجتها إلى البقاء ونحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المطلوب.

فالنظام إذن هو مجموعة من الأجزاء التي تشكل وحدة واحدة والتي تؤثر وتتأثر فيما بينها، وبالبيئة الخارجية التي تحيط بها.

ويمكن تقسيم النظم إلى نوعين هما كما يلي:

أ. النظم المغلقة: وهي النظم التي لا تتأثر ببيئتها ولا تتفاعل معها.

ب. النظم المفتوحة: وهي النظم التي تتفاعل باستمرار مع بيئتها. كما وتفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عناصر أساسية هي:

1/ المدخلات: وتتكون من:

- مدخلات بشرية: وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
- مدخلات مادية: رؤوس الأموال، آلات، معدات.
- مدخلات معنوية: حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة و غير المفروضة.

➤ مدخلات تكنولوجية: أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم.

2/ العمليات والأنشطة: هي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 - عمليات القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
 - عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 - عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
 - عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأفراد.
 - عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه.
- 3/ المخرجات: وهي إفرافات المنظمة للبيئة الخارجية من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

4/ البيئة: والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات.

5/ التغذية العكسية: Feed back ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.

ملاحظة : ملاحظة



وعلى الرغم من الإيجابيات التي تتميز بها نظرية النظم كونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل من جهة، وتكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة، وتعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها من جهة أخرى، إلا أن أهم انتقاد يمكن توجيهه لها هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدبر لا يناقش المشكلات اليومية ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، إضافة إلى افتراضها أن المديرين - متخذي القرارات - لديهم القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي يمكن أن تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على نشاط المنظمة، غير أن هذا لا يقلل من أهمية إسهامات نظرية النظم في تطوير وتنمية الفكر والممارسة الإدارية.

ب. ثانيا : المدرسة الموقفية

وتسمى أيضاً بالنظرية الطرفية أو الشرطية وهي امتداد لنظرية النظم، حيث تستند أساساً باعتبارها من الأساليب الحالية على مفهوم النظم باعتباره الإدارة كسلوك يتفاعل ويتأثر بالأنظمة البيئية المحيطة به، وبالتالي فإنه كلما تفاوتت وتنوعت الأنظمة البيئية المحيطة بالإدارة، كلما تفاوتت المواقف التي تواجهها الإدارة، وكلما تطلب ذلك سلوكاً إدارياً متعدد ومتنوعاً لمواجهة كل موقف وفقاً للمتغيرات المرتبطة بكل موقف من تلك المواقف.

تري المدرسة الموقفية أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة أو موقف، من ثم اختيار الأسلوب المناسب، أي أن النظرية أو الأسلوب المناسب يعتمد على الموقف، ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة.

لقد ساهم عدد من العلماء في تطوير هذه النظرية من أمثال "طومسون" و"دوورد" و"لورنس ولورش" و"فروم" وخاصة الصناعة التي قدمها "لورنس ولورش" بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إلى الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلاً" وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها، ومن أهم

العناصر الموقفية: البيئية، التكنولوجيا، طبيعة التنظيم وخصائصه وأنشطته، الأفراد وجماعات العمل والقيادة. يقترن نجاح المنظمة بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات أو المؤثرات البيئية، وقد أكد رواد المداخل الظرفي على مدخلين أساسيين هما:

➤ المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية وعدم التأكد والتكنولوجيا... إلخ.

➤ المتغيرات الهيكلية والتي تتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب. أهم دراسات النظرية الموقفية:

دراسة بريس وستولكار Busrns and Stalker البيئية:

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة عشرون منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، فوجد أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد على الميراركية (الهرمية) والتقييد بالقواعد والإرشادات.

بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بارنز" و"ستولكار" بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثانية وبيئة مستقرة، فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح، وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح.

دراسة لورنس ولورش Laurence and Lorsch البيئية والناس:

تمت صياغة هذه النظرية من قبل "بول لورنس" و"جي لورش" و"جون موريس" وتقوم هذه النظرية على فكرة أن هياكل الأقسام والقطاعات المختلفة يجب أن تتنوع اعتمادًا على أنواع البيئات التي يواجهونها.

دراسة جون وود ورد Jean Wood Word:

درست وود ورد مئة منظمة صناعية في جنوب Essex وتفصيل كبير، فقد جمعت البيانات على خلفية وأهداف هذه المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها، ونماذج الهياكل التنظيمية المستعملة، وطرق الرقابة والتنسيق المستخدمة، فقد ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملائمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.

فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

وبهذا فقد قدمت هذه النظرية قاعدة معرفية ثرية لفهم كيفية عمل المنظمات في ظل ظروف متغيرة، كما أن أسلوبها يساعد على استخدام أفضل الطرق لمعرفة الكثير عن المنظمات، إلا أن ما يعاب عليها هو إسهامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لإيجاد الكثير من الأعذار أو المبررات وراء حالات الفشل التي تحدث، كما أن روادها لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمة السائدة، سوى تأكيدهم على ظاهرة التغيير وعدم الثبات وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهةها.

ب. ثالثا :المدرسة الكمية في الإدارة

تتعدد أسماء هذه المدرسة لتشمل التحليل الكمي أو بحوث العمليات أو علوم الإدارة أو علوم النظم، ولكن مهما اختلفت التسميات فإنها عبارة عن طريقة علمية لاتخاذ القرار الإداري يتم من خلاله تحديد المشكلة وتحليلها وحلها بشكل منطقي علمي وبأسلوب عقلائي منظم مبني على معلومات وحقائق ومعطيات، فالمحلل يركز على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة ويطور مصطلحات رياضية تمثل الأهداف والمعوقات والعلاقات التبادلية الموجودة في المشكلة تم باستعمال طريقة أو أكثر من طرق التحليل الكمي فإن المحلل الإداري يقدم توصية بقرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة.

وفيما يلي سنعرض أهم الأساليب الكمية:

1/ بحوث العمليات:

تعني بحوث العمليات عند ميلر وستار تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.

يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية، كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج. وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل وتحديد لها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل.

ومع ذلك يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميا فقط، بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج

الرياضية، ولكن كل هذا يلغي دور هذا الأسلوب في ترشيد القرارات.

2/ شجرة القرارات:

إن ديناميكية البيئة الخارجية وتعقيدها يتطلب اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، ولذلك يحتاج مثل هذا النوع من المشاكل إلى وسيلة أو أداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تسهل فهم وتقييم البدائل واختيار أفضلها، ولذلك يتم التحليل بيانيا باستخدام التحليل الشجري للقرار وعندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدود (أقل من 4 أفعال و4 حالات).

وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وسهولة التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار بيانيا، وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكنة اتخاذها، حالات الطبيعة واحتمالاتها وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن مشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل.

وفيما يلي وصف خطوة بخطوة لكيفية بناء شجرة القرار:

- 1) رسم شجرة القرارات باستخدام المربعات لتمثيل القرارات والدوائر لتمثيل عدم اليقين،
- 2) تقييم شجرة القرارات للتأكد من أنه تم تضمين كافة النتائج المحتملة.
- 3) حساب قيم الشجرة والعمل يتم من الجانب الأيمن إلى الأيسر.
- 4) حساب قيم عقد نتائج غير المؤكدة عن طريق ضرب قيمة النتائج في احتمال حدوثها (أي القيم المتوقعة).

1. رابعا :نظرية Z اليابانية

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره في حين يكون مسؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسساتهم بشكل ليس له مثيل.

لقد أدرك الأمريكي ذي الأصول اليابانية "وليام أوشي William Ouchi" أن نقل النموذج الياباني بكل جزئياته لا يمكنه أن يحقق النجاح المرجو منه لذلك طور سنة 1981 النظرية المسماة نظرية Z.

أولا :المدرسة النظامية:

آ