المحاضرة الخامسة: تطور الفكر الإداري في المنظمة (المدارس الحديثة في الإدارة)

3_ المدارس الحديثة في الإدارة :

تعددت المداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما يميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السلوكية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم، بالإضافة الى ذلك فان السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات وتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه انظارهم الى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة ان التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا.

هي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن ابرز هذه المدارس مدرسة علم الإدارة ومدرسة النظم، المدرسة الظرفية (الموقفية)، المدرسة التجريبية، مدرسة النظام الاجتماعي، المدرسة الرياضية، مدرسة نظرية القرارات والإدارة بالأهداف، الإدارة على الطريقة اليابانية و من اهم روادها نجد (كاتز وكان ،طومسون ولورنس ،لورش واوشي) وسنسلط الضوء على:

- ✓ **مدرسة علم الإدارة:** وهي مدرسة توفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وانصار هذه المدرسة يعتمدون بشكل كبير على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من اجل المساعدة في الوصول الى تحقيق الأهداف المثلى. فهي أتت لتوفق بين اهتمام الادراة العلمية و الكفاءة و عملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة. [1]

[1] رشيد سعيداني ،مدارس علم الإدارة :نظرياتها و اثرها في تطور الفكر الإداري، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية ، 21/06/2022،وتم الاطلاع عليه يوم 07/10/2022،على الرابط التالي :

تقييم مدرسة علم الإدارة: ساهمت هذه المدرسة في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة، اضف الى ذلك ان هذه المدرسة لم تهمل اطلاقا المشاكل السلوكية، فهي تعالج المشاكل المهمة كميا ولا تهمل المعالجات النوعية والوصفية.

- ✓ **مدرسة النظم:** تعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة جدا لتفسير الاحداث، فمدخل النظم يهيئ وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية ويربط بينها وبين البيئة الأكبر أي المجتمع الخارجي الذي توجد بداخل الإدارة، ان كل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج الى:
- ✓ توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام.
- ✓ التعايش مع البيئة الخارجية.
- ✓ نظام للاتصال بالبيئة .

وبشكل أساسي فان انصار هذه المدرسة يعتبرون النظام هو كل شيء (المستشفى، المصرف مثلا) يتضمن أجزاء متداخلة وهدف تسعى للوصول اليه، ويؤيد مدخل النظم الاعتقاد بان النظر الى المنظمة كنظام يساعد على معرفة الأجزاء المختلفة، والأقسام، والنظم الفرعية في المنظمة تمثل أجزاء متداخلة يجب ان تعمل على تحقيق أغراض المنظمة. [2]

ويعرف النظام SYSTEM على انه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل ،وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام :

---

https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/

[2] حسين حريم، إدارة المنظمات، كمنظور كلي، الطبعة 2، الحامد، 2010، ص29

المدخلات : من البيئة الخارجية وتكون مادية ،بشرية ،مالية ،معلومات

عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية و إدارية

المخرجات والتي تكون على شكل سلع ،خدمات ، ربح ،خسارة ،سلوك العاملين

تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية الى النظام

وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم :

- ✓ **النظم المفتوحة و النظم المغلقة:** النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة و النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل ، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة و لكن بدرجات متفاوتة (المؤسسات التي تفترض انها أنظمة مغلقة يصعب عليها النجاح و تقع في أخطاء كثيرة .
- ✓ **النظم الفرعية** : هي ان المنظمة تشكل نظاما كليا عاما وان العناصر او النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض مثل :أنظمة الإنتاج ،أنظمة التسويق، أنظمة مالية.
- ✓ **الأثر التكاملي التداؤب** : يشير المفهوم الى ان الكل اكبر من الجزء و بمعنى ان الوحدات التنظيمية تميل لان تكون اكثر نجاحا في حالة العمل المطلوب معا متعاونة بدلا من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حدة.
- ✓ **الفناء او التلاشي** : وهو فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة او لعدم توفر التغذية المرتدة و المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي و الفناء [3]

تقييم مدرسة النظم:

---

[3] عمر محمد دره، مدخل الى الإدارة ، ماجستير إدارة اعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، مصر2009،ص126

ان مدرسة النظم تعير اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية والشمولية للمنشاة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك، كما انها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنشأة،

وتعنى بعلاقات المنشأة مع البيئة المحيطة بها (بمعنى ان المنشأة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة الى مخرجات على شكل سلع او خدمات تقدمها للبيئة المحيطة)

- ✓ **المدرسة الموقفية (الظرفية):**

هي مدرسة حديثة نسبيا تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي ان تتلائم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات او العوامل الخاصة، ويعني هذا ان المدير الفعال هو الذي يشكل اعماله وتصرفاته لتتلائم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.

قام بيرنز وسبتوكر بدراسة العديد من المنشات الصناعية في بريطانيا وكانت الخلاصة ان سيادة أي من المدخلين: مدخل الآلات (الكلاسيكي) او المدخل العضوي (السلوكي) انما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها .[4]

ويقترح المدخل الموقفي ان كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه و بيئته لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح ، وانما لكل موقف SITUATION هناك سلوك اداري يلائمه و يتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل حجم و البيئة و التكنولوجيا المستخدمة و طبيعة الافراد و المجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات و قيم الإدارة العليا و غيرها ، أي ان النظرية الموقفية تفترض ان السلوك[5] الإداري

---

[4]حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص18

[5]عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره ،ص 129

الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف ،كما تفترض ان السلوك الملائم لا يمكن تعميمه او الاستدلال عليه من مواقف أخرى .

تقييم المدرسة الموقفية (الظرفية) لقد وجهت لها انتقادات على انها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي ان الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع

طبيعة الحياة العلمية المتغيرة في منشأت الاعمال.

- ✓ **المدرسة التجريبية**

تستند هذه المدرسة على دلالة اسمها التجربة، اذ من خلال تجارب تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الادارة، او بعض النماذج الناجحة من المديرين، ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء وزيادة كفاءة وفاعلية المديرين، وافضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه البعض وفي مقدمتهم **ارنست ديل** من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات .[6]

تقييم المدرسة التجريبية:

وما يعاب عليها ان هذه المدرسة اخذها للماضي كمقياس ذلك ان المشاكل التي حدثت في الماضي وكذلك أساليب معالجتها قد لا تكون بالضرورة قمة النتائج كلوحات ارشادية للمديرين للاستعانة بها في حل مشاكل.

- ✓ **نظرية Z:**

[6]حسين حريم، المرجع نفسه، ص 20

قدم هذه النظرية وليم اوشي عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الامريكية و اليابان ، ووضعها في اطار واحد اطلق عليه نظرية Z حيث يرتكز النمط الأمريكي المعدل على :

- ✓ التوظيف طويل المدى
- ✓ صنع القرار جماعيا
- ✓ المسؤولية الفردية
- ➢ التقييم البطئ و الترقية البطيئة (ربط الترقية بالمهارات و الاسهامات و ليس بالاقدمية)
- ➢ رقابة ضمنية و غير رسمية و لكن مع مقاييس صريحة و مقننة [7]
- ➢ مسارات وظيفية متخصصة بدرجة متوسطة
- ➢ اهتمام كلي بالموظف. [8]

بعد استعراض المدارس الكلاسيكية، السلوكية و الحديثة و اهم افكارها فانه يمكن القول ان هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض و انها ليست متناقضة او متعارضة ، وتساعد نظرية النظم و الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة و ان هدف الإدارة في المنظمات هو انجاز الاعمال بكفاءة و فاعلية و يمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول الى الفاعلية و اعتماد المدراء أساليب و أدوات و نظريات من مختلف المدارس و الاتجاهات .

---

[7] عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره ،ص129

[8] عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره