

## المحاضرة الخامسة: النظريات الإدارية الحديثة

المقصود بالنظريات الحديثة ليس بالضرورة النظريات المعاصرة أو نظريات الوقت الحالي، فصفة الحديثة هنا أتت لتقابل صفة التقليدية وتناقضها، والسبب هو قضية التأقلم مع البيئة التي كانت النظريات التقليدية تتجاهلها. حيث ظهرت العديد من النظريات الحديثة في الإدارة نتيجة التقدم العلمي والإداري، والتي ركزت على البيئة والموقف ونمط المؤسسة، من أهم هذه النظريات ما يلي:

## أولاً: المدرسة الرياضية

يستند الافتراض الأساسي لهذه المدرسة إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وقد عرف استخدام هذه الأساليب الحديثة زيادة ملحوظة بعد التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات الجاهزة، وفي هذا الإطار يمكن أن نلاحظ اتجاهين أساسيين تضمنتهما هذه المدرسة هما:

1- بحوث العمليات: يعني هذا الفرع باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها.

2- إدارة العمليات والإنتاج: يهتم هذا الفرع بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج للسلع والخدمات، فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي.

ورغم أن الأساليب الكمية وعلم الإدارة ساهما بشكل كبير في تطوير حلول للمشاكل الإدارية، إلا أنه لا يمكن أن تكون بديلاً عن المدير في حد ذاته، لأن هذه الأساليب لا يمكن أن تتعامل مع العديد من الجوانب السلوكية والقيمية، ولكن من المهم جداً للمديرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية ومتى تستخدم وما هي محدداتها.

## ثانياً: نظرية النظم

في سنة 1947 نشر أستاذ علم الأحياء نمساوي الأصل لودفيك بارتالونفي Ludwig Bertalanffy 1901-1972 كتاب النظرية العامة للنظم General System Theory، هذا الكتاب أدخل مفهوم النظام والتفكير

النظمي في مجالات كثيرة ومنها نظريات الإدارة، إذ يقوم مدخل النظم على استخدام السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز على التفاعل والعلاقات فيما بين الأشياء الأجزاء. أهم ما يميز هذه النظرية هي العلاقة التي تراها بين المؤسسة وبيئتها، فالمؤسسة حسب النظرية كيان يجب أن يتأقلم مع بيئته ويتطور فيها وتربطه علاقات بها.

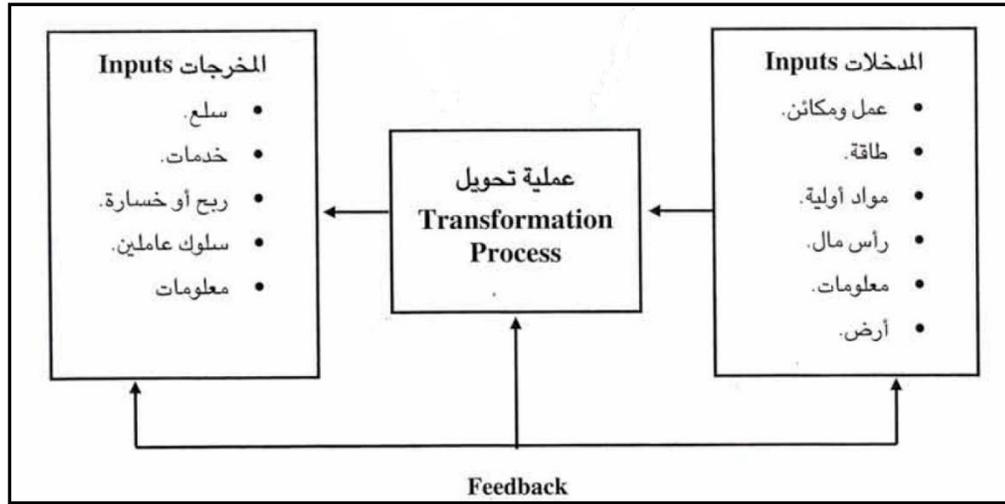
### 1- خصائص نظرية النظم:

- ترى نظرية النظم أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
- النظام يرى أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين، إذا نظرية النظم تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين مختلف مكونات النظام، وتعتبر أن للنظام هدفا وتأخذ هذا الهدف بعين الاعتبار.
- في نظرية النظم كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، والنظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة، وهذه النظم تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- إن لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق هدف النظام بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، إذا النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.
- في نظرية النظم الكل أكبر من مجموع الأجزاء، ويعبر عنه بـ:  $5 = 2 + 2$  وهو ما يسمى بأفضليات التجميع (التعاقد، التداؤب)، إذا لفهم الكل نحتاج إلى فهم ومعرفة الأجزاء (العناصر) المكونة للنظام، وفهم العلاقة فيما بين هذه الأجزاء (العناصر)، ثم فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها، لأن الأجزاء كي تحقق أهدافها يجب أن تدخل في علاقة مع بيئتها.

### 2- أنواع النظم: تصنف النظم إلى أنواع كثيرة حسب عدة معايير أهمها:

- أ- النظام المغلق: هو النظام الذي ليست له علاقة مع البيئة - وهذا نادرا ما يكون -، أو يكون له ارتباط ضعيف جدا بها، ما يعطيه درجة عالية من الاستقلالية.
- ب- النظام المفتوح: هو النظام الذي له علاقات كبيرة مع البيئة، فالبيئة تؤثر فيه، وهو يؤثر في البيئة لما يكون قويا.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من



التفاعل موجهة لتحقيق هدف المؤسسة، وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية، كما هو موضح في الشكل التالي:

نلاحظ من شكل النظام المفتوح أنه يحتوي على مدخلات وعملية تحويلية ومخرجات، فالنظام له مدخلات يقوم بتحويلها عبر عملية تسمى العملية التحويلية ونتيجة لها تنتج لنا مخرجات تطرح في البيئة، هذه المخرجات يمكن أن تقبلها البيئة أو ترفضها أو تتحفظ عليها، إذا للبيئة موقف من المخرجات، نأخذ هذه المعلومة التي نسميها تغذية عكسية أو معلومة مرتدة أو تغذية راجعة، ومن خلالها نحسن المدخلات أو العملية التحويلية في النظام، إذا ضمن النظام المفتوح وبهذه الكيفية يتأقلم النظام، فهو لما لا يحسن انطلاقاً من موقف البيئة لا يتأقلم وبالتالي ينتهي، والمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح لأنها تتأقلم، وينطبق عليها ما ينطبق على النظام.

4- دور نظرية النظم في نظريات الإدارة: وفقاً لنظرية النظم، فإن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة، لتشغيل عملياتها وإنتاج مختلف السلع والخدمات. وعلى عكس الاتجاهات السابقة تؤكد هذه النظرية على ضرورة التوصل أولاً إلى فهم المؤسسة ككل قبل محاولة فهم أجزائها أو عملياتها الفرعية. ويمكن أن نلخص إسهامات هذه النظرية في النقاط التالية:

- فهم تطور المؤسسة من خلال تأقلمها مع البيئة (من خلال تحسين النظام، المدخلات، تحسين عملية التحويل، تحسين المخرجات).

- الإدراك بأن المؤسسة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل (من خلال نظرية النظم نفهم أن التأقلم ضروري لأن الحي يتأقلم، ومن لا يتأقلم يموت ولا يبقى).
- فهم أن كل أجزاء المؤسسة معنية بالتأقلم مع البيئة (الإنتاج، التسويق، الإدارة...)، وأن التغيرات التي قد تحدث بجزء من المؤسسة ستؤثر في بقية الأجزاء، لذلك يجب مراعاة لكل جوانبها.
- إعتبار المؤسسة نظاما اجتماعيا يتكون من أنظمة فرعية مترابطة تعمل كوحدة واحدة، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ضمن إطار النظام الكلي، الأمر الذي يحقق تنسيقا أفضل في المؤسسة.
- تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية من خلال رصدها وتشخيصها بهدف إدارتها بشكل جيد.
- تسمح نظرية النظم بتنبيه المدراء لوجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة من أجل تحقيق أهداف الأجزاء بشكل خاص وأهداف المؤسسة بشكل عام.

### ثالثا: نظرية الظرفية (نظرية الموقف)

- الظرفية هي عكس الحتمية، نقول أن الشيء حتمي إذا حدث هذا الشيء حتما نتيجة لأسباب معينة، يعني أن الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون، أما الشيء الظرفي فهو الشيء الذي يمكن أن يكون أو لا يكون، فقد تكون لدينا نفس الأسباب ولا تؤدي إلى نفس النتيجة، وقد تكون لدينا أسباب مختلفة تؤدي إلى نفس النتيجة.
- على هذا الأساس ظهر في الستينيات تصور جديد يرى أن إدارة المؤسسات وكل ما يتعلق بها أمر نسبي وليس مطلق، حيث يكون نتاجا لتفاعل المؤسسة مع البيئة التي تجاهلتها كل النظريات التقليدية، هذا التصور الجديد قدمه Lawrence و Lorsch في سنة 1967، وقد أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية أو الموقف Contingency theory.

من أهم وأشهر الأسماء الذين كانوا أساس وركيزة تطور هذه النظرية: بيرنز وستايلكر، لاورنس ولورش، وودورد، تشاندلر، ومينتربرغ.

#### 1- أسس نظرية الظرفية:

- لا توجد تنظيم صالح لكل المؤسسات في كل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقده النظرية التقليدية.
- هناك تفاعل للمؤسسة مع البيئة، وهذا يغير الفكرة القديمة التي اعتبرت أن المؤسسة آلة، ويغير طريقة التفكير وفهم المؤسسة.

- أصبح ينظر للمؤسسة على أنها كائن حي يعيش في بيئة ويتفاعل معها يؤثر فيها ويتأثر بها ويحاول التماشي والتأقلم معها.

2- نظرية الظرفية والإدارة: ظهرت هذه النظرية منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة، وقد دعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المؤسسة، ويعتبر هذا الطرح تأكيداً صريحاً على أنه لا يوجد أسلوب إداري أو مدرسة إدارية تكون أفكارها صالحة لكل المؤسسات أو حتى بالنسبة للمؤسسة الواحدة في حد ذاتها خلال مراحل تطورها المختلفة، وعليه وجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الظروف التي تمر بها المؤسسة.

يمكن توضيح أهم الجوانب التي تناولتها هذه النظرية في النقاط التالية:

- هناك عوامل تؤثر على الأداء الإداري للمؤسسة، تسمى عوامل الظرفية، هي التي تضغط بشكل كبير على كيفية إدارة المؤسسة، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة)، مثل: حجم المؤسسة، عمر المؤسسة، نمط التكنولوجيا، تصميم الاستراتيجيات، القدرة على التكيف مع البيئة.

- إن السلوك أو الأداء الإداري الملائم لا يمكن الاستدلال عليه أو تعميمه من مواقف أخرى، فلكل مؤسسة خصائصها الفريدة التي تؤثر على الأداء الإداري.

- النظرة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة، حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها للحصول على حلول لمشاكلها وعلى ضوء الظروف التي تحيط بها.

- هناك علاقة بين الاستراتيجية وبين البناء التنظيمي والأداء الإداري.

- إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تغيير أدائها الإداري بناء على تغير الظروف البيئية.

- يتم الاعتماد على المهارات الفكرية والقدرات الشخصية لمحاولة استيعاب المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، ومن ثم اختيار أسلوب الأداء الأكثر فاعلية.

- هناك اختلاف بين المستويات الإدارية ينعكس على التباين في التعامل مع المواقف.

- تنسحب نظرية الموقف على أسلوب القيادة وبناء نموذجها، فهناك ترابط بين السلوك والقدرات من جهة والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين من جهة أخرى.

وبالرغم من الأفكار الجديدة التي قدمتها نظرية الظرفية، إلا أنها واجهت انتقادات عديدة، تمثلت في معارضة دمج النظريات والمدارس السابقة في إطار نظري واحد.

## رابعاً: نظرية Z لوليام أوتشي

قام أستاذ الإدارة الياباني وليام أوتشي (William Ouchi) بجامعة أوهايو الأمريكية بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماك غريغور (X&Y) في الشركات اليابانية، وتوصل إلى أن إنتاجية معظم الشركات قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال فترة بسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وأرجع ذلك إلى الطريقة التي يسير بها العنصر البشري في المؤسسة من خلال ما يوفر له من معاملة حسنة واستقرار في عمله وتدريبه المستمر.. الخ، وهي عوامل لا تتوفر بالمستوى نفسه لدى الشركات الأمريكية، وقد عبر وليام أوتشي عن أفكاره من خلال كتابه الذي سماه نظرية (Z) كيف يمكن للشركات الأمريكية اللحاق بالشركات اليابانية ومنافستها، حيث بين الأسلوبين المتبعين في مختلف المؤسسات والمتمثلين في أسلوب الإدارة (A) الذي تتبعه الشركات الأمريكية وأسلوب الإدارة (J) الذي تتبعه الشركات اليابانية.

ثم قام بمقارنة أسلوب الإدارة حسب النموذج الأمريكي والياباني، وأخذ بنقاط القوة التي يمتاز بها كل نموذج وتغلى في المقابل عن نقاط الضعف في كليهما، ليخرج في النهاية بأسلوب جديد سماه بالنظرية (Z) تتماشى مع خصوصيات البيئة الأمريكية وتستمد إيجابياتها من نجاح المؤسسات اليابانية.

الأسلوب الإداري Z (الأمريكي) (المعدل)	الأسلوب الإداري J الياباني	الأسلوب الإداري A الأمريكي
- التوظيف بعقد محدد. - صنع القرار جماعياً. - المسؤولية الفردية. - التقييم البطيء والترقية البطيئة. - رقابة ضمنية وغير رسمية صريحة. - مسارات وظيفية متخصصة متوسطة. - اهتمام كلي بالموظف.	- التوظيف مدى الحياة. - صنع القرار الجماعي. - المسؤولية الجماعية. - التقييم البطيء والترقية البطيئة. - آليات ضمنية للرقابة. - مسار وظيفي غير متخصص. - اهتمام كلي بالفرد.	- التوظيف قصير المدى. - صنع القرار فردي. - المسؤولية الفردية. - التقييم السريع والترقية السريعة. - آليات واضحة للرقابة. - مسار وظيفي متخصص. - اهتمام جزئي بالفرد.

