

الأسبوع الخامس

المحور الثالث

المحور الحديث

يضم هذا المحور ثلاثة مداخل هي:

١- المدخل الكمي

٢- مدخل النظم

٣- المدخل الموقفي او الظرفي

يضيف البعض مدخل اخر هو " المدخل الكيفي ". وفقا لهذا المدخل ، فان المدير يعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات في الحالات التالية :

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها بسيطة وغير معقدة .
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها مألوفة ومتعارف عليها
- عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو اتخاذ القرارات التي تتخذ لحلها قليلة التكاليف نسبيا.
- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل و العقبات وليس لدى المدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع واتخاذ القرار.

وسنتناول تباعا المداخل الثلاث أعلاه:

أولاً : المدخل الكمي:

ترجع بداية ظهور هذا المدخل إلى المحاولات الأولى التي بذلها رواد الإدارة العلمية ومنهم تايلور في بداية القرن العشرين في محاولته إدخال الأساليب العلمية في الإدارة من خلال مبدأ (الوقت والحركة). ويتجسد استخدام هذه الأفكار في منتصف الأربعينات والخمسينات، حيث فرضت الحرب العالمية الثانية حاجة ملحة للدقة في توزيع الموارد المهمة لمختلف العمليات العسكرية. وهو ما دعا القيادة العسكرية البريطانية إلى تشكيل فريق من المتخصصين بعلم الرياضيات والهندسة والفيزياء والاقتصاد وغيرها من التخصصات العلمية ومهمة هذا الفريق هي إجراء بحوث في العمليات العسكرية مع تقديم الحلول المقترحة. وقد أحرز هذا الفريق في توزيع أنظمة الرادار والمقاومات الأرضية نجاحاً واضحاً، وبعد انتهاء الحرب وما تحقق من نجاحات لفريق بحوث العمليات ظهرت الرغبة في اعتماد هذا المدخل خارج الاستخدامات العسكرية. وما إن جاءت الخمسينات حتى انتشر استخدام هذا المدخل وبشكل واسع في الكثير من منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات وبذلك دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة تقوم على استخدام أساليب المدخل الكمي في معالجة المشكلات.

يعتبر **ماكس بلانك** وهو عالم فيزيائي ألماني ولد في ٢٣ نيسان ١٨٥٨ - وتوفي في ٤ تشرين الأول ١٩٤٧ مؤسس المدخل الكمي، وهو أحد أهم فيزيائي القرن العشرين، حاصل على جائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩١٨م. **يهدف المدخل الكمي** إلى؛ استخدام الرياضيات والأساليب الكمية الأخرى مثل البرمجة الخطية وتحليل الانحدار والارتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول في حل المشكلات التي تواجه المنظمات، فهو ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها **عمليات منطقية** يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعدلات ورموز رياضية. وبظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة. اما **أساليب هذا المدخل فهي:**

أ- علم الإدارة: **Management Science** والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات .

ب- بحوث العمليات: **Operations Research** وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .

ت- نظم المعلومات: **Information Systems** وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة .

ثانيا: مدخل النظم:

لقد أوجد هذا المدخل العالم كارل يدوينغ فون بيرت لانفي (١٩٠١ / ٩ / ١٩ - ١٩٧٢ / ٦ / ١٢) وهو عالم أحياء نمساوي ومؤسس (نظرية النظم) في مجال عمله والتي تقوم على فكرة " إذا اردت ان تفهم الكل فأبدا بدراسة الجزء ". بعدها تمكن الباحثون في مجال الإدارة من توظيف هذه النظرية لخدمة اغراض المنظمة، فبناء على هذه النظرية يرون ؛ بأنه يجب النظر الى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة اطلق عليها (النظام) ، وان هذا النظام يتشكل من مجموعة من المكونات (الأقسام) مثل ؛ قسم الموارد البشرية ، قسم المالية ، قسم الإنتاج ، قسم التسويق .. وغيرها ، يطلق على كل منها (نظام فرعي) ، وكل نظام فرعي هو الاخر يضم أجزاء (الشعب) مثل قسم الموارد البشرية يتكون من عدد من الشعب مثل شعبة الموظفين ، شعبة الإداريين ، شعبة الفنيين ، يطلق على كل منها نظام فرعي.... وهكذا. وان أي خلل يحدث في أي من النظم الفرعية سيؤثر على أداء النظام ككل .لذلك لابد للمدير من ان يفهم بدقة المكونات الفرعية لمنظّمته وان يسعى لحل مشكلاتها أولا بأول لكي يحافظ على نجاح وتطور منظّمته . وباستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال

لقد حدد بيرت لانفي نوعين من الأنظمة هي:

أ. الأنظمة المغلقة: وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو لا تتفاعل مع البيئة ، وتشمل الصناعات البدائية التي تقوم بها العوائل لسد حاجاتها الذاتية فقط وتعتمد على إمكانياتها في عملية التصنيع . غير انه لا يوجد في الواقع نظام مغلق تماما لابد من الحاجة بشكل او اخر الى البيئة .

ب. الأنظمة المفتوحة: وهي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة فهي تحتاج الى البيئة للحصول على مواردها منها، والبيئة تحتاج الى المنظمة للحصول على السلع والخدمات منها .

يرى بيرت لانفي ان الأنظمة المفتوحة تتكون من المكونات التالية:

- ١- المدخلات: ومنها يحصل النظام على متطلبات تشغيله ، (يقابل ذلك موارد المنظمة +كل ما يدخل للمنظمة فيؤثر فيها)
- ٢- عمليات التحويل او يسمى الصندوق الأسود: وتشمل كافة الأنشطة المسؤولة عن استثمار المدخلات استثمارا اقتصاديا لتحويلها الى نتائج او مخرجات.
- ٣- المخرجات: وتضم النتائج النهائية التي يسعى النظام الى تحقيقها ، يقابل ذلك السلع والخدمات في المنظمة.
- ٤- التغذية الراجعة.
- ٥- البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً - المدخل الموقفى او الظرفى

ظهر هذا المدخل في القرن العشرين من سنة ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧ علي يد فريد ادوار فيدلر وهو احد الباحثين المهمين في مجال علم النفس الصناعي التنظيمي. يؤكد المدخل الموقفى على دور الموقف في تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من القادة. وبالتالي فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذى هو بصده، ولذا فهم يرون أن القائد الذى يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف .

ولذلك فإن متطلبات فاعلية القيادة في المجال السياسي تختلف عنها في المجال العسكري تختلف عنها في المجال الصناعي تختلف عنها في أي مجال آخر كما أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف حجم المنظمة فالقائد الناجح في منظمة صناعية صغيرة قد لا يكون بذات الدرجة من النجاح في منشأة صناعية كبيرة، كما أن ثقافة المنظمة قد تفرض على القائد نمط قيادي معين ليتلاءم مع تلك الثقافة ويمكن للقائد تعديل ثقافة المنظمة ليطبق أنماط قيادية مختلفة ولكن ذلك يحتاج إلى المزيد من الوقت وتهيئة التابعين لتقبل النمط القيادي الجديد .

كذلك تختلف متطلبات القيادة الفاعلة باختلاف المستوى الإداري فمن الممكن أن يكون القائد ناجح في مستوى الإدارة الأشرافية في حين يختلف الوضع إذا ما أصبح في مستوى الإدارة العليا. ويمكن تفسير ذلك ان متطلبات القيادة الفاعلة تختلف باختلاف المستوى الإداري حيث تختلف المهارات التي ينبغي توافرها في القائد الفعال باختلاف ذلك المستوى وحجم المنظمة ونوعية النشاط ليبقى العامل الحاسم في فاعلية القائد هو قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الموقف وهذه القدرة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب المستمرين.

نظرية فدلر

قدم فدلر نموذجاً للإدارة الموقفية سمي باسمه يقوم على الفكرة التالية : إن فاعلية القائد تعتمد مدى تفاعله مع الموقف او الظرف الذى تتعرض له المنظمة وان قوة التأثير في الموقف تعتمد على مدى مساندة المرؤوسين له والتي تتأثر بالعوامل الثلاثة التالية:

١. العلاقة بين القائد والمرؤوسين : مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معاً بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.
٢. هيكل العمل : مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.
٣. سلطة القائد المستمدة من مركزه : قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

وخلاصة القول فأن مؤيدو المدخل يرون بأنه لا توجد هناك طريقة افضل لتنظيم المنظمة او قيادتها او اتخاذ قراراتها وتصلح لكافة الظروف ، ولكن الطريقة الأفضل تتوقف على ما يحمله الموقف او الظرف التي تمر به المنظمة من فرص وتحديات تحتم على القائد التعامل معها بحذر وبحنكة وعليه ان يستعين بالعاملين لتحديد المخاطر المحتملة الناجمة من التحديات وان يعد الاستراتيجيات المختصرة للتكيف معها لتقليل اثارها السلبية ، هذا من جانب ، ومن جانب اخر ، على القائد ان يكون قادرا عل استثمار الفرص المتاحة التي يحملها الموقف لصالح المنظمة .

أسئلة المحور الثالث

- ١- ماهي مداخل المدرسة الحديثة ؟
- ٢- ماهي الحالات التي يستخدم فيها **المدخل الكيفي** في عملية اتخاذ القرارات؟
- ٣- ماذا يهدف **المدخل الكمي** ؟ وماهي اساليبه ؟وضحها
- ٤- ماهي الفكرة التي يقوم عليها **مدخل النظم** ؟
- ٥- ماهي أنواع الأنظمة التي حددها **بيرت لانفي**؟
- ٦- ما هو **النظام المغلق**؟ ولماذا سمي بهذا الاسم ؟ اعط امثلة له في وقتنا الحاضر.
- ٧- ما هو **النظام المفتوح** ؟ ولماذا سمي بهذا الاسم ؟ وماهي مكوناته ؟
- ٨- ماهي الفكرة التي يقوم عليها **المدخل الموقفي او الظرفي**؟
- ٩- ماهي **نظرية فدلر**؟ وماهي **العوامل** التي تعتمد عليها قوة التأثير في المرؤوسين؟
- ١٠- ماهي **الاستنتاجات** التي توصل اليها منظور المدخل الموقفي او الظرفي؟