

المحور السادس: المدارس الحديثة

تمهيد:

تمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية. وتعتبر نظرية النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظر الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا، يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر.

ولقد أدى التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، بحيث تشترك هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية، كما تشتمل على الحتمية العالمية والتركيز على التمييز وعلى الجودة والإنتاجية وسوف نقتصر على ذكر البعض منها.

أولاً: مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، ويعتبر **لودويج فون بيرتلانفي "Ludwig Von Bertalanffy"** (1901-1972)، دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا المؤسس لمقاربة النظمية من خلال كتاب مرجعي صدر عنه سنة 1968 تحت عنوان **"النظرية العامة للنظم"**. وقد عبر هذا المفكر عن مضامين نظريته بالقول أنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم أيا كان حقلها التخصصي (البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة، ...)، هذا ما يدفع إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المرتبطة بعضها ببعض. فالافتراض الأساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات والخصائص بين الكائنات الحية والمنظمة أو المؤسسة، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي (مثلا الخلية أو جسم الإنسان) وطبيعة المنظمة، وبالتالي ينبغي اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة، بهدف فهم آلية اشتغاله.

1- تعريف النظام:

لقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه "بأنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة". فالمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات، ومن المهم

أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء، كما أنها تكون جزءاً من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

إن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيميين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً، لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

ويوجد نوعين من الأنظمة، وهي كما يلي:

- النظام المغلق: هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد حول المؤسسة باعتبار أن قراراتها تتخذها بمعزل عن المحيط الخارجي.
- النظام المفتوح: يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر بها عن طريق التفاعل والاتصال، وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام مفتوح.

2- خصائص مدرسة النظام:

تتميز نظرية النظم بالميزات والخصائص التالية:

- ترى هذه النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
- يرى النظام أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين مختلف مكونات النظام.
- في نظرية النظم فإن كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، حيث أن النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- إن لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، وبالتالي فإن النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.

3- مكونات النظام:

انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة وتكون في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها، فهي تحصل على مقومات استمرارها من العالم الخارجي وتسوق مانتجها من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية، إذن فهذه الأخيرة تعتبر من أهم عناصر النظام فهي التي توفر مدخلاته وتستقبل مخرجاته. وعليه فإن الفائدة الأساسية لهذه النظرية تتمثل في أنها تجعل المديرين ينظرون إلى تنظيم المؤسسة كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق

بالبيئة المحيطة، كما تمد متخذي القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري. وتتكون المنظمة بناءً على ذلك من أربعة عناصر هامة وهي:

الجدول رقم (04): العناصر المكونة للنظام.

العناصر:	تعريفها:
المدخلات Inputs:	وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات والطرق والأساليب.
العمليات التحويلية Processes:	ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل. وبمعنى آخر يقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، من أجل تقديمها إلى المجتمع.
المخرجات Outputs:	وهي النتائج النهائية المترتبة عن العملية التحويلية، وتتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلع أو خدمة، بالإضافة إلى الأرباح ورضا المستهلكين ورضا العاملين وكذلك مقدرة المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها.
التغذية العكسية Feed-back:	هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل.

والمخطط التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل رقم (05): الإطار العام للنظام المفتوح لأي منظمة.



4- تقييم مدرسة النظم:

أهم أفكار مدرسة النظم:

- تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التالية:
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء أي نظم فرعية مترابطة، وانطلاقا من هذه الفكرة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب وأجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، الذي يعني أن النتيجة والتأثير للتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها البعض.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.
- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

إسهامات مدرسة النظم:

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية... الخ.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إليها باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

- لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات والتي جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والخوافز.
- إن التحليل باستخدام نظرية النظم يمكن من التطرق للمؤسسة البالغة التعقيد في بيئتها من خلال تجزئتها إلى نظم فرعية تكون مدخلاتها وأهدافها ومؤشرات نجاحاتها واضحة، ففي هذا الاتجاه تمثل نظرية النظم أداة قوية لوصف وتشخيص ونمذجة المؤسسة.

انتقادات مدرسة النظم:

- بالرغم من الإسهامات السابقة إلا أن هذه النظرية تنتقد في المجالات التالية:
- إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيرا إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية.
- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
- تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل .
- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، كما تنظر إليها بطريقة مثالية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

ثانيا: الإدارة بالأهداف

يعود الفضل في ظهور هذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر **Peter Drucker** في عام **1954** حيث يقول: "إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل وشامل لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود.

وتعد الإدارة عن طريق الأهداف إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق وملاءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة. فهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف

العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف والتي يطلق عليها أيضا "الإدارة بالمشاركة" بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى استعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. كما أن هذا النوع من الإدارة زيادة على حدّاته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب إداري (وليس نظرية أو مدرسة إدارية).

2- أهداف الإدارة بالأهداف:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

3- خصائص الإدارة بالأهداف:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

4- المبادئ العشر للإدارة بالأهداف:

- تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشرح رؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها، كما يودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:
 - يقوم المدير بتزويد رؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
 - يتناقش الرئيس مع المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
 - يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
 - يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدده بوضوح و يمكن قياسها، وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.
- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهها لوجه أو فردا لفرد، بحيث تعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية.
- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.
- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى، وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

5- تقييم الإدارة بالأهداف:

مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا وفوائد عديدة أهمها:

- يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر فرحا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. كما يسمح مثل هذا الموقف أيضا بعمل التعديلات اللازمة طبقا للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن. وبالتالي فإن هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريبا، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظرا لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها، وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى هذه الأهداف. وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب "فإننا تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة".
- يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة، حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.
- كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وأيضاً تتحسن حوافز المرؤوسين لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغبتهم أو قدراتهم المنظورة.
- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديد أهدافها لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة، لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة.
- تحسين أداء الإدارة حيث من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم، فالإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. كما أن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.
- تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه، حيث أن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)، وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لأنه تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسين الاتصالات، ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

❖ سلبات الإدارة بالأهداف:

- يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- إن الإدارة بالأهداف تعني بالأهداف قصيرة المدى ولا تعني بالأهداف الطويلة، والإستراتيجيات العامة.

- يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
- صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.
- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهما وإخلاصا والتزاما بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف وراءها.

وكنتبجة لما سبق فإن أصبحت الإدارة بالأهداف أصبحت اليوم نهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري، فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت بإتباعها.

ثالثا: المدرسة الظرفية (الموقفية)

تبني هذه النظرية التي ترتبط بالعالم ادوارد فيدلر **Fiedler** فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تواجهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التفسيرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها. كما أنها تعتبر من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.

1- مضمون المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها، بمعنى آخر أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، بشكل آخر فإن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة، أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة.

ولقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة وأيضا كونها نظاما مفتوحا، وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك لا تنسجم وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.

وباختصار فإن النظرية الموقفية تقوم على أن ما يناسب شخص معين قد لا يناسب شخص آخر، وأن ما يناسب منظمة معينة قد لا يناسب منظمة أخرى، وأن ما يناسب مجتمع معين قد لا يناسب مجتمع آخر، والسبب يرجع إلى اختلاف الظروف والأوضاع، وأكثر من ذلك فإن ما يناسب شخص أو منظمة أو مجتمع في الوقت الحالي قد لا يناسبها مستقبلا وهذا لاختلاف وتغيير الظروف بمرور الوقت. ومن أهم مميزات أسلوب النظرية الموقفية نجد:

➤ المرونة: حيث لا توجب الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة.

➤ التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف.

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

- توجد عوامل تؤثر على الأداء الإداري للمؤسسة وتسمى بالعوامل الظرفية هي التي تضغط بشكل كبير على كيفية إدارة المؤسسات، وهي نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة).
- 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 أساس الظروف التي تحيط به.
- توجد علاقة بين الإستراتيجية وبين البناء التنظيمي والأداء الإداري.
- إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تغيير أدائها الإداري بناء على تغير الظروف البيئية.
- 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، حيث أن هناك ترابط بين السلوك والقدرات من جهة والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين من جهة أخرى.

2- أسسها:

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

3- العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة:

لقد ساهمت عدة أعمال في بلورة هذه النظرية وخاصة خلال الفترة الممتدة ما بين 1960-1980، والتي تناولت مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمؤسسة، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة.

