

### المحاضرة الخامسة: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية

للقوف على مختلف مراحل تطور الفكر الإداري والتسييري في المؤسسة لابد من التطرق لمختلف الأفكار ووجهات النظر المتعلقة بمختلف المدارس الفكرية عبر مختلف المراحل الزمنية بدءاً بالمدسة الكلاسيكية وصولاً إلى المدسة الحديثة. فكل مدسة او نظرية ظهرت ركزت على جوانب معينة من الفكر والممارسة الإدارية تتعلق بالواقع المعيش في المؤسسات آنذاك ومحاولة الاحاطة بمشكلاتها وايجاد الحلول المناسبة لها. وفيما يلي سنتطرق لأهم هذه المدارس و أشهر روادها مع التطرق لأهم اسهاماتهم في تطوير الفكر الاداري:

أولاً: اسهامات المدسة التقليدية أو الكلاسيكية في الإدارة: وتشتمل هذه المدسة على ثلاث مدارس هامة وهي: المدسة العلمية، المدسة الوظيفية، المدسة البيروقراطية.

1. المدسة العلمية (الإدارة العلمية): من أشهر علماء هذه المدسة فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1915-1856) ومن أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها في حقل الإدارة ما يعرف بدراسة الحركة والزمن (time and motion study) وتهدف هذه الدراسة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وذلك عن طريق التخلص من الكثير من الحركات الزائدة التي يتطلبها أداء العمل وادخال الأساليب العلمية في التسيير بدل الاعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل. ومن أهم مبادئها:

- البحث عن أفضل طريقة لإنجاز العمل من خلال تقسيم العمل إلى الحركات الأساسية المكونة له مما يسمح للعامل معرفة مردوده الذي هو أساس أجره؛ لتحفيزه مادياً؛
- الاختيار العلمي للعمال وتكوينهم وتدريبهم على الطرق العلمية للعمل لتحسين أدائهم؛
- التعاون بين الإدارة والعمال لأن الأعمال والأنشطة المنفذة من طرف العمال هي من تخطيط الإدارة؛
- الفصل الدقيق والصارم بين تصميم الأنشطة والأعمال (من طرف المهندسين) وتنفيذها (من طرف العمال).

2. المدسة الوظيفية (الإدارة العامة): ويعتبر هنري فايول رائد هذه المدسة (Henri Fayol 1841-1925). وصاحب الكتاب المشهور في الإدارة "الإدارة العامة والصناعية" عام 1916م الذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير، وكذلك مبادئ الإدارة، ويمكن تلخيص مساهمات هنري فايول في الفكر الإداري من خلال ثلاثة جوانب رئيسة هي:

- دراسة الإدارة كعملية تعتمد على عدد من مجموعة من الوظائف: التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبة، الإدارة
- تحديد مجموعة من الأنشطة او العمليات الادارية: تنبؤ، تنظيم، قيادة (اصدار الأوامر)، تنسيق، مراقبة.
- المبادئ الاربعة عشر للإدارة والتي يمكن تطبيقها على الأفراد و المؤسسات: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة اصدار الأوامر، وحدة التوجيه، تبعية المنفعة الشخصية للمنفعة العامة للمؤسسة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام وقواعد العمل، العدالة: الاستقرار الوظيفي، المبادرة، وحدة العمال (روح الفريق).

التنظيم البيروقراطي يعتبر (max weber 1864-1920) عالم الاجتماع والفكر السياسي الألماني رائد هذه المدسة قدم مجموعة من البحوث و الأعمال النظرية ارتبط تطبيقها بالمؤسسات الادارية الحكومية على وجه الخصوص ومن أشهر مؤلفاته "الاقتصاد والمجتمع" الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية والتي تعني حكم المكتب للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية وأهمها: التقسيم الواضح للعمل والتخصص الدقيق، التسلسل الهرمي للسلطة، الرسمية و التدوين الكتابي، فصل الإدارة عن الملكية.

ولقد ميز فايول بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة وهي:

- السلطة الكاريزمية ( المهمة): تركز على صفات الشخص مثل فورد
- السلطة التقليدية: تستند العادات والمعتقدات (الملك، العائلة)
- السلطة القانونية: وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية.

ثانيا: اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية: ركز رواد هذه المدرسة على العنصر البشري وأهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء المؤسسة واستمرارها، فأكدوا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تحفيزهم ودفعهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير الرسمي، وعلى المتغيرات المؤثرة في سلوك العاملين في المؤسسة كالقيادة والاتصالات والمشاركة.

ومن أشهر رواد هذه المدرسة إلتون مايو (Elton Mayo 1880-1949) ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن "Hawthorn Study" التابعة لشركة وسترن إلكترك سنة 1924 - م 1932 م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة ومن أهم أفكار مدرسة العلاقات الانسانية ما يلي:

— أن المؤسسة ليست مكانا للعمل فقط وانما هي مكان تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية، بين أعضائها والتي تؤثر على كمية وجودة العم؛

— ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من انتاجية المؤسسة واستمراريتها؛

— ركزت هذه المدرسة على أهمية تلبية الاحتياجات ودورها في نمو المؤسسة وبقائها؛

— تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الانتاجية للفرد، ومن الخطأ إهمال أي منها؛

— الصراع بين الإدارة والعمال أمر طبيعي وقد يستمر حتى مع ما نادى به مدرسة العلاقات الانسانية؛

— إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمؤسسة يتأثر بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.

ثالثا: إسهامات المدرسة السلوكية:

تعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتدادا لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وامكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف، فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة أفراد ينجزون أعمالا متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، ولهذا لا بد على المنظمات معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه، والعوامل التي تؤثر فيه لكي تستطيع أن تتعامل مع هذا الكائن الحيوي بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

ولتوضيح الفكر القائم خلف هذه المدرسة سنتطرق إلى نظريتين من نظريات علمائها وهما "ابراهام ماسلو" و"دوجلاس ماكريجور"

1. نظرية سلم الحاجات الأساسية لماسلو: في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الانساني"، بين ما سلو ان الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية ورتب الحاجات الانسانية ترتيبا تصاعديا علا شكل هرم فاذا حقق الانسان حاجته الاولى انتقل الى الحاجة الثانية وهكذا. وهي مرتبة تصاعديا كالاتي الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الامن والامان الحاجات الاجتماعية الحاجة الى التقدير والاحترام الحاجة الى تأكيد الذات.

2. نظريتي (x) و (y) لدوجلاس ماكريجور

تعتبر هاتين النظريتين عن نموذجين للسلوك الإنساني في العمل وقد قدم هاتين النظريتين في كتابه المعروف بعنوان "الوجه الإنساني للمنظمة" حيث يعتبر مضمون الأولى (X) انتقادا للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري واهمالها له على حساب الاهتمام بالعمل، أما النظرية الثانية (Y) فهي تعبر عن الطريقة الصحيحة في التعامل مع العنصر البشري بالمنظمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها في أن واحد و نلخص افتراضات "ماكريجور" للنظريتين في الجدول التالي:

نظرية (y)	نظرية (x)
<p>– العامل بالمؤسسة لا يكرهه، ولكن بطبعه فهو يحب العمل</p> <p>– يرغب العامل ذاتيا في العمل بدون تهديد ورقابة، وخاصة إذا تُوِّلد لديه الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف</p> <p>– العامل يقبل على المسؤولية ويتحملها، لأن له طاقات ذهنية وقدرة على الإبداع في حل المشاكل بالمؤسسة</p> <p>– الاعتماد على التوجيه والمشاركة والتحفيز من أجل ترغيب العامل في عمله.</p> <p>– يشترك العاملون بالمؤسسة في عملية صنع القرار</p> <p>– توجد علاقات رسمية وغير رسمية بين العاملين بالمؤسسة، والجماعة هي الوحدة الأساسية بالمنظمة وليس الفرد</p> <p>– العامل له دوافع أخرى للعمل إلى جانب الدوافع المادية، ويشعر أن أهدافه وأهداف المؤسسة متكاملة</p>	<p>– العامل بالمؤسسة يكره العمل ويغلب عليه الكسل عند أدائه لعمله</p> <p>– العامل لا يقوم بعمله إلا بالتهديد والعقاب والإجبار وصدار الأوامر</p> <p>– العامل يتجنب المسؤولية، ويفضل أن يوجه من قبل رؤسائه</p> <p>– استخدام القوة والقسر لإجبار العامل على العمل</p> <p>– عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته</p> <p>– الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل</p> <p>– العامل بالمؤسسة يحتاج إلى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط</p>

رابعا: اسهامات المدرسة الحديثة: وتنطوي تحتها مجموعة من المدارس أهمها:

ب. نظرية النظم: من بين أهم مؤسسيها " bertalanffy " وحسب هذه النظرية المؤسسة هي نظام مفتوح في تفاعل مستمر مع مكونات وعناصر بيئتها الخارجية بغية تحقيق اهدافها. فالمؤسسة هي مجموعة من الانظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الانتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات)، التي تقوم بعملية تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات توجه إلى بيئتها الخارجية وتعتبر المؤسسة في حد ذاتها نظام فرعي لنظام أشمل منها.

هـ. النظرية الموقفية: ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات وكانت لنظرية النظم دور فاعل في تطورها وتقر هذه النظرية بأهمية المتغيرات البيئية المحيطة بها وأثرها على طبيعة التنظيم الاداري واسلوب العمل المتبع في المؤسسة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الادارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المؤسسة. هذا يعني أنه لا يوجد منهج اداري أو طريقة واحدة مثلى هي الأفضل للإدارة ويجب إتباعها في جميع المواقف لكافة المؤسسات او حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة، وانما يجب ان يُختار المنهج او الاسلوب الذي يتلائم مع الموقف او الحالة التي تمر بها المؤسسة.

ج. الإدارة بالأهداف: تم وضع فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات على يد "Drucker Peter" وهي أسلوب إداري حديث تقوم على اساس وفلسفة الإدارة التشاركية، بمعنى أن تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها أهدافها ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. وهي من أفضل النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية وتنمي روح المشاركة والالتزام وتحمل المسؤولية ومن الأدوات الهامة في التحفيز. وتتمثل المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف فيما يلي: وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة؛ أن يشارك في وضع الأهداف الأفراد المنتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها؛ أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

د. نظرية (z) : هي احدى النظريات الادارية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني وليام أوشي "w. ouchi" حيث قام بدراسة خصائص المؤسسات اليابانية ومقارنتها بخصائص المؤسسات الأمريكية، حيث توصل إلى أن النموذجين متناقضين تقريبا، الشيء الذي دفعه إلى وضع نموذج جديد سماه بـ "نظرية Z" أو "النموذج Z" وهو نموذج وسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني والذي يتميز بمجموعة من الخصائص هي في مجموعها مميزات النموذجين معا وهي: الوظيفة طويلة الاجل، اتخاذ القرار بشكل جماعي، المسؤولية الفردية، التقويم والترقية بطيئة، الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة، تدرج وظيفي وسطي (متخصص وعام)، الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته.

إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويعد "ادوارد ديمينج Edwards Deming" من أبرز رواد هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية، حيث اشتهرت المؤسسات الاقتصادية اليابانية بتطبيق هذا النموذج الذي ينص على ضرورة بناء الجودة في جميع مراحل العمليات ابتداء من مرحلة التفكير الأولي للحصول على الموارد اللازمة للقيام بالإنتاج مروراً بعمليات التحويل وانتهاء بتوريد الإنتاج للمستهلكين، ومن أهم قواعد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات: التحسين المستمر للعمليات، مشاركة العاملين، ورضا العملاء.

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي للمؤسسة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

إعادة الهندسة: أو الهندرة مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر بداية التسعينات، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين "James Champy et Machael Hammer" المعنون بـ "إعادة هندسة المؤسسات" والذي أحدثا به ثورة حقيقية في علم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة. حيث تعرف على أنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية للمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة و الجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل".