

المحور الثاني : مدارس الإدارة

لقد مرت الإدارة عبر عدة مراحل تاريخية ، حيث تكونت مدارس عديدة كان لكل مدرسة منها روادها وأبحاثها ومنهجها وخصائصها التي ميزتها عن غيرها، فكل مدرسة ركزت على جوانب معينة في العملية الإدارية.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

إعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات هي :

- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة.
 - اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.
 - اعتبرت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل.
 - اعتبرت أن المنظمة تعمل في محيط مغلق.
 - اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.
- أما عن النظريات التي تندرج ضمن هذه المدرسة تتمثل في :
- نظرية الإدارة العلمية - نظرية المبادئ الإدارية - نظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت نظرية الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م – 1925م على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم "فريدريك تايلور" الذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه النظرية.

أهم ما ميز هذه الفترة انخفاض الإنتاجية التي لاحظها العديد من المفكرين من بينهم تايلور الذي كان يعمل مهندس في مصنع للحديد والصلب ب. و.م.أ، فقام بدراسات وتجارب علمية حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت بهدف تحقيق كفاءة العنصر البشري والإمكانات المستخدمة في الإنتاج، فلاحظ تباطؤ العمال وكسلهم، مما دفعه للتركيز على دراسة الوقت والحركة، ومن ثم قام بتدريب العمال لرفع إنتاجيتهم.

قدم تايلور نظرية الإدارة العلمية لإيجاد الحلول لمشكلة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

مبادئ الإدارة العلمية : الإدارة العلمية هي نظام يستهدف التوصل إلى طرق وأساليب أكثر كفاءة لاستعمال الآلات والعنصر البشري بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية. وقد حدد تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" 1911 هذه المبادئ كالتالي :

- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب.
- تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي ووفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين المسيرين والعمال
- الإشراف الوظيفي حيث أن كل عامل يتلقى الأوامر من مشرفين متعددين متخصصين.

2- نظرية المبادئ الإدارية:

يعتبر "هنري فايول" المنظر الرئيسي لهذه النظرية واستمد أفكاره من تجربته كمدير ممارس في أحد مناجم الفحم بفرنسا، وقد أصدر كتاب "الإدارة العامة والصناعية" 1916 حدد فيه مايلي :

- الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وتتمثل في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- صنف أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات :

أنشطة فنية ، أنشطة تجارية ، أنشطة مالية ، أنشطة محاسبية ، أنشطة أمنية ، أنشطة إدارية.

- الصفات الواجب توافرها في الإداريين هي :

الصفات الذهنية والعقلية ، الجسمانية ، الخبرة والتجريبية ، الخلقية ، الثقافية ، الفنية.

- المبادئ العامة للإدارة: هذه المبادئ حسب فايول هي مرنة وليست ثابتة ومحددة، وإذا التزم بها المدير يكون أداءه

جيدا:

- 1) تقسيم العمل (2) تكافؤ السلطة والمسؤولية (3) الالتزام بالقواعد أو الانضباط (4) وحدة الأمر (5) وحدة الاتجاه
- 6) خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (7) المكافآت (8) المركزية (9) التسلسل الهرمي أو تسلسل القيادة
- 10) الترتيب والنظام (11) العدالة (12) الاستقرار الوظيفي (13) المبادرة (14) العمل بروح الفريق.

3- نظرية البيروقراطية:

مصطلح البيروقراطية bureaucracy يتكون من كلمتين bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم ، أي أن البيروقراطية معناها سلطة المكتب أو حكم المكتب

البيروقراطية هي " التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم، بالإضافة إلى أنه يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة "

تسند نظرية البيروقراطية إلى العالم الألماني "ماكس ويبر" وقد كان عالم إجتماع وكان مهتما بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد آنذاك تقدما إقتصاديا وصناعيا كبيرا، واهتم "ماكس ويبر" بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، وحدد عدة خصائص لهذا النموذج تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وتتمثل في:

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة ومحددة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، ويخضع التنظيم البيروقراطي لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين ولمجموعة من القواعد والإجراءات غير الشخصية، ويوجد بهذا التنظيم مكاتب وما تحتويه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف.

8- نشاط الموظف في التنظيم يتطلب خبرة وتدريب وكل نشاط وجهد الموظف.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي ، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

10- يحقق التنظيم البيروقراطي الأمن الوظيفي لأفراده ، مما يحفزهم ويزيد من كفاءتهم.

كما قسم ويبر السلطة إلى ثلاثة أنواع: السلطة البطولية ، السلطة التقليدية ، السلطة القانونية الرشيدة.

تقييم المدخل الكلاسيكي: مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.. ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظامًا مغلقًا لا يتأثر بالعوامل الخارجية.

■ الإنتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية

يمكن حصر اهم الانتقادات الموجهة لمدرسة حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلبي ، وغير محب للعمل بطبعه ، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة وتجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة.و لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج. حيث ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

المدرسة النيوكلاسيكية:

1- مدرسة العلاقات الانسانية

يعتبر "إلتون مايو" المنظر الرئيسي لهذه النظرية، ومن أهم الدراسات التي قدمها مع زملاؤه تلك المعروفة بإسم دراسات "تجارب هوثورن" في شركة "Western Electric" بمصنع هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1927-1932)، وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل. كانت النتائج غير متوقعة، وتؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمل.

توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثير تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية.
- 5- للقيادة غير الرسمية دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

2- المدرسة السلوكية

2-1 نظرية تدرج الحاجات

بعد الحرب العالمية الثانية ازداد الاهتمام أكثر بالعوامل التحفيزية من خلال سلم الحاجات الذي قدمه

"ابراهيم ماسلو" (Abraham Maslow, 1943) في كتابه (Motivation and Personality):



قدم "أبراهام ماسلو" نظريته حول الحاجات الإنسانية على اعتبار أن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العمال وتصرفاتهم، لذلك وضع نموذجا لهيمنة الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى إلى غاية قمة الهرم، حيث أنه عندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وتتمثل هذه الحاجات بالترتيب في: الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمن - الحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى تقدير الذات - الحاجة إلى تحقيق الذات.

تقوم هذه النظرية على مبدئين هما: مبدأ العوز ومبدأ الارتقاء.

2-2 نظرية X و Y لـ Mc gregor

إن نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماكجريغور" تمثلان فرضيتان حول السلوك الإنساني، وقد أكد على ضرورة اهتمام المسيرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين والانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها النظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي سماها نظرية Y .

افتراضات نظرية X :

- 1- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل
- 2- خامل و لا يريد المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- 5- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
- 6- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

افتراضات نظرية Y :

- 1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- إن العنصر البشري في ظل ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- 4- يعمل الإنسان آملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.

تقييم المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية بتفروعاتها المختلفة لتعالج نواحي خلل رأتها في افتراضات المدرسة الكلاسيكية ، وفي محاولة لعمل ذلك اتخذت تماما الصورة المغايرة للافتراضات السابقة (افتراضات المدرسة الكلاسيكية)

مزايا المدرسة السلوكية

- 1_ خلقت المدرسة السلوكية روح العمل كفريق واحد مترابط و متحد لا كأجزاء منعزلة كأنهم عائلة واحدة متفاهمة و متعاونة
- 2_ سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم و إمكانياتهم و قدراتهم في العمل و تحقيق أهداف المؤسسة أيضا.
- 3_ أنها اهتمت بالجانب الإنساني للعمل و الاقتصادي أيضا .
- 4_ نظرت إلى المنظمة على أنها لا تقتصر لكونها وحدة اقتصادية فقط بل اجتماعية أيضا تسعى لتحقيق الربح .
- 5_ أنها تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الأفراد و المؤسسة في أن واحد و ذلك بتوفير حاجيات العامل و إشباعها و منه فيمكنه بذلك القيام بعمله على أكمل وجه و إتقانه و تحقيق ربح المؤسسة والاستمرارية.

1_ إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. و قد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة و متحدة الهدف و الغاية . و لكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. إلا أن هناك مصادر للاختلاف و التناقض بينها.

تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم و المبادئ المشتركة و لكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم و المبادئ . و من الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل . إلا انه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعا و تصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار العلاقات الإنسانية.

2_ أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم و هما مجموعة العمال و مجموعة الإداريين. من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة و غير مهرة) كما أن هناك تناقض و اختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3_ أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. و لكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

المدارس الحديثة

1- مدرسة الإدارة بالأهداف

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع الى " بيتر دركر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة و انسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها .

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

1. مبدأ المشاركة :وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
2. مبدأ الإلتزام : و هو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار .
3. مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
4. مبدأ رفع الروح المعنوية :حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

2- مدرسة النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد المدارس السابقة سواء التقليدية أو السلوكية، حيث كان كل منها يركز على أحد متغيرات المنظمة (العمل - الانسان) وباعتبار أنها نظام مغلق، بينما جاءت مدرسة النظم لتدمج بين أفكار المدرستين واعتبرت المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة بها وذلك ضمانا لاستمراريتها، وهي قائمة على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق أهدافها، وهي تتكون من 4 عناصر أساسية هي: المدخلات- المخرجات- العمليات- التغذية المرتدة.

والمنظمة تعتبر كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد، مشتريات، مخازن، معلومات إلخ). كل نظام من النظم الفرعية للمنظمة يقوم بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل ومتكامل.

3- النظرية الموقفية أو الظرفية

شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملا للتسيير، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للتسيير، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التسييرية ترتبط أمثلتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المؤسسة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المؤسسة كنظام مفتوح، تنوع وتعدد المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المؤسسة. تجمع هذه المدرسة الرواد الذين اهتموا بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على هيكل المنظمة وسلوكها (المتغيرات البيئية والهيكلية)، وتجعل المنظمة في ظروف مختلفة تتطلب حلول تسييرية مختلفة

تتعلق العوامل الموقفية Contingency Factors أساسا بظروف البيئة الداخلية للمنظمة ومنها: الهيكل التنظيمي، عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا، الاستراتيجية. والبيئة الخارجية للمنظمة