

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد:

يعد تطور الفكر الإداري حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة حيث ظهر عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات أساسية وهي :

✚ المدرسة الكلاسيكية؛

✚ المدرسة السلوكية؛

✚ المدرسة الحديثة.

___ المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في فترة زمنية سادت فيها عوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على حرية العمل والمناسبة والاتجاه إلى الترشيح، والتفكير المنطقي في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي مستندة بذلك إلى مفاهيم العلوم التي كانت مزدهرة آنذاك، وتقوم هذه المدرسة على مفاهيم مثالية غير ديمقراطية مستخدمة الأمر والسلطة والتخصص والتوجيه والرقابة في كفاءة الأداء كما أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة ومن هذه النظريات الكلاسيكية السائدة خلال تلك المرحلة التاريخية نجد:

✚ نظرية الإدارة العلمية :

✚ نظرية التقسيمات الإدارية:

✚ نظرية البيروقراطية :

1 - نظرية الإدارة العلمية :

إقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي - فريدريك تايلور Frederick Taylor - كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة حيث يعتبر "فردريك تايلور" (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه الأب الروحي لها. كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل .

لاحظ تايلور تدني مستوى الإنتاجية وكان متأكد بأن يمكن زيادة الإنتاجية وتحسينها. قام بالدراسات والأبحاث وقام بتطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) استغرقت أبحاثه سنوات وهدفت إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف مركزاً على أساليب وطرق العمل وأدواته ونتيجة لذلك توصل إلى مبادئ الإدارة العلمية.

1 1 - مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية واعتماد الصيغ الإدارية في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بمعالجة مشاكل التطور الصناعي؛

تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين وفق الأسس العلمية في الإدارة؛

اختيار وتدريب العاملين على استعمال الطرق المثلى للأداء؛

الاهتمام بزيادة الإنتاجية.

1 2 - الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية:

على الرغم أن الإدارة العلمية قدمت أفكارا جديدة في الفكر الإداري إلا أنها لا تخلو من المساوئ والانتقادات نتجت عنها

سلبيةات نذكر منها:

- استغلال العامل واعتباره كآلة .
- عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان؛
- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع؛
- انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج؛
- إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة؛

2 - نظرية التقسيمات الإدارية:

من روادها " هنري فايول Henri Fayol " و اهتمت هذه النظرية بالعمليات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للآداب وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الاساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة انعكاسا لكفاءة المدير لذا فقد اعتمدت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل اساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم .

لقد كان المفكر الاداري "هنري فايول" يركز اهتماماته في دراسة وتحليل العمليات الادارية والسعي نحو ايجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات اساسية يعتمدها المدراء في اعمالهم وقد خلص "فايول" إلى وجود ستة أنشطة اساسية يتم تأديتها في اي منطقة اقتصادية وهي:

- ✓ النشاطات الفنية: كالإنتاج والتصنيع؛
- ✓ النشاطات التجارية: كالبيع او الشراء او المبادلة ؛
- ✓ النشاطات المالية: كالحصول على اموال استثمارية وتوجيه نشاطاتها المختلفة ؛
- ✓ نشاطات الوقاية والضمان: مثل التأمين لحماية الافراد والممتلكات ؛
- ✓ النشاطات المحاسبية: كتحديد المركز المالي للمنظمة واعداد الإحصاءات؛

✓ النشاطات الادارية: مثل التخطيط التنظيم والرقابة والتوجيه الخ؛

اعتبر " فايول " النشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الاهداف الأساسية للمنظمة . ولقد صاغ (14) أربعة عشر مبدءا إداريا في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات:

- 1- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل وفقا للتخصص من شأنه أن يطور المهارات الفردية ويساهم في زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية : لقد ركز "فايول" على أهمية خلق التوازن ما بين السلطة والمسؤولية إذ يجب تساوي السلطة الذاتية (الصلاحية) مع المسؤولية .
- 3- مبدأ الطاعة: حيث أكد على أهمية الطاعة والاحترام واللوائح والتعليمات في المنظمة وتطبيق مبادئ الثواب والعقاب بشكل عادل وعلى شتى مستويات التنظيم.
- 4- مبدأ وحدة الأوامر : وهذا يعني أن يتم إصدار الأوامر من رئيس واحد أو مسؤول واحد لكي يتم تجاوز الازدواجية في إصدار الأوامر.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه : وهذا المبدأ يعني أن للمنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واهداف موحدة واساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها .
- 6- مبدأ التدرج الهرمي : ويتضمن هذا المبدأ تسلسل المسؤوليات والصلاحيات وانسيابها من أعلى السلم الهرمي للهيكل التنظيمي الى أدنى مستوى إداري.
- 7- المركزية: تعني تركيز كل الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤذات.
- 8- مبدأ مكافأة العاملين : ويؤكد هذا المبدأ على أهمية تعويض الافراد بمكافآت عادلة لقاء خدماتهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- 9- مبدأ النظام: ويشير هذا المبدأ على ضرورة التنسيق ووضع الافراد في المنظمة بأماكن واضحة ومعروفة لكل من يشغل عملا ما .
- 10- مبدأ خضوع الاهداف الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يتضمن ضرورة ترجيح المصلحة العامة واهداف المنظمة على الاهداف الذاتية للأفراد.
- 11- مبدأ المساواة: وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين اعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء اعماله بكفاءة .
- 12- مبدأ استقرار العمل وثبات العاملين: ويتناول هذا المبدأ أهمية استمرار التوظيف وثبات العاملين لتحقيق الاستقرار المهني والوظيفي .

- 13 - مبدأ المبادرة: ويتناول هذا المبدأ ضرورة تشجيع سيل الابداع والابتكار للأفراد العاملين وتحفيزهم على المبادرات الفردية والجماعية لغرض تحسين الاداء وتطويره.
- 14 - مبدأ روح الفريق: ويتضمن هذا المبدأ تنمية روح التعاون والعمل بروح العائلة أو الفريق الواحد.

3 - نظرية البيروقراطية:

البيروقراطية كلمة تعني "قوة المكتب" أو سلطة المكتب و البعض يسميها الحكم المكتبي وقد جاء المصطلح من كلمة مركبة هي Bureaucracy شقها الأول Bureau ويعني المكتب و شقها الثاني Cracy وهو مشتق من الأصل الاغريقي kratia وتعني القوة ، فالكلمة المركبة هذه تعني سلطة المكتب، أو حكم المكتب أو قوة المكتب.

3 1 - خصائص البيروقراطية:

وقد عرض " فيبر" أهم خصائص العمل البيروقراطي على النحو التالي:

القواعد والأنظمة:

أي لا بد من وجود مجموعة من القواعد والأنظمة التي تبين خطوات العمل الواجب اتباعها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ووجوب التقيد بتنفيذها

عدم التحيز:

يجب على المدراء عدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين وهذا ما يؤدي الى موضوعية التقييم .

تقسيم العمل والتخصص:

حيث يرى فيبر أن تقسيم العمل امر ضروريا من أجل زيادة الخبرة و التطبيق السليم بما يتناسب ومصالحة العمل و بالتالي يؤدي الى المهارة ورفع مستوى أداء العاملين

التدرج الوظيفي:

من أجل الانصياع للأوامر و خلع جو التعامل الصحي في المنظمة يجب أن يكون هناك أسلوب عمل حسب الرتب وفقا للهرم التنظيمي .

استمرار الوظيفة و الترقية:

انتقاء و تعيين الموظفين يجب أن تكون وفقا للمؤهلات و الكفاءة من أجل استمرارية الموظفين في وظائف دائمة في المنظمة . و أكد بأن الترقية لمستوى وظيفي أعلى يعتمد أولا على الأقدمية في العمل ثم الكفاءة .

▪ السلطة :

وهي القدرة على اصدار الأوامر وتوجيه العاملين وتكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي و أهمية هذه الوظيفة.

3 2 - الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

بالرغم من الفوائد الإيجابية التي حققتها هذه النظرية، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات من قبل الكثير من المفكرين منها:

إهمال الفرد ومعاملته كألة واغفال الطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة؛

تساهم بعض المبادئ التي تقوم عليها المنظمة البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية في الترقية ؛

التركيز على مبدأ الرقابة والاشراف مما يؤدي ذلك إلى حصول بعض الانحرافات غير المتوقعة ؛

عجز المنظمة البيروقراطية من استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم قدرتها على امتلاك الوسائل الكفيلة بمعالجة الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة؛

لا يرتبط نجاح المنظمة بالظروف الداخلية أو الذاتية لها وإنما للظروف البيئية الخارجية أثر كبير في تحقيقها لأهدافها وقد أهملت المنظمة البيروقراطية أثر البيئة الخارجية واعتبرت المنظمة كنظام مغلق ويعد هذا الانتقاد من أكثر الانتقادات نجاحا في تقييم المنظمة البيروقراطية.

ثانياً: المدرسة السلوكية

يشمل السلوك التنظيمي على الدراسات السلوكية والنفسية لسلوك الأفراد في الوظيفة ومن أبرز الدراسات التي دارت حول الجوانب السلوكية:

1 - نظرية العلاقات الإنسانية:

من أهم روادها (Elton Mayo) حيث تعتبر محاولة "إلتون مايو" وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وبعد الكثير من الدراسات المعمقة اتضح لهم أن المصنع يمثل نظام اجتماعي يتفاعل من خلاله الأفراد مع بعضهم البعض وتنشأ بينهم علاقات إنسانية يتم من خلالها نشوء طابع غير رسمي من العلاقات من شأنها أن تؤثر على المسارات الإنتاجية في الأداء المراد إنجازه، لذلك لا بد من النظر للفرد العامل على أنه كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله، وقد تزايد الاهتمام بالفرد والتنظيم غير الرسمي ومجمل العلاقات التي تولد بين الأفراد نتيجة التفاعل مع بعضهم البعض في مختلف المنظمات .

توصلت تجارب " هوثورن " إلى النتائج التالية:

- الحوافز المعنوية تعمل على تحفيز الأفراد للعمل بشكل كبير وليس فقط الحوافز المادية؛

- ميل الأفراد العاملين لتنظيم علاقات غير رسمية فيما بينهم؛
- تأثر الأفراد بكل ما تنتهجه الجماعة من قيم ومعتقدات داخل العمل؛
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

1 1 - مساهمات نظرية العلاقات الانسانية :

- أسهمت تجارب "هوثورن" في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:
- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة :
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً .

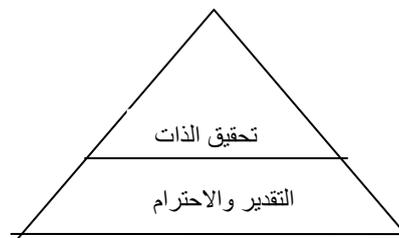
1 2 - الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الانسانية :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج:
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية ؛
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم؛
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً؛
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية؛
- وما يعيب هذه النظرية أن المغالاة في العلاقات الاجتماعية والتدليل قد تؤدي إلى إفساد العاملين، ونظراً لهذا النقد فقد ظهرت تطورات وإضافات واقعية حديثة.

2 - نظرية الحاجات:

يعتبر "A.MASLOW" هو الآخر من بين رواد المدرسة السلوكية حيث ساهم بصياغة نظريته والتي سميت هرم (سلم) ماسلو حيث أشار من خلالها إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات هذه الأخيرة التي تتفاوت في عملية تأثيرها في السلوك الإنساني وقد صنف حاجات الأفراد كمايلي:

الشكل (01): هرم ماسلو للحاجات



يمكن تقسيم الحاجات كما يلي

- الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية): وهي المأكل و المشرب و الهواء و النوم و غيرها من الحاجات الضرورية لبقاء العنصر البشري على قيد الحياة.
- حاجات الأمان: ويقصد بذلك الحاجة الى الأمن و الاستقرار في السكن و العمل .
- الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الشخص للانتماء إلى إطار اجتماعي يحس فيه بالطمأنينة و الألفة ، أشخاص يتبادل معهم المشاعر الإنسانية والاجتماعية مثل الأصدقاء، العائلة ، فريق العمل... الخ .
- التقدير و الاحترام: و تتضمن حاجة الفرد إلى الشعور بأنه موضع احترام و تقدير من طرف الآخرين ، بالإضافة إلى حاجته لمستوى مهم يحقق له مكانة اجتماعية مرموقة .
- تحقيق الذات: وهي حاجات و دوافع طبيعية كامنة في الإنسان ، لكنها لا تظهر إلا بعد الإشباع الكافي لما يسبقها من الحاجات.

الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات :

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو.
- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها، فلم تحدد حجم الإشباع اللازم للانتقال لحاجة أعلى.
- قد يصبر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها بالفعل.
- قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد، لذا يجب النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي متفاعل.
- أن هرمية الحاجات وتدرجها قد يختلف من موقف لآخر أو من وقت لآخر ومن مكان لآخر.

- افتقار النظرية للدليل العلمي.

3- نظرية (x) و(y):

كما أسهم في هذا الصدد أيضا "دوجلاس ماجريجور Douglas Mc Gregor" بتقديم ما يسمى بـ:

▪ نظرية (x) ؛

▪ نظرية (y) .

والتي تشير كل منهما إلى أسلوب الإدارة للتعامل مع الأفراد العاملين في مختلف الحالات، إلا أن نظرية X متشائمة جدا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يظهر عكس ذلك، وهي تصور لفروض النظرية الكلاسيكية، ونظرية Y نظرية تفاؤلية تفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يظهر العكس التي تعتبر تصورا لفروض النظرية الإنسانية، ويمكن توضيح كلتا النظريتين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نظرية (x) و(y)

النظرية التفاؤلية نظرية (Y)	النظرية التشاؤمية : نظرية (x)
1 - العمل وبذل المجهود أمر طبيعي للإنسان.	1 - الإنسان كسول بطبعه يكره العمل
2 - الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.	2 - الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية
3 - الإنسان لديه قدر من الانضباط والدافع للإنجاز.	3 - الإنسان ليس لديه دافع للإنجاز في العمل
4 - للإنسان احتياجات يود أن يشبعها.	4 - الإنسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان
5 - يمكن دفع الناس بالمشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.	5 - يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد، واستخدام السلطة الرسمية، والحوافز الأجرية.

ثالثا: المدرسة الحديثة

تمهيد:

تطور الفكر الإداري من خلال توجهات حديثة في الإدارة ومن أهمها :

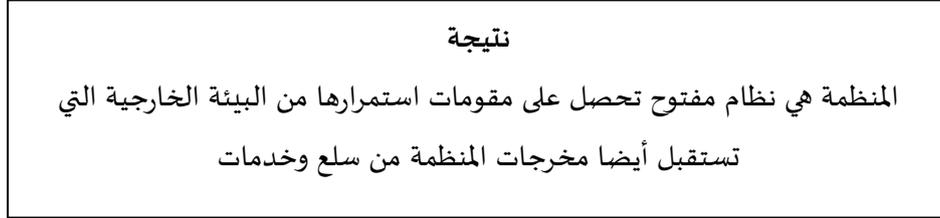
✚ نظرية النظم؛

✚ المدرسة الكمية ؛

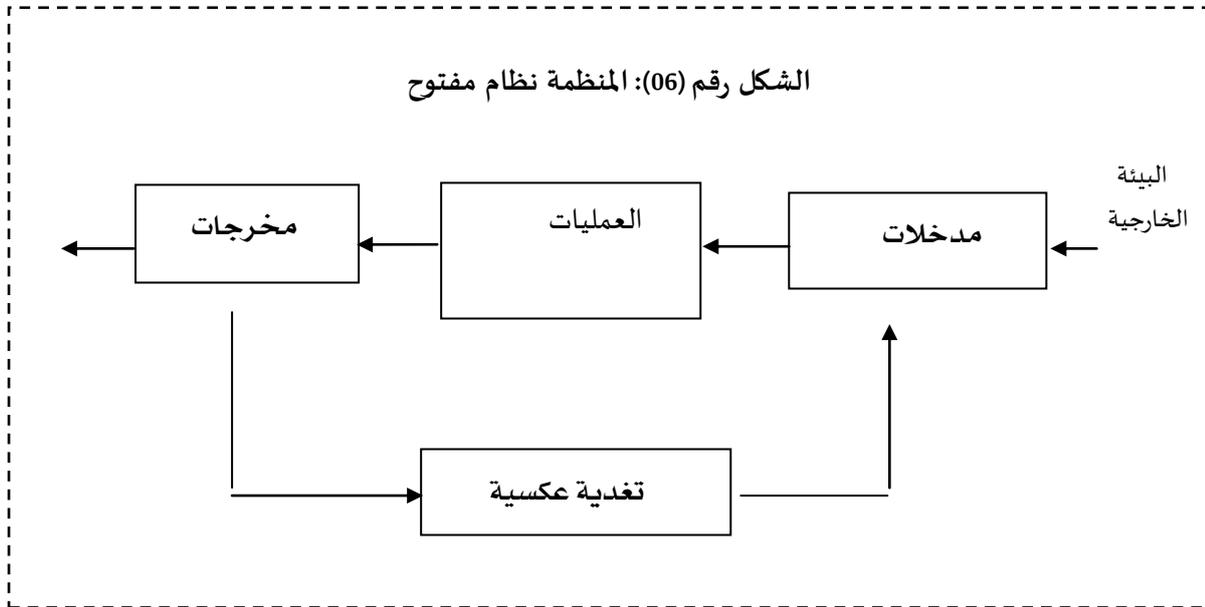
✚ النظرية الموقفية ؛

1 - نظرية النظم;

يعرف النظام بشكل عام بأنه مجموعة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط مع بعضها البعض وبينها علاقة متبادلة من أجل تحقيق أهداف معينة.



والشكل التالي يوضح ذلك:



يتكون النظام من:

- المدخلات
- العمليات:
- المخرجات:
- التغذية العكسية:

2 - المدرسة الكمية في الإدارة:

ظهر المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية لما جمعت الإدارة العسكرية البريطانية مجموعة من الخبراء والمختصين في الرياضيات لدراسة استراتيجيات بعض العمليات العسكرية، حيث كان الهدف الأساسي هو توزيع الموارد

المحدودة والتمويل على الحرب، بعدها تم تعميم ذلك على مجال إدارة الأعمال فظهر علم رياضي إحصائي يعتمد على أساليب حسابية هدفه المساعدة في زيادة الكفاءة لاتخاذ القرارات.

ويرجع الفضل في تطور علم الإدارة (الكمي) إلى استخدام الحواسيب الإلكترونية.

1 2 - مبادئ المدرسة الكمية:

تتلخص أهم المبادئ فيما يلي :

- تحديد مشاكل العاملين والمشاكل الإدارية؛
- استعمال الطرق العلمية في حل المشاكل الإدارية؛
- اتخاذ القرارات على أساس قاعدة معلومات فعالة؛
- استخدام التكنولوجيا لمعالجة المعلومات؛
- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية .

2 2 - الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية:

بالرغم من نجاح هذه المدرسة في حل الكثير من المشكلات الإدارية إلا أنها لا تخلو من الانتقادات التي نذكر منها أنها لم تستطع تحويل كثير من المشاكل إلى معادلات رياضية .

3 - النظرية الموقفية:

تعد نظرية الموقف امتدادا فكريا لنظرية النظم وتنص هذه النظرية على افتراض أنه لا توجد نظرية إدارية مثلى وثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المنظمات، وفي جميع الظروف، فإنه يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي حسب الظروف البيئية المحيطة أي تطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف المحيطة. اعتمدت النظرية الظرفية على الدراسات والأبحاث التي أكدت مدى أهمية المتغيرات البيئية على التنظيم الإداري والعمل داخل المنظمة.