

# الفصل الثاني

## نظور الفكر الإداري ونظريات الإدارة

### مقدمة:

الإنسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضته ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع هذه النهضة والرفاهية، وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة أنه يقع على عاتقه السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة.

وقد شهدت حياة الإنسان في النصف الأخير من القرن الماضي تغيرات سريعة ومتلاحقة أحدثت طفرات هائلة في حياته صاحبها تحديات فرضتها هذه التغيرات.

وبنظرة فاحصة للأوضاع الدولية، ونظرة أكثر عمقاً لما يجري حالياً من تغيرات يشهدها المجتمع المصري أحدثت تحولات أهمها:

- التحول من التخطيط المركزي إلى التخطيط بالمشاركة والتحويل إلى السوق المفتوح، وتشجيع المنافسة ودور الاحتكار.
- التحول من المركزية إلى الشراكة وتدعيم المحليات.
- التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال والخصخصة.
- ثورة المعلومات.
- تقنيات التسليح.

من هذه التغيرات وتلك التحولات نستخلص البراهين حول أهمية وحتمية التطور والتسليم بأن تحقيق الرفاهية والنهضة مرهون بالدرجة الأولى بالتطور الإداري والذي سنتعرض له تفصيلاً وفق التالي:

### أولاً: المنهج الإسلامي في الإدارة:

بداية يمكن القول إن تناول التطوري الفكري للإدارة يعتبر حديثاً نسبياً إذا ما قورن بحياة الأمم والحضارات على مختلف العصور. حيث أن الكتاب

والباحثين تناولوا هذا التطور منذ منتصف القرن التاسع عشر تقريباً وحتى الآن، على أن هذا لا يعني أن الأمم السابقة لن تتناول العملية الإدارية وإلا لما كانت هناك حضارة ولما كان هناك تاريخ. ولذلك يمكن القول أن حداثة تناول التطور الفكري للإدارة جاءت نتيجة حداثة مفهوم الإدارة ذاتها وتوسيعها بكل الوسائل. وهي بذلك كانت تخطط وتنظم وتوجه وتراقب ولكن بدون تأصيل علمي أو تحديد واضح لفلسفة الإدارة.

أما عن المنهج الإسلامي في الإدارة يمكن القول مهما تحدثنا وأسهمنا في هذا المجال فسوف لا نوفي الموضوع حقه ولكن ما نود توضيحه ما يأتي:  
إن الإسلام وضع منهجاً متكاملًا ونظاماً للإدارة، وكيف ولا الإسلام منج حياة، ومتكامل الجوانب، ولا نكون مغالين إذا قلنا إنه إذا كانت المداري والمناهج الإدارية الحديثة كل منها لها قصور في جانب معين، فإن المنهج الإسلامي في الإدارة متكامل ومنسجم ومتوافق بحيث يمكن القول بأن هناك إطار عام لنظرية إدارية متكاملة في النظام الإسلامي.

وإذا جاز لنا ذلك فإننا نستند إلى المبررات الآتية:

- ١- إن رسالة الإسلام ونبي الإسلام سيدنا محمد (ﷺ) رسالة اتسمت بالعمومية، حيث أن النظام الإسلامي إذا ما أحسن تطبيقه يكون صالحاً لكل مجالات الحياة ولكل النظم.
- ٢- إن هذا النظام من عند الله سبحانه وتعالى، ولذلك فقد عالج مختلف النقاط والجوانب ووضح كيفية معالجتها مثل الجوانب السلوكية والعلاقات الاجتماعية والثواب والعقاب وبناء النسيج المتكامل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل التكاليف وعلى ما أحسن ما يكون الأداء.
- ٣- تعتبر الإدارة جزء من كل والدين يتسع فيشمل جميع مناحي الحياة كما أن أجزاءه تعتمد على بعضها بعض "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً".

- ٤- الإدارة الإسلامية ربانية الأصول بشرية التطبيق تعتمد على الأخذ  
بِالأسباب، فالاستعداد والتهيؤ ثم تتوكل على الله.
- ٥- الإدارة في الإسلام إنها إنسانية النزعة فهي تنظر للعمل الإداري من زواياها  
الإنسانية والولاية والحكام رحمة وإنما بعثوا لإتمام مكارم الأخلاق -  
والسلطان رحمة - والكلمة الطيبة صدقة.
- ٦- إنها متوازنة تقوم على الوسطية والاعتدال دين ودنيا، مادة وروح، فرد  
وجماعة، دنيا وأخرى، وسط من وسط، وخيار من خيار.
- ٧- إنها علمية ورشيحة تتوفى العقل والبيئة والدليل وتعمل الفكر والرأي  
وتقلبهما للوصول إلى القاعدة الرشيدة.
- ٨- لقد واجه الإسلام في بداياته صعوبات وعقبات شائكة ومع ذلك اتسع  
نطاقه وتعددت أرجائه وأمتد ليغطي مساحات شاسعة من الأرض وسيطر  
على أقوى إمبراطوريتين هما الروم والفرس.
- ٩- لقد أدار قائد الإسلام وقيادته وخلفاؤه من بعد الدولة الإسلامية بأسلوب  
مركزي، ولا مركزي بأسلوب لم يسبق له مثل وبالرغم من الانتشار  
الجغرافي للدولة الإسلامية، إلا إن الأمور كانت تسير وفق نظام مخطط  
ومدرّوس فكان هناك تفويض في السلطات وكانت هناك عدالة في  
توزيع الثروات وكان هناك نظم مالية وإدارية على مستوى عالي من  
الكفاءة.
- وقد يتبادر إلى ذهن البعض أنه إذا كان الإسلام كذلك فلماذا الآن نجد  
التخلف والانحسار والتقهقر في الدولة الإسلامية؟ والرد على ذلك هو أن  
الخطأ ليس في النظام ولكن الخطأ هو البعد عن النظام وعدم تطبيقه  
التطبيق السليم.
- وسوف نسوق فيما يلي بعض الجوانب والشواهد والأمثلة التي توضح  
مفهوم العملية الإدارية في الإسلام:

- ١- في مجال الشورى والمشاركة في الإدارة:  
يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾.
- ٢- في مجال التكامل والتساقق والوحدة:  
قال تعالى: ﴿الشَّمْسُ وَضُحَاهَا ۖ وَالْقَمَرُ إِذَا تَلَّهَا ۖ وَالنَّهَارُ إِذَا جَلَّهَا ۖ وَاللَّيْلُ إِذَا يَغْشَاهَا ۖ وَالسَّمَاءُ وَمَا بَنَاهَا ۖ وَالْأَرْضُ وَمَا طَحَاهَا ۖ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا﴾.
- وفي الحديث النبوي: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى).
- ٣- المسئولة الاجتماعية:  
قال تعالى: ﴿تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾.
- ٤- في مجال العمل:  
قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾. وقال تعالى: ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾.
- ٥- في مجال تقييم الأداء:  
قال تعالى: ﴿أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾.
- ٦- في مجال الطاعة ووحدة الأمر والتوجيه:  
قال تعالى: ﴿لَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾.
- ٧- في مجال الإدراك والتعليم:  
قال تعالى: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾، وقال أيضاً: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾، وقال تعالى: ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا﴾.

٨- في مجال العناد والجدل:

قال تعالى: ﴿لَا يَسْأَمُ الْإِنْسَانُ مِنْ دُعَاءِ الْخَيْرِ وَإِنْ مَسَّهُ الشَّرُّ فَيَؤُوسٌ قَنُوطٌ﴾، وقال أيضاً: ﴿إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ﴾، وقال تعالى: ﴿وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا﴾، وقال تعالى: ﴿كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَيَطْغَىٰ ❖ أَنْ رَأَاهُ اسْتَغْنَىٰ﴾.

٩- في مجال التخصص:

قال تعالى: ﴿مَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ﴾.

هذا بالإضافة إلى كثير من المواقف التي توضح مدى تقسيم العمل والتخصص في أدائه والشورى والقيادة الحكيمة وإتباع الأوامر وتنفيذها وتفويض السلطة واللامركزية في الإدارة واقتصاديات العمل والنظام المالي والتجاري إلى غير ذلك.

### ثانياً: تطورات الفكر الإداري:

١/ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

وهي تلك المرحلة السابقة على ظهور حركات الإدارة العلمية، ولم يتضح خلال هذه المرحلة رغم طول مدتها - أي ملامح لفكر علمي في مواجهة المشكلات والأزمات الإدارية ولكن كانت كلها محاولات تعتمد على اجتهادات أصحابها وكانوا غالباً من رجال الصناعة أو الدين وبعض مسؤولي وقيادات المجتمع.

وقد ركزت أغلب هذه المحاولات على الاهتمام بتحقيق المكاسب المادية من جراء زيادة الإنتاج وتوفير الظروف المهيأة لتحقيق معادلات مرتفعة من الإنتاج كبيئة العمل، أحوال الطبقات العاملة، صاحب ذلك الاهتمام بتحسين الرقابة وفحص المنتج قبل تسويقه.

وبدأت في نهاية هذه الحقبة التوسع في نشاطات المشروعات الفردية مما اضطرت معه الوحدات الإنتاجية المختلفة ورغم بساطتها إلى الاستعانة

بالعمالة وتوظيف الكثير منها مقابل أجور مدفوعة واقتربت الأجور فيما بعد بمدى قدرة هذه العمالة على الإنتاج وساعات عمل أطول، ومدى جودة المنتج.... الخ.

وقد كان لعلماء الاقتصاد الأوائل دور بارز في وضع أسس التقدم في الفكر الإداري حيث أسهموا في وضع اللبنة الأولى في توضيح أهمية الإدارة وكيف يمكن الاعتماد عليها واستثمارها في اختيار العاملين، رفع كفاءتهم، تحديد الأجور، الرقابة ومنع الاختلاسات فمثلاً ترى "جيمس ستيوارت" يؤكد على ضرورة الرقابة المالية ويشير إلى حتمية القيد المزدوج في السجلات للحيلولة دون حدوث سرقات، في حين يرجع الفضل "لريتشارد أركوريت" في تطوير أساليب التنسيق بين القوى والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسات المختلفة فضلاً عن دوره البارز في المناداة بأهمية التخطيط وضرورة تقصي الحقائق قبل اتخاذ القرارات.

ولقد شهدت هذه المرحلة أفكاراً متنوعة لكن أشهرها وأوسعها تأثيراً كانت أفكار كل من آدم سميث، وجيمس ستيوارت وريتشارد أركوريت.

## ٢ / مرحلة ظهور الإدارة العلمية:

اقتربت الإدارة بالعديد من الأشخاص الذين مهدوا لظهور قواعدها وإرساء مبادئها. وكانت البدايات لحركات الإدارة العلمية Scientific Management في المجال الصناعي من خلال إسهامات كل من "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" والعديد غيرهم، واستمر التطور بشكل تدريجي إلى أن توصلنا لنجاحات تمثل في مجملها علم الإدارة بصورته الحالية.

ولكن قبل ظهور حركة الإدارة العلمية كانت هناك جهود فردية مهدت لها مصاحبة للثورة الصناعية وسيادة فكراً اقتصادياً جديداً ركز على التوسع في إحلال الآلة محل العامل وظهور الآراء المطالبة بتقسيم العمل وفصل الإدارة عن رأس المال وبالتالي أصبحت الإدارة مسئولية متخصصون يتقاضون رواتب نظير الإدارة.

- ويمكن تحديد أهم ملامح هذه الحقبة الزمنية القصيرة نسبياً في الآتي:
1. ظهور المؤسسات والمنشآت الكبرى كالسكك الحديدية وظهور مشكلات الإدارة وتعقيدها مما دعا مدير إحداها (هنري بور) بالنداء بأن على مديري المنشآت الكبرى أن يسترشدوا بمبادئ هامة تضمن لهم النجاح مثل التنظيم والاتصالات والمعلومات.
  2. ضرورة وضع مجموعة من القواعد واللوائح المنظمة للعمل تحدد المهام التي تكفل تحقيق النجاح مثل نظام توصيف الوظائف ومحاكاة للتقني تعتمد على الكفاءة، وضع نظم للمحاسبة يتم في ضوءه الثواب والعقاب لكل من النجاحات أو الفشل.
  3. إدخال نظم لإدارة العمليات ووضع الخرائط التنظيمية للمؤسسات، كذلك وضع نظم للرقابة وأنظمة الأجور وتوزيع الأرباح.
  4. زيادة النشاط البحثي من قبل بعض المهتمين لمواجهة العديد من المشكلات المصاحبة للإدارة والتي استلزمت حلولاً غير تقليدية لمواجهةها تناول بعضها أساليب الإدارة الرشيدة، المسئوليات المرتبطة بالمصروفات والإنجازات، أساليب الرقابة، أنظمة الأجور والمكافآت وارتباطها بالابتكار.... الخ.
  5. واستمر التطور خلال هذه المرحلة وبلغ ذروته عندما تبرع جوزيف وارتنون بمبلغ ضخم "مائة ألف دولار" لجامعة بنسلفانيا لإنشاء قسم للتدريب الإداري، وكانت هذه هي المبادرة الأولى للاعتراف بأهمية التدريب الإداري، وإدخال التعليم الإداري كمنهاج ضمن التعليم الجامعي وتخريج تاهيل الراغبين في العمل في الإدارة، وقد توالى بعدها إنشاء العديد من الأقسام المعنية بالإدارة بمختلف الجامعات.
- واستمراراً للتطوير بدأت تظهر عدة اتجاهات كان لها تأثير على إدارة المنظمات فيما بعد منها الاتجاه الكلاسيكي "التقليدي" والذي ظهر في أوائل القرن العشرين والذي يستند على الأسس العلمية في الإدارة بالتركيز على مدخلين هامين هما:

أ. مدخل الإدارة العلمية Scientific Management Approach

ب. مدخل العملية الإدارية. Management process Approach

وفيما يلي عرض لآراء كل من "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" كأئصار

لهذا الاتجاه:

### فريدريك تايلور:

استخلص فريدريك تايلور أفكاره بناء على خبراته في مجال الصناعة حيث كان مهندساً في فيلادلفيا، وكانت تورقه دوماً فكرة الإدارة ومحدداتها فأنصب تفكيره حلو وظائف ومهام الوظيفة الإدارية وأهم المشكلات التي تواجه القائمين عليها، في ظل غياب المعايير الفعالة، وعدم وضوح المسؤوليات والمهام للمديرين فضلاً عن غياب وسائل التحفيز وتحسين الأداء، كذلك لاحظ أن القرارات تتخذ وفق اجتهادات ومحاولات عفوية قد تصيب أو تخطأ، فأنصب تفكيره - ومن خلال تجارب أجراها - على محاولة التوصل إلي الحجم الأمثل للإنتاج، ولأهم أدوات الإنتاج التي تكفل تحقيق النجاح المطلوب، كذلك أساليب العمل المثالي، وبعد تجارب طويلة استمرت لسنوات عديدة استتبط فريدريك تايلور أفكاراً دونها في كتاب بؤرة تركيزه إحداث ثورة فكرية في الإدارة أساسها الإدارة العلمية وأهم هذه الأفكار:

١. الاعتماد على الأسلوب العلمي في الإدارة بالاستناد إلي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وصولاً للقرارات المثلى.

٢. اختيار العمال وفق معايير دقيقة تضمن صلاحيتهم لأداء الأعمال المزمع القيام بها.

٣. تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم.

٤. الاعتماد على تحفيز الأفراد للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

٥. تحديد المسؤوليات والمهام لكل فئة "عمال - مديرين" وقد ساعد ذلك في ظهور التخصص فيما بعد مع التأكيد على عملية التعاون بين كلا الفئتين.

٦. تحديد الأساليب الملائمة للأداء وأنسب طرق التنفيذ مع حساب الوقت اللازم لأداء كل مهمة، كذلك ضرورة تحديد أنسب الأدوات ملائمة للإنتاج.

### أهداف الإدارة العلمية:

- أما عن أهداف الإدارة العلمية فقد حددها تايلور فيما يلي:
١. التعرف على الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق، بما يساعد على تنظيم العمليات بطريقة تكفل المحافظة على الاستثمار واستمرار المشروع.
  ٢. ضمان استمرار تشغيل وتوظيف العامل عن طريق المعرفة الصحيحة لاتجاهات السوق.
  ٣. حصول العامل (عن طريق أساليب إدارية تمنع الفاقد) على دخل أكبر من الطاقات البشرية والمادية القائمة، مما ينبغي أن يتقسمه العامل والإدارة عن طريق زيادة الأجور والإنتاج.
  ٤. تحقيق مستوى أعلى للمعيشة لزيادة الدخل.
  ٥. ضمان حياة اجتماعية أسعد حالاً للعمال بفضل زيادة الدخل.
  ٦. ضمان ظروف عمل سليمة ومرضية من الناحية الفريدة والمجتمعية.
  ٧. ضمان إتاحة أحسن الفرض للطاقات الفردية عن طريق الأساليب العلمية في تحديد العمل واختيار العمال وتدريبهم وتوزيعهم ونقلهم وترقيتهم.
  ٨. ضمان إتاحة الفرصة للعمال عن طريق التدريب والإشراف التعليمي كي يصلحوا قدراتهم ويطوروا طاقاتهم جديدة بما يؤهلهم للتقدم للمراكز الأعلى.
  ٩. بث الثقة بالنفس واحترام الذات بين العمال عن طريق الفرص المتاحة لفهم الإنسان لعمله وطرق وخطط العمل.
  ١٠. بث التعبير عن النفس وتحقيق الذات بين العمال عن طريق الأثر التشخيصي الذي يهيئه جو البحث والتقييم وعن طريق فهم الخطط

والأساليب وحرية الاتصالات الرأسية والأفقية التي يتيحها التنظيم التخصصي.

١١. بناء الأخلاق عن طريق حسن سير العمل.

١٢. إشاعة العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجور.

١٣. استئصال عوامل البيئة السلبية والوسط غير المرغوب المحيط بالعمل مما يثير السخط وأساليب الاحتكار، وتشجيع التفاهم المتبادل والتسامح وروح الفريق.

وبمجرد أن قدم "تاييلور" مقاييس الزمن والحركة وأوصى باستخدامها لحسبان أجر العمال تلقفها الكثير من المديرين بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتغلوا في تطبيقها دون فهم لمدلولها وحقيقة معناها، وقد أدى ذلك بدوره إلى سخط العمال وتذمرهم، فظهر هذا السخط واضحاً في بداية القرن العشرين ولم تكن هذه الظروف بالهيئة بحيث يمكن السكوت عليها، ليا اضطر الكونجرس الأمريكي أن يعهد إلى لجنة من أعضائه بفحص شكوى العمال من حركة التنظيم العلمي، وقد جاء تقرير اللجنة مؤيداً لوجهة نظر العمال ومليء بالاعتراضات على مثل هذه الاتجاهات، وتحت تأثير هذه الاعتراضات.

وبظهور نقابات العمال ونموها بدأ رجال الأعمال يفكرون في وسيلة تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين إدارة المنشآت والعاملين بها، فاقترح البعض إقامة إدارة خاصة في المنشأة تشرف على تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين والعمال وقد ساعد على تبلور الفكر تقدم علم النفس الصناعي والتفكير في تطبيقه عند اختيار العمال والموظفين وإمامهم بشتى الوظائف في المنشأة، فقد اعتقد الكثير ممن درسوا مبادئ علم النفس الصناعي أن الكثير من العوامل النفسية لها أثر على رضاء العمال عن أعمالهم، وأنه لكي نصل بكفاية العنصر الإنساني إلى أقصى حد ممكن يجب أن نبحث عن أنسب عامل لكل وظيفة.

وفي هذه الفترة أيضاً تقيّم الوظائف Job Evaluation في صورته الأولى المبسطة، إذ وضعت بلدية مدينة شيكاغو كادراً لموظفيها مبنى على نظام مبسط لتقييم الوظائف، ثم نقلته عنها شركة أديسون للكومولث فكانت أول شركة تطبق هذا الأسلوب.

### **هنري فايول:**

في الوقت الذي كان تيلور يقدم ويعرض أفكاره ظهرت محاولات هنري فايولي في فرنسا حيث ركز على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ويرى فايول أن النجاح في الإدارة مرهون بمدى اعتماد المدير على مجموعة من المبادئ كالتخصص وتقسيم العمل، وحدة الأمر، السلطة والمسئولية، المساواة، تدرج السلطة والتعاون، المركزية، الطاعة والانضباط، وإخضاع المصالح الشخصية للمصالح العامة... الخ ويلاحظ على هذه المبادئ ارتباطها مع كل من تحسين العلاقات الإنسانية وكفاءة الإنتاج فضلاً عن ارتباطها الوثيق بأداء التنظيم.

وقد أشار فايول إلي أنه لتحقيق حسن سير الإدارة لابد من الربط بين السلطة والمسئولية، ووحدة الرئاسة، ووحدة التوجيه، والاتصالات الأفقية، وتقسيم العمل، منح الحوافز المادية بدرجات متفاوتة طبقاً لنوع المشروع، والنظام، والعدالة بين العمال، واستقرار وتشجيع العمال بروح الفريق.

### **المدرسة البيروقراطية:**

قامت المدرسة البيروقراطية على أكتاف الجهود التي بذلها عام الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي عاش في الفترة من ١٨٦٤ إلى عام ١٩٢٠، ويعتبر ما قام به فيبر محاولة عملية لدراسة الإدارة أملاً في الوصول إلي مبادئ تحكمها.

### **مفهوم البيروقراطية:**

يحمل مفهوم البيروقراطية العديد من المفاهيم: حيث تشير البيروقراطية إلي السلطة المستمدة من المكتب، كما يوضح أصل الكلمة الإغريقي بينما

يري بعض طلاب الإدارة أنها تعني الجهاز الحكومي الذي يتكون من الدوائر والأقسام والمكاتب وغيرها.

والتي تتركز فيها الصلاحيات والتي يملكها عدد من العاملين الذين يتصرفون وفقاً لقواعد معينة.

أما معنى الشعبي للبيروقراطية فقد عني بع التطويل والتأخير (الجرجرة) في أداء الأعمال الحكومية والالتزام الحرفي بالقانون واللوائح والنظم، ومما جاء تعبيراً عن هذا المعنى قول بعض الناس: (ما هذه البيروقراطية) (ما هذا الروتين البيروقراطي).

وهو أمر أدى في النهاية إلى التخلف الإداري والاهتمام بالشكل دون الجوهر، وقد دفعت هذه النظرة باتجاه الاستبداد والتحكم الطبقي لكن التعريف الاصطلاحي للبيروقراطية والذي يقول: البيروقراطية تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات ومؤسسات وإدارات تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين، تحكم إجراءات روتينية أكثر تعبيراً عن النظام الرسمي للقواعد والوحدات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.

ولعل أفضل تعريف هو الذي جاء على لسان علماء الاجتماع والذين يقولون عن البيروقراطية بأنها (الظاهرة التي ترافق المنظمات كبيرة الحجم المعقدة) وهذا التعريف يلقي تقديراً واحتراماً من قبل طلبة، الإدارة نظراً لما يتمتع به من واقعية، ونضيف إلى تعريف البيروقراطية ما يقوله آخرون: (بأنه نمط اجتماعي ذات خصائص معينة) وتشمل الخصائص ما يلي:

1. تقسيم التخصص والمقدرة والمؤهل العلمي.
2. التدرج الهرمي تقسيم المنظمة إلى مستويات تشبه الهرم بحث تخضع المستويات الأدنى إلى إشراف ورقابة المستويات الأعلى.
3. وجود قواعد رسمية تحكم سلوكيات العاملين وقراراتهم ضماناً للاستقرار.
4. سيادة الموضوعية بين الأعضاء وبينهم وبين عملاء المنظمة.

٥. الوظيفة ليست ملكاً لمن يقوم بأمرها.
  ٦. الخدمة في المنظمة عبارة عن مهنة لمن يشغلها، يستمر فيها مدى حياته.
  ٧. الفصل التام بين الممتلكات الشخصية والمال العام.
  ٨. نظم اختيار العاملين وترقيتهم يقوم على أساس الكفاءة والجدارة. هذه الخصائص وما تبعها من تقسيم العمل بموضوعية وقواعد مجردة، قد ساعدت في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية من خلال مشاركتها مشاركة فاعلة في النمو الاقتصادي في الدول الصناعية.
- وفي ألمانيا ما يدل صراحة على هذا الدور الإيجابي الذب قامت به البيروقراطية، فقد حفت ألمانيا قدراً كبيراً من التقدم، على كافة الأصعدة الأمر الذي مكنها من الوقوف على قدميها بعد الحرب العالمية الثانية، وفضلاً عن هذا، فالبيروقراطية ما زالت تمتلك التقدير من الدول النامية التي تتطلع إلى النمو والتقدم.
- لكن تطبيق البيروقراطية، من ناحية أخرى، أفرز العديد من السلبيات والتي هي كما يلي:
١. تضخم الأعباء الروتينية بسبب تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة.
  ٢. عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمة، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
  ٣. شعور العاملين بأنهم يعلمون كالألة.
  ٤. يقوم التشابه في السلوك وتوحيد بسبب الالتزام بالإجراءات إلى قتل روح الابتكار، كما يؤدي إلى التحجر.
  ٥. عدم التفاعل مع بيئة المنظمة يحول دون تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وشفافيتها.
- وبسبب هذه السلبيات جاءت الدعوات من أجل إصلاح البيروقراطية، ومثال ذلك جاء في كتابات ميشيل كروزير "الظاهرة البيروقراطية" ودراسة بيتر بلاو فقد طالب كروزير بتفتيتها.

## تقييم المدارس الكلاسيكية:

أسهمت فعلياً في تحقيق نتائج إيجابية ولملموسة على مستوى رفع الكفاية الاقتصادية، الأمر الذي خلق حماساً لها طوال فترة بدايات القرن العشرين، كما أنها بلا شك خلقت أثراً مهماً في مجال إدارات الأعمال ومشاريعها حتى اليوم، كذلك فإن هذه الحركة قد مثلت دون شك، نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، وبالقدر الذي جعلته متوازياً في نهضة وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية التي تعتبر سابقة على حقل الإدارة من حيث نشأتها ودراستها المنظمة.

### أهم ما واجهته من انتقادات:

**أولاً:** إن تركيز هذه الحركة على هدف العملية بتجاهل الجانب غير العاقل أو غير الرشيد في الشخصية البشرية، وما يتصل بهذا الجانب من أبعاد قيمية انفعالية ليس من السهل إخضاعها لأي منطوق عملية لأنه ليس ممكن فهمها واكتشافها وقياسها بصورة علمية.

**ثانياً:** تركيزها على مطالب الكفاية الاقتصادية، وعلى الزاوية أو الناحية المادية في العمل وإهمالها عن عمد الناحية الإنسانية المتمثلة في غياب العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تمثل متغيرات أساسية في وجودهم وشخصيتهم، وكذلك إهمالها المتعمد للبيئة الخارجية للمنظمة الإدارية وأهمية هذه البيئة على المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها.

**ثالثاً:** إن تركيز هذه النظرية على ضرورة التزام العاملين في الإدارة باللوائح والإجراءات والمواقف التي يتم تحديدها التزاماً حرفياً وبصورة أوتوماتيكية يهمل الجانب الإنساني للأفراد ويحولهم لمجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أية مبادرات أو إبداعات، الأمر الذي ينعكس سلباً على القرار.

### المدرسة الإنسانية (حركة العلاقات الإنسانية):

يمكن تعريف المدرسة الإنسانية أو حركة العلاقات بأنها النظر إلى العمل الإداري من زواياه الإنسانية. حيث يتم استخدام العلوم السلوكية: علم

النفس والاجتماع والانثروبيولوجيا في فهم تفسير السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات الإدارية باعتباره قيمة عليا في المجتمع وينظر إليه نظرة إنسانية صحيحة، أعطت هذه المدرسة اعتباراً لمفاهيم جديدة في عالم المنظمات الإدارية، شملت هذه المفاهيم التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الإدارية والحوافز غير المادية.

ولعل السبب وراء ظهور تلك المدرسة هو اشتداد مشاكل العمال وسوء الأوضاع والعلاقات غير الودية التي سادت بين العمال من جهة وأصحاب العمل من ناحية أخرى، تمثل ذلك في كثرة الإضرابات والاضطرابات وحالات التوقف عن العمل، وكانت النتيجة ضعف الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية، فقد أوضحت الدراسات التي قام بها طلاب الإدارة مقدار المعاناة الكبيرة نتيجة تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة العلمية التي توصلت إليها حركة الإدارة العلمية والإدارة التشغيلية على يدي تايلور وفايول.

كانت بداية أبحاثهم هي تجاربهم التي تهدف إلى اختبار صحة بعض الفرضيات التي تقول بوجود علاقة بين كمية الإنتاج والأجرة والإضاءة والتهوية ومنع الضوضاء.

### **تجارب هاثورن:**

#### **تجربة الإضاءة:**

كان حقل هذه التجارب شركة كهرباء في بلدة هاوثرن في ولاية شيكاغو، تهدف التجربة إلى التعرف على أثر الضوء في إنتاج العاملين، تم اختيار جماعتين تعملان في ظروف عمل واحدة، سميت المجموعة الأولى مجموعة المراقبة التي ظلت تعمل دون تغيير، بينما سميت المجموعة الثانية مجموعة التجربة، والتي جرى على ظروف عملها الكثير من التعديلات والتغيرات، زادت كمية الإضاءة في مجموعة التجربة وبقيت على حالها في

مجموعة المراقبة، زادت الإنتاجية في المجموعتين ونقضت كمية الإضاءة في مجموعة المراقبة، وكانت النتيجة أيضاً زيادة الإنتاجية في المجموعتين.

### الآثار والنتيجة:

تشير الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج وظروف العمل المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة).

### تجربة جمع أجزاء التلفون:

قام التون بمعاونة مجموعة من الباحثين باختيار خمس من الفتيات أخبرن بالفرض من التجربة والذي يتمثل في معرفة أثر أنواع مختلفة من ظروف العمل في المنظمات الإدارية والجدير بالذكر أن العاملات الخمس كن يعملن دون انقطاع طول مدة الأسبوع.

ففي الأسابيع الأولى من التجربة ظلت ظروف العمل دون تغيير وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية، وثم إدخال بعض التعديلات في ظروف عمل الفتيات، قلت ساعات العمل عن ٤٨ ساعة حيث منحت الفتيات فترتين للراحة، طول كل فترات الراحة خمس دقائق وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية. زادت فترات الراحة إلى ست وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية ونقصت الفترات إلى فترتين طول الفترة الأولى عشر دقائق والثانية خمس عشر دقيقة، وقد تزامن ذلك التغيير مع تقديم بعض المركبات والمأكولات للفتيات، وكانت النتيجة زيادة كبيرة في معدلات الإنتاج وعادت الأمور إلى ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، حيث العمل دون انقطاع ودون تقديم أي نوع من المرطبات والمأكولات وكانت النتيجة الزيادة في معدلات الإنتاج والتي بلغت أرقاماً قياسية.

### المفاهيم التي توصلت إليها العلاقات الإنسانية:

توصلت حركة العلاقات الإنسانية إلى عدد كبير من المفاهيم التي من شأنها تحقيق كفاءة وفعالية العاملين ولعل أهم هذه المفاهيم هي ما يلي:

١. أن العمل لا يستقيم ولا يؤدي إلى نتيجة ملحوظة إلا إذا تلتزمت الحوافز المادية والمعنوية.

٢. تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً كبيراً في كمية الإنتاج وإضافة إلى القوة الفسيولوجية المادية للعامل.
٣. يصاحب إنشاء الجماعات الرسمية قيام جماعات غير رسمية أخرى تتعدد بتعدد مصالح واتجاهات العاملين يكون لهذه الجماعات غير الرسمية تأثيراً على أداء العاملين الذين ينتمون إليها.
٤. تهيئة العامل وخلق ظروف العمل الملائمة بين العاملين وقياداتهم وتوفير ظروف الراحة والترويج والمشاركة في إدارة المنظمة.

### **رواد حركة العلاقات الإنسانية:**

- ظهرت مفاهيم حركة العلاقات الإنسانية على يد وجهود مجموعة من المفكرين ولعل أهم هؤلاء المفكرين هم:
١. ابراهام ماسلو.
  ٢. التون مايو.
  - ٣- ماري باركر فوليت.
  - ٤- شستر بارنارد.
  - ٥- دوغلاس ماكريجر.

### **المدخل الكمي في الإدارة:**

يتبنى أنصار المدرسة الكمية في الإدارة الطريقة العلمية كإطار عام لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي وطرح التقديرات والاجتهادات الذاتية جانباً، وتعتبر هذه المدرسة لحركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور والتي تضمنت التأكيد على إتباع الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية التي تعترض الإدارة.

وتنظر المدرسة الكمية بصفة خاصة إلى المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم فيها التحليل العلمي المنظم والأساليب والنماذج الرياضية للوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاية والدقة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتحتوي المدرسة الكمية مداخل فرعية أو مداخل جزئية مثل مدرسة بحوث العمليات ومدرسة اتخاذ القرارات والمدرسة الرياضية والإحصائية في تحليل المشكلات ومعالجتها للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، وسوف نتناول مداخل هذه المدرسة باختصار فيما يلي:

## ١ / مدخل بحوث العمليات:

يعرف "ميلروستار" بحوث العمليات في أبسط صورها على أنها النظرية التطبيقية للقرارات ويضيفان بأن بحوث العمليات تستخدم أي وسائل علمية أو منطقية لمواجهة المشكلات التي تقابل المدير في سعيه لتحقيق الرشد عند تعامله مع مشاكل القرارات. وهم يركزون على بحوث العمليات تهتم بحل المشاكل الواقعية التي تقابل المدير.

وتقدم الجمعية الأمريكية لبحوث العمليات تعريفاً شاملاً: هو بحث العمليات أسلوب تجريبي، وتطبيقي موجه نحو ملاحظة وفهم التنبؤ بسلوك وأنظمة الإنسان والآلة، ورجال بحوث العمليات ينشطون في تطبيق هذه المعرفة على المشاكل العملية لميادين الأعمال والحكومات والمجتمع بصفة عامة.

والمحاولات الأولى لتطبيق بحوث العمليات وظهورها كانت أثناء الحرب العالمية الثانية حينما استخدمت في نظم الرادار الدفاعية ونظام الدفاع الجوي البريطاني كما تم استخدامها في أمريكا أثناء الحرب في التعامل مع عديد من المشكلات الحربية مثل تعبئة القوافل البحرية والغواصات وتحقيق دقة عالية في إصابة الأهداف وكانت المحاولات الأولى لاستخدام بحوث العمليات في الأربعينيات من القرن الماضي في الحرب هو الأساس لاستخدامها في الجوانب المدنية ولم يستقر هذا الميدان من المعرفة إلا في نهاية الخمسينيات من القرن المنصرم.

من ناحية أخرى فإن انتشار الحاسبات الالكترونية وتطورها من حيث حجم الذاكرة وتعقيد العمليات الحاسوبية والمنطقية التي تقوم بها قد أدى إلى التوسع في حل النماذج الرياضية لبحوث العمليات ما يلي:

١. نموذج البرمجة الخطية.
٢. نموذج برمجة الأهداف.
٣. نموذج صفوف الانتظار.
٤. نموذج مصفوفة النتائج.
٥. نموذج المباريات.
٦. نموذج التخصيص.
٧. نماذج النقل.
٨. شبكات الأعمال.
٩. سلاسل ماركوف.
١٠. البرمجة الديناميكية.

إلا أن ما نوجه الأنظار إليه لا يمكن استخدام بحوث العمليات في جميع المشكلات التي تعترض الإدارة وخاصة المشكلات التي تتعلق بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أن بحوث العمليات من خلال أدواتها ونماذجها تعالج المشكلات التي يتم صياغتها رياضياً والتعبير عنها كمياً في صورة وحدات عد وقياس محددة وملموسة.

عندما نعالج المشكلة في بحوث العمليات فلا بد من تحديد الهدف من حل وتحديد بدائل حل المشكلة وبناء النموذج الرياضي المناسب وتوفير المعلومات اللازمة ومعالجة النموذج رياضياً وإحصائياً للوصول إلى الحل الأمثل "تعظيم الربح أو تدنية التكاليف" ثم تطبيق الحل واختباره مرات عديدة واتخاذ القرار المناسب.

## ٢/ مدخل اتخاذ القرارات:

يهتم أصحاب هذه المدرسة باتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، وتعني عملية اتخاذ القرارات المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما واختيار أفضل البدائل واتخاذ قرار بتنفيذ هذه البدائل ومتابعتها، ويعالج رواد هذه النظرية أما القرار نفسه أو الأشخاص المنظمة لاتخاذ القرار والبعض منهم يقصر دراسته على الترشيد الاقتصادي للقرار، بينما يقوم آخرون بتحليل كل الأفعال التي تتم داخل المنظمة.

وهناك آخرون يتوسعون في نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل بالإضافة إلى ما سبق الجوانب النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالقرارات وبالقائمين باتخاذها ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريتين الاقتصاديتين الذين يستخدمون في دراستهم النماذج الرياضية والإحصائية.

وفي حدود الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي ظهر دور القرارات في العملية الإدارية والتنظيم إلى درجة أن عديد من أصحاب الفكر الإداري أولوا النظر للعملية الإدارية كاتخاذ قرار شيء آخر من النشاط الإداري، ذلك لأنه بعد الحرب العالمية الأولى وظهور الكساد العالمي والأزمات الاقتصادية

والحرب العالمية الثانية وما يترتب على ذلك من مشكلات اقتصادية تتعلق بندرة الموارد اقتصادياً وإدارياً كل هذا أدى إلي تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات البديلة لمعالجة مثل هذه الأزمات.

ونستطيع أن نؤكد أن عملية اتخاذ القرارات تطورت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الخمسة الأخيرة بحيث أصبحت هناك نظريات مستقلة ومتعددة لاتخاذ القرارات مثال نظريات اتخاذ القرارات التنظيمية ونظرية اتخاذ القرارات السلوكية، ونظرية اتخاذ القرارات اعتماداً على نماذج عمل الإدارة مثل بحوث العمليات والإحصاء والحاسب الآلي، مما ساعد على تطور نظريات صنع واتخاذ القرار تطور الأساليب الإحصائية ونظم المعلومات الإدارية بصفة عامة والذي كان للحاسبات الالكترونية فضل كبير في ذلك.

### ٣/ مدخل النماذج الرياضية:

يعتقد أعضاء المدرسة الرياضية - والتي تضم مدرسة بحوث العمليات واتخاذ القرارات - أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم والتخطيط والرقابة عمليات منطقة رشيدة فإنه يمكن التعبير عنها برموز ونماذج رياضية ويتخذون من النموذج أساساً للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة. من ناحية أخرى لا يمكن أن نذكر أن المدارس الإدارية الأخرى قيد استخدمت النماذج الرياضية، إلا أن رواد المدرسة الرياضية أرادوا أن يكون ذلك من خلال إطار متكامل النظرية الإدارية الرياضية. إلا أن ما يمكن أن نضيفه أن المدرسة الرياضية ونماذجها قد ساعدت رجال الإدارة على التفكير المنظم لحل عديد من المشاكل الإدارية، ولكنها في ذات الوقت لم تقدم حلولاً لمشاكل السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

وفي الختام نؤكد أن جميع النماذج الرياضية ونماذج بحوث العمليات الحاسبات الالكترونية ظهرت وتطورت لخدمة الإدارة ومتخذي القرارات الإدارية.

## إدارة نظم المعلومات:

تقوم هذه المدرسة بتخزين المعلومات وتغذية المديرين بها وهذه المعلومات تغطي جميع أنواع النشاط في المنظمة وتبدو أهمية نظم المعلومات في المنظمات الكبيرة الحجم، والتي تملك وحدات إنتاجية وفروع متعددة في مناطق مختلفة، على سبيل المثال، شركة صناعية كبرى مركزها الرئيسي في القاهرة وتملك فروعاً ومكاتب بيعيه في أسوان، والإسكندرية وجنوب سيناء هذه الشركة تتمكن بواسطة استخدام نظم المعلومات أن تطلب من مدير فرع أسوان معرفة حجم المخزون السلعي من المواد الخام، وحجم العمالة والأرصدة النقدية وكل ما يود معرفته في جميع الفروع الأخرى، وكل هذا يساعده في اتخاذ القرارات السلمية لأن هذه المعلومات تتدفق بسرعة وسهولة وقت الحاجة إليها.

إن القيمة الأساسية التي قدمتها المدرسة الكمية تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرارات هذه الوسائل لا بد أن تجعل عملية القرارات أكثر يسراً خصوصاً في مجال التخطيط والرقابة. وجدير الذكر أن تلك الوسائل الفنية المتقدمة مهما بلغت دقتها، ولا يمكن أن يكون بديلاً عن الذهن البشري بما يملك من قدرات إدراكية وذهنية لا تتوفر للوسائل الآلية.

## نظرية الإدارة المعاصرة:

إن المدارس الثلاث السابقة، الكلاسيكية والسلوكية والكمية تمثل مدارس فكرية متكاملة وقائمة بذاتها ولكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل دوام البحث عن نظريات جديدة تتيح فهماً أوضح ومعرفة أكثر شمولاً لنظرية الإدارة ولقد توصل العلماء إلي نظريات أخرى حديثة مثل نظرية الأنظمة، والنظرية الموقفية، نظرية Z.

## نظرية الأنظمة:

تنظر نظرية الأنظمة إلي المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر

في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وإن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضاً.

تتكون المنظمة بناء على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة هي: المدخلات، العمليات، والأنشطة، المخرجات، المعلومات المرتدة، والبيئة.

☒ **المدخلات:** تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين وظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها.

☒ **العمليات والأنشطة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصيح مخرجات فيما بعد، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي أو مؤسسة خدمية وفي كل من هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية والتحويلية، وفي مؤسسات الخدمات توجد الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية .... الخ.

☒ **المخرجات:** تتمثل المخرجات في المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع و الخدمات والأفكار) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

☒ **المعلومات المرتدة:** وهي معلومات تصل إلى المسؤولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات، والمعلومات توضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه، ويلاحظ أن هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل.

☒ **البيئة:** إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري حيث تصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة، أي بينهما وبين البيئة المحيطة

بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة، والتي فإن ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية اجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياسياتها كما أن الأخير بدورها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء ما دامت المنظمة تمارس أعمالها وما دام المجتمع في حاجة إليها.

### **النظرية الموقفية:**

تعتمد هذه النظرية على أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناءً على الموقف والظروف المحيطة وعليه يمكن القول وللتبسيط أن هذه النظرية تشير إلى المدير يتصرف بناءً على المنطوق التالي: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم هو كذا وكذا، وهو يمكن تصويره كالآتي: أو ..... فإن .....

ويتشكك البعض في أصول هذه النظرية على أن نتائج البحوث العملية في الإدارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادئ الإدارة، أي أن مبادئ الإدارة لم يتم إثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن هنا يصبح القول بأن لكل ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه، أو أننا يمكن بأن مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعامل السلطة والمسئولية وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلى حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلى بعض التعديل والتحرير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف.

فعلى سبيل المثال يمكن القول أن من المبادئ العامة هو تفويض السلطة للمرؤوسين واشتراكهم في اتخاذ القرارات وكتحرير من هذه المبدأ يمكن القول لو أن المرؤوس ذو شخصية سوية ومدرب وعلاقته بالرئيس جيدة فإن

التفويض يؤدي ثماره، ولو أن المرؤوس ذو شخصية مضطربة وغيره مدرب إدارياً فإن تفويض السلطة يجب أن يكون بحساب وقدر وبصورة محددة. ويعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة، ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب م تملية الظروف والموقف.

### **نظرية Z:**

يعتبر أوشي مؤسس أو صاحب هذه النظرية وتقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس الفريق أي فريق العمل Team Work حيث يراعى أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق (فرق العمل) هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.

بالإضافة إلى أن الإدارة بالمشاركة والإدارة بالاجماع من بين أساليب الممارسة أو من مكونات ودعائم نظرية Z. وتكون هذه المنظمة من النوع Z إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها (مثل حلقات الجودة Quality-Circle أو الإنتاج وغيرها) ويكون المدير دوره تسهيلي فقط، والمسئولية جماعية، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الاتصال السائد هو الرأسي من أسفل إلى أعلى.

### **أ/ النموذج الياباني في الإدارة:**

يركز هذا النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة اليابانية التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (Z) - سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية والحوافز - التي يهدف من ورائها على استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع

الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

### **ب/ نظرية الثقافة التنظيمية:**

ظهرت هذه النظرية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (1985) E. Schien باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلا أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة.

وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث أنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجلات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يعد منظور الثقافة منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

### **ج/ إدارة الجودة الشاملة:**

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء ويعد ادوارد ديمنج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من

الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ - ١٩٤٥). وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية، فاخترت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال.

وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمينج وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمينج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمينج في اليابان، وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمينج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بان إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم بما فيها العالم العربي، حيث أوجدت الكثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

١. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
٢. التأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.
٣. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.
٤. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.
٥. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
٦. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
٧. اشتراك المسؤولين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

### د/ الهنдре:

ظهر مفهوم الإدارة هندسة الإدارة وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات" أو "الهندره" في عام (١٩٩٠م) على يد مايكل هامر M. Hammer في مقاله التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا

المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

"والهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج" ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور نحو العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

### هـ/ إدارة المعرفة:

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه حيث لاقت دراسته المنشورة عام (١٩٩١م) قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين. ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا بتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعاً لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم،

فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة. كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، العمل، رأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب، وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات هي:

### **أولاً: المعرفة الجوهرية:**

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون في الشركات للقيام بعملها. وهذا النوع من العمل لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

### **ثانياً: المعرفة المتقدمة:**

وهي المعرفة التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها، فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتمييز عن الآخرين.

### **ثالثاً: المعرفة الابتكارية:**

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة صناعية، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

مما سبق نخلص إلى القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلى جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي ووفرة الاتصالات.