

الفصل الثاني

تطور مدارس الفكر الإداري

obeikan.com

سوف نتناول في هذا الفصل تطور المدارس الفكرية في الإدارة من خلال
خمسة مدارس أساسية في الفكر الإداري :

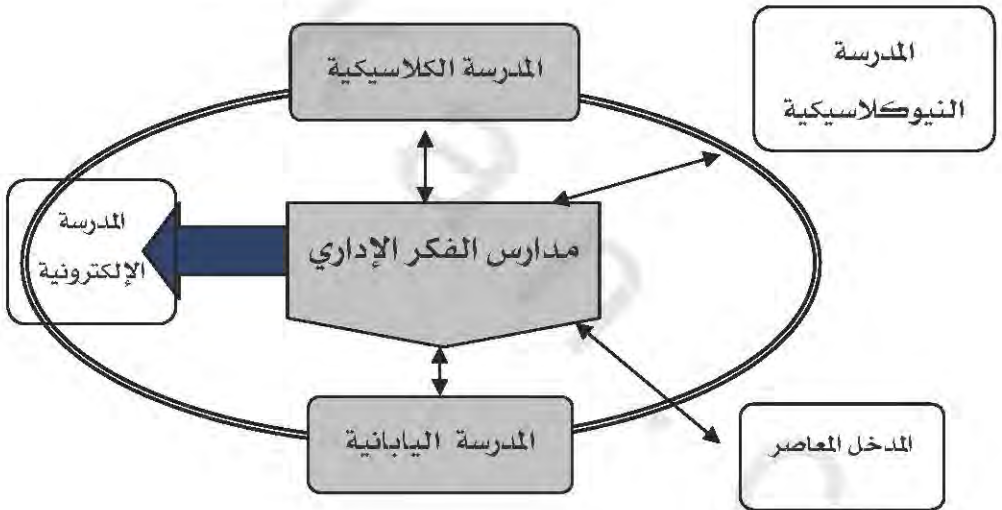
أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة.

ثالثاً: المدخل المعاصر في الإدارة.

رابعاً: مدرسة الإدارة اليابانية .

خامساً: مدرسة الإدارة الإلكترونية.



أولاً : المدرسة الكلاسيكية :

ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني. تقترح هذه النظريات وجود نموذج رشيد عقلاني وقوي يطبق على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

وتشتمل النظرية الكلاسيكية على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين.

فقد نشأت هذه النظريات وتطورت في ظل مجموعة من العوامل التي أسهمت في تكوينها وتطورها وقد يكون من أهم تلك الظروف:

- سيادة النظام الرأسمالي.
- اشتداد حدة المنافسة بين الشركات الإنتاجية نتيجة التطور الصناعي الكبير.
- استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة.
- زيادة حجم الطلب على المنتجات.

❖ تستمد المدرسة الكلاسيكية دعائمها من المدارس والنظريات التالية :

١ . مدرسة الإدارة العلمية .

٢ . مدرسة العملية الإدارية .

٣ . النظرية البيروقراطية .

١ . مدرسة الإدارة العلمية:

من رواد هذه النظرية : تشارلز باييج، فرانك جيلبرت، وزوجته ليليان، وإيمرسون وماك كريغور وغيرهم.....

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة ما بين (١٩٠٠ - ١٩٢٠) لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة بأبي الإدارة العلمية.

ولد تايلور في عام ١٨٥٦ في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية وفي عام ١٨٧٨ عمل ميكانيكياً وصانع نماذج في إحدى الشركات الأمريكية لصناعة الحديد والصلب.

درس الهندسة الميكانيكية وتدرج في العمل الوظيفي حتى وصل في عام ١٨٨٤ إلى مرتبة كبير المهندسين.

أجرى بوصفه ميكانيكياً ومديراً كثيراً من الأبحاث والتجارب في العديد من المصانع الأمريكية توصل من خلالها إلى نتائج مذهلة حددها بالأرقام تبين :
أن هناك نسبة مئوية كبيرة من الموارد المادية والجهود البشرية تذهب هدراً في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب :

- غياب المعدلات والمعايير.
 - عدم ربط الأجر بالإنتاج وبالجهد الشخصي المبذول الأمر الذي أدى إلى خسائر كبيرة بالاقتصاد الأمريكي.
 - بناءً على هذه النتائج أخذ تايلور يبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتوفير هذه الجهود وتحويلها إلى أعمال مثمرة ومنتجة.
- فهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها ، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها.

أ . مبادئ الإدارة العلمية عند " تايلور " :

- (١) دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي تتم لإنجازها ومن حيث الوقت المستغرق في إنجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء.
- (٢) يرتبط بتحديد الطريقة المثلى للأداء تحديد معدل معياري للإنتاج ينبغي أن يحققه من يقوم بتلك العملية
- (٣) الاختيار العلمي للعاملين.
- (٤) الفصل بين التخطيط والتنفيذ يتولى الرئيس التخطيط بينما دور العامل التنفيذ فقط.

ب. إيجابيات مدرسة الإدارة العلمية:

- (١) استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل.
- (٢) وضع معايير محددة في شكل دراسة للزمن والحركة لكل عملية إدارية.
- (٣) زيادة المكافآت والحوافز للإنتاجية المرتفعة.
- (٤) التركيز على الحاجة للتخطيط والرقابة والتنسيق.

٢. مدرسة العملية الإدارية :

يعتبر "هنري فايول" من أبرز رواد هذه المدرسة والذي اعتبره البعض الأب المؤسس لهذه المدرسة.

وتتمثل مساهمات فايول في الفكر الإداري في ثلاثة جوانب أساسية هي:

- أ - وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير.
- ب - تحديد أنشطة منظمات الأعمال.
- ج - تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته.

أ. وظائف المدير:

فقد قسمها فايول في خمسة مجموعات رئيسية هي:

- (١) وظيفة التخطيط.
- (٢) وظيفة التنظيم.
- (٣) وظيفة إصدار الأوامر.
- (٤) وظيفة التنسيق.
- (٥) وظيفة الرقابة.

ب. أنشطة (وظائف) منظمة الأعمال:

تتمثل في ستة أنشطة هي:

(١) نشاطات فنية

(٢) نشاطات تجارية.

(٣) نشاطات مالية .

(٤) نشاطات محاسبية.

(٥) نشاطات تأمينية.

(٦) نشاطات إدارية

ج. مبادئ الإدارة عند فايول:

لقد جاء فايول بأربعة عشر مبدأ للإدارة هي:

(١) تقسيم العمل.

(١٣) المبادرة.

(٢) السلطة والمسؤولية.

(١٤) روح الفريق

(٣) الضبط والنظام.

(٤) وحدة الأمر

(٥) وحدة التوجيه.

(٦) خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام.

(٧) مكافأة الأفراد.

(٨) المركزية.

(٩) التدرج الهرمي .

(١٠) الترتيب.

(١١) المساواة والعدل .

(١٢) استقرار العاملين.

٣- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر: (البيروقراطية Bureaucracy):

هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية) والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لا بد أن يعرف كل شخص وظيفته).

أركان النموذج البيروقراطي:

- الميكانيكية في الأداء.
- التدرج الهرمي: طالما هناك قواعد صارمة فبالتالي يجب أن يوجد نظام واضح للترقية يحدد حسب عدد سنين الخدمة.
- الكفاءة .
- تقسيم العمل.
- الالتزام بالقواعد واللوائح.
- الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة.
- المثالية والرشد.

ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظللنا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.

عيوب المدرسة الكلاسيكية:

- (١) عدم الاهتمام بدراسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.
- (٢) إهمال النواحي الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والتركيز على النواحي الاقتصادية، وأن الدافع الرئيسي للعمل هو دافع اقتصادي.
- (٣) إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات برغم أهمية ذلك في زيادة حماس الأفراد ورفع روحهم المعنوية.
- (٤) النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق وهذا مخالف للواقع.

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة

١. مدرسة العلاقات الإنسانية:

اهتمت هذه المدرسة بدراسة عمل الأفراد داخل المنظمة، حيث أنه من خلال استعراض أفكار المدرسة الكلاسيكية تبين أنها لم تعطي إلا القليل من الاهتمام للجوانب النفسية والاجتماعية بالنسبة للفرد مما دفع "التون مايو" وزملاؤه اكتشاف أن العوامل المادية ليست هي العوامل الوحيدة المؤثرة على سلوك الفرد ومستوى أدائه في العمل، بل أن هناك عوامل أخرى اجتماعية ونفسية لا تقل في أهميتها بل قد تفوق أهمية العوامل المادية.

إيجابيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

(١) أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة، والشعور بالانتماء.

(٢) أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يجب أن تقوم على أساس التشاور، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار.

(٣) أن الحاجات الإنسانية الأخرى غير المادية لا تقل في أهميتها بل قد تفوق أهمية الحاجات المادية.

عيوب مدرسة العلاقات الإنسانية:

(١) المبالغة في الاهتمام بالفرد.

(٢) الدعوة إلى تكييف التنظيم الرسمي سواء عند تجميع أوجه النشاط أو تحديد الاختصاصات والأدوار وتنظيم العلاقات ورسم السياسات وتحديد إجراءات العمل بالشكل الذي يلبي احتياجات الأفراد لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

٢. مدرسة الدافعية:

توصل "ماكجريجور" من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهـم كأفراد غير مسؤولين وكسولين ولا يحبون العمل، وأطلق على ذلك نظرية (X).

وعلى الجانب المعاكس وضع "ماكجر يجور" نظرية (Y) التي تفترض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل وتحمل المسؤولية.

أ. الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X)؛

- (١) أن معظم الأفراد لا يحبون العمل.
 - (٢) يجب مراقبة الأفراد وتهديدهم لدفعهم للإنجاز والأداء.
 - (٣) أن الأفراد يميلون إلى تجنب المسؤولية.
 - (٤) أن الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل.
 - (٥) أن معظم الأفراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات.
- ب. الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y)

- (١) أن الأفراد يحبون العمل.
- (٢) أن الرقابة الخارجية والتهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد.
- (٣) أن الأفراد على استعداد لتحميل المسؤولية.
- (٤) أن الأفراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات.
- (٥) أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.

٣. مدرسة التدرج الهرمي للحاجات:

سعى "ماسلو" إلى دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية وترتيبها في شكل متدرج أشهر بعد ذلك بهرم ماسلو والتي تشتمل على : الحاجات الأساسية، الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات. وأن الإنسان يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الأساسية ثم يسعى إلى تحقيق الحاجة للأمن ثم الحاجات الاجتماعية وهكذا.

ويوضح الشكل التالي هرم الحاجات لماسلو:



ثالثاً: المدخل المعاصر في الإدارة:

لم ينشأ المدخل المعاصر في الإدارة من فراغ، بل هو ثمرة كل الجهود التي سبقته، كما أن المدير وفقاً للمدخل المعاصر ليس ملزماً بضرورة التقييد بتطبيق مدخل وحيد، بل المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يختار المبادئ التي تلائم ظروف موقفه.

ويتكون المدخل المعاصر من المداخل التالية:

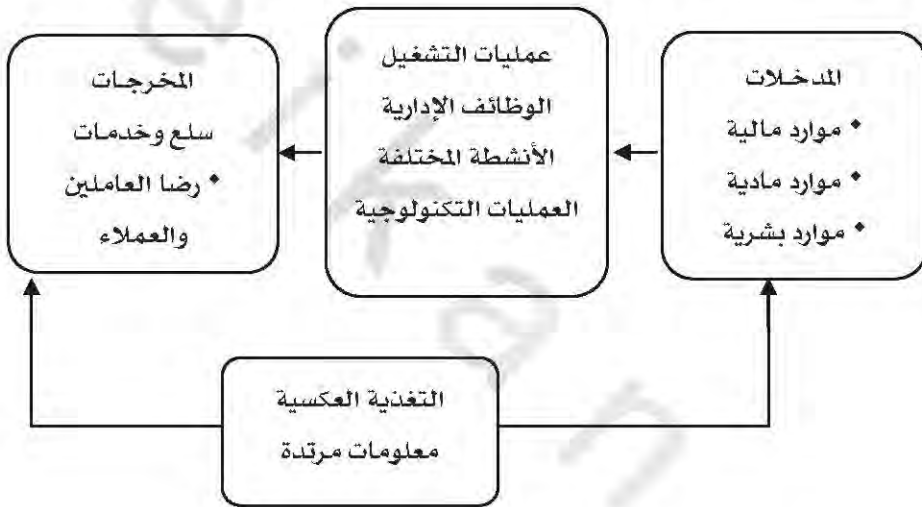
١ - مدخل النظم :

تعريف النظام:

هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلاً متكاملاً يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء.

أ. العناصر الأساسية لمدخل النظم:

ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية لمدخل النظم كما يلي :



ب. إيجابيات مدخل النظم:

- (١) النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح.
- (٢) تكامل الأنظمة الفرعية مع بعضها البعض.
- (٣) القدرة على توازن النظام.

1 - د. محمد طاهر الخلف، محاضرات أقيمت على طلاب الأكاديمية العربية لإدارة الأعمال

والتكنولوجيا، فرع اللاذقية، ٢٠٠٩

علاقة المنظمة بالبيئة :

فالمنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة كنظام مفتوح، فالمنظمة نظام متكامل وهو عنصر أساسي في نظرية النظام وهو عملية توحيد جهود الأنظمة الفرعية لكي يؤدي النظام مهمته.

ضرورة التكيف مع البيئة المحيطة:

- هو لرصد التطورات والتغيرات التي تحدث سواء كانت هذه التطورات متعلقة بتغير أذواق المستهلكين أم تغير استراتيجيات المنافسين، أم شروط الموردين وما إلى ذلك من متغيرات: اقتصادية، أو سياسية، أو تكنولوجية، أو تشريعية.
- وهو ما يعرف بعودة المعلومات من البيئة إلى النظام، أو التغذية المرتدة.

٢- المدخل الموقفي:

تتمثل الفكرة الجوهرية في هذا المدخل في أن كل تنظيم له ظروفه الموقفية الخاصة التي تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى.

رابعاً - نظام الإدارة اليابانية

يرى الباحثون أن سبب نجاح التجربة اليابانية يعود للأسباب التالية:

- ١- أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري.
- ٢- التركيز على نتائج التشغيل طويلة الأمد.
- ٣- تفهم عملية اتخاذ القرارات.
- ٤- التقدم التكنولوجي.
- ٥- استخدام إدارة تصنيع متطورة مع التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والنوعية.
- ٦- التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع الياباني.

خصائص الإدارة اليابانية

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة: العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين سن التقاعد ولا يمكن الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل.
- ٢- البطء في التقييم والترقية: التقييم بعد عشر سنوات على تعيينه وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه.
- ٣- المشاركة في اتخاذ القرارات: تتخذ القرارات من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه من أسفل الهيكل التنظيمي وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا.
- ٤- المسؤولية الجماعية: يتم التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد. وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية.
- ٥- الرعاية الشمولية: تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية لهم وتأمين أمورهم المعيشية من سكن ونشاطات اجتماعية.....
- ٦- المسارات الوظيفية غير المتخصصة: تتيح الإدارة اليابانية الفرصة في المنظمات للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء كل عامل الفرصة للتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل.
- ٧- الرقابة الذاتية: حيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه. بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

خامساً: المدرسة الإلكترونية في الإدارة:

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية. فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في كل من: المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

أ - مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".

ب . مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- (١) إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- (٢) إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- (٣) إعادة بناء الأدوار والوظائف .
- (٤) إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- (٥) تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في الشركة، وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- (٦) التفاعل الآلي.

وقبل الدخول في تفاصيل الإدارة الإلكترونية ينبغي إلقاء نظرة على الإدارة التقليدية.

خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية :

الإدارة التقليدية: هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه. وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب.

أما خطوات سير العمل فيتم على سبيل المثال كما يلي:

الموظف الذي يرغب في طلب إجازة عليه أن يقوم بالأعمال التالية:

- ١- الحصول على نموذج طلب الإجازة.
- ٢- تحويل النموذج إلى معاملة وذلك بتعبئة البيانات.
- ٣- إرسال المعاملة إلى مدير القسم.
- ٤- موافقة مدير القسم وإرسالها إلى مدير الإدارة.
- ٥- موافقة مدير الإدارة وإرسالها إلى مدير شؤون الموظفين.
- ٦- موافقة مدير شؤون الموظفين وإرسالها إلى الموظف المختص بالإجازات.
- ٧- حفظ المعاملة في الملف.

هذه سبع خطوات لتنفيذ عملية إدارية واحدة من أبسط العمليات الإدارية. ففي حالة ضياع المعاملة في أي مرحلة من مراحل تنقلها فإن هذا يؤثر على نتائج العمل. ولك أن تتخيل - أخي الكريم - إن عشرات أو مئات العمليات الإدارية تتم في اليوم الواحد. بل أن بعض الموظفين يعتمد الاحتفاظ بالمعاملة في مكتبه إلى أجل غير مسمى ويقول كلمته المعروفة: راجعنا غداً. أو بعد أسبوع. أو بعد شهر:

وهناك مجموعة من السلبيات في الإدارة التقليدية منها:

- ١- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
 - ٢- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
 - ٣- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
 - ٤- إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
 - ٥- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.
- أما سلبيات الإدارة الإلكترونية فيمكن أن نذكر منها:
- ١- انقطاع التيار الكهربائي، أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
 - ٢- رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف الصيانة البرمجية.
 - ٣- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.

خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية :

أما خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية فإن المعاملة تبقى في مكان إلكتروني واحد وكل ما في الأمر أن الموظف والمديرين المسؤولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة، ولا يستطيع أي واحد منهم أن يخفي المعاملة. كما أن توقيت الإجراء مدوّن على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء.