

الفصل الرابع

المدارس والاتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة

ويشتمل على ما يلي:

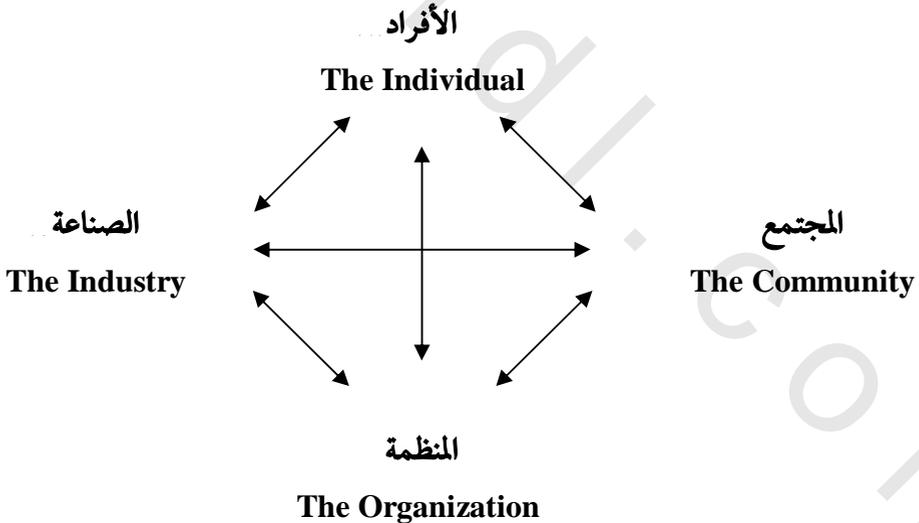
- مقدمة .
- تطور الفكر الإداري .
- مدرسة الإدارة العلمية التقليدية (أفكار تايلور) .
- المدرسة البيروقراطية (فيبر) .
- مدرسة التقسيم الإداري الحديث (فايول) .
- مدرسة العلاقات الإنسانية .
- مدرسة النظام الاجتماعي .
- المدرسة الرياضية .
- مدرسة الاتجاهات الحديثة والتطورات المعاصرة .
- تعليق على المداخل والمدارس الإدارية .
- المرتكزات الأساسية لأفكار الإدارة الجديدة .

obeikandi.com

مقدمة:

أصبح واضحاً للجميع أن ما تحقق من تقدم اقتصادي وعلمي وتقني في بعض بلاد العالم، لم يأت مصادفة أو بضرية من ضربات الحظ، وإنما كان -ولا يزال- نتيجة لجهود مخططة ومنظمة، وبرامج عمل محددة شارك في إعدادها وتنفيذها وموالاتها بالمتابعة والتقييم والتعديل المستمر حشود في مختلف الضخامة من العلماء والباحثين والمفكرين والمهنيين والتنفيذيين في مختلف مجالات النشاط الإنساني، يستندون جميعاً إلى نظم إدارية متطورة ومتفوقة يرجع إليها الفضل فيما تحقق من إنجازات باهرة ومتواصلة لم تكن لتتحقق حتى وإن توفرت المواد والطاقات اللازمة لولا أن توفرت تلك الإدارة الواعية⁽¹⁾.

وتشير أدبيات الإدارة المعاصرة أن الإدارة يجب أن تأخذ في حسابها المعرفة الصحيحة المتعلقة بالعمل مشيرة إلى أنها ترتبط في ذلك بمجموعة من العناصر يأتي على قممتها المعرفة بالأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ثم المعرفة الخاصة بالمجتمع، ومعرفة تامة بالمؤسسة، ثم المعرفة بالصناعة التي تقدمها المؤسسة⁽²⁾، كما يوضح ذلك الشكل التالي:



شكل رقم (10) جوهرية المعرفة

(1) سيعد يسن عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، (القاهرة: دون دار نشر، 1999م)، ص 63.

(2) Robert J. Deflippi & Others, Knowledge at Work, (Oxfordd, UK, Black Well, 2006), p. 19.

وعلى الرغم من أن الإدارة تجمع بين العلم والفن فلا بد أن يكون المديرين في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات الإذاعة والتلفزيون على دراية كاملة باتجاهات الإدارة الحديثة ومركزاتها ومدخلها، بعد الإحاطة بالمراحل المختلفة لتطور الفكر الإداري، باعتبار أن هذا التطور كان يعالج أخطاء وسلبيات المراحل السابقة، أو يجيء طبقاً لمتغيرات الأوقات والإنتاج وهذا ما نحاول أن نوضحه في هذا الفصل من الدراسة.

تطور الفكر الإداري:

قد تكون واحدة من أعظم فضائل الإدارة، كمجال دراسي، أنها على استعداد دائم لأن تتقبل المعرفة من أي مصدر، مادامت هذه المعرفة تنصب عليها أو حتى تتعلق بها، ومع الاعتراف بأن الهندسة هي "المادة الأم للإدارة" حيث كانت الجمعيات الهندسية المنتدى الوحيد المتاح لمناقشة أخطاء الإدارة، فإنه لم تكن كل خطوات التقدم في وضعية الإدارة على أسس أكثر علمية واستحقاقاً للاحترام قد اتخذها مهندسون، فالواقع أن أكثر المحاولات شجاعة من أجل خلق وتكوين الإدارة قد قام بها أناس ينتمون إلى الفكر الإداري في جوانبه التنظيمية الإدارية والوظيفية والعلمية⁽³⁾.

لقد كانت الإدارة -كممارسة- مصاحبة بشكل أو بآخر للإنسانية منذ فجر التاريخ فالصيادون والرعاة ينتمون للقبائل من أجل الحماية، واعتمد المصريون على التنظيم من أجل بناء الأهرامات وضبط مياه النيل، واستخدم الرومان التنظيم كذلك من أجل تكوين جيوشهم والسيطرة على إمبراطوريتهم، وفي كل هذه الأحوال احتاج المديرين (قادة القبائل- الفراعنة- الأباطرة) إلى التخطيط والتنظيم والتعيين والقيادة والرقابة من أجل إنجاز الأعمال⁽⁴⁾.

وتعتبر العصور الوسطى الحسر الواصل بين القديم وعصر النهضة، ورغم انتظام الإنسان في كيان إقطاعي، فقد بدأ في اتخاذ خطوات إيجابية في تفكيره حول التنظيم والإدارة، ويخبرنا تاريخ الفكر الإداري أن الفارابي، قد وضع أمام الحاكم توصيفاً للوظائف (حوالي عام 900م) ونصح الإمام الغزالي ملك البلاد بحسن التصرف، وحدد الخصال التي يتطور بها نفسه ليكون مديراً ناجحاً (حوالي عام 1100م)⁽⁵⁾.

(3) عطية حسين أفندي، أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة، مرجع سابق، ص 7-8.

(4) المرجع السابق.

(5) المرجع السابق.

وفي "البندقية" طورت أشكال مبكرة من إدارة الأعمال فيما يتعلق بالمبادلات الاقتصادية، وأسهم السير "توماس مور" في تصوره للمدينة الفاضلة بأفكار تساعد في إدارة هذه المدينة، ويحيى ميكافيلي في نصحه للأخير بعدة مبادئ إدارية وإن لم تكن بالوضوح والدقة التي نعرفها اليوم وهي الاعتماد على تقبل الإدارة، تماسك التنظيم، القيادة، وأخيراً الرغبة في البقاء⁽⁶⁾.

ويشير التاريخ الإداري إلى أن تجار الإغريق والفينيقيين كانوا يرسلون ممثلين لهم للخارج لبيع بضائعهم، وفي عام 1600م أسست شركة الشرق البريطانية الهندية فروعاً لها بالخارج في آسيا، في نفس الوقت الذي بدأت فيه شركات هولندية منذ عام 1590م في إدارة خطوط تجارية للشرق في آسيا، وهو ما بدأ الأمريكيون في القيام به منذ عام 1700م تقريباً⁽⁷⁾، وهو ما يشير إلى وجود تطبيقات إدارية مبكرة.

وكانت بداية التفكير في الأسس العلمية للإدارة بصفة عامة في كتابات آدم سميث 1776م في كتاب "ثروة الأمم Wealth of the nations" التي نادي خلالها بضرورة تطبيق مبدأ تقسيم العمل لتحقيق ثلاث مزايا: أولها: زيادة قدرة ومهارة الفرد العامل في الأداء نتيجة التركيز في عمل واحد، ثانياً: وفر الوقت الضائع في الانتقال من عملية لأخرى، وثالثها: فرصة اكتشاف واختراع الآلات محل العمل اليدوي⁽⁸⁾.

فقد جاء القرن الثامن عشر ليمثل فترة خصبة لإدخال وتحسين أساليب الإنتاج الصناعي وتطوير اتجاه جديد في الإدارة، وكان من أثر الثورة الصناعية انهيار إقليمية المبادئ الإدارية، وشرع المديرين يبحثون عن أساليب تحسّن كل من الإنتاج الصناعي والإدارة، وتمخض هذا القرن عن ثروة حقيقية من المادة المكتوبة عن الإدارة، وخاصة الفصل بين الملكية والإدارة وتنبأوا بظهور عنصر جديد هو المدير فكتبوا عنه وناقشوا وظائفه وواجباته ومكانه في النظام الجديد⁽⁹⁾.

وتناول أوائل الكتاب خلال القرن التاسع عشر الأساسيات الخاصة بالإدارة وتبينوا أو أدركوا وظائفها فعلاً، وإن لم يطوروا نظرية موحدة للإدارة، على أن ما كتبوه، مع ما قدمه علماء الاقتصاد كان له أثره في تدعيم الفكرة المنبثقة عن أهمية الإدارة للمصنع النامي، كما

(6) المرجع السابق.

(7) Donald A. Ball, Wendell H. McCulloch, J. R., International Business, (Chicago, Irwin, 1996), p. 9.

(8) فريد عبد الفتاح زين الدين، السيد شعبان، إدارة وظيفة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 9.

(9) عطية حسين أفندي، أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة، مرجع سابق، ص 8-9.

كان له أثره في تشجيع غيرهم من الأساتذة والمفكرين على أن يتعهدوا هذا المفهوم الناشئ بالمزيد من البحث والتحليل، وشهدت نهاية هذا القرن تباشير الإدارة العلمية، واستمرت حتى القرن العشرين الذي شهد تطوراً بارزاً في الفكر الإداري⁽¹⁰⁾.

ويلاحظ أن معظم المساهمين الأوائل في دراسات الإدارة لم يتعرضوا إلا لوظيفة التنظيم نتيجة لخبرتهم في هذه الوظيفة، والحقيقة أن المديرين لم يعطوا العناية الواجبة للتخطيط والرقابة وتنمية الهيئة الإدارية إلا بعد عام 1940م، وأبرز الدارسين في هذا المجال تايلور، وجيلبرت، وجانت، وإن كان الكثيرون يرون أن بعض المبادئ التي أتى بها تايلور ليست إلا أفكار بعض الكتاب السابقين مثل تشارلز دوبين، إلا أن تايلور يعتبر أب حركة الإدارة العلمية⁽¹¹⁾.

تايلور بحق -أيضاً- نقطة تحول في دراسة أساسيات علم الإدارة ومدى تطبيقها في المجالات الوظيفية المختلفة بالمنظمة، حيث كان مجال الإنتاج محور تركيز هذه الدراسات، لتحقيق اقتصاديات الأداء، ومن ثم الارتقاء بحجم الإنتاج من السلع المختلفة لمواجهة حجم الطلب المتزايد على تلك السلع⁽¹²⁾.

وذلك على خلفية أن إنتاج السلع والخدمات هو الأساس لوجود أي منظمة تقوم بتقديمها، وأنه يوجد ربط واضح بين الاهتمام بالإنتاج وجودته ونجاح أي مؤسسة⁽¹³⁾.

غير أن تقدم الفكر الإداري في مجال الإنتاج كان بطيئاً بعد تايلور وزملائه، وذلك بسبب أخطاء التطبيق، وزادت المشكلة تعقيداً، عندما تبين في الثلاثينيات أن الفرد العامل لا يتصرف وفق قواعد منطقية ثابتة، ومن ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية لتوضح أن عوامل عديدة تؤثر في تصرفات الفرد العامل، تدور جميعها حول فكرة الإنسان مخلوق اجتماعي يتأثر بكل ما حوله ومن حوله، وكذلك أوضحت أهمية العنصر البشري والعلاقات الإنسانية في مجال الإنتاج والإنتاجية⁽¹⁴⁾.

ومع تشعب وتعقد العمليات الإنتاجية بدت أهمية وضع ضوابط تحكم المتغيرات المختلفة

(10) المرجع السابق.

(11) سعد الدين عشموي، أسس الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، د. ت)، ص 48.

(12) فريد عبد الفتاح زين الدين، السيد شعبان، إدارة وظيفة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 9-10.

(13) William J. Stevenson, Production, Operations Management, (Chicago, Irwin, 1990), p. 138.

(14) المرجع السابق.

التي تؤثر على كمية وجودة الإنتاج، من ثم كان من الضروري البحث عن أساليب كمية تساعد في تحديد أثر هذه المتغيرات على مشكلة الإنتاج (كمتغير تابع)، والتي أطلق عليها المدرسة الرياضية أو المدخل الكمي Quantitative Approach، كما شهد الفكر الإداري بصفة عامة فكرة مفهوم النظم System Concept⁽¹⁵⁾.

وتوالت الجهود المبذولة في مجال تطوير وظيفة الإنتاج وكذلك باقي وظائف المنظمات ولا شك أن المتغيرات البيئية المستحدثة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية على المستوى العالمي، والدولي، والإقليمي والمحلي، قد أفرزت تهديدات أو فرص أمام إدارات المنظمات بصفة عامة، وإدارات الإنتاج والعمليات بها بصفة خاصة، والتي من أبرزها: كيفية إنتاج منتجات تلقى قبولا لدى المستهلكين والمستفيدين، وكيفية تحقيق الاستخدام الكفء والفاعل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وكيفية تخطيط الطاقات الإنتاجية في ظل سيادة ظروف عدم التأكد، وكيفية جدولة الإنتاج وتخصيص الموارد، وكيفية تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الجودة الشاملة (TQM) ومتطلبات المواصفات العالمية (ISO 9000) أو ملحقاتها) لمواجهة شروط ومتطلبات منظمة تحرير التجارة (GATT)⁽¹⁶⁾.

بل إن مديري العمليات الإنتاجية أصبحوا مسئولين عن خلق السلع والخدمات، وهذا يعني الاهتمام بالموارد التي سيستخدمونها كمدخلات، لإنتاج عمليات التحويل بما في ذلك التخطيط والتنسيق والسيطرة على العناصر التي ستستخدم في إدارة العمليات، بما في ذلك العمال والآلات والتسهيلات ومخصصات الموارد وطرق العمل وتصميم المنتج أو الخدمات عن طريق قسم التسويق أو حتى الحصول على أفكار لسلع وخدمات جديدة⁽¹⁷⁾.

وفي ضوء ما تقدم يتناول الباحث تطور الفكر الإداري في المدارس الفكرية التالية:

- مدرسة الإدارة العلمية التقليدية (أفكار تايلور).
- المدرسة البيروقراطية (فيبر).
- مدرسة التقسيم الإداري الحديث (فايول).
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- مدرسة النظام الاجتماعي.

(15) المرجع السابق.

(16) المرجع السابق.

(17) William J. Stevenson, Production Operation Management, Op. Cit, p. 10.

- المدرسة الرياضية .
- مدرسة الاتجاهات الحديثة والتطورات المعاصرة .

وفيما يلي نقدم نبذة عن كل مرحلة مع إعطاء مزيد من التوسع للمرحلة الأخيرة التي نعيشها واقعا الآن :

1. مدرسة الإدارة العلمية (المدرسة التقليدية)⁽¹⁸⁾ :

حتى نهاية القرن الثامن عشر ، كان الشغل الشاغل للمديرين كمنظمين هو كيفية تضخيم شركاتهم إلى أقصى حد ممكن ، وذلك في الفترة التالية للثورة الصناعية وظهور المخترعات الجديدة ، وشهدت تلك الفترة أيضاً سيطرة فكرة التوسع السريع في الأسواق والعمل الدؤوب ، لقد كانت فترة الازدهار والنمو المتفائل ، ولكن في نهاية القرن الثامن عشر بدأت عملية التحول من النمو (الكم) إلى الكفاية (الكيف) ، وأصبحت منظماتهم ضخمة ولكنها غير عملية (غير مرنة) وشعر المديرين بمحاجتهم لطرق جديدة لتحسين المنفعة ، وأساليب مبتكرة لتساعدهم في خفض التكاليف وزيادة الكفاءات ، ومن هذه البيئة نشأت المدرسة العملية في الإدارة وهي تعتبر نتاجاً لتفاعل عدة تيارات ، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءات الإنتاجية .

نشأت الإدارة العلمية من واقع البيئة الصناعية حيث بدأ عدد من المفكرين من أمثال فردريك تايلور Fredrick Taylor وهنري جانث Henrey L. Gantt و Frank B. Gilbreth و Lylian M. Gilbreth وغيرهم التفكير في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكفاءة العمل الإداري وكيفية الوصول إلى حلول لهذه المشكلات .

في هذا الإطار التاريخي والاجتماعي ظهرت نظرية الإدارة العلمية التي يعتبر تايلور المؤسس لها ، ودارت أفكاره الرئيسية حول العمل بشكل علمي ، وفي كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " عرف الإدارة بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه ، ثم التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة .

ويمكن تلخيص مدخل تايلور العلمي في الإدارة في الأفكار والمبادئ الأساسية التالية :

1 . الوصول للسبل المثلى لإنجاز الأعمال من خلال قيام الإدارة بشكل علمي بالملاحظة وجمع المعلومات عن الخبرات والأفكار الموجودة لدى العاملين .

(18) عطية حسين أفندي ، أحمد رشيد ، مقدمة في الإدارة ، مرجع سابق ، ص 9-11 .

2. الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم وتنمية مهاراتهم .
 3. الحوافز النقدية التي تسمح بوجود دافع للعمال ليقدموا أقصى جهد إنتاجي .
 4. التخصص الوظيفي : حيث نادى بتقسيم العمل بين المدير والعمال ، يتولى فيه المدير التخطيط والإعداد والتفتيش والرقابة ، ويقوم العمال بأداء العمل الفعلي .
- ويعيب كُتاب الإدارة على هذه المدرسة أنها لم تسلط الضوء على أهمية السياسات البيئية والربط بينها وبين العناصر الطبيعية والإنسانية ، وهو ما حاولت المدارس التالية أن تركز عليه للتغلب على المشكلات الناتجة عن هذا القصور⁽¹⁹⁾ .

واضح أن نظرية تابلور قد ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل ، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، ولم تكن تعني سوى بالعمل الإنتاجي على مستوى المصنع ، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل بين التنظيم والمجتمع المحيط به ، ورغم هذه السلبيات وغيرها فإن هذه النظرية تمثل جهد الرعيل الأول في التفكير العلمي وتصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم والأساليب العلمية واتخذت من البرمجة أسلوباً فابتدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الوقت والحركة وأساس التنظيم والأساليب .

ويرى آلن . ب . ألباران Alan B. Albarran أن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة قد تأسست في أواخر القرن الثامن عشر وحتى عشرينيات القرن الماضي مع الثورة الصناعية وقد ركزت فلسفة هذه المدرسة على تحسين وسائل زيادة الإنتاج بين العمال ، وقد تم تنمية ثلاثة مداخل للإدارة في ثلاثة مناطق مختلفة من العالم ومثلت المدرسة الكلاسيكية ، وهي مدرسة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة ، ومدرسة التقسيم الإداري في فرنسا ، ومدرسة الإدارة البيروقراطية في ألمانيا⁽²⁰⁾ .

2- مدرسة نظرية البيروقراطية (فيبر)⁽²¹⁾ :

تعتبر هذه النظرية كما وضعها ماكس فيبر Max Weber هي البداية لنظرية التنظيم العلمية ، وقد هدف من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للمنظمات الكبرى

(19) Andrew M. Isserman, American Behavioral Scientist (ABS), Vol.. 44, No. 3, November, 2000, p. 48.

(20) Alan B. Albarram, Management of Electronic Media, (Australia: Wadsworth, 2002), p. 78.

(21) عطية حسين أفندي ، أحمد رشيد ، مقدمة في الإدارة ، مرجع سابق ، ص 12-16 .

الفصل الرابع _____ المدارس والاتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة

وكيف تؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي ، وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي Ideal Type للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي .

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما يتضمنه من معانٍ متعددة وفق الهدف من استعماله ، ومصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين (Bureau) أي مكتب و (Cracy) بمعنى حكم ، أي سلطة المكتب ، أو تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطة من خلال التنظيم ، وكلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين والإداريين الحكوميين .

ومن معاني البيروقراطية أيضاً :

- 1 . التنظيم الإداري الضخم Large- Scale Organization الذي يتسم بخصائص وسمات معينة .
- 2 . مجموع الإجراءات التي يجب إتباعها في العمل الحكومي داخل المكاتب والتنظيمات الإدارية .
- 3 . السلطة Authority التي يمارسها الموظف العام أو التنظيم الإداري .
- 4 . قد تعني الدور Role الذي يمارسه الموظفون للمديرين في النظام السياسي .
- 5 . يمكن النظر لها من خلال أنها مرادف لمفهوم بناء السلطة الهرمية Hierarchical في التنظيم الإداري .
- 6 . نمط من السلوك المعتمد على قواعد Rules وإجراءات محددة سلفاً .
- 7 . سمة للتعقيد والروتين الجامد وتشابك الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير .

ويمكن تعريف البيروقراطية بأنها ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف ، ويتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية لإنجاز أهداف التنظيم ، وقد تعلقت البيروقراطية أساساً وفق نشأتها التاريخية ونموها وأسبابها بالوظيفة العامة للإدارة الحكومية ، وارتبطت كموضوع للدراسة والبحث بعالم الاجتماع الألماني الشهير ماكس فيبر (1864-1920م) الذي اهتم بنظرية السلطة القانونية الرشيدة Rational في دراسات للسلطة في التنظيمات الإدارية .

كان فيبر يهدف إلى إقامة تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية ، ويرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية ، مما جعله يصنف البيروقراطية بالنموذج

المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة ، ويقوم التنظيم البيروقراطي عند فيبر على أسس :

- 1 . مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة .
- 2 . توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية بطرق محددة .
- 3 . توزيع السلطة بشكل رسمي ثابت ومحدد وواضح على الموظفين .
- 4 . تأهيل الأفراد لتنفيذ طرق وأساليب العمل المحددة .
- 5 . تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات تتخذ شكلاً هرمياً تشرف فيه المستويات العليا على المستويات الدنيا ، ويسمح بتظلم المستويات الدنيا إلى المستويات العليا .
- 6 . الاعتماد على المستندات Documents وبالتالي وجود جهاز من الموظفين والكتبة للاحتفاظ بالوثائق والمستندات ومن يكونون مكتباً Bureau .
- 7 . فصل التنظيم البيروقراطي عن النشاط الخاص للموظف .
- 8 . حاجة الإدارة المكتبية إلى خبرة ومران وتدريب .

ويرى فيبر أن مزايا التنظيم البيروقراطي هي : السرعة ، الانضباط ، الاستقرار ، الاستمرارية ، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص ، تقسيم العمل ، المعرفة في مسائل المستندات ، الوضوح التام في خطوط السلطة الهرمية ، الخضوع الكامل للرؤساء ، وتخفيض الاحتكاك بين الأفراد .

ويرى منتقدو نموذج ماكس فيبر إن التركيز على القواعد والإجراءات أحياناً تعتبر هدفاً في حد ذاتها ، مع أنها وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم ، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطية وشكليته أهم من المحتوى ، كما يرون خطراً في تركيز السلطة في أيدي فئة قليلة من المستويات الإدارية العليا .

والخلاصة أن عالم لاجتماع الألماني ماكس فيبر ركز على الجانب الخاص بإنتاجية العمال والبنية التنظيمية ووضع نظريته في عام 1947م والتي أشار فيها إلى أن التنظيم البيروقراطي سيمكن المنظمة من الإنتاج بأعلى مستوى لها من خلال التقسيم الواضح للعمل والإدارة ، وسلطة مركزية قوية ، ونظام للإشراف ، وآخر صارم للنظام والسيطرة ، وسياسات وإجراءات واضحة ، واختيار دقيق للعمال ، ووصف دقيق للوظائف والترجيع للمنتجات⁽²²⁾ .

(22) Alan B. Albarran, Management of Electronic Media, Op. Cit, p. 79.

3. مدرسة التقسيم الإداري (المدرسة الحديثة - فايول) :

يعتبر هنري فايول أب هذه المدرسة، وأهم أفكار هذه المدرسة أن الوظيفة الرئيسية للإدارة تتمثل في خطوات تحتوي كل منها مبادئ إدارية معينة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق.

وقد ساعدت هذه المدرسة على فهم الوظيفة الرئيسية للإدارة، إلا أنه من الملاحظ أنها لم تأخذ في الحسبان أهمية العنصر الإنساني في الرقابة وكذلك أهمية فصل التنفيذ عن التخطيط⁽²³⁾.

تتضح أفكار هذه المدرسة من آراء هنري فايول Henry Fayol (1841-1925) الذي كان مدير لمجموعة شركات المناجم والهندسة في فرنسا، وأهم كتبه "الإدارة الصناعية والفنية (1916)" ويرى أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية⁽²⁴⁾:

1. أوجه النشاط الفني (الإنتاج والصنع).
2. أوجه النشاط التجاري (الشراء والبيع والمبادلة).
3. أوجه النشاط المالي (الموارد والمصروفات والاستثمارات- رأسمالي).
4. أوجه النشاط الأمني (حماية الممتلكات والناس داخل المؤسسة وملاحظة العمل).
5. أوجه النشاط المحاسبي (المركز المالي للمؤسسة).
6. أوجه النشاط الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

وأصبحت هذه الأنشطة هي عماد عمل المنظمات المختلفة فيما بعد وحتى اليوم، بل إن وظائف الإدارة أصبحت تعرف بأنها عملية وضع وتنفيذ الأهداف وفقاً لخمس مهام أو وظائف إدارية أساسية تعتمد على الموارد البشرية والمالية والموارد المادية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتعيين، والتوجيه، والرقابة⁽²⁵⁾.

وأوضح فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها، ويرى أهمية الحاجة إلى تدريس الإدارة ويقر أن أهم المبادئ العامة في الإدارة هي⁽²⁶⁾:

(23) سعد الدين عشاوي، أسس الإدارة، مرجع سابق، ص 55-56.

(24) المرجع السابق.

(25) Warrn R. Plunkett, Raymond F. Atlner, Introduction to Management, (Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1992), p. 7.

(26) عدلي رضا، عاطف العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص 27-30.

- 1 . تقسيم العمل ويعني به التخصص .
- 2 . السلطة والمسئولية ، ويرى أنهما لا يستمدان فقط من الوظيفة الرسمية وإنما أيضاً من قدرات المدير .
- 3 . الالتزام بالقواعد : وجود اتفاق بين العمال وأرباب العمل يتضمن عقوبات بعد التحقيق .
- 4 . وحدة الأمر ، يعني أن يكون لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات .
- 5 . وحدة الاتجاه في النشاط .
- 6 . خضوع الأفراد للمصلحة العامة : تتدخل الإدارة في حالة تعارض مصلحة الأفراد مع المصلحة العامة .
- 7 . المكافآت : ينبغي أن تكون عادلة ومجزية .
- 8 . المركزية واللامركزية : تختلف من منظمة لأخرى .
- 9 . تسلسل القيادة : وتعني التدرج في المستويات التي يحتلها الرؤساء من قمة التنظيم إلى قاعدته ، ويلزم أن تكون في أقصر مدى مناسب .
- 10 . النظام : يشمل نظاماً مادياً وآخر اجتماعياً يضمن أن يكون هناك موضع لكل شخص ، وأن يكون كل شخص في موضعه المناسب .
- 11 . العدالة .
- 12 . الاستقرار الوظيفي ، لأن انعدامه من أحد نتائج الإدارة السيئة .
- 13 . المبادرة .
- 14 . روح الفريق .

ولقد أدرك فايول أن مبادئ الإدارة ينبغي أن تكون مرنة بشكل كاف لتمهيد الظروف للتغيير ، وهو بذلك يعد من أوائل المنظرين في الإدارة الذين اعتبروا أن الإدارة هي بمثابة " عملية Process " ولا زالت أفكاره ومبادئه تستخدم على نطاق واسع في منظمات الأعمال الحالية⁽²⁷⁾ .

4. مدرسة العلاقات الإنسانية (التوه مايو) :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كمرحلة هامة في تطور علم الإدارة وإضافة علمية للبدايات التي أشرنا إليها ، التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهيم العاملين ، وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية الإنسانية .

(27) Alan B. Albarran, Management of Electronic Media, Op. Cit, p. 79.

والعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر في الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي:

1. ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها .
2. زيادة ثقافة العمال .
3. كبر حجم المشروعات الذي أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة .
4. ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث .
5. زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل أقصى جهد للاستفادة من هذا العنصر .

تعتبر تجارب مصنع الهاوثورن Howthorne في الولايات المتحدة التي انتهت في عام 1933م التي قام بها ألون مايو وزملاؤه، هي الإسهام المتميز في مجال مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث خلصت إلى أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير الظروف المادية مثل تفهم حاجاتهم ورغباتهم وأنهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية وأن السلوك الإنساني في العمل سلوك معقد يمثل طاقة مركبة عند التعامل معها، وتمخضت تجارب الهاوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل في النتائج التالية:

1. أهمية تفهم المواقف والمتطلبات الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال .
2. تمهيد السبيل لظهور منهج جديد في التفكير هو المنهج السلوكي .
3. ظهور إدارة جديدة ومهمة في المشروعات هي " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "
4. بداية الاعتراف بحق العاملين في الحصول على أجازات سنوية وخفض ساعات العمل .
5. بداية الاعتراف بحق العاملين في الرعاية الصحية والنفسية وأهمية مراعاة المعاملة الحسنة للعاملين .

وقد نشأت في كنف هذه المدرسة مجموعة من النظريات، منها نظرية دو جلاس ماكجروجر Douglas McGregor سنة 1960م المسماة بنظرية Theory X التي تعني بمفاهيم السيطرة والتهديد والتصحيح لتحفيز العمال، ونظرية Theory y وهي لجروجر أيضاً وهي مختلفة عن الأولى حيث تركز على أن المديرين لا يعتمدون على السيطرة والخوف بل يعملون على إحداث تكامل بين حاجات العمال والمنظمة، وقدم أيضاً William Ouchi وليم أوتشي عام 1981م نظرية Z ليقدم فيها نموذجاً مختلفاً للإدارة اليابانية عن الإدارة الأمريكية وركز فيها على أهمية

مشاركة الموظفين وتنمية مهاراتهم الشخصية كمكون مهم في نمو المديرين على أن تبقى القرارات وقوة السلطة في يد المنظمة⁽²⁸⁾.

كانت أفكار هذه المدرسة بمثابة إرهابات مبكرة وقوية للاهتمام بإدارة الموارد البشرية **Human Resources Management (HRM)** التي تؤكد " أنه كي نعمل مع الأشخاص بكفاءة، فينبغي علينا أن نتفهم السلوك الإنساني وتكون لدينا معرفة بالأنظمة والممارسات الممكنة التي تساعدنا على بناء قوة عمل ماهرة ومحفزة⁽²⁹⁾ .

5. مدرسة النظام الاجتماعي مدخل اتخاذ القرار (تشستر برنارد)⁽³⁰⁾ :

يعتبر تشيستر برنارد Chester Brnard هو الأب لهذه المدرسة الفكرية وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني وكثيراً ما يحدث تداخل ولبس بينهما، وينظر للإدارة من خلال هذه المدرسة كنظام اجتماعي أي نظام يخضع لضغوط ومنازعات نتيجة العوامل الثقافية المحيطة، وتصدر قرارات بناء على ذلك، وتهتم هذه النظرية بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرار من قبل المديرين والجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار .

6. المدرسة الرياضية :

رغم أنه يمكن استخدام الطرق الرياضية بواسطة أي مدرسة من مدارس نظرية الإدارة، إلا أننا نعني بالمدرسة الرياضية هؤلاء الذين يرون الإدارة كنظام للنماذج والعمليات الرياضية، وقد يكون أهم هؤلاء شهرة رجال بحوث العمليات الذين يطلقون على أنفسهم في بعض الأحيان علماء إدارة، ويرى هؤلاء أنه طالما أن الإدارة أو التنظيم، أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عملية منطقية، فإنه من الممكن أن يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية، وحل المشكلة الإدارية باستخدام بحوث العمليات التي تعطي أهمية خاصة لوضع الحقائق في صورة رقمية مما يسمح باستخدام النماذج الرياضية في تحديد العلاقات الموجودة بين السبب والنتيجة، فبحوث العمليات هو اتجاه كمي فعال لحل مشاكل الإدارة⁽³¹⁾.

كما أسهمت فيما يعرف بتشخيص المنظمات **Organizational Diagnosis** حيث يتم

(28) Alan B. Al- BarraN, Management of Electronic Media, Op. Cit. p. 85.

(29) Scotte Senii & George Bohlander, Human Resource Management, (Australia: Thomson, 2007), p. 4.

(30) سعد الدين عشموي، أسس الإدارة، مرجع سابق، ص 62-63.

(31) المرجع السابق.

استخدام بحوث العمليات في عملية التعرف على مصادر المشاكل والأماكن الواجب القيام بعمليات تطوير داخلها، بما في ذلك من جمع المعلومات وتحليلها ورسم النتائج للتغيير المحتمل للتطوير⁽³²⁾.

وقد أسهمت بحوث العمليات في تقديم نماذج رياضية (كأسلوب البرمجة الخطية- وأسلوب المسار الحرج- أساليب التنبؤ- ونماذج النقل- نماذج صفوف الانتظار)، وغيرها في صياغة وحل الكثير من المشكلات الإدارية بصفة عامة والمشاكل الإنتاجية بصفة خاصة.

وجدير بالذكر أن استخدام الحاسبات الآلية في مجال تشغيل البيانات، كان له أثره في استخدام نماذج بحوث العمليات في حل المشكلات الإدارية بصفة عامة، كما مكنت الإدارة من وضع الأسس اللازمة لتطبيق الأتوماتية Automation، والاستفادة من الحاسب "الكمبيوتر" في تمثيل نظم إنتاجية كاملة، ومحاولة الاختيار من بين البدائل المختلفة لإصدار القرارات المناسبة⁽³³⁾.

7. مدرسة الاتجاهات الحديثة والتطورات المعاصرة والجديدة:

تتميز هذه المدرسة بوجود وفرة كبيرة جداً في الأفكار الإدارية لتطوير الإدارة والمؤسسات والمنتجات ونعرض فيما يلي أبرزها:

1- مدخل النظم Systems Approaches to Management⁽³⁴⁾: يعد هذا المدخل من أهم المدخل الإدارية المعاصرة، وبشكل أساسي فإن النظام هو كل شيء، ويتضمن أجزاء متداخلة وهدفاً يسعى للوصول إليه، وأن هذه الأجزاء المختلفة أو الأقسام أو النظم الفرعية تمثل أجزاء متداخلة بحيث تعمل على تحقيق أغراض المنظمة.

وهذا المدخل الذي ظهر في منتصف الستينيات ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري)، أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية) أو وظائف المديرين

(32) John W. Slocum, J. R. & Don Hellrigel, Fundamentals of Organizational Behavior, (Australia, Thomson, 2007), p. 136.

(33) فريد عبد الفتاح زين الدين، السيد شعبان، إدارة وظيفة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 13 - 14.

(34) عطية حسين أفندي، أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة، مرجع سابق، ص 26-27.

(مدرسة اتخاذ القرارات)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن هذه العناصر المكونة للمنظمة ولكن الأساس هنا هو النظرة إلى النظام كنه نظرة شاملة.

وقد ساعدت أعمال تشرشمان C. West Churchman على توضيح منهج النظم في الإدارة، وقد انتهج منهجاً كميّاً في تحليل النظم، ويلاحظ أن كتاب الأساليب الكمية المتخصصين مثل تشرشمان يدافعون عن فكرة مؤداها استخدام الأساليب الرياضية (بحوث العمليات) في تحليل مشكلات المنظمة والوصول إلى القرارات المثلى من خلال النظر إلى النظام (المنظمة) بنظرة كلية.

ويرى تشرشمان أن جميع النظم تتصف بأربعة خصائص:

1. العمل من خلال بيئة معينة، تتكون من مكونات غاية في الأهمية للمنظمة وبعيدة عن سيطرتها.
2. جميع النظم تتكون من عناصر ومكونات ونظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي للنظام كالأقسام الإدارية والإدارات داخل الأقسام.
3. جميع النظم تتسم بسمة التداخل بين أجزائها الفرعية، وهذه هي الصفة المميزة لفكرة النظم، وهي تعني ببساطة أن المدير لا يمكنه إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر على بقية أجزاء النظام.
4. لكل النظم وظيفة رئيسية أو هدف رئيسي بموجبه يتم تقويم أداء المنظمة وأداء مكوناتها الفرعية.

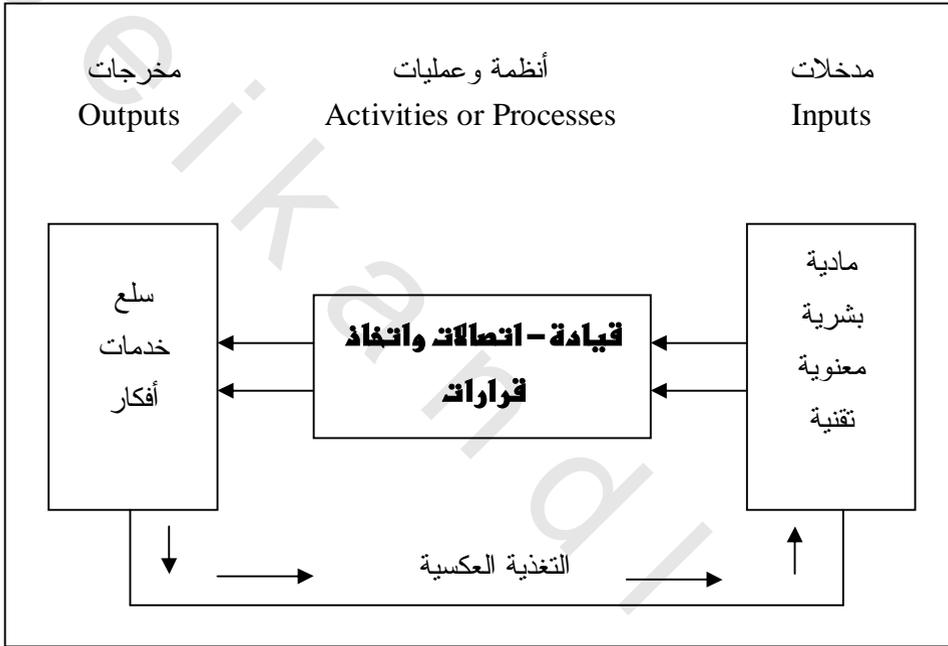
ويتسم هذا المدخل بنظرة أكبر للمنظمة بحيث تشمل دراستها من الداخل بجانب البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وذلك طبقاً لما نادى به كل من شودربك Schoderbek وكيفلاس Kefalas عام 1985م فالمنظمات تشبه بعضها الأخرى فيما يتعلق بالأنشطة التي تتضمن مدخلات Inputs (مثل: العمالة، ورأس المال، والأجهزة، وعمليات الإنتاج Production Processes) ويتم فيها تحويل بعض المدخلات في شكل من أشكال الإنتاج، ومخرجات Outputs (مثل المنتجات والبضائع والخدمات) وفي هذا المدخل أيضاً يتم دراسة البيئة الخارجية، وتقييم رجوع الصدى Feed baek من البيئة للتعرف على التغيير وإنجاز الأهداف.

الفصل الرابع _____ المدارس والاتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة

ووفقاً لهذا المدخل فإن المنظمات ليست كيانات منعزلة بل لها علاقات مع نظيراتها، وينبغي على المديرين أن يدركوا أثر البيئة على منظماتهم وكيف يمكن التعامل معها⁽³⁵⁾.

ومن مدخل النظم يمكن تعريف المنظمة الإدارية بأنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية .

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها :



شكل رقم (13) بيئة النظام Environment

ولقد ساد في الفكر الإداري الحديث في العقد الأخير من القرن العشرين بعض المفاهيم أو الاتجاهات والأساليب، والمداخل الإدارية المستخدمة والتي من أهمها⁽³⁶⁾:

2- التحسين المستمر (كايزن) (Kaizen) Continues Improvement: ويقصد بأسلوب كايزن عملية التحسين المستمر في أداء العمل وتطويره وذلك بشكل تدريجي، معتمدين على العنصر البشري من رؤساء ومرؤوسين في المستويات التنظيمية كافة، وهو عبارة عن

(35) Alan B. Al- Barran, Management of Electronic Media, Op. Cit. p.78.

(36) محمد شوقي أحمد شوقي، أسامة عبد الحليم مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (الزقايق، دون ناشر،

2006م)، ص 33.

عدة مداخل وأساليب إدارية مستحدثة تستخدم في إدارة نظم العمل وتشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

إن أسلوب كايزن يركز على تحسين العمليات أي الأنشطة المتداخلة من خلال الاهتمام بقواعد ونظم العمل والكفاءة في إدارة الوقت ومشاركة العنصر البشري في إحداث التحسين المتداخل وهذا يتطلب المزيد من التدريب والتنمية للأفراد .

وعلى الرغم من أهمية التدريب للعاملين **Employee Training** في نقل المهارات **Skills** والمعارف **Knowledges** والاتجاهات **Attitudes** أو السلوكيات **Behaviors** وتشابهه مع التنمية البشرية **Employee Development** إلا أن هناك اختلافاً جوهرياً يتمثل في اهتمام التدريب بالأساس بالوظائف الحالية للموظفين بينما تركز التنمية البشرية على النمو المتوقع للعاملين ووظائفهم الجديدة⁽³⁷⁾ .

3- حلقات الجودة اليابانية (QC) Quality Circles : وهو نمط إداري ياباني ظهر خلال السنوات الأخيرة ، ويعتمد على تكوين مجموعات صغيرة من العاملين الذين يعملون على تطوير مستوى الجودة والإنتاجية وذلك منذ عام 1962م مما مكن الشركات اليابانية من تحقيق تفوق اقتصادي كبير ، وهو نمط يعكس الحرص على البحث والتطوير والاهتمام الشامل بالعنصر البشري .

وتعرف حلقات الجودة بأنها عبارة عن تطوع مجموعة من العاملين الذين يعملون معاً في نفس القسم ويتراوح عددهم من 3- 15 عاملاً يدعون للاجتماع بصفة دورية لمدة ساعة واحدة أسبوعياً ، تكون غالباً خارج نطاق العمل الرسمي تحت قيادة المشرف أو أحد مساعديه ، للتعرف على المشكلات المتصلة بالعمل لتحليلها ووضع تصورات للإدارة للحل ، وهذه الساعة تكون مدفوعة الأجر .

وهذا النمط يستهدف رضا العاملين وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة ودعم روح الفريق والمشاركة وتوليد الأفكار لرفع مستوى الجودة والإنتاجية .

4- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management : تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المستخدمة التي تستهدف تحقيق التميز في أداء المنظمة بشكل عام ، وذلك من خلال توفير ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي الوفاء برغبات واحتياجات

(37) David A. Dcenzo & Stephen P. Robbins, Human Resurce Management, (New York: Wiley, 1996), p. 237.

العملاء (الداخليين والخارجيين)، واستخدام الطرق والأساليب العلمية لدراسة وتطوير عمليات المنظمة بشكل مستمر، والتعامل مع الأفراد كفريق عمل واحد، وحفز الأفراد على الابتكار بهدف التحسين المستمر في القدرات التنافسية وكفاءة الأداء الكلي للمنظمة من خلال مفهوم أن الجودة مسؤولية الجميع.

وحتى يمكن تطبيق هذا المدخل لأبد من دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (الكلية)، وتخصيص الموارد المالية والبشرية والمالية، وتحديد المسؤوليات والسلطات والاهتمام بالعنصر البشري.

وطبقاً لهذا المدخل يجب أن تعني المنظمات بسلسلة من المداخل للتأكيد على الجودة فيها فيما يخص عملية إخراج المنتجات وخدمة العملاء داخل المنظمات وخارجها، وعلى المديرين أن يتبنوا خطوات استراتيجية لتسليم أفضل المنتجات والخدمات من خلال التحسين المتواصل في كل جزء من العملية بحيث يكون كل موظف مسؤول عن الجودة بما يسمح للمنظمة أن تبقى في وضع تنافسي⁽³⁸⁾.

5- نظام التوقيت المناسب (JIT) Just in Time: ظهر نظام JIT في الولايات المتحدة عام 1920م كفكرة على يد هنري فورد Henry Ford صاحب مصانع فورد للسيارات، وتقدم الفكرة على أنه لا حاجة إلى تخزين مستلزمات الإنتاج على اختلاف أنواعها، طالما توافرت وسائل النقل القادرة على الوفاء باحتياجات الإنتاج في الوقت المحدد، وانتقلت الفكرة إلى اليابان والعالم.

ولحل مشاكل النقل يستلزم الأمر البحث عن خطة لأرخص وسائل نقل لتوزيع المخزون من السلع أو لإمداد أماكن الطلب المختلفة بالسلع من مصادر الإنتاج أو المصانع، على أن يراعى في هذه الخطة المسافات التي سيتم قطعها والتوقيت الزمني⁽³⁹⁾.

إن مفهوم نظام JIT يمكن تطبيقه في مجالات العمل المختلفة داخل المنظمة وعلى المستويات الإدارية كافة، فهو يستهدف التأكيد على مستويات الجودة عند المنبع أو المورد، ويستهدف التخلص من مصادر الإسراف، وتخفيض التكاليف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف للمنتج النهائي.

(38) Alan B. Al- Barran, Management of Electronic Media, Op. Cit. p.88.

(39) William J. Stevenson, Production Operations Management, (Chicago: Irwn, 1996), p. 383. □

6- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) RE Engineering : بعد الحرب العالمية الثانية وتغير الأوضاع الاقتصادية ودرجة المنافسة والتغيرات التكنولوجية ورغبات المستهلكين ، واجهت الإدارة مجموعة من التحديات استلزمت التفكير في أساليب إدارية جديدة ، هذه التحديات تتعلق بالعملاء Customers والمنافسة Competition والتغيير Change دفعت الإدارة لإتباع ما يطلق عليه إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) .

هذا الأسلوب عبارة عن إعادة تصميم العمليات الإدارية السائدة وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية (وليست جزئية) حتى يمكن تطوير حاسم في معايير الأداء (تكلفة- جودة- خدمة- سرعة) .

وإذا نظرنا إلى أهم الخصائص المصاحبة لأسلوب إعادة الهندسة الإدارية نجد أنها تتمثل في دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة ، وإعادة ترتيب العمليات حسب تابعها المنطقي ، والتخلص من أسلوب التنميط ، وتخفيض عمليات المراجعة والمراقبة ، والتدفق الداخلي بين الإدارات والجمع بين المركزية واللامركزية ومشاركة المواطنين مع المديرين والتخلص من البيروقراطية والأزدواجية .

ومن هذه المعاني تتضح عناصر عملية إعادة التنظيم التي تتمثل في الآتي⁽⁴⁰⁾ :

- ✓ تحديد الهدف المطلوب الذي يعكس طبيعة النشاط واستراتيجياته .
- ✓ تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذا الهدف .
- ✓ تحديد أوجه النشاط المتشابهة في شكل مجموعات أو وحدات أو تقسيمات تنظيمية .
- ✓ تحديد العلاقات الرأسية والأفقية والمحورية داخل وبين أجزاء التنظيم .
- ✓ تحديد سلطات ومسئوليات كل وظيفة عن النتائج .
- ✓ اختيار الأفراد والموكل إليهم الإشراف .

7- الهدم الخلاق Creative Destruction : يُعد أسلوب الهدم الخلاق أحد المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف التسعينيات من القرن العشرين ، وهو يستهدف معاونة المنظمات المختلفة لمواجهة التحديات الجديدة التي تواجه هذه المنظمات .

وينظر إلى مفهوم الهدم الخلاق على أنه عملية تغير مخطط يستند إلى قرارات لإدخال تحسينات مرحلية وقرارات واعية في توقيتات دقيقة ، أي أنه مفهوم يستند إلى تبني أفكار

(40) راشد محمد عبد الجليل ، إدارة الأعمال الدولية ، (الزقازيق : مهيب مجدي للطباعة ، 2006م) ص 171 .

ومبادئ ثورية جديدة، وإهمال الأخرى القديمة، واستبدال الأسس والأساليب التنظيمية والتكنولوجية القائمة بأخرى أكثر فعالية لتحقيق مستوى أداء متقدم وزيادة القدرات التنافسية.

يتطلب الهدم الخلاق ضرورة خفض أعداد العمالة في ضوء إحلال تكنولوجيا حديثة تعتمد على حسابات آلية متقدمة ونظم معلومات حديثة تحل محل أساليب وطرق العمل التقليدية، " حيث يجري إلغاء بعض الوظائف، وتخفيض العمالة بشكل مرشد ومخطط لدفع الإنتاجية بشكل أفضل وهو ما يستلزم أيضاً تغيير نمط وظائف الإشراف " (41).

8- الإدارة بالسيناريوهات Sinarios Management: نظراً لما يتسم به عالم اليوم من تعدد المتغيرات التي تحكم الأعمال في العصر الحاضر، وسرعة تغيرها، وصعوبة وضع تصورات عالية التأكيد بالنسبة لأحداث المستقبل، فإنه أصبح من الضروري عند وضع خطط المنظمات في عصرنا الحاضر ضرورة أن نضع العديد من الاحتمالات المتعلقة بجميع المتغيرات المتوقع أن تؤثر في جوانب المنظمة وليس على طريق واحد السير (التخطيط الاستراتيجي) أي أن التخطيط الاستراتيجي الذي كانت تعتمد عليه في ظل الظروف السابقة لم يعد الآن متوافقاً مع الواقع الفعلي.

" وتمثل هذه الاستراتيجيات وبدائلها الأدوات والأساليب الموصلة إلى الأهداف، وتخضع هذه البدائل لعملية تقويم مكثف لتحديد المزايا والعيوب لكل بديل، وتحديد العوائد والتكلفة المرتبطة بكل بديل استراتيجي أو اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية الملائمة في ضوء تقويم المركز التنافسي للمنظمة " (42).

ويعرف أسلوب التخطيط الذي يستند على وضع عدة احتمالات بأسلوب الإدارة بالسيناريوهات، حيث يتم وضع وصف تمثيلي للأوضاع والأحداث المحتمل حدوثها بدءاً من الوضع الراهن، ووصولاً إلى نقطة محددة في المستقبل، ويعتمد على قيام المديرين بالتدريب على إجراء عدة بروفات على عدد من الأحداث المستقبلية الممكن حدوثها، وذلك خلال استعراض الاحتمالات والتنبؤات الممكنة للمستقبل، في حين أن الخطة الاستراتيجية يتم فيها الاعتماد على مجرد تنبؤات للأحداث المستقبلية تحتمل التحقيق أو عدم التحقيق.

(41) David A. Decenzo & Stephen P. Robbins, Human Resurce Management, Op. Cit, p.237.

(42) راشد محمد عبد الجليل، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 98.

وبشكل عام فإن التطبيق العملي لأسلوب الإدارة بالسيناريوهات يفضل فيه تقليل عدد الأحداث المحركة حتى لا يزداد عدد السيناريوهات فيصعب دراستها، ولذلك يرى البعض ألا يزيد عدد السيناريوهات عن خمسة سيناريوهات على الأكثر .

9- الإدارة بالكتاب المفتوح Open- Book Management : يشهد تاريخ الأعمال صراعاً تقليدياً دائماً بين المديرين والعمال من أجل رفع وزيادة الأجور وتحسين ظروف العمل، وخاصة في ظل حركة الإدارة العلمية التي قادها تيلور والتي أثرت في الضغط على العاملين لزيادة الإنتاج والتي ترتب عليها حدوث عداء متناوب بين الطرفين، ومع بداية الثمانينات، بدأت مرحلة جديدة تستهدف إحداث تغيير جذري في أسلوب الإدارة ينطوي على الحث على معاملة العاملين كشركاء، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التفكير والتصرف والابتكار على أساس أنهم جميعاً في قارب واحد، في ظل المنافسة العالمية وانفتاح الأسواق، " حيث يشعر العاملون بتأكيد الذات كلما اشتركوا في التخطيط لإحداث التغيير المستهدف وساهموا في التطبيق، وبالتالي فإن دعوة كل عامل للإسهام بأفكاره في المراحل الأولى للتخطيط مع الأخذ بهذه الأفكار، كلما كان ذلك ممكناً يجعل تأييد العاملين لخطة التغيير التي أسهموا فيها وتجاوبهم مع متطلبات تنفيذها أمراً أكثر احتمالاً " (43).

إن أسلوب الإدارة بالكتاب المفتوح يعتمد على منهج المعارضة، حيث يتيح الفرصة لأعضاء المنظمة للتعرف على أرقامها المهمة ويفهمون علاقاتها، ويعتمد على التخلص من أساليب الإدارة القديمة التي تعتمد على فرض الإدارة أساليب عمل معينة على العاملين، ويستهدف مصارحة الأفراد وإطلاعهم على كل ما يهمهم بغرض إعطاء الأهمية لهم وعدم تجاهلهم وتوفير فرص الحفز والتقليل من ملل العمل بما يحقق الأمان الوظيفي .

يحتاج هذا الأسلوب أن تكون الاتصالات في المنظمة في جميع الاتجاهات (من أعلى لأسفل والعكس وأفقياً) ويلعب القادة دوراً كبيراً في التدريب، على ممارسة هذا الأسلوب الذي يتطلب أنماط تنظيمية متطورة، يتم التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي إلى الأفقية، ونظام مرن من الرقابة .

(43) حنفي محمود سليمان وآخرون، السلوك التنظيمي، (الرقازيق: مكتبة اليسر، 2004م)، ص 451.

10- تجديد الحكومة، إعادة اختراع الحكومة (إعادة النظر في وظائف الإدارة العامة)

Re Inventing Government⁽⁴⁴⁾ : لقد تغيرت الفكرة التقليدية عن دور الدولة بشكل ملحوظ في القرنين الماضيين حيث أيد الاقتصاديون والفلاسفة فكرة الحكومة الصغيرة، ورأوا حصر دورها في الدفاع القومي، والشرطة والإدارة، ورأوا أهمية إعادة التوزيع للأدوار التقليدية للحكومة، "وأجمع رواد الإصلاح على رفض البيروقراطية السلبية والولوج إلى عصر جديد أطلق عليه عصر (ما بعد البيروقراطية)، حيث بدأت الإدارات الحكومية تركز على تحسين الأداء والإنجاز"⁽⁴⁵⁾.

وتنطق فكرة إعادة اختراع الحكومة عند كل من Gaebler & Osborne وهما أول من أطلق مصطلح **Re- Inventing** في كتاباتهم من عدة مبادئ:

1. إن الحكومة ليست شراً لا بد منه كما يظن الكثيرون، فهي هامة وضرورية لكل المجتمعات المتحضرة.
 2. أن العاملين في الحكومة ليسوا هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاج والخدمات، ولكن النظام الإداري هو السبب، والدليل أن كثيرين ممن يفشلوا في عملهم بالإدارات الحكومية ينجحون في القطاع الخاص.
 3. الحكومات العاملة بمبادئ المركزية والبيروقراطية لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة لعصر المعلومات.
 4. لا بد أن نجعل الحكومات فعالة مرة أخرى بغض النظر عن مستوى الفكر أو الإنفاق.
 5. أن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور لا يتأتى إلا من خلال العدالة وتكافؤ الفرص.
- ويرى خبراء الإدارة مفهوم إعادة اختراع الحكومة يعني إعادة النظر في وظائف الحكومة والإدارة الحكومية بشكل جذري.

لقد بدأت كل من الولايات المتحدة وبريطانيا والصين وغيرها بمحاولة تطبيق هذا المفهوم من خلال اقتناع زعمائها بضرورة ذلك، وهذا على أساس خمس استراتيجيات هي:

1. الاستراتيجية المحورية وتتعلق بتوضيح الغاية الحقيقية من وجود الحكومة.
2. استراتيجية التبعات التي تطور نطاقاً للحوافز والأداء.

(44) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة، مرجع سابق، ص 1: 20.

(45) Andrew Jordan, The Rise of New Policy Instruments in Comparative Perspective: Has Governance Eclipsed Government?, Political Studies, Vol. 53, 2005, P. 477.

3. استراتيجية العمل التي تؤدي إلى تحمل المسؤولية تجاه العملاء .
4. استراتيجية التحكم التي تعيد هيكلة النظام الإداري وتلغي المركزية .
5. استراتيجية التعاون التي تستهدف عادات وسلوكيات موظفي الحكومة .

لقد بدأت فكرة إعادة اختراع الحكومة مع التحول الجارف من الاقتصاد المدار مركزياً إلى اقتصاد السوق عام 1992م في عدة دول وفي نفس الوقت تقريباً، وأدت هذه الفكرة إلى التطورات التالية :

- § تبني أفكار الخصخصة التي تهدف إلى تصغير الحكومة وتكبير القطاع الخاص .
- § الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والدخول إلى العولمة .
- § رفض دور الإدارة الحكومية الاحتكارية ولعب دور التنافسية .
- § بيع وتملك مؤسسات المواصلات والاتصالات للمساهمين والشركات وتطبيق نظام الـ Bot الذي يعني البناء Build والتشغيل Operate ثم الإعادة مرة أخرى بعد فترة للحكومة Transifair .

§ تخلي الحكومة عن جزء كبير من دورها في إنشاء وإدارة المدارس والجامعات والمستشفيات⁽⁴⁶⁾ .

- § الحكومة المحفزة : التوجيه بدلاً من التوبيخ .
- § الحكومة ملك المجتمع : التفويض بدلاً من الخدمة .
- § الحكومة المنافسة : يدخل المنافسة في تقديم الخدمات .
- § حكومة المهام : قاعدة التحويل تقود الأنظمة .
- § حكومة النتائج : تمويل المخرجات وليس المدخلات .
- § حكومة موجهة للعميل : تلبية حاجات الزبون وليس البيروقراطية .
- § حكومة مغامرة : الربح بدلاً من الإنفاق .
- § حكومة توقعية : الوقاية بدلاً من العلاج .
- § حكومة غير مركزية : من السلطة إلى المشاركة والعمل الجماعي .
- § حكومة موجهة بالسوق : الاستجابة لتغيرات النفوذ والسوق .

11- إعادة تنظيم الجهاز الإداري (إعادة الهيكلة) RE- Building⁽⁴⁷⁾ : إن التنظيم هو البناء

(46) عبد الله الشاملي ، سياسات الاستثمار في الدول العربية ، (القاهرة: د . ن ، 2008م) ، ص 51 .

(47) محمد شوقي أحمد شوقي وآخرون ، الإدارة الحكومية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 429-445 .

والإطار المتكامل الذي يقدم العمل الإداري من خلاله ، ومن ثم فإن تحقيق وظائف الإدارة تتوقف عليه ، ولعل التنظيم يعتبر من أخطر مسئوليات الإدارة العليا وقيادتها ، وعلى عاتقها تقع مهمة تشغيل التنظيم الفعال .

إن نقطة البداية الرئيسية لتحقيق فعالية وكفاءة الجهاز تكمن في إعادة تنظيمه للقضاء على المشكلات والمعوقات التنظيمية السائدة فيه ، والتوصل إلى هيكل واضح للعلاقات الإدارية السائدة في أجهزة الدولة ، ومن ثم إعادة التنظيم يعتبر أمراً ضرورياً في تحقيق التنمية الإدارية .

إن إعادة التنظيم تعتبر أداة لتحقيق التطوير التنظيمي ، وتأتي بعد مرحلة التحليل التنظيمي ، ومن ثم يتم إدخال التعديلات والتغيرات الجوهرية بعد التأكد من عدم قدرة التنظيم الحالي في تحقيق أهداف الجهاز الإداري .

وعلى الرغم من عدم اتفاق العلماء حول مفهوم إعادة التنظيم إلا أنه يتضمن المبادئ التالية :

- إعادة التنظيم تعني انتقال الجهاز الإداري لوضع أفضل بتغيير الاختصاصات والإشراف ونظام الاتصالات .
- لا بد من مبررات موضوعية له لأن كثرة إعادة التنظيم تترك العمل والعاملين .
- ولا يعني إعادة التنظيم فشل التنظيم القائم وإنما تعني البحث عن تنظيم أفضل .
- تهدف عملية التنظيم إلى تعديل الهياكل والقوانين واللوائح والسياسات بشكل يؤدي إلى المزيد من المرونة ووضع الأفراد والحرية في إطار المسئولية والمحاسبة .
- تدعيم اللامركزية ، وعدم الازدواجية .

وتشمل مراحل إعادة التنظيم ما يلي :

- مرحلة التشخيص .
- مرحلة وصف الحالة السائدة بالجهاز الإداري .
- مرحلة تحليل الوضع السائد .
- مرحلة بناء التنظيم الجديد .
- مرحلة اختيار التنظيم الجديد .

12- التمكين Empowerment ⁽⁴⁸⁾ : وهو تمكين العاملين أو الموظفين من خلال إعطائهم صلاحية أكثر في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم، كذلك يتطرق المفهوم إلى تمكين المجتمع أو الأفراد (العملاء) ومن أهم الأسباب التي أدت إلى هذا المفهوم ما يلي :

- ✓ الرغبة في القضاء على الروتين Red Tape .
 - ✓ الحاجة إلى تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد .
 - ✓ خفض التكاليف باستخدام أمثل للموارد .
 - ✓ تنظيم الخدمات حول العميل .
 - ✓ مكافأة النجاح بإطلاق قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية .
- وكل هذه الأهداف بسبب أن العميل أصبح المحور الأساسي لجميع المؤسسات، والعاملون في المؤسسات هم أقدر الأشخاص في التعرف على احتياجات العملاء .

ويمكن التوصل للتمكين من خلال خطوات محددة، وهي :

- § لا مركزية سلطة اتخاذ القرار .
- § تحميل جميع العاملين مسؤولية النتائج .
- § إعطاء العاملين أدوات تساعدهم على إنجاز الأعمال .
- § تحسين جودة مناخ العمل .
- § تشكيل شراكة بين الأفراد والعاملين .
- § إعطاء دعم من أعلى للقرارات التي تأتي من أسفل .

13- المساءلة Accountability ⁽⁴⁹⁾ : ويشير مفهومها إلى أن المساءلة تعبير عن مسؤولية الأفراد عما يمارسون من أفعال، وقياساً على ذلك يتحمل جهاز الخدمة المدنية ما يترتب على الأداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات .

ويمكن تبسيط أسباب المساءلة العامة في :

- 1 . الأهداف أو النيات المطلوب تحقيقها Intent .
- 2 . الأداء والمخرجات، وهل تمت على المستوى المطلوب من الأهداف .
- 3 . الأمانة والاستقامة، وهل روعيت عند وضع الأهداف وفي التنفيذ .

(48) أمل محمود جمال الدين، الإدارة العامة الجديدة: مدخل إعادة الاختراع، رسالة دكتوراه، غير منشورة،

(جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2005م)، ص 64-72 .

(49) أمل محمود جمال، المرجع السابق، ص 72-76 .

وتتم المسائلة إما بشكل تقليدي من خلال الامتثال للقوانين أو اللوائح أو مسائلة البرنامج **Program Accountability** وتركز على نتائج الأنشطة الحكومية ومدى تطبيق البرامج وتحقيق الأهداف ، وهناك مسائلة العملية **Process Accountability** وتتم على جملة العمليات والأنشطة التي يتم خلالها تحويل المدخلات (التي هي محور اهتمام المسائلة التقليدية) إلى مخرجات (محور اهتمام مسائلة البرنامج) ويكون ذلك من خلال عدة معايير كمية . . والمستوى الرابع من المسائلة هو المسائلة الاجتماعية **Social Accountability** وذلك من خلال الاهتمام بالآثار الاجتماعية **Social Impacts** للبرامج الحكومية . والمسائلة يمكن أن تكون من خلال السياسة ، أو السوق أو الإدارة ، أو المكاشفة .

14- الشفافية Transparency⁽⁵⁰⁾ : ويقصد بها العمل على كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد ، والإعلان عن المبادئ ، وهي تتضمن حقوق المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمواطنين في الإطلاع على كافة الحقائق المتعلقة بالعمل والأنشطة والبرامج والتمويل والتعاقد وغيرها ، وهي تعني تأكيد مصداقية منظمة ما أمام الرأي العام وغيره من الجهات وتأتي الشفافية بمساعدة القوانين وحرية الإعلام .

15- الحوكمة Governance : إن مفهوم الحوكمة **Governance** هو مفهوم قديم قدم الحضارة الإنسانية ، فهو ينص بوضوح وبشكل قاطع على عملية اتخاذ القرار والطريقة التي يتم بها تطبيق أو عدم تطبيق القرارات على مختلف المستويات المحلية والدولية ، وتلعب الحكومات دوراً مهماً في مسالة الحوكمة⁽⁵¹⁾ .

وتتضمن مفاهيم (الرقابة والشفافية والعلانية والمسائلة ، ومكافحة الفساد) ، وقد أصبح استخدام مفهوم الحوكمة **Governance** شائعاً في أدبيات الإدارة العامة -السياسات العامة ، والحكومات المقارنة ، وعلى الرغم من شيوع استخدام مفهوم " الحوكمة " فإنه ليس هناك إجماع على المعنى المقصود به⁽⁵²⁾ .

وتؤكد أدبيات البنك الدولي على أن الحوكمة أصبحت محددًا هاماً للتنمية الاقتصادية العادلة والمستدامة ، وهي أيضاً مكون رئيسي في أي سياسات اقتصادية ، أما فيما يتعلق بقياس مستوى الحوكمة ، فتشير الأدبيات إلى قائمة من المؤشرات ، وتشمل : الديمقراطية ،

(50) المرجع السابق ، ص 79-83 .

(51) Ac. Fernando, Gorporato Governance, (India: Pearson Education, 2006), p. 45.

(52) Angela R. Riley, Good (Native) Governance, Coleumbia Law Review, V. 107, X 105, June 2007, pp 1083- 1087.

والاستقرار واحترام حقوق الإنسان، ووجود جهاز خدمة مدنية قوي وكفاء والشرعية والتعددية المؤسسية والمشاركة والشفافية ومكافحة الفساد والرقابة وسيادة القانون والعدالة وحل النزاعات دون اعتبار للمبررات والمصالح السياسية الضيقة.

ويمكن القول إن المفهوم يأخذ بعدين متوازنين، يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم، أما الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للمفهوم، حيث يشمل بجانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية التركيز على منظومة القيم الديمقراطية⁽⁵³⁾.

16- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management : إن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يعني قيام الإدارة العليا في المنظمة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، ومثل هذه النتائج يمكن في النهاية بلورتها في ثلاث كلمات أساسية وهي: الربحية والنمو والبقاء⁽⁵⁴⁾.

إن العنصر الأساسي في الإدارة الاستراتيجية هو قيام المديرين والمؤسسات باتخاذ قرارات وخطط مصيرية مثل التي تتعلق بروابط المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تؤثر على المنظمة في تعاملها، وتؤدي لاختيارات استراتيجية مثل التي تتعلق بهدف المنظمة وتوجهها، وتؤدي إلى تطبيق سير. والإدارة الاستراتيجية تعني بعملية Process الصياغة والتنفيذ والعرض والرقابة لإستراتيجيات المنظمة⁽⁵⁵⁾.

وإذا كانت الإدارة الاستراتيجية تمارس على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى بعض الوحدات الاستراتيجية التابعة للمنظمة أو حتى على مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية داخل المنظمة، فإنها دائماً تتصف بالعمومية والشمول، فهي لا تهتم بالأمر اليومية التي تحدث في المنظمة، ولكنها تهتم بوضع تلك الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري معاً⁽⁵⁶⁾.

الاستراتيجية الإدارية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من

(53) عبد الله الشاملي، سياسة الاستثمار في الدول العربية، (القاهرة: د. ن، 2008م)، ص 52-53.

(54) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1991م)، ص 1.

(55) Sylvia Horton, David Farnham, Public Management in Britain, (Macmillan: Pressltd, 1999), p. 62.

(56) إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق.

واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة، بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغايتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن⁽⁵⁷⁾.

ويتعلق التحليل الاستراتيجي بتحديد الفرص أو التهديدات الداخلية أو الخارجية للمنشآت والاختيار الاستراتيجي يتعلق بالبدائل لحل المشكلات والاختيار منها، والتطبيق الاستراتيجي يقوم بوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، ويقوم التقويم الاستراتيجي بتحديد مدى مطابقة التنفيذ للتوقعات.

لذلك فإنه يمكن تنفيذ منافسة استراتيجية عندما تنجح المؤسسة في صياغة وتطبيق استراتيجية خلاقة وذات قيمة بحيث تكون متكاملة ومنسقة مع خطة الإنتاج والالتزامات المتعلقة به، وحينما تقوم المؤسسة بمنافسة استراتيجية، عليها الاختيار بين بدائل منافسة، وعندها سيتحدد ماذا ستفعل المؤسسة من خلال الاستراتيجية المختارة، وما الذي لن تفعله أخذاً في الاعتبار متغيرات كل من البيئة الخارجية **The External Environment** والبيئة الداخلية **The Internal Environment**⁽⁵⁸⁾.

17- الإصلاح الإداري Management Reform⁽⁵⁹⁾: عادة ما يقصد بالإصلاح التغيير إلى الأفضل، أما الإصلاح الإداري، فيقصد به إحداث تغيير ينتقل بأسلوب ومستوى الأداء الإداري في مجتمع معين إلى درجة أفضل مما هو مشاهد في الفترة السابقة على الإصلاح، وبالتالي، فإن الهدف الأساسي للإصلاح الإداري والمعياري الأوحده لفاعليته يتمثل في إحداث تغيير مادي وفكري في إطار العمل الإداري وأساليبه، بحيث يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري المشاهد، الأمر الذي ينعكس في النهاية على شكل استخدام الموارد المتاحة (المدخلات) وإتاحة قدر أكبر من الجودة في (المخرجات) السلع والخدمات.

وتوجد مداخل للإصلاح الإداري من أبرزها المدخل التقليدي (التجربة والخطأ)، حيث

(57) كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات تطبيقية، (الرياض: عمادة شئون المكتبات، 1999م)، ص 17-18.

(58) Michael A. Hitt, Robert E. Hockessin, R. Duane Ireland, Management of Strategy, (Australia: Thomson, 2005), p.4.

(59) محمد شوقي أحمد شوقي وآخرون، الإدارة الحكومية المعاصرة، مرجع سابق، ص 321-322.

يتم إدخال تغييرات جزئية ومتعددة دون خطة عامة، فهذا النوع يستهدف إحداث الشعور بالتغيير حتى وإن لم يتحقق التغيير المنشود فعلاً، فهو لا يتم على توصيف وتحليل للأوضاع السائدة، ومن ثم تجاهل المشكلات الحقيقية وفوات الفرص للإصلاح الموضوعي السليم، وهو مدخل مرتفع التكلفة بشكل كبير.

وهناك المدخل الحديث للإصلاح (البحث العلمي) ويقدم هذا المدخل في الإصلاح الإداري على أساس القيام بالدراسات الموضوعية السليمة الهادفة إلى:

- § الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة وتحليلها.
- § تحديد المشكلات ومظاهر التخلف الإداري.
- § تحديد العوامل والمتغيرات والمؤثرات والمنشئة للتخلف الإداري.
- § اكتشاف أساليب الإصلاح، واختيار أفضلها.
- § متابعة التغيير وتقييم النتائج.

18- إدارة الاستثمار Investment Management⁽⁶⁰⁾: يقصد بكلمة الاستثمار عادة

"التضحية بالأموال الحالية في سبيل أموال مستقبلية"، ويرتبط هذا التعريف ببعدين أساسيين وهما الزمن والخطر، فالتضحية تأخذ مكانها في الحاضر وهي مؤكدة، أما العائد فيأتي في المستقبل، وهو عادةً غير مؤكد.

وفي المجتمعات الحديثة يسود الشكل المالي من الاستثمارات، حيث تعتنى أسواق الأوراق المالية بأداء العديد من الوظائف الاقتصادية في المجتمع، وفي جميع الأحوال، فإن وجود المؤسسات المتطورة للاستثمار المالي تساعد في انتشار الاستثمارات الحقيقية، كما أن شكلي الاستثمار المالي والحقيقي لا يتنافسان وإنما يتكاملان.

ويأتي الاستثمار القومي من ثلاث مصادر:

- الاستثمار الخاص: الناتج عن المدخرات وهو ضعيف في الدول النامية لانخفاض الدخل.
- الاستثمار الحكومي: ناجم عن الفرق بين الإيرادات والنفقات ومن ثم غالباً يكون سالباً في الدول النامية.
- الاستثمار الأجنبي غير المباشر: ناتج عن البنوك والهيئات الدولية.

(60) عبد الله الشاملي، سياسات الاستثمار في الدول العربية، مرجع سابق، ص 54.

تعليق عام على المداخل والمدارس والاتجاهات والأساليب الإدارية:

1. هذه المداخل ليست بدائل متعارضة وإنما هي أساليب متكاملة يمكن المزج بين بعضها البعض، ويبقى الفارق الأساسي بينها هو مدى التغيير، سرعته، نطاقه، ودرجة انحراف الإدارة العليا⁽⁶¹⁾.
2. كل تطور في تطبيق هذه المداخل يضيف ولا يلغي ما قبله أو أنه يعيد تحليل وشرح المسائل الإدارية⁽⁶²⁾.
3. تتفق هذه المداخل في الهدف العام وهو التطوير التنظيمي، ولكنها تختلف في أهدافها التفصيلية⁽⁶³⁾.
4. تتفق في معظم متطلبات التطبيق وأهمها دعم الإدارة العليا، وجمع الأفراد على اختلاف مستوياتهم والتركيز على العمليات وليس النتائج- التوجه بالعمل، التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى هيكل مرن يتفق مع التحولات الجديدة، اتصالات بين جميع المستويات التنظيمية- نظام معلومات فعال⁽⁶⁴⁾.
5. توجد مسميات متعددة لمنطلقات نظرية وتطبيقية متشابهة في هذه المداخل وخاصة في المداخل والمدارس المعاصرة.

وفي ضوء ما تقدم ونظراً لأن المداخل والأساليب الإدارية الحديثة تحمل مسميات عديدة لنفس المفاهيم تقريباً، وحرصاً على عدم إغفال أي توجه جديد لهذه المداخل، يورد الباحث هنا:

المبركيزات الأساسية لأفكار الإدارة الجديدة⁽⁶⁵⁾:

1. تركز الإدارة الجديدة على الأفكار الرئيسية التالية:
2. الإدارة ظاهرة مجتمعة تتأثر بمجمل الظروف والأوضاع في المجتمع، كما تؤثر فيها فالإدارة تحصل على الموارد اللازمة من المجتمع المحيط، كما توجه منتجاتها من السلع والخدمات

(61) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 5.

(62) عطية حين أفندي، أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة، مرجع سابق، ص 29.

(63) محمد شوقي أحمد شوقي، أسامة عبد الحليم مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 56-57.

(64) المرجع السابق.

(65) سعيد يسن عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مرجع سابق، ص 263-270.

إلى شرائح المجتمع المستهدفة، وهي في هذا أثناء هذا التبادل تتعامل مع العديد من المنظمات المنافسة والمعادية بدرجات مختلفة .

3. (يمثل المجتمع المحيط مجموعة الفروض والتهديدات التي تتعامل الإدارة في إطارها) يمتد المجتمع في الفكر الإداري الجديد ليشمل عدة دوائر أولها الدائرة المحلية، ثم الإقليمية، وتنتهي بالدوائر العالمية، ومن ثم تتعرض الإدارة في أي مجتمع إلى تيارات ومؤثرات نابعة ليست فقط من المصادر المحلية، وإنما أيضاً الخارجية .

4. (تمثل العولمة Globalization أحد أهم مصادر التأثير في الإدارة الجديدة) تتعامل الإدارة الجديدة في مناخ يتسم بالتغيير المستمر والمتواصل، ومن ثم تصبح أهم صفاتها الديناميكية والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة واستثمار الفرص الناشئة منها .

5. (المهمة الأساسية للإدارة الجديدة إدارة التغيير Change Management) تعتمد الإدارة الجديدة على نتائج العلم والتكنولوجيا بدرجة غير مسبوقة، وأصبح المكون المعرفي هو العنصر الأساسي في فعاليتها، وتكون تقنية المعلومات العامود الفقري للإدارة الجديدة. ومن هنا فإن من أبرز ملامح المؤسسات المعاصرة أنها "متجددة Renewal لاعتمادها على الفكر الجديد في الإدارة والعمل وتقديم المنتجات الجديدة التي تدعم وجودها لدى العملاء⁽⁶⁶⁾ .

6. تمثل الإدارة الاستراتيجية المنهج الأكثر قبولاً في الممارسة الإدارية حيث تحدد الإدارة أهدافها الاستراتيجية Strategic Objectives ورسالتها Mission في ضوء رؤيتها للظروف المحيطة الحالية والمستقبلية Vision، ثم تحدد أسلوب استثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المخاطر والتهديدات باستخدام الموارد والإمكانيات المتوفرة (تتعامل الإدارة الاستراتيجية أساساً مع المستقبل والمتغيرات) .

7. تستهدف الإدارة الجديدة التفوق والتميز باستثمار نتائج العلم والتقنية المتجددة والتي تتيح له إمكانيات هائلة تتمثل في :

- ✓ تقصير الزمن اللازم للأداء وإمكانية تقديم الخدمات في أي وقت Any Time .
- ✓ تصغير الحيز المطلوب لأداء أي عمل وتقصير المسافات (إلغاء أثر تباعد الأمكنة) .
- ✓ توفير خامات وموارد رخيصة تحقق كفاءة أعلى في الأداء وخفض التكلفة .
- ✓ توفير إمكانية التنوع في الخدمات والمنتجات بسهولة وفي نفس الوقت التمتع بمزايا الإنتاج النمطي Mass Customization .

(66) Michael Godd & Andrew Campbell, Designing Effective Organizations, (London: Jossey- Bass, 2002), p. 337.

8. تتبنى الإدارة الجديدة المرونة واللامركزية كفلسفة أساسية تتناسب مع طبيعة الظروف السائدة والتي تتضح فيها آثار التنافسية الشديدة بما لا يسمح لأي منظمة باستهلاك الوقت وتبديد الطاقات في اتصالات داخلية ممتدة لاتخاذ القرارات .
9. (تسود التنافسية بين المنظمات للسيطرة على الفرص والتفوق في خدمة العملاء) .
10. تستثمر الإدارة الجديدة طاقات المورد البشري لابتكار وتطوير وتحديث المنتجات وأساليب العمل والأداء والاستجابة السريعة لرغبات العملاء والمتعاملين .
11. (الابتكار والإبداع لخدمات ومنتجات متجددة وأساليب العمل المحققة للتكلفة الأقل والجودة الأعلى والزمن الأقصر كلها من السمات الرئيسية للإدارة الجديدة)
12. تعمل الإدارة الجديدة بمعايير السوق ، وتنطلق في كافة أنشطتها من استطلاع احتياجات السوق والفرص المتاحة فيه التي تتنافس المنظمات على استثمارها (الإدارة الحكومية الجديدة تعمل هي الأخرى بمنطق السوق وتلتزم بمعاييرها) .
13. تتجه الإدارة الجديدة إلى التكامل والتحالف مع منظمات أخرى محلية أو عالمية (حتى المنافسة) لاستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة لها لتحقيق قدرات أعلى في السيطرة على الأسواق وتكوين قدرات تنافسية أعلى (تمثل التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات- وحتى بين الدول- وسيلة أساسية لتعظيم قدرات الإدارة وفصلها في الوصول الأكفأ إلى العملاء) .
14. " تشارك الإدارة والمنظمات المعاصرة في عصر المعلومات والمعرفة Knowledge Sharing بفاعلية من خلال إشاعتها عبر الخبرات النظرية والتطبيقية للعاملين فيها " (67) .
- وتميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge Based التي تتمتع فيها بميزة تنافسية وذات مردود عالي ، وتعمل إلى إسناد غيرها من الأنشطة التي تعتمد على المهارات اليدوية قليلة المحتوى الفكري أو المعرفي إلى منظمات متخصصة Outsourcing ، الأمر الذي يسمح باستخدام الموارد المتاحة فيما هو أجدى .
15. (لا تتمسك الإدارة الحديثة بأن تباشر بذاتها كل الأعمال ، بل تخصص فيما هو أجدى وتستفيد بالمزايا التنافسية التي تتوفر لمنظمات أخرى لتؤدي لها باقي الأعمال التي لا تتمتع هي بمزايا تنافسية معقولة)
16. تستخدم الإدارة الجديدة أسلوب العمل الجماعي بتكوين فرق عمل متجانسة من العاملين وتتمتع بجرية الحركة وصلاحيه القرار (ذاتية الإدارة) Self Management لتحقيق إنجازات محددة .

(67) Michael Godd & Andrew Campbell, Designing Effective Organizations, Ibid, p.337. □

17. (تستثمر الإدارة الجديدة تقنية المعلومات في ربط فرق العمل ذاتية الإدارة في شبكات متكاملة تتضمن التواصل والتكامل بينها وتيسر للإدارة العليا متابعة إنجازاتها).
18. تنحو المنظمات الجديدة نحو تبسيط هيكلها التنظيمية بتقليل عدد المستويات وتوسيع نطاق الإشراف Flat Organization مستفيدة بذلك من التطورات التقنية التي تسمح بتبادل المعلومات آنياً، كما تيسر الإشراف على نطاقات عريضة من مستوياتهم الفكرية والمعرفية Knowledge Workers .
19. (يميل الشكل الهرمي التقليدي في الهياكل التنظيمية إلى الاندثار).
20. تتجه المنظمات الحديثة إلى تصغير الحجم نتيجة التقنيات الحديثة التي تحتاج أعداداً أقل من العاملين ولكن من نوعيات أفضل وخبرات أعلى، الأمر الذي يشجع المنظمة على إسناد مهام محددة إلى تكوينات داخلية تتمتع كل منها باستقلالية عالية في اتخاذ القرارات وتحاسب على النتائج والإنجازات.
21. (نظ وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units).
22. تعتبر الجودة الشاملة من السياسات الحاكمة لتوجيهات الإدارة الجديدة، وما يترتب على ذلك من عناية بتجديد العمليات الإجرائية وتوضيح العلاقات بينها، والتركيز على مفهوم العلاقات التعاونية بين مختلف العاملين في المراحل المختلفة للعملية الواحدة، وكذلك بين العمليات المتداخلة أو المتكاملة وصولاً إلى المستوى الأعلى من الجودة ورضاء العملاء.
23. (تمثل علاقة المورد- العميل (Supplier- customer)، أساس إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)
24. تتميز الإدارة الجديدة بالاهتمام بالعملاء (الجماهير المتعاملة مع الإدارة)، وتعتبر هدفها الرئيسي خدمتهم والاستجابة لرغباتهم.
25. وتتميز بأنها تتحرك على ساحات مختلفة في العالم Multi Dimensionality حتى لا تكون متوقعة وتخسر الكثير من القبول والأسواق في العالم، وتوصف أيضاً بما يلي⁽⁶⁸⁾:
- § تتميز الإدارة الجديدة في المنظمات الجديدة بأنها تحرر مبدعيها والعاملين فيها من النظام الهرميراركي الهرمي Freedom from Hierarky لتعطي فرصة أسرع للإنجاز والإنتاج خاصة أمام المبدعين والتميزين وتعطي فرصة أكبر للإدارة في المستوى الثاني والثالث لاتخاذ القرارات والقيام بخطط تنفيذية.

(68) Ibid, p. 332- 337.

§ قليلة الاختلاف مع المنظمات الأخرى Disaggregation لتسمح لنفسها بالتركيز في التوسع في الأسواق وتجويد الخدمات والإنتاج والأرباح .

§ تسعى لتقديم أفضل إنتاج ممكن Stretch For High Performance .

§ وتسعى الشركات والهيئات المختلفة لإنجاز هذه المرتكزات الإدارية الجديدة لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود وحل مشاكله، لكن ينبغي بداية أن تكون المشكلات التي تعوق الإصلاح الإداري واضحة حتى يمكن التعامل معها وحلها بسهولة .

26. ويلاحظ أنه بالرغم من اختلاف مشكلات الإصلاح الإداري من مجتمع لآخر إلا أن هناك مشكلات عامة ومشتركة يمكن إيجازها فيما يلي :

- المشكلة السياسية .
- المشكلة الاجتماعية .
- المشكلة الاقتصادية .
- المشكلة الإدارية .

أولاً: المشكلة السياسية:

أن السلطة السياسية في الدول النامية هي التي تتولى عمليات التغيير الاجتماعي والثقافي والإداري المستهدفة في الخطط التنموية وبذلك تتحمل مسؤولية هذا التغيير قبل غيرها من السلطات الموجودة في المجتمع إلا أن الإصلاح الإداري في ظل النظام السياسي غير المستقر يؤدي إلى ما يلي (69):

§ القضاء على العناصر الإدارية الكفوة نتيجة العناصر غير المرغوبة سياسياً .

§ عدم استقرار الهيكل التنظيمي نتيجة دمج أو إلغاء أو التوسع الذي لا صلة له بالإصلاح الإداري .

§ عدم استقرار الإدارة العامة .

§ عدم استقرار السياسة الإدارية العامة نتيجة ارتباطها بالتغيرات السياسية سريعة التغيير .

(69) رحيم عويد نغميش، الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1980م، ص 108-110 .

ثانياً: المشكلة الاجتماعية:

فالإدارة العامة ما هي إلا نتاج حضاري واجتماعي ووحداتها الإدارية هي وحدات اجتماعية ترتبط مع باقي المؤسسات والمنظمات الاجتماعية، ولا بد أن تأخذ جهود الإصلاح المعايير والقيم والتقاليد الاجتماعية التي تؤثر في الموظفين والعاملين في الجهاز الإداري للدولة.

ثالثاً: المشكلة الاقتصادية:

حيث تنعكس عليها اختلالات النظام الاقتصادي ومشاكله.

رابعاً: المشكلة الإدارية:

ويمكن إيجاز المشكلة الإدارية في:

1. نقص القادة الإداريين وخبراء الإصلاح الإداري القادرين على التنبؤ بأبعاد الإصلاح ومتغيراته.
2. السلبية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسئولية المتفشية في جميع أجهزة الدولة.
3. صعوبة الموازنة بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وعدم تطبيق مفهوم مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
4. المغالاة في تخفيف البيروقراطية بالتغيير المستمر الذي يؤدي لعدم الاستقرار.
5. المغالاة في استعمال التكنولوجيا.
6. الاعتماد على الخبرة الأجنبية⁽⁷⁰⁾: إن الخبرة الأجنبية لا يمكن الإفادة منها في التنمية الإدارية إلا بعد تطبيعها وتكييفها مع ظروف البيئة الجغرافية والتاريخية والثقافية للمجتمع الإداري، وإلا تعرضت للرفض كأى جسم غريب يزرع في جسم آخر، وهناك دائماً " عقدة الخواجة " التي يعتقد معتقوها في أن الخبرة الأجنبية دائماً أفضل من الخبرة الوطنية ويتمثل ذلك في استخدام أية أشخاص بزعم أنهم خبراء، وهو بالتأكيد رأي غير علمي وأثبتت الأحداث أن الخبرة الوطنية تكون أفضل في معظم الأحوال نظراً لإلمام خبراء الوطن - أي وطن - بظروفه ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

(70) عبد الهادي حسين الهمداني، التنمية الإدارية ومعوقاتهما، الجمهورية العربية اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد، 1981م)، ص 123.