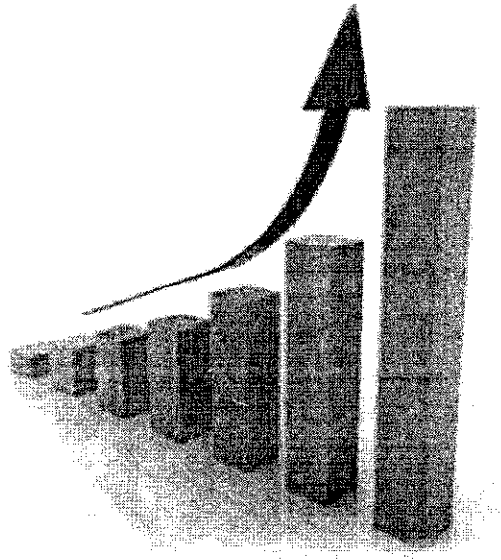

الباب الأول :

نبذة عن عملية تطور الفكر الإداري
وعلاقته بنظم المعلومات الإدارية



الباب الأول :

نبذة عن عملية تطور الفكر الإداري وعلاقته بنظم المعلومات الإدارية

ويهدف ذلك الباب إلى شرح وتعميق الرؤية العملية
لنظم المعلومات الإدارية وأهم نظريات الإدارة
وانعكاس ذلك على تصميم النظم وبعد قراءة هذا
الباب يستطيع القارئ التعرف النظرية العامة للنظم
ودورها في نظم المعلومات الإدارية .

أولاً: نظريات الإدارة

تنقسم نظريات الإدارة إلى خمس نظريات (النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية التكنولوجية، نظرية النظم) وسيقوم الباحث بعرض كل منهم كما يلي:

(1) المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

تنظر هذه المدرسة إلى المؤسسات على أنها آلة، الجزء المهم فيها زيادة الكفاية الإنتاجية حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب المناسب لاستخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة التي أحدثتها الثورة الصناعية.

وجدير بالذكر أن المدرسة الكلاسيكية محور اهتمامها الرئيسي محاولة خفض التكلفة وزيادة الربح وقد أهملت تلك المدرسة العنصر البشري ونظرت إليه باعتباره عنصراً من عناصر التكلفة ينبغي استخلاص أقصى جهد منه حتى يزيد عائده عن تكلفته، وكذلك فإن هذا المنهج بنى على أساس أنه يمكن تجريد الإنسان من علاقاته المتداخلة مع الآخرين، وعدم الاهتمام بالابتكار والأفكار الجديدة بالإضافة إلى تركيز ذلك المنهج على العوامل الداخلية للمنظمات وأهملت العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة ويمكن تلخيص ذلك المنهج من الشكل التوضيحي التالي⁽¹⁾:

فردريك تيلور مؤسس حركة الإدارة العلمية. ووضع أسس علمية للإدارة وهى: احلال العلم محل الاجتهاد.، دراسة الحركة والزمن، تحديد الطريقة المثلى للعمل، معايير للأداء يتم على أساسها تحديد الأجر، الأسلوب العلمى للاختيار وتدريب العاملين، فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ، التعاون الوثيق بين الإدارة والعمال، تخصص العمل.

(1) المصدر من د. فائق أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة"، إيتراك للطباعة، 2001، ص 22.
والمصادر التالية (د. على محمد عبد الوهاب، سعيد عامر "الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة"، مركز وايدسرفيس، القاهرة، 1994م، ص 5-20)، - د. حسين حمادى "العلوم السلوكية حوار مع الفكر الإداري"، عين شمس، القاهرة، 1977 ص 59 - 63.



شكل رقم (1) نماذج المنهج الكلاسيكي وأبرز روادو ومفكرية

(2) النظرية السلوكية :

(أ) إفتراضات النظرية السلوكية :

- تقوم النظرية السلوكية على إفتراض أساسي هو أن العنصر البشري أو الإنساني يمكن أن يؤثر بشكل كبير في الإنتاج حيث يمكن زيادة الإنتاج عن طريق فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتحقيق تكيفهم مع المنظمة.
- تسعى هذه النظرية لدراسة كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الفرد في بيئة العمل وتشمل العوامل الداخلية مثل شخصية الفرد وقيمة وإتجاهاته ودوافعه... إلخ كذلك العوامل الخارجية البيئية المؤثرة عليه سواء الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية و... إلخ.
- وتعتبر هذه النظرية وليدة سلسلة من التجارب التي أجريت في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويسترن ألكتريك الأميركية لصناعة معدات وعدد التليفونات في الفترة من 1927 إلى 1932 ولقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل للانتقادات الموجهة إلى النظرية الكلاسيكية.
- إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم عنصر حيث إنه بمثابة تركيب معقد جسمي ونفسي واجتماعي، الأمر الذي يتطلب معالجة واعية له للحصول على التعاون المطلوب منه وبالتالي الإنتاجية المستهدفة.
- يحدد السلوك الإنساني متغيرين رئيسيين هما التكوين الداخلي للفرد المتمثل في شخصيته وقيمة واتجاهاته ودوافعه... إلخ وأيضًا ظروف الموقف والبيئة المحيطة والمتمثلة في المؤثرات المادية والطبيعية والاجتماعية.
- إن السلوك الإنساني مسبب وهادف ومدفوع.
- يجب أن يكون هناك سبب لسلوك الفرد سواء كان هذا السبب مادي أو فكري أو طبعي أو وهمي أو حقيقي.
- إن سلوك الفرد موجه لتحقيق هدف معين سواء كان مادي أو اجتماعي أو فكري.
- هناك مجموعة من الدوافع التي تسبب السلوك الإنساني والتي يسعى إلى إشباعها.

- إن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور والمكافآت بل تشمل الحاجات النفسية والاجتماعية مثل تقدير وإثبات الذات.
- أن العاملين يكونوا فيما بينهم جماعات عمل تعرفت بالتنظيمات غير الرسمية وتؤثر هذه الجماعات بصورة كبيرة على تفكير أعضائها وإتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة.
- الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين تحقق المناخ المناسب للعمل وتزيد من إنتاجيتهم حيث تشبع حاجاتهم لتقدير وإثبات الذات وترفع من روحهم المعنوية وتزيد من شعورهم بالرضاء.

(ب) أهم رواد النظرية:

- التون مايو: قام العالم التون مايو بمجموعة تجارب في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويستون ألكتريك الأمريكية بدراسة بعض المشكلات التي واجهت الإدارة فيها مثل انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية لدى العاملين وسوء العلاقات بينهم وبين الإدارة وسوء العلاقات فيما بينهم. ولقد توصل إلى عدة نتائج هي:
 - لا توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والعوامل الخارجية المحيطة بالعاملين مثل الإضاءة والتهوية.
 - أن العنصر الإنساني هو أهم عنصر في بيئة العمل لذا يجب على الإدارة أن تتعرف عليه بدقة وتحدد دوافعه واتجاهاته وحاجاته بما يمكنها من التعامل معه بالشكل المناسب للحصول على الأداء المطلوب منه.
 - دو جلاس ماكريجور: وضع ماكريجور تصوراتة لافتراضاته النظرية الكلاسيكية وقد أسماها نظرية (X) وإفتراضات نظرية العلاقات الإنسانية وقد أسماها نظرية (Y).

(1) إفتراضات نظرية (X) (النظرية التقليدية في التوجيه والرقابة):

- تشمل هذه الإفتراضات في النقاط الآتية:
 - الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه.

- الإنسان العادي يميل إلى تجنب المسؤولية وتلقى الأوامر من شخص آخر لتحقيق الاستقرار والأمان.
- الإنسان يعمل لإشباع أكبر قدر من حاجاته المختلفة الفسيولوجية والأمان والاجتماعية والذاتية.
- أنسب طريقة لتوجيه الأفراد هي الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب وذلك لإجبارهم على أداء العمل.

(2) إفتراضات نظرية (Y) (نظرية التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة):

- الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته ولكن سلوكه تجاهه يتوقف على توفير الإدارة للمناخ الملائم للعمل.
- الإنسان العادي يسعى لتحمل المسؤولية في الظروف العادية وأن ميله لتجنبها يرجع إلى خبراته السابقة في التعامل مع المنظمة.
- الإنسان العادي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأن فشل الإدارة في تطوير العمل لا يرجع إلى ضعف قدرات الأفراد وإنما يرجع إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك القدرات.
- إلتزام الأفراد بأهداف المنظمة مرتبط بالعائد المتوقع من تحقيقها.
- إنتهاء الفرد للتنظيم الرسمي لا يشبع إلا قدر محدود من حاجاته الاجتماعية والذاتية وبمجرد إشباعها فإنها تفقد قيمتها كدافع للسلوك.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة للتوجيه فهناك وسائل أخرى مثل منح المكافآت وتنمية الرقابة الذاتية.

جوانب الاتفاق والاختلاف بين النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية:

(أ) جوانب الاتفاق:

- إتباع الأسلوب العلمي في حل مشاكل العمل.
- التركيز على طريقة مثلى واحدة لحل مشاكل العمل.
- إن مصلحة كلاً من الإدارة والعاملين مشتركة.

- إغفال المؤثرات البيئية الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.. الخ.

(ب) جوانب الاختلاف:

النظرية السلوكية	النظرية الكلاسيكية
- تهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية.	- تهتم بالعمل والإنتاج
- ترى أن القيادة الديمقراطية تحقق مصلحة كلاً من الإدارة والعاملين.	- ترى أن زيادة الإنتاجية تحقق مصلحة كلاً من الإدارة والعاملين.
- تفترض أن الإنسان مدفوع بدوافع مادية واجتماعية ونفسية.	- تفترض أن الإنسان مدفوع بدوافع مادية فقط

ويلخص الباحث أن النظرية الكلاسيكية تهتم بالعمل والعملية الإنتاجية والعناصر المادية لتلك العملية في حين أن النظرية السلوكية تهتم بالعنصر البشري، لذا فإن الباحث يرى أن على المدير الناجح في البنك أن يدمج مزايا النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في الإدارة حتى يضمن النجاح واتخاذ القرار الصائب.

(3) النظرية الموقفية :

(أ) فلسفة النظرية الموقفية:

- تقوم النظرية الموقفية على أساس أن تعقد العملية الإدارية والتغير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة قد جعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف والأحوال، لذلك يلزم على المدير أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة به فمثلاً قد يصلح تطبيق مبدأ تفويض السلطة مع الرؤوس ذو الشخصية السوية المدربة على إتخاذ القرار في حين أنه لا يصلح تطبيقه مع الرؤوسين ذو الشخصية المضطربة وغير المدربة.

(ب) إيجابيات النظرية الموقفية:

- تتميز بدرجة عالية من المرونة في إعطاء الفرصة للمدربين للتصرف وفقاً لما تعلمه الظروف والمواقف عليهم.

(ج) سلبيات النظرية الواقعية:

- لم تضع النظرية حلاً جذرياً لمشكلة تعقد الإدارة وأنها تركت الأمر للظروف والمواقف التي تحكم تصرفات المديرين.
- أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة مثل هيراركية التنظيم وتعادل السلطة والمسؤولية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات.

(4) النظرية التكنولوجية :

ترتبط النظرية التكنولوجية بنظرية النظم إرتباطاً كلياً وعضوياً وتعتبر جزءاً مكمل لها وتركز هذه النظرية على إختلاف الأساليب التكنولوجية بإختلاف طبيعة نشاط المنظمة ودراسة تأثير الجانب الفني والتكنولوجي على هيكل المنظمة وسياساتها وإجراءات العمل بها وهيكل العمالة كما ونوعاً وسلوكها التنظيمي وسلطات العاملين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم وقنوات الاتصال فيما بينهم وتخصص ومهارات العاملين بها وإنتاجيتهم ودرجة رضاهم عن العمل.

وتقسم هذه النظرية المنظمات إلى نمطين أو نوعين هما:

(أ) النمط أو النموذج الميكانيكي:

- الذي يتسم بالاستقرار والثبات النسبي والرسمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في إتخاذ القرار، ويتم إستخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة، وبالتالي والتكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير.

(ب) النمط أو النموذج العضوي:

- الذي يتميز بالتغير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في إتخاذ القرار ويتم إستخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تنتج إنتاج متنوع والتي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة، وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي مرن وقنوات الاتصال غير رسمية وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية.

- ولقد أضافت تلك النظرية إلى العوامل التكنولوجية كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتي تؤثر على المنظمة، وبذلك فهذه النظرية تلفت نظر الإدارة إلى ضرورة التعرف على العوامل التي لها تأثير متبادل مع المنظمة وذلك حتى تستطيع التكيف والتعايش مع البيئة المحيطة وإتخاذ أنسب القرارات.

(5) نظرية النظم :

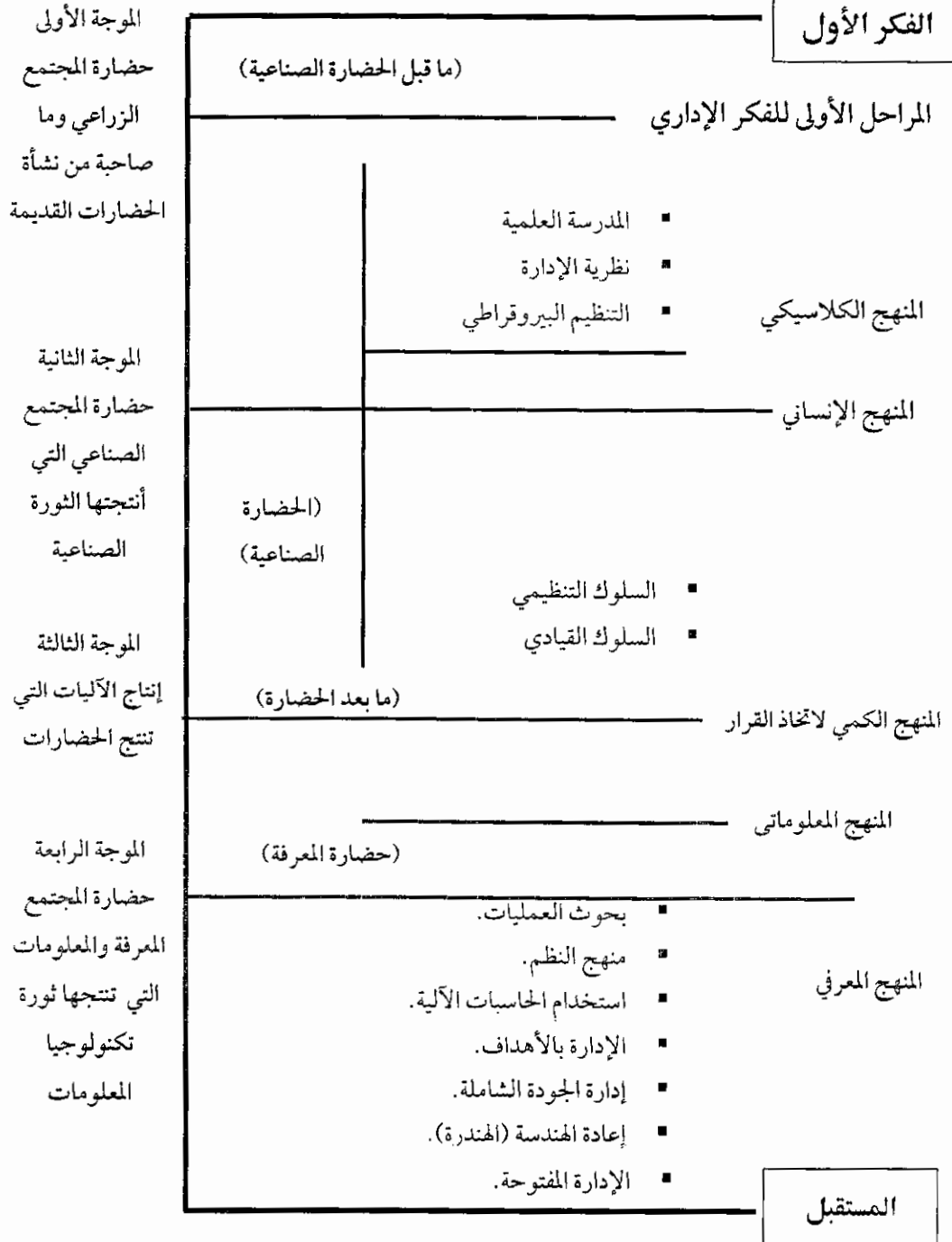
يساعد مدخل النظم على دراسة المنظمات كنظام مفتوح والتي تتكوّن من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقات المتشابكة ولها علاقة مع البيئة أي أن المنظمة تؤثر وتتأثر وأن أي تغيير في أي جزء من أجزاء النظام تتأثر الأجزاء الأخرى للنظام وقد تم عرض تلك النظرية في الباب الثاني من ذلك الكتاب.

الخلاصة:

ويلخص الباحث مما سبق عرضه في ذلك الفصل أن الإدارة علم قائم على نظرية علمية مبنية على مبادئ وقد مرت تلك النظرية بمراحل متعددة بدءاً من الموجة الأولى (حضارة المجتمع الزراعي وما صاحبة من نشأة الحضارات القديمة) ونهاية بالموجة الرابعة (حضارة مجتمع المعرفة وثورة تكنولوجيا المعلومات)، ويمكن إيضاح مراحل الفكر الإداري من الشكل التوضيحي التالي⁽¹⁾:

ويلخص الباحث أيضًا من عرض ذلك الفصل أن الإدارة علم واسع يشبه البحر في اتساعه، لذا فإن الإدارة الناجحة في البنوك يلزم عليها أن تختار ما يناسبها من انتهاج مدرسة إدارية ملائمة لها أو أن تتجه نحو عدة نظريات لتخلق لها مزيج إداري مناسب لها.

(1) المصدر من د. فائق أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة"، إيتراك للطباعة، 2001، ص 17.



شكل رقم (2) التطور الحضاري للمجتمعات وما صاحبه من تطورات في الفكر الإداري

ثانياً: مدارس التفكير الإداري:

(1) مدرسة بحوث العمليات: تفترض هذه المدرسة أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات باستخدام النماذج الرياضية لحل المشاكل الإدارية العملية بما يحقق أقصى عائد وأقل تكلفة للمنظمة في ظل القيود الموضوعية مثل مشاكل جدولة الإنتاج واختيار مواقع المصانع حيث يتم تجميع الملاحظات في شكل إطار عام أو نموذج للتنبؤ بالسلوك المتوقع للمنظمة في ظل الأحداث الافتراضية ويتم اختيار النموذج المناسب مع تطبيقه عملياً على نطاق ضيق.

ويعاب على هذه المدرسة صعوبة صياغة بعض المتغيرات في معادلة رياضية مثل الروح المعنوية والاتجاهات والرضا الوظيفي بجانب أنها تهمل أثر العوامل السلوكية والإنسانية على الأداء وتفترض أن المنظمة نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة مع الأخذ في الاعتبار أن المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة أنظمة مفتوحة كما أشرنا في الفصل الأول من الباب الثاني، ومن أمثلة هذه النماذج طريقة بيرت وسلاسل ماركوف ونظرية المباريات وشجرة القرارات وصفوف الانتظار والبرمجة الخطية .

(2) المدرسة التجريبية: ترجع هذه المدرسة إلى العالم أرنست ديل الذي كان يدرس أساليب التطبيق والممارسة للعديد من المديرين في مختلف دوائر الأعمال بهدف وضع عموميات لاستخدامها في الحالات المماثلة.

أي أن دراسة وتحليل المواقف التي تعرض لها المدبرون السابقون والقرارات التي اتخذوها والأخطاء التي ترتبوا تساعدهم في معرفة أساليب فنية جديدة تستخدم في معالجة الحالات المماثلة.

ويعاب على هذه المدرسة أنه قد يكون من غير المحتمل تكرار الأحداث الماضية نفسها في الوقت الحالي بجانب أن الأسلوب الناجح في الماضي قد لا ينجح في حل مشكلة مماثلة حالياً، وكذلك اختلاف الظروف البيئية المحيطة في الوقت الحالي عن الوقت الماضي.

(3) المدرسة الرياضية: ترى هذه المدرسة أن الإدارة ما هي إلا نماذج وعمليات رياضية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات ما هي إلا

رموز تعتمد على النماذج الرياضية وتعتمد النماذج على الأسلوبين الرقمي والتحليلي، فالأسلوب الرقمي يقوم على أساس التعويض في المتغيرات المتحكم فيها في النموذج على سبيل التجربة وتستمر التجارب لاختبار قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات في الأداء على كفاءة النظام، والأسلوب التحليلي يقوم على إجراء عمليات التفاضل والتكامل والعمليات الرياضية.

ويصعب إعتبار الرياضات بمثابة مدرسة بذاتها وألا تم إعتبار بقية العلوم بمثابة مدارس في حين أن الإدارة تعتمد على الرياضة كأسلوب أكثر من إستخدامها كمدرسة.

(4) مدرسة النظام الإجتماعي: ترجع هذه المدرسة للعالم سيشر برنارد وتفترض هذه المدرسة أن لكل فرد عمل أو هدف يحققه من خلال عمله وتعاونه مع الآخرين أي إنه يوجد في نظام تعاوني ليسود فيه حسن الاتصال والتفاهم والرغبة في العمل سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك وهو إشباع الحاجات الجدية والاجتماعية في ظل الظروف البيئية.

وأوضحت هذه المدرسة أن هناك تقدم مذهل في العلوم الطبيعية والتطبيقية بينما يوجد تأخر في العلوم الاجتماعية وكلما تم الاهتمام بالناحية الاجتماعية كلما تحقق التكيف للمنظمة مع البيئة المحيطة وترى هذه المدرسة أن الإدارة ما هي إلا نظام إجتماعي يتضمن العديد من العلاقات.

(5) مدرسة نظرية إتخاذ القرارات: ترجع هذه المدرسة للعالم سيمون ترتبط هذه المدرسة بالمدرسة الرياضية بشكل كبير حيث يتم حساب إحتمال سلامة كل قرار رياضياً وترى هذه النظرية أن الإدارة ما هي إلا عملية إتخاذ قرار وقد وضع سيمون 6 عناصر هي:

- هناك هيكل تنظيمي حيث إن كل قرار يتعلق بنشاط معين يحقق هدف معين.
- البيئة هي التي تحدد البدائل المتاحة لاختبار البديل في حدود العينة.
- القرارات لا بد أن تكون عمل جماعي.
- يجب أن يكون هناك تخصص في إتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية.
- يجب التزام أعضاء التنظيم بالقرارات المتخذة من خلال تأثير كلاً من السلطة والاتصال ومعايير الكفاءة.

- يجب أن يكون هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها منهم.
- ويمكن تقسيم القرارات في ضوء هذه المدرسة إلى قرارات وسيطة إستثنائية وإبتكارية:
 - القرارات الوسيطة: وفيها يفرض مجلس الإدارة السلطة لعضو مجلس الإدارة لتنفيذ القرار في نطاق الظروف الطارئة لصالح المنشأة وفي هذه الحالة يضطر إلى إتخاذ قرار وسيط.
 - القرارات الاستثنائية: وفيها تفوض السلطة للمستويات الدنيا أو المرؤوسين لاتخاذ القرارات المناسبة في بعض المواقف مثل غموض التعليمات أو طلب معلومات لاتخاذ القرارات.
 - القرارات الابتكارية: والتي يتخذها المدير القادر والمتمكن من عمله والتي يترتب عليها تغييراً في السياسات القائمة.
- (6) مدرسة العلوم السلوكية: تنظر الإدارة إلى الإنسان على أنه العامل الرئيسي للإنتاج والذي يتوقف عليه نمو المشروع وتهتم المدرسة السلوكية بتحليل مفهوم علم الإدارة الذي يستهدف إنجاز الأعمال عن طرق الآخرين وذلك عن طريق:
 - أ - دراسة العلاقات الإنسانية.
 - ب - دراسة ديناميكية النشاط الإنساني.
 - ج - دراسة الدوافع وأثرها على السلوك الفردي والجماعي.
 - و - استخدام علم النفس والأمراض النفسية والاجتماع والأجناس وذلك في فهم السلوك الإنساني.
- (7) مدرسة الإدارة العلمية: تهتم بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بما يتناسب مع الثورة الصناعية الحديثة باستخدام الأسلوب العلمي المناسب لحل جميع المشكلات الصناعية والاجتماعية، ويعتبر العالم فريدريك تايلور هو المؤسس الرئيسي لهذه المدرسة والذي لقب بأبو الإدارة العلمية وكذلك العالم هنري فايول والذي لقب بأبو التنظيم وقد تتابعت جهود بقية العلماء مثل جليبرت وجانت.