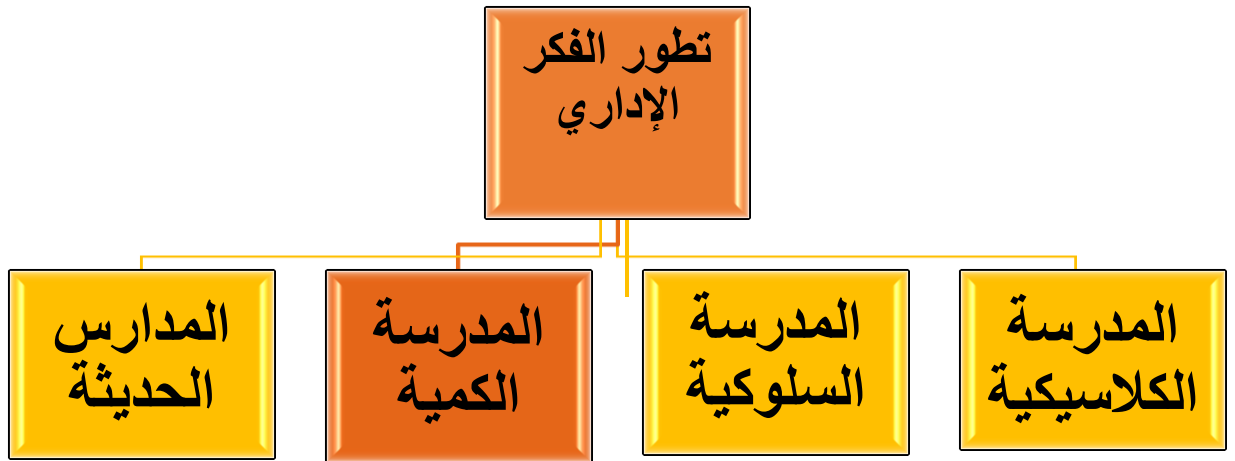




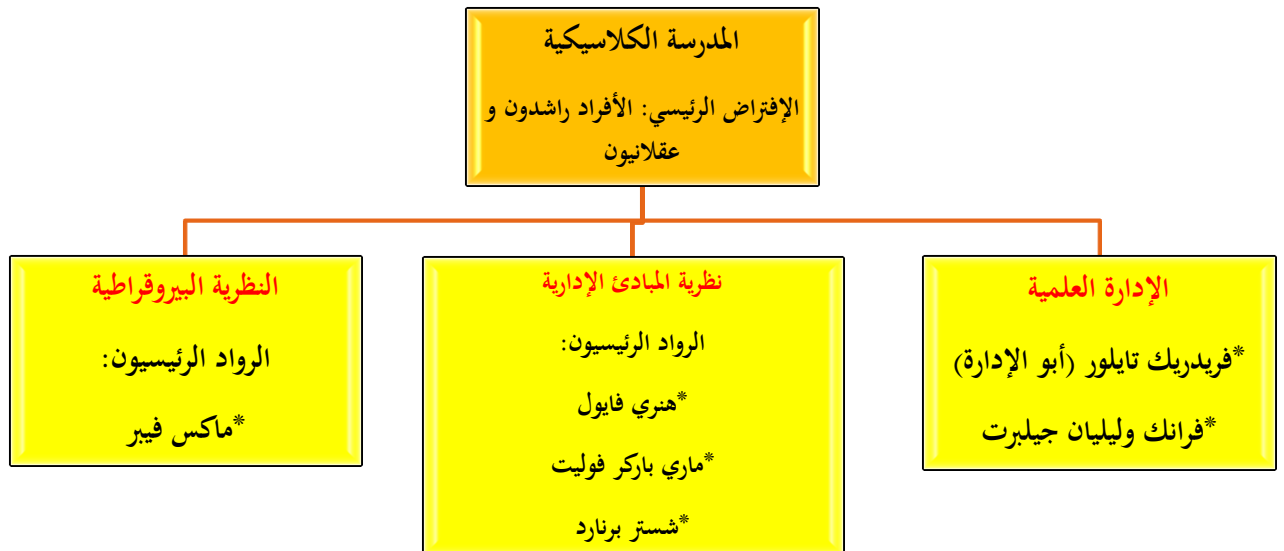
المحور الأول: تطور الفكر الإداري

هو عبارة عن تطور فكري مرتبط بعلم الإدارة، واعتمد على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، مثل النظرية الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والنهج السلوكي، إضافة إلى التطورات اللاحقة في كل من الإدارة العلمية، والوظائف والعمليات الإدارية، وأيضاً اعتمد تطور الفكر الإداري على وجود مجموعة من المدارس الفكرية التي ساهمت في التأثير على علم الإدارة بشكل عام، وأدت إلى ظهور العديد من النماذج المرتبطة بأساسيات ووسائل الإدارة، والشكل التالي يوضح المراحل التي مر بها الفكر الإداري.



أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

تضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية-مجموعة من الاتجاهات و هي الإدارة العلمية و المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية وكما في المخطط أدناه:



1- الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الإتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة. عمل فريدريك تايلور في إحدى مصانع الحديد في فيلادلفيا كمهندس، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت، الجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى. وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت، الجهد و الموارد و هذا ما عرف بالإدارة العلمية

و تركز الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين و المشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل.

إن أهم إسهامات تايلور و الإدارة العلمية يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة و الوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.

✓ إختيار العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.

✓ إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.

أما فرانك جيلبرت الذي إهتم بدراسة الحركة كمحاولة لإيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة، وأكثرها راحة للعمال أثناء العمل وإلغاء الحركات الغير ضرورية، مع إعادة في ترتيب الحركات و الأدوات و المواد و الحركات اللازمة.

وإستخدم جيلبرت آلة التصوير لتصوير حركات العامل كما قام باستخدام الساعة الميقاتية لتحديد الوقت الذي تستغرقه كل حركة من الحركات. وعن طريق تحليل الحركات ودراسة الوقت المستغرق في أدائها إستطاع الوصول إل تقليل الحركات وتعديل حركات أخرى مما أدى إلى خفض في الجهد للعامل وتوفير في المواد المستخدمة. وهذا ما عرف بدراسة (الزمن والحركة).

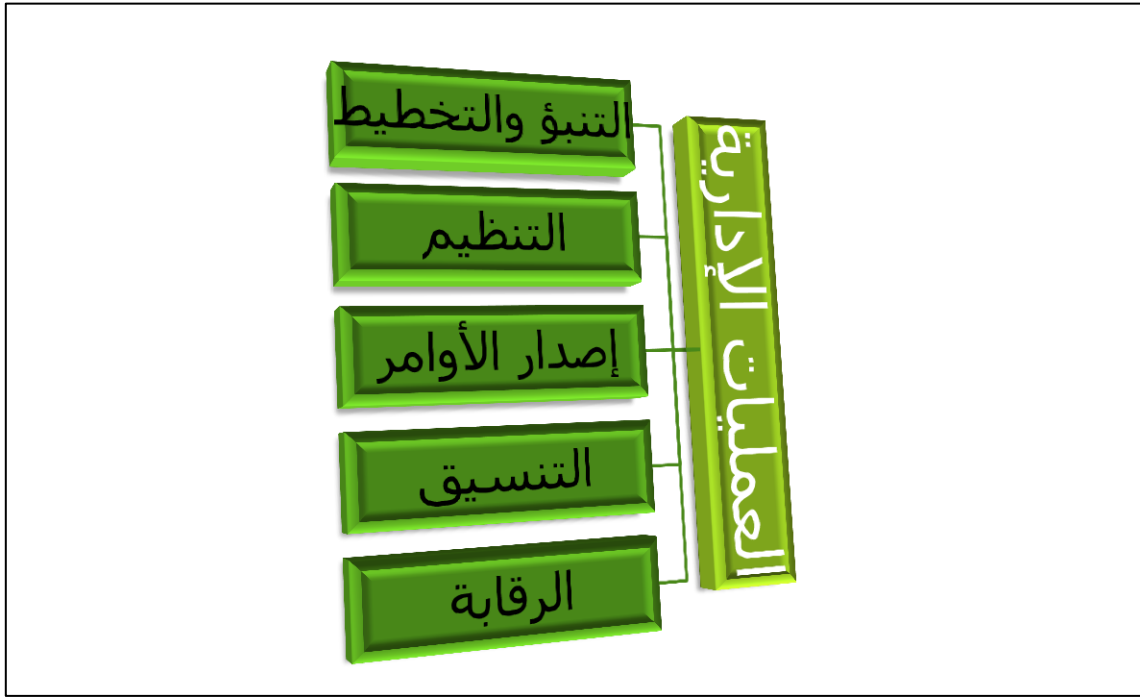
2-المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة. ويعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتابا بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916. إن أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال". ولعل أبرز أفكار فايول ومساهماته هي:

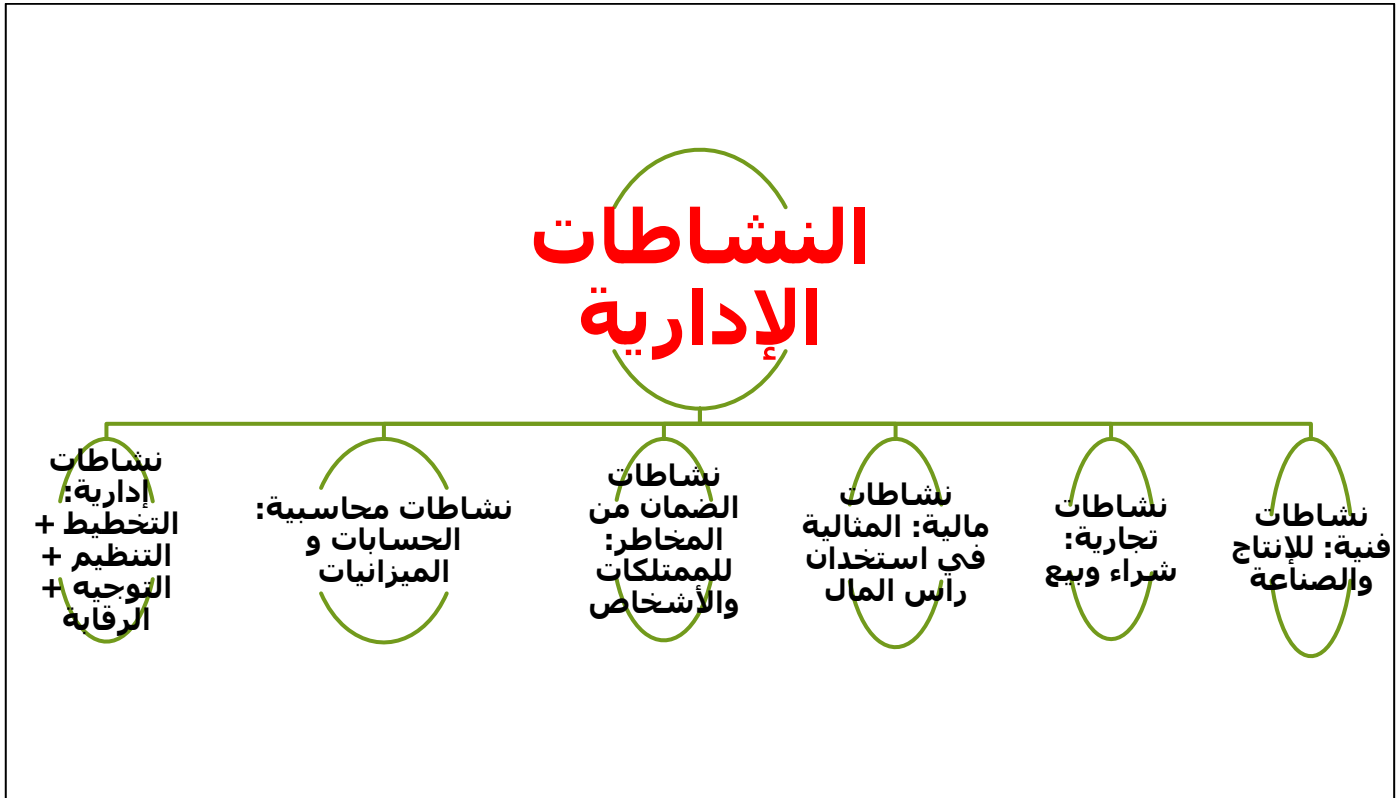
أ- العمليات الإدارية: فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية (الوظائف الإدارية) كما هو

موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: العمليات الإدارية (الوظائف الإدارية)



ب- النشاطات الإدارية: صنف هنري فايول النشاطات الإدارية والصناعية إلى ست مجموعات كما يلي:



ج- تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة: وهذه المهارات تتمثل بالصفات الواجب توفرها في المديرين منها:

1- صفات جسدية: اللياقة والصحة

2- صفات عقلية: الذكاء والبديهة

3- صفات خلقية: النظام والالتزام

4- صفات ثقافية: مؤهلات علمية

5- صفات فنية: خبرة ومهارة

د- المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول: اقترح فايول 14 مبدأ لتحسين الممارسة الإدارية وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء
- 2- السلطة و المسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي، ان السلطة والمسؤولية يجب أن تسيران جنبا إلى جنب، لأن سلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الالتزام والانضباط، ومسؤولية بدون سلطة تعمل على عدم الفعالية والنشاط.
- 3- النظام: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك.
- 4- وحدة إصدار الأمر: بمعنى أن يتلقى الفرد العامل أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- 5- وحدة التوجيه: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تتسق وتركز بنفس الإتجاه.
- 6- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة.
- 7- مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- 8- المركزية: ان القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- 9- التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة.
- 10- الترتيب: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- 11- العدالة: عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين (يجب أن يكون المدراء عادلون).
- 12- الاستقرار في العمل: يجب المحافظة على العامل الماهر لأن البحث عن جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين، ومن جهة يدي الاستقرار في العمل إلى إتقانه وحسن الإنجاز.
- 13- المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- 14- التعاون (روح الفريق): حيث يكون العمل الجماعي مما يتطلب أن يكون هناك روح فريق فيما بينهم من الإنجاز الأفضل.

3- النظرية البيروقراطية: تمثل البيروقراطية صيغة تنظيمية عقلانية ورشيده قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ويعتبر ماكس فيبر الرائد الأول والرئيس لهذه النظرية. فقد اهتم في إيجاد آليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:

- أ- تقسيم العمل على أساس التخصص: يؤكد ماكس فيبر على استخدام التخصص في تقسيمات العمل المختلفة، وأن يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق معه.
- ب- التدرج في السلطة والوظائف: حيث تنساب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة، حيث يأخذ شكل العمل في المنشأة شكل الهرم.

ج- القواعد والتعليمات: وهي التي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين، ويؤدي ذلك إلى حماية المرؤوسين من تعسف الرؤساء.

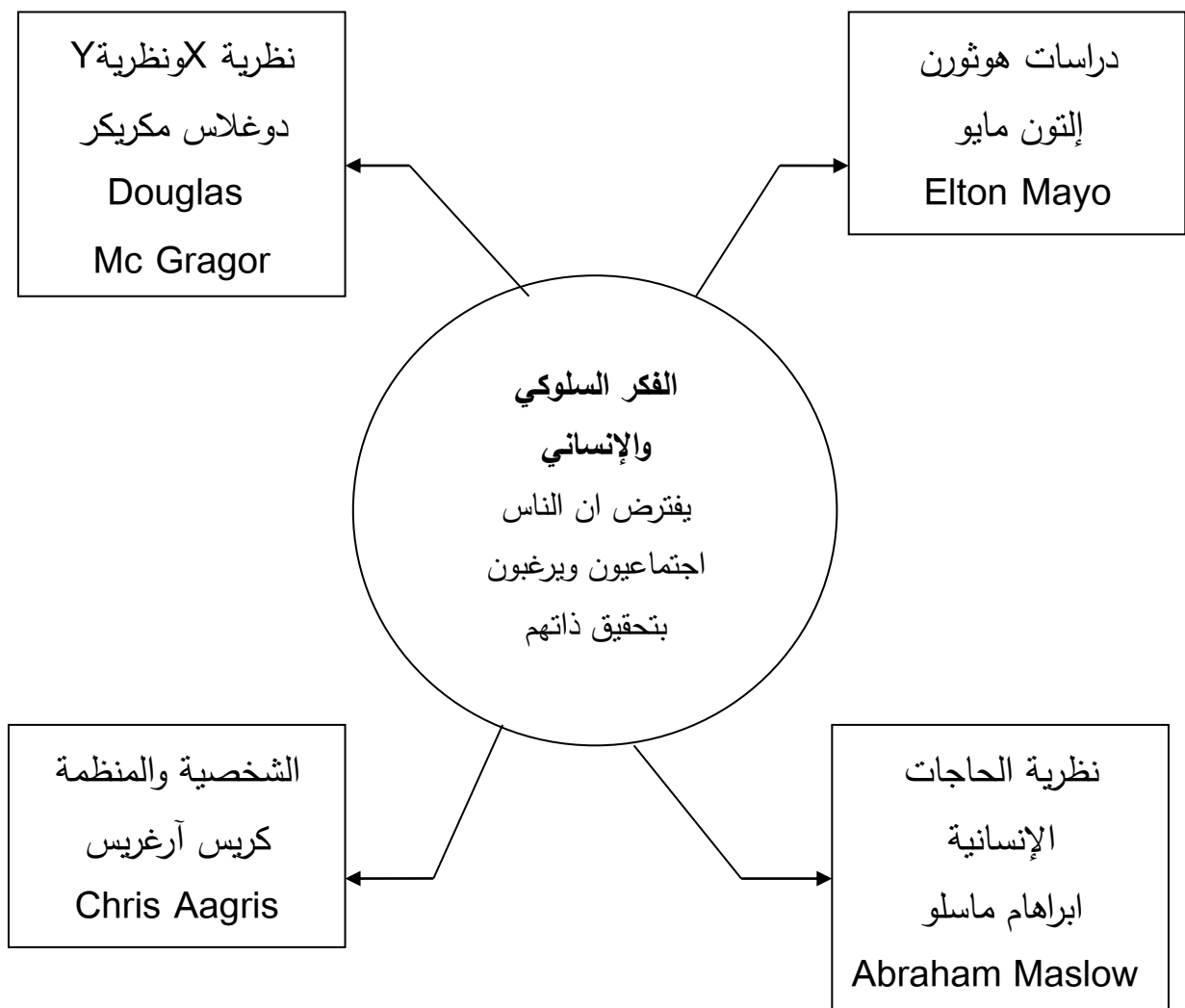
د- اللاشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

هـ- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.

و- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

ثانيا: المدرسة السلوكية Behavioral School .

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط القرن الماضي في الفكر الإداري. ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية الإنسانية يمكن عرض أهمها في المخطط التالي :



1- دراسة آلتون مايو وهوثورن : (Howthoren& Edition mayo)

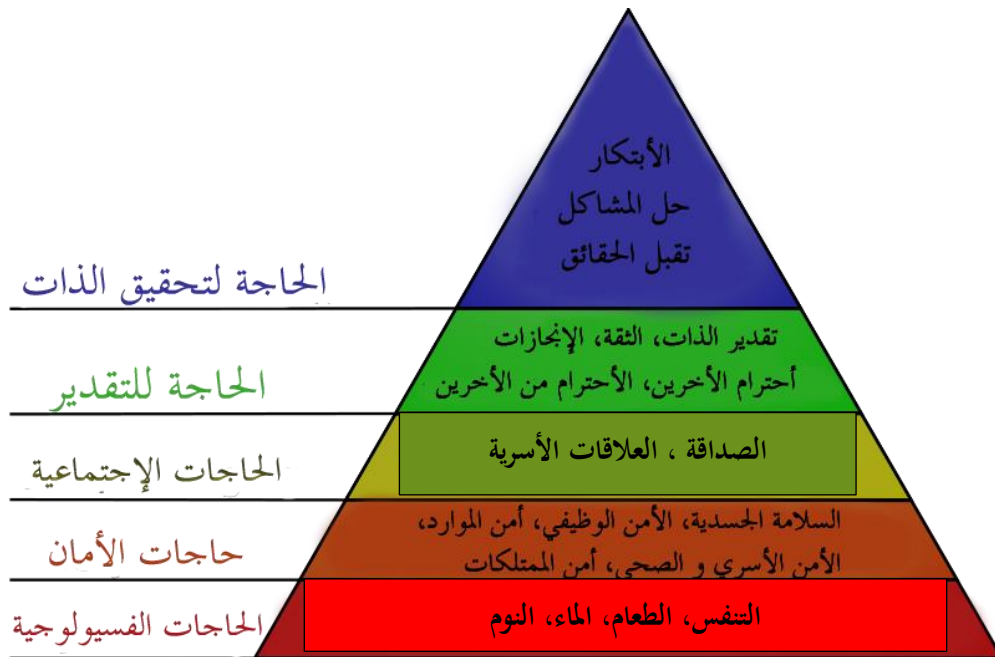
أجريت هذه الدراسات عام 1924م في شيكاغو في أمريكا في معامل هوثورن في شركة وستيرن الكتريك بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة على مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقا من فرضية مفادها أن مستوى معين من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى في الإنتاج معتمدين على مجموعتين من العمل الأولى اختيارية والثانية ضابطه ومع محاولة الباحثين بتبديل مستوى الإضاءة زيادة ونقصان فقد استمر حجم الإنتاج في الازدياد وكانت الدراسة أن تترك حتى جاء الأستاذ في جامعة هافرد الامريكية آلتون مايو وهو أسترالي الأصل وأكمل الدراسة.

وتوصل إلى أن الأفراد مكون هام في المنظمة ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشاكلهم الشخصية فهم يأتون لمواقع العمل ومعهم حاجات اجتماعية وعليه فالمنظمة هي منظومة اجتماعية رسمية بهرميتها وقواعدها في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على المشاعر والتفاعل والفعاليات وتؤثر هذه العلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجية والكفاءة .

2- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow Theory :

في اطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال إبراهيم ماسلو (1908-1970) Abraham Maslow حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه .

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوفا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات كما في الشكل التالي:



هرم ماسلو للحاجات

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع Deficit حيث إن الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة Deprived Need هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى اعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة .

وفي اطار الفكر السلوكي الإنساني فان نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابيات على الأداء والإنتاجية .

3-نظرية X ونظرية Y لماكريغر (Gregor's Theory X and Theory Y) :

لقد تأثر دوغلاس ماكريغر (1906-1964) Douglas Mc Gregor بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدأ هذا واضحا في كتابه المشهور The Human Side of Enterprise الذي قدم فيه وجهة نظر تتص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها **نظرية X** إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي اطلق عليها **نظرية Y** .

جدول رقم 01 : نظرية X، Y .

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءا أساسيا من حياتهم .	- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا .
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها .	- نتيجة للافتراض السابق، فان معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة .
- تتحدد درجة التزام الأفراد بالتكليفات الصادرة لهم بمدى إدراكهم للمكافأة المرتبطة بذلك .	- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحاتهم محدودة، ويرغبون فقط في تحقيق الأمان .
- قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية .	
- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم .	
- قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم استغلال الأفراد لقدراتهم وتوظيف إمكاناتهم في خدمة المنظمة .	

4-نظرية الشخصية الناضجة Adult Personality Theory :

تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم هذه المدرسة رغم أن الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها عند معالجة موضوع التطور التاريخي للإدارة. وصاحب هذه النظرية هو كريس ارجرس Chris Argyris، واستنتج ان بعض الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تتسجم مع الشخصية الناضجة .

مثلاً: الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبيلاً إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهمات بدقة في حين يرى ارغرس ان هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث انه يريد مزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. وكذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين ويشعر من خلالها العامل ان بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل اهم ما توصل اليه ارغرس في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به فايول، هو ان هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

ثالثاً: المدرسة الكمية Quantitative School :

ان الافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تسحين نوعية القرارات وحل المشكلات في منظمات الأعمال. لقد زادت استخدامات هذه الأساليب حديثاً خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات الجاهزة. ويمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة وهما اتجاه علم الإدارة Management Science واتجاه إدارة العمليات Operations Management .

1-علم الإدارة أو بحوث العمليات Operations Research :

ان هذا الفرع يعني باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها .

2-إدارة العمليات والإنتاج Operations and Production Management :

وهذا الحقل يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج للسلع والخدمات ولكن بشكل اقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي .

رابعاً: المدارس الحديثة Modern Schools :

إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس. في اطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فان تحليلاً معمقاً وشاملاً يقربنا من فهم افضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة.

1- مدرسة النظم: قامت هذه المدرسة على مفهوم النظام وبالتالي تنظر إلى الإدارة نظرة شمولية وتعتبر ان المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية وهذه أيضا تتكون من أنظمة فرعية اصغر ترتبط ببعضها البعض، وهذا النظام يعيش في بيئة يحصل من خلالها على عناصره ويتفاعل معها لكون العملية الإدارية التي تتكون مما يلي:

أ- المدخلات: المواد الخام، الموارد المالية، الموارد البشرية، المورد المعلوماتي...

ب- النشاطات والعمليات (المعالجة): وتتكون من القرارات، الاتصالات، الإجراءات وكل الأعمال اللازمة.

ج- المخرجات: وهي نتائج المدخلات بعد معالجتها.

د- البيئة: تتكون من البيئة الداخلية والخارجية.

هـ- التغذية العكسية

*تعد هذه المدرسة من أهم المدارس التي استفادت منها الأبحاث الحديثة في ميدان الإدارة والتسيير.

2- المدرسة الظرفية (الموقفية): على افتراض انه لا توجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المؤسسات ولجميع الظروف فانه يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي حسب الظروف البيئية المحيطة وتطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف البيئية .

*أبعاد أخرى في تطور الفكر الإداري الحديث:

الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين على ضوء الإعتبارات التالية:

-مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.

-زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.

*الإدارة اليابانية (نظرية Z لوليام اوشي) : لقد عرفت وطورت الإدارة اليابانية على يد William OUCHI حيث تم في نفس النظرية اليابانية تطوير بعض الممارسات الإدارية اليابانية للتوافق مع البيئة الأمريكية والتي طبقتها العديد من الشركات الأمريكية الكبيرة كشركة ABM وشركة جونسن اند جونسن وغيرها من الشركات العالمية. وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:

1- التشغيل طويل الأجل: حيث يساهم ذلك في الاستقرار والأمن الوظيفي.

2- التقويم والترقية بطيئان نسبيا: لإتاحة الفرصة للتأني والدقة في التقويم وفي المقابل يتم التركيز على التدريب والتنمية الإدارية.

3- عدم التخصص في المهنة: وبالتالي التنقل بين الوظائف المختلفة من تنوع التدريب لإكساب الفرد إحساس وشعور افضل بالمنظمة وبأنشطتها ككل.

4- اهتمام اكبر بالرقابة غير الرسمية.

5- التركيز على اتخاذ القرارات الجماعية.

6- توزيع وتخصيص المسؤوليات على أساس شخصي.

7- الاهتمام الشامل بالأفراد.

*إدارة الجودة الشاملة: تطور مفهوم الجودة الشاملة كاستراتيجية للمنافسة بين المنظمات وان الجودة لم تعد مفهومها مرتبطا فقط بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات وإنما ترتبط أيضا بمقاييس العمل والأداء، وقدم "إدوارد ديمنج هذا المفهوم للشركات اليابانية منذ اكثر من 400سنة، وترجع نهضة الاقتصاد الياباني إلى تلك الفلسفة التي قدمها "ديمنج".

وقد مرت الجودة الشاملة بعدة مراحل أهمها، التركيز على أساليب التفتيش الفعالة بغرض تحديد الوحدات المعيبة في الإنتاج، وذلك خلال عقد السبعينيات من القرن الماضي، ثم انتقل المفهوم إلى التأكد على الجودة الشاملة للتأكد من ملائمة السلع لأوجه استعمالها، وملائمة السلع لأهداف التصميم بما يضمن الوصول للعمل الصحيح من أول مرة والتسليم في الوقت المحدد أو المخطط وتحقيق رضا العميل .

*المنظمة المتعلمة Learning Organization :

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار والاهتمام الجزئي بالعمل. لذلك طرح مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization والبيت تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة. ان هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبرتها وخبرة الآخرين.