

مدخل لإدارة الأعمال - أ. سعيد
مدارس تحليل أوجه خصائص المنظمة منصور فؤاد

يتم التعرف بإيجاز لبعض هذه المدارس وأراد وانكار وادها

أولاً: المدرسة الكلاسيكية : وتشمل عموميًا نظريتيه : نظرية الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية الإدارية .

4- نظرية الإدارة العلمية : ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية ، فاهتمت بخدمات الآلة في الإنتاج أدى الإظهار مشكلات تتعلق بنقصه المهارات وتدني الكفاءة الإدارية ، وصمم جودة الإنتاج ، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات ، فقد تبنت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية ، فعمليات مثل التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة الإدارية مع تنفيذ الأعمال والمساريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية

وأنه التركيز على إنتاجية الفرد العامل دون تقسيم العمل والتخصص فيه يعوق تنميتها بدوى التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعليم ، كما أن منظمات المشروعات أكدت أن المهتم أوجه العمل لا يستطيع وجود القيام بأعمال المشروع كافة لعدم

إمكانية الإلمام بالمتطلبات الهندسية ، الإدارية ، المالية ، المحاسبية والبشرية وغيرها . . . لذا ركزت النظرية في هذا الإطار على هدفين رئيسيين هما

- الإستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحكم من العجز والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف ،

- الإستغلال الأمثل للعنصر البشري بإتخاذ السبل والأساليب الفنية لزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وزمن ممكن .

١- فريدريك تايلور : هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية
 واعتبرت هذه النظرية أساساً للتفكير الإداري السائد خلال
 تلك الحقبة التاريخية (نهاية القرن ١٩ وبداية القرن ٢٠)
 وقد وثقت خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة
 العلمية" وفيه أشار إلى المشكلات التي واجهته خلال عمله
 وما أولفها من الحلول المناسبة لها، ومن مبادئه الإدارية أوضع
 أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي يسبب هدر
 الكثير من الوقت والجهد والمواد، وقال إن هذا الأسلوب وغيره
 ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه وعدم وجود معايير لحد
 أداء الأفراد ولحل تلك المشكلات اقترح مايلي
 - وضع معايير أداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم؛
 - تقسيم العمل بين الأفراد العاملين والتفويض في أجزائه
 - التخلص من الحركات والجهد والآنشطة غير الضرورية
 التي يقوم بها العامل

٢- جعل التدرج من المعلم الرئيسي الإدارة .
 ٣- هنري فايول : معلم فرنسي عالم فريدريك تايلور
 وتأثر ببعض أفكاره وكان يعمل مديرًا لشركة مناجم تعمل
 في استخراج الفحم الحجري وبيعها وكتب عنه أنه كان مديرًا
 ناجحًا لشركته؛ فإذ أنه اهتم بالنواحي التنظيمية في مستوى
 الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المديرين وليس على
 مستوى الإدارة التنفيذية في ورشات العمل كما فعل تايلور
 وقد انتقد فايول أفكار تايلور فأعطى أكثر أهمية للعنصر البشري
 - (٤) -

وهو ما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ودرهوه بالأب
الحقن للإدارة الحديثة مساهمته الواسعة في وضع المباري والأسس
العامية التي تشكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علما
مستقلا جنباً إلى جنب مع العلوم الأخرى .

وقد وثق فايول خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير الإدارة
العليا والإدارة الصناعية نشر فيه مفهومه للعملية الإدارية
والطرق التي تدار بها الأعمال وثوقته بها العمال والموظفون
2- نظرية البيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) الألماني
الجنسية إندا لهذه النظرية وكان الهدف من وضعها هو
تدبير مجموعة من القواعد والمباري الإدارية اللازمة لتنظيم
سبل العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية و
قد برز الإهتمام بهذه النظرية في قوله إن المؤسسات الحكومية
المتقدمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل و
إحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية
وقد مرت فترة كانت التطبيق السلي لمفاهيم النظرية ذات أثرها
كثيرة سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطن في الأداء و
التعقيد في معالجة المشكلات الإدارية وغيرها ونظرية البيروقراطية
كما وضعها ماكس فيبر بريئة من هذه الإتهامات فالمضي
العلم لها يتسبر إلى مجموعة من المباري والأسس الإدارية القادرة
على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة
الحكومية ، إن كلمة بيروقراطية كلمة يونانية لاسم
وتنقسم إلى قسمين Bureau وتلفي مكتب .
(3) -

أما الثاني *Cratig* فتعني السلطنة أو حكم لتشكل منها
مطلقاتاً واحدة ملاحظة المكتب أو علم المكتبة

ثانياً: المدرسة السلوكية: نذكر منها

- نظرية سلم الحاجات لما سلو *Maslow*

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال
أبراهام ماسلو (1908 - 1970) حول الحاجات الإنسانية نقلة
نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة هي حوز مادي أو نفسي
يتقرب به الفرد ويصل إلى إشباعه.

وهذا المفهوم يهيئ للمدرسين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر
في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى
وجود خمسة مستويات من الحاجات ومنها تسلسل هرمي

ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية: حاجات الأمان: الحاجات
الاجتماعية: حاجات التقدير وانتهاءً بالحاجات لحقق الذات
إن هذه النظرية قائمة على أساس مبررني أساسي: الأول
مبدأ الهرمان من الإنشباع حيث إن الحاجات المتسبعة لا أشد لها
في دفع الفرد لسلوك معين فحينما الحاجات غير المتسبعة هي التي
تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها. أما الثاني
فمبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى

لا تحفل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد اشبعت
فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات
الفيزيولوجية أو حاجات الأمان قد اشبعت بحدود مقبولة.

وهي إطار الفكر السلوكي للإنسان فإن نظرية ماسلو كتبت المبرر
على مساندة العاملين لأنشباع حاجاتهم المهمة في فلال العمل

لكن ننعكس إيجابياً على الأداء والانتاجية
ثالثاً: المدارس الإدارية الحديثة: فندع منها:

- الإدارة اليابانية

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو نظرية (ح) في بداية
ثمانينات القرن العشرين ويرجع هذا الاهتمام إلى الخطوات
العائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية
الحرب العالمية الثانية وفي الآن من حيث جودة المنتجات
وخصورها وانتاجية الأفراد فيها: الأمر الذي أدى إلى زيادة
قدرة نظامنا مخزناً في العالم مما فيها الأسواق الأمريكية و
الأوروبية، وفيما تليفه أهم عناصر الإدارة اليابانية في:

أ- أسلوب العمل في إدارة العنصر البشري والمنظمة
اليابانية منذ حيث إختياره وتدريبه والحفاظ عليه
مدى الحياة وفي العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد،
كذلك في كيفية تقييمه ورفعه الوظيفي: إذ يتقدم الفرد
في عمله ببطء مع الإهتمام الكامل إلى أنه لن تطبع عليه
الفرصة الوظيفية ولن يستغنى عنه

ب- أسلوب عمل الفريق: إذ يشعر العامل بأنه وهو في
الفريق أولاً وإن دوره ووظيفته يتم أداءهما على طريق
فريق العمل ذلك.

ج- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ
القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات
العليا لتقوم هذه المستويات بالتحقيق والرقابة عليها
د- توفر المعلومات والمشاركة في استقدامها بين أفراد المنظمة

جميعهم وعدم الاقتفاء بها أو اقتكارها ما قبل أن
فرد أو مجموعة وحسب ما كان ذلك توفرت له علامات
لهية بين أفراد المنظمة وبما ضلنا الدوائر

هـ - التصور الجماعي بالمسؤولية اتجاه العمل الذي تقوم به
الفرد وهذا شايع من نظام القيم السائدة في المجتمع
الياباني

- تعريف إدارة الأعمال : لقد وردت عدة تعريفات في هذا الإطار .
يمكن أن نتعرفنا لأحدها : فحسب بيتر دروكر Peter Drucker
تمثل إدارة الأعمال : نشاط يهدف ، من خلال مجموعة من الناس ،
التوصل إلى نتيجة جماعية عن طريق إعطاء هؤلاء الناس ، هدفا
مشتركا ، قيميا مشتركة ، تنظيما ملائما وتكويبا ضروريا
للوصل إلى النجاة والتكيف مع التغييرات .

* مستويات الإدارة : بهدف عامة اتفق علماء التسيير على
وجود 3 مستويات : الإدارة العليا ، الوسطى والدنيا .

أ- الإدارة العليا : هي التي تنظم أعمال المنظمة وتحدد مستوى
الأداء الكلي المتوقع لها ، في هذا المستوى تكون مسؤولية
التخطيط الإستراتيجي حيث تحدد أهداف المنظمة ويتم تصميم
الهياكل التنظيمية وتنظيم العلاقة مع البيئة الخارجية .

ب- الإدارة الوسطى : تكون مسؤولة عن الإدارات التشغيلية
أو المصانع وورشات الإنتاج ، مهمتها الرئيسية تحقيق الأهداف
التشغيلية المحددة للإدارة العليا وربطها بباقي إدارات المنظمة .

ج- الإدارة الدنيا (المباشرة) : وتكون مسؤولة عن عمليات التشغيل
الفعالية حيث يكون الإشراف على العمال بشكل مباشر ويكون
العهد تحت رئاسة المدير التنفيذي حيث تقدم له التقارير
والمعلومات على ما تم تحقيقه وإنجازته .

الفعالية

وجود فعالية ← عدم وجود فعالية

| | | |
|--|--|---------------------------|
| آلة هينة الأداء - منخفضة التكاليف + | آلة هينة الأداء + منخفضة التكاليف + | وجود كفائة الفعالية |
| آلة هينة الأداء - مرتفعة التكاليف - | آلة هينة الأداء + مرتفعة التكاليف - | عدم وجود كفائة |

4- الوظائف الأساسية : يمكن أن نوجز هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، الترجية والرقابة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات التي يعتبر المدير الزاوي بالنسبة لهذه الوظائف.

1- التخطيط واتخاذ القرارات : يمكن هبط أهمية العمليات بالنسبة للتخطيط في تحديد مدير الأعمال الغايات المراد التوصل إليها وعلى هذا الأساس يدور التساؤل حول كيفية بلوغ هذه الغايات؟ أي ماهي العمليات الواجب القيام بها من أجل ذلك؟ متى؟ وكيف؟ ثم ماهي المهام الأولية الإلزامية وما مدى مساهمة كل مهمة من هذه المهام وكيف يتم ذلك؟

إن التخطيط يأتي في المرحلة الأولى، خاصة بالنسبة للمنظمتك حديثة المنشأ، حيث تساعد باقي الوظائف الأخرى في تنفيذ الخطة، أي أنه لا بد من إعداد الخطة قبل الإلتزام بأي شيء آخر وفي هذا الإطار لا بد من الإشارة أنه بالنسبة للمنظمتك التي لديها وقت معين في العمل لا يشترط البدء بعملية التخطيط أولاً.

يكون هذا التخطيط شاملاً لكل أجزاء ومستويات العمل مع
وجود توفّر شرط التجانس بين عناصر المنظمة لتتجه نحو
أهداف وغايات مضمّنة مشتركة ويذكر أنّ الأهداف هي النتائج
أو الأخرى التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو التوصل إليها بعد
فترة زمنية معلومة كإنتاج سلعة بمواصفات محددة أو
تحقيق مستوى معين من الأرباح أو مستوى من النمو وتمثل الأهداف
عنصرًا هامًا في العملية الإدارية حيث تعمل في اتجاهها: الإجابة
الأولى يكون أساسًا لرسم السياسات والتخطيط، الإجابة الثانية
يكون مقياسًا لمتابعة الأداء والتقييم.

إن محاولة التوصل لهذه الأهداف ترتبط ارتباطًا وثيقًا بموارد
وإمكانية المنظمة، وتصل الموارد الأدوات الحيويّة التي يعتمد عليها
للتوصل إلى الأهداف وتحتاج الإدارة إلى بذل جهود كبيرة لتوفير
اقتياجاتها والحفاظ عليها حيث أنها تتفهم عمومًا بالندرة ومن
ثمّ غاية الإدارة ومطلبة بما يلي:

- تحديد الإقتياجات من النوعيات المختلفة؛
- البحث والتنقيب عن مصادر تلك الموارد؛
- بذل الجهود الساعية المالية والزمانية للوصول إلى الموارد المطلوبة؛
- المحافظة قدر الإمكان على تلك الموارد المتاحة؛
- الإستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن
من وراء هذا الإستخدام.

يجب أن تكون عملية التخطيط واقعية وقابلة للتنفيذ فيكون
فعالة مع العلم أنّها تبقى احتمالية أي غير مؤكدة النتائج
100٪ نظرًا لتغير الظروف والعوامل المدخلة. لذا يجب التفكير
في جود بدائل يمكن الإعتماد عليها في كل حالة وهذا

هل يجب زيادة الإقتراض على المدى الطويل أو زيادة رأس المال
في سوق البورصة (لتوسيع الاستثمار)

مثال: هل يجب إنشاء مصنع هدية تتركيا لتلبية الطلب المتزايد
أو الإكتفاء بالتهدير