**تطور الفكر الإداري**

سنحاول من خلال هذه المحاضرة التطرق إلى أهم النظريات والمدارس التي تخص تطور الفكر الإداري ، من خلال ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة ، الفكر الإداري في ظل المدرسة الكلاسيكية ، المدرسة السلوكية ، و الإدارة المعاصرة ( المداخل الحديثة في الإدارة ).

**أولا : ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة**

لو تمعن الإنسان في تاريخ البشرية القديم ، لوجد أن هناك الكثير من الشواهد والأدلة التي تثبت أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه ، وأن الفكر الإداري قد بدأ منذ آلاف السنين ، وأوضح دليل على ذلك ما خلفته الحضارات القديمة المختلفة من آثار ، تتمثل في كتابات ورسومات وأدوات تشير إلى ممارسة الأوائل في هذا العالم الإدارة ومبادئها ، وسنعرض فيما يلي أمثلة لهذه الحضارات :

1. **الفكر الإداري في ظل الحضارة الفرعونية :**

من أبرز الأدلة على قدرة المصريين القدماء في مجال الإدارة ، هو بناؤهم للأهرامات التي مازالت إلى حد اليوم تشد انتباه العلماء والمفكرين ، لما تطلب إنجاز هذا العمل من قوة بشرية إذ يقدر عدد العاملين بالآلاف ، وهذا الإنجاز بمفهومنا اليوم للإدارة ، يحتاج إلى تخطيط علمي وتنظيم وتوجيه للمجهودات البشرية العاملة به ، وإلى رقابة لتصحيح الأخطاء والمشاكل التي قد تواجه المنفذين لهذا المشروع ، وهذا لا يتم إلا بتقسيم العمل وإتباع مبدأ التخصص ، وهذا العمل جاء أيضا نتيجة لوجود تنظيم إداري للدولة الفرعونية في ذلك الوقت ، والتي تميزت كما يشير الباحثون بوجود وزراء يسيرون شؤونها ، وقادة عسكريين ومراكز حكم في مقاطعات مختلفة .

1. **الفكر الإداري في ظل الحضارة البابلية :**

أهم ما يشير إلى ممارسة الإدارة في هذه الحضارة ، ما يسمي بقانون "**حمو رابي**" ، الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عالجت الكثير من المواضيع الإدارية ، كتحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سلامتها ، وعدم وجود أي انحراف في الإجراءات ، وكذلك تطرق هذا القانون إلى تحديد المسؤولية ، ومعاقبة من يخل بالعمل الذي أسند إليه.

1. **الفكر الإداري في ظل الحضارة الإسلامية :**

لعب الدين الإسلامي دورا مهما في تطور الإدارة بكل جوانبها ، وذلك بفضل ما جاء في كتاب الله تعالى ، وفي سنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ، وما قام بتطبيقه والاجتهاد فيه من الخلفاء الراشدين والتابعين لهم ، وظهر الفكر الإسلامي في مجال الإدارة بشكل واضح وعملي مع اتساع الدولة الإسلامية ، وتبنيها لكل ما تنادي به من مبادئ وأسس إدارية .

ويعجز الإنسان في حصر الشواهد التي تدل على تطور الفكر الإداري الإسلامي ، فعلى سبيل المثال دعا الإسلام إلى المساواة بين الناس دون تمييز ، وشجع على العمل والنصح ، كما رغب في التخطيط وممارسته و تجنب العمل العشوائي ، أما وظيفة التوجيه الإداري ، فقد أكد الإسلام على ضرورة وجود القيادة ، كما سمحت مبادئ الإسلام والقيم التي غرسها في الناس إلى وجود رقابة ذاتية ، عن طريق مراقبة الناس لأنفسهم بإتباع أوامر الله ، وتجنب نواهيه ...الخ.

**ثانيا : الفكر الإداري في ظل المدرسة الكلاسيكية**

تتمثل أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة فيما يلي :

* **نظرية الإدارة العلمية :**

من رواد هذه النظرية نجد :

1**/ فريديريك تايلور( 1898)**:

يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير " **مبادئ الإدارة العلمية "** ، أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها .

" حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصري الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم **الأجر التفاضلي** " .

2**/ هنري جانت (1861- 1919):**

لقد رافق **هنري جانت** **تايلور**  في الكثير من المشروعات التي قدمها في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلا عن تايلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة ، كما عمد **هنري جانت** إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجز ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر.

وهذا الترتيب جعل **هتري جانت** يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم" **بخرائط جانت"**  وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل .

والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك **" بجدولة الإنتاج "**، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

**3/ هارنجتون أمرسون (1853-1931) :**

كان من بين المتحمسين لأفكار تايلور في الإدارة العلمية ، وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة التي نشرها سنة 1919 ، حيث سميت "**بمبادئ الكفاءة الإثني عشر"** ، والتي نلخص أهمها فيما يلي :

\* وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها ؛

\* تميز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة ؛

\* اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة ؛

\* الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة ؛

\* نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة ؛

\* توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛

\* تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه ؛

\* مكافأة العمال المتميزين .

* **نظرية الإدارة الوظيفية :**

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية مايلي :

**1/ هنري فايول : (1841- 1925)**

يعتبر "**فايول"** رائد نظرية الإدارة الوظيفة ، وهو فرنسي الأصل ، " حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التعدين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان **الإدارة العامة والصناعة ،** والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك مبادئ الإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام **30** سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب ".

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية و غير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى مايلي:

\* نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛

\* نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛

\* نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛

\* نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

**2/ "جيمس موني" و "ألن رايلي" :**

" كانا يعملان في شركة "**جنرال موترز"** الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان "**الصناعة تتقدم"** سنة **1931** ، تناولا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :

\* التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة

\* التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف ؛

\* التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة ؛

\* الاعتماد على أسلوب المشورة في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

* **النظرية البيروقراطية :**

"يعتبر عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر** رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند **ويبر** التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها " .

ويعرض **ألبيرو** خصائص النظام الإداري البيروقراطي التي وضعها **ماكس ويبر** فيما يلي :

\* توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛

\* وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛

\* تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛

\* يعين في الوظيفة من هو أحق بها ؛

\* تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛

\* استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛

\* الاعتماد على التوثيق، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها .

**ثالثا: المدرسة السلوكية**

تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية . ولقد تضمنت هذه المدرسة مايلي :

**-مدرسة العلاقات الإنسانية**

مفكري هذه المدرسة كانوا أكاديميين وعلماء اجتماع والنفس والسلوك ، حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ، ومفهوم القيادة ، ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور **جورج إلتن مايو** ، والمفكر **ماك جريجور** صاحب نظرية س و ع ، والتي وضح من خلالها ، أن تكون المؤسسة مكان محبب لدى العامل ، وأن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، والنفسية والاجتماعية ، أن مستقبله الوظيفي ، ومستقبل أسرته مرتبط بها ، هذا إلى جانب **رودولف ستانر ،** صاحب **نظرية الدافعية** ، والتي ترى أن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان ، الذي يحرك وينشط السلوك ، ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف الإنسان ، فالدافعية هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه نحو تحقيق شيء ما ويمكن رصد أبعاد هذه المدرسة ، من خلال ما قدمه  **إبراهيم ماسلوا** في دراسته للدافعية ، حيث وضع نموذجا لهرمية الحاجات ، مبتدءا بالحاجات الأساسية ، وتليها الحاجات الأخرى .

**رابعا : الإدارة المعاصرة ( المداخل الحديثة في الإدارة )**

1. **مدرسة إدارة الجودة الشاملة :**

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل إستراتيجي ، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها . و حسب معهد التقييس البريطاني ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطور " .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ، تحدد فيها كافة جهود العملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل . ومن رواد هذه المدرسة نجد : **إدوارد ديمنغ ، فليب كروسي، جوزيف جوران ، كاورو إشيكاوا .**

1. **المدرسة اليابانية :**

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع " ، ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي :

\* التوظيف مدى الحياة ؛

\* بطئ التقييم بغرض الترقية ؛

\* تنويع خبرات الأفراد في المنظمة ؛

\* سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛

\* الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل ؛

\* الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

**3- مدرسة الأنظمة :**

" إن الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية ، لذلك جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلا متكاملا في دراسة الإدارة " ، " والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعا إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها " .

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة وشمل هذا النظام العناصر التالية :

**\* المدخلات :** وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية.

\***عمليات التحويل :** وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ...الخ .

**\*المخرجات :** وتمثل السلع والخدماتالمصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء ...الخ .

**\*التغذية العكسية :** وهي رد فعل البيئة الخارجية ( المستهلكين والمستخدمين ) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

1. **المدرسة الموقفية :**

" تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى هذه المدرسة ، أن العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعا لهذه الظروف " .

**5- الإدارة بالأهداف :**

" ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين **بيتر دراكر و جورج أود يون ،** ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على انجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي :

\* تحديد الهدف من المشروع ؛

\* تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛

\* تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛

\* توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛

\* متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛

\* تحديد الحوافز والعقوبات

**6- الهندرة أو إعادة الهندسة :**

تعتبر الهندرة وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات .

وظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان **مايكل هيمر و جيمس شامبي** الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير **هندرة المؤسسات** ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات و الإستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم.

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

\* التخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي ؛

\* التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ؛

\* ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛

\* التكيف والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث ، وكذا إفرازات العولمة .