

### المحور الثاني : مدارس الإدارة

لقد مرت الإدارة عبر عدة مراحل تاريخية ، حيث تكونت مدارس عديدة كان لكل مدرسة منها روادها وأبحاثها ومنهجها وخصائصها التي ميزتها عن غيرها، فكل مدرسة ركزت على جوانب معينة في العملية الإدارية.

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

- إعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الإفتراضات هي :
- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
  - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة.
  - اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.
  - اعتبرت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل.
  - اعتبرت أن المنظمة تعمل في محيط مغلق.
  - اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.
- أما عن النظريات التي تندرج ضمن هذه المدرسة تتمثل في :
- نظرية الإدارة العلمية - نظرية المبادئ الإدارية - نظرية البيروقراطية.

#### 1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت نظرية الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م – 1925م على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم "فريدريك تايلور" الذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه النظرية. أهم ما ميز هذه الفترة انخفاض الإنتاجية التي لاحظها العديد من المفكرين من بينهم تايلور الذي كان يعمل مهندس في مصنع للحديد والصلب بـ و.م.أ، فقام بدراسات وتجارب علمية حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت بهدف تحقيق كفاءة العنصر البشري والإمكانيات المستخدمة في الإنتاج ،فلاحظ تباطؤ العمال وكسلهم، مما دفعه للتركيز على دراسة الوقت والحركة، ومن ثم قام بتدريب العمال لرفع إنتاجيتهم. قدم تايلور نظرية الإدارة العلمية لإيجاد الحلول لمشكلة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

**مبادئ الإدارة العلمية :** الإدارة العلمية هي نظام يستهدف التوصل إلى طرق وأساليب أكثر كفاءة لاستعمال الآلات والعنصر البشري بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية. وقد حدد تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" 1911 هذه المبادئ كالتالي :

- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب.
- تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي ووفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين المسيرين والعمال
- الإشراف الوظيفي حيث أن كل عامل يتلقى الأوامر من مشرفين متعددين متخصصين.
- التسيير بالإستثناء.

ومن بين رواد هذه النظرية نجد أيضا "فرانك جيلبرث" الذي قام مع زوجته ليليان بدراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، وقد اهتم بدراسة الحركة والزمن، وكان الهدف الذي يطمح إلى تحقيقه هو التوصل إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة. ويوجد أيضا ضمن هذه النظرية "هنري جانت" الذي اتفق مع تايلور في العديد من أفكاره إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية اتجاه العمال، حيث اقترح تقديم المكافآت للعمال المنتجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي للعمال الآخرين حتى في حالات انخفاض الإنتاج وذلك لتوفير حياة كريمة للعامل. ومن مساهمات "هنري جانت" في تطوير علم الإدارة، ابتكاره ما يسمى "خراطج جانت" والتي تستخدم كوسيلة للتخطيط والرقابة.

## 2- نظرية المبادئ الإدارية:

يعتبر "هنري فايول" المنظر الرئيسي لهذه النظرية واستمد أفكاره من تجربته كمدير ممارس في أحد مناجم الفحم بفرنسا، وقد أصدر كتاب "الإدارة العامة والصناعية" 1916 حدد فيه مايلي :

- الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وتتمثل في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- صنف أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات :
- أنشطة فنية ، أنشطة تجارية ، أنشطة مالية ، أنشطة محاسبية ، أنشطة أمنية ، أنشطة إدارية.
- الصفات الواجب توافرها في الإداريين هي :
- الصفات الذهنية والعقلية ، الجسمانية ، الخبرة والتجربة ، الخلقية ، الثقافية ، الفنية.
- المبادئ العامة للإدارة: هذه المبادئ حسب فايول هي مرنة وليست ثابتة ومحددة، وإذا التزم بها المدير يكون أداءه جيدا:

1) تقسيم العمل (2) تكافؤ السلطة والمسؤولية (3) الالتزام بالقواعد أو الانضباط (4) وحدة الأمر (5) وحدة الاتجاه (6) خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (7) المكافآت (8) المركزية (9) التسلسل الهرمي أو تسلسل القيادة (10) الترتيب والنظام (11) العدالة (12) الاستقرار الوظيفي (13) المبادرة (14) العمل بروح الفريق.

## 3- نظرية البيروقراطية:

مصطلح البيروقراطية bureaucracy يتكون من كلمتين bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم ، أي أن البيروقراطية معناها سلطة المكتب أو حكم المكتب

البيروقراطية هي " التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم، بالإضافة إلى أنه يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة "

تسند نظرية البيروقراطية إلى العالم الألماني "ماكس ويبر" وقد كان عالم إجتماع وكان مهتما بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد آنذاك تقدما إقتصاديا وصناعيا كبيرا، واهتم "ماكس ويبر" بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، وحدد عدة خصائص لهذا النموذج تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وتتمثل في:

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة ومحددة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، ويخضع التنظيم البيروقراطي لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين ولمجموعة من القواعد والإجراءات غير الشخصية، ويوجد بهذا التنظيم مكاتب وما تحويه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف.

8- نشاط الموظف في التنظيم يتطلب خبرة وتدريب وكل نشاط وجهد الموظف.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

10- يحقق التنظيم البيروقراطي الأمن الوظيفي لأفراده، مما يحفزهم ويزيد من كفاءتهم.

كما قسم ويبر السلطة إلى ثلاثة أنواع: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

## ثانيا: المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ولتغطية جوانب القصور والنقص فيها، حيث ركزت على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المؤسسة، وقد ركزت أيضا على البعد النفسي والاجتماعي للفرد. ومن أهم نظرياتها:

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "إلتون مايو" المنظر الرئيسي لهذه النظرية، ومن أهم الدراسات التي قدمها مع زملاؤه تلك المعروفة بإسم دراسات "تجارب هوثورن" في شركة "Western Electric" بمصنع هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1927-1932)، وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل. كانت النتائج غير متوقعة، وتؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمل.

توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية.
- 5- للقيادة غير الرسمية دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

### 2- نظرية الحاجات الإنسانية:

قدم "أبراهام ماسلو" نظريته حول الحاجات الإنسانية على اعتبار أن الحاجات تولد ضغوفا تؤثر في عمل وسلوكيات العمال وتصرفاتهم، لذلك وضع نموذجا لهيكلية الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى إلى غاية قمة الهرم، حيث أنه عندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وتتمثل هذه الحاجات بالترتيب في: الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمن - الحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى تقدير الذات - الحاجة إلى تحقيق الذات.

تقوم هذه النظرية على مبدئين هما: مبدأ العوز ومبدأ الارتقاء.

### 3- نظرية X و Y:

إن نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماكجريغور" تمثلان فرضيتان حول السلوك الإنساني، وقد أكد على ضرورة اهتمام المسيرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين والانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل وسماها النظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرية الإنسانية والاجتماعية والتي سماها نظرية Y .

#### افتراضات نظرية X :

- 1- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل
- 2- خامل و لا يريد المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- 5- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
- 6- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

#### افتراضات نظرية Y :

- 1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- إن العنصر البشري في ظل ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- 4- يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.

### ثالثا: المدارس الحديثة

#### 1- المدرسة الكمية:

تقوم فلسفة هذه المدرسة على فكرة أساسها أن نشاطات المؤسسة وعملياتها يمكن التعبير عنها في شكل نماذج ومعادلات ورموز رياضية، وأن ما يقوم به المسير من مهام ما هي إلا عمليات منطقية يمكن نمذجتها من أجل تشخيص وحل العديد من المشاكل التنظيمية المعقدة والمركبة. وقد حاولت هذه المدرسة تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي. حسب هذه المدرسة فإن عمل المسير الأساسي يتمثل في تبسيط وتمثيل الواقع بغرض فهمه وتصوره أكثر، وبالتالي القدرة على التحكم في متغيراته والوصول إلى نتائج أكثر واقعية ودقة ما كان يمكن الوصول إليها دون بناء النموذج، باعتباره البنية التي تحدد العلاقات الرياضية بين المتغيرات أو ظروف المشكلة والنتائج المنتظرة.

#### 2- مدرسة النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد المدارس السابقة سواء التقليدية أو السلوكية، حيث كان كل منها يركز على أحد متغيرات المنظمة (العمل - الانسان) وباعتبار أنها نظام مغلق، بينما جاءت مدرسة النظم لتدمج بين أفكار المدرستين واعتبرت المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة بها وذلك ضمنا لاستمراريتها، وهي قائمة على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق أهدافها، وهي تتكون من 4 عناصر أساسية هي : المدخلات- المخرجات- العمليات- التغذية المرتدة.

والمنظمة تعتبر كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية ( تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد، مشتريات، مخازن، معلومات .... إلخ ). كل نظام من النظم الفرعية للمنظمة يقوم بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل ومتكامل.

### 3- المدرسة القرارية:

يعتبر "هربرت سايمون" المنظر الرئيسي لهذه المدرسة، وقد تناول بالتحليل صفة الرشد أو العقلانية في اتخاذ القرارات، فأوضح أنه لا تتوفر متطلبات العقلانية المطلقة عند اتخاذ القرارات من حيث توفر كل المعلومات وقدرة متخذ القرار على تحديد المشكلة بدقة ومعرفة كل الحلول الممكنة ونتائج كل حل، لذلك فهو يرى بأن الإداري سيتخذ القرارات برشادة محدودة أو عقلانية مقيدة، وعليه فقد اقترح مفهوم القرار المقبول بدلاً من القرار المثالي، ومفهوم الرجل الإداري بدلاً من مفهوم الرجل الاقتصادي الذي افترضت وجوده المدرسة الكلاسيكية. فالرجل الإداري يتصف بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود وليس الرشد المطلق.

### 4- المدرسة اليابانية:

أفكار هذه المدرسة مستمدة من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم.

تتمثل عناصر الإدارة اليابانية في ما يلي :

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة

- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار

- الاهتمام الشامل بالأفراد

- عدم التسرع بالتقييم والترقية.

### 5- نظرية Z :

إعتبر "وليام أوشي" أن منظمات الأعمال الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية، في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة "J" أي أسلوب الإدارة اليابانية، وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى نظرية "Z" في الإدارة. لقد كان هدف "وليام أوشي" من وضع هذه النظرية عام 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاجية بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني. ويوضح الجدول التالي المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي ونموذج Z

النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	نموذج Z
التوظيف قصير الأجل	التوظيف مدى الحياة	التوظيف طويل الأجل
اتخاذ القرار بصفة فردية	اتخاذ القرار بصفة جماعية	اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
الترقية والتقييم سريع	الترقية والتقييم بطيء	الترقية والتقييم بطيء
المسار الوظيفي متخصص	المسار الوظيفي متعدد التخصصات	المسار الوظيفي متخصص
الاهتمام جزئي بالعمال	الاهتمام الكلي بالعمال	الاهتمام الكلي بالعمال