

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم

التجارية

السنة أولى (L.M.D)

جذع مشترك

محاضرات في مدخل إدارة

الأعمال

السنة الجامعية 2021/2020

تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

تمهيد:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة كما أشرنا سابقا، إلا أن الإدارة كعلم له قواعد و أصول و نظريات و مفاهيم يعتبر حديثا مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. حيث أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة و خمسين عاما الأخيرة أي في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين. سنحاول في البداية اعطاء لمحة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدّة مدارس فكرية تنظيمية تتكامل في فروضها.

لقد مرّ الفكر الإداري بمحطات مختلفة من الآراء و الاجتهادات و المدارس، و أن لكل مدرسة نظرياتها و أفكارها، أملت الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية. فهذه المدارس التنظيمية ترى بأن المؤسسة يمكن تحليلها على أنها منظمة حيث ترتبط فعاليتها بقوة إرادتها مسيرها، لقد تشكلت هذه المدارس تدريجيا نتيجة المشاكل و الحاجيات الواقعية للمؤسسة، ولهذا نجد أن مؤسسي أغلبية هذه النظريات كانوا من المهندسين و الممارسين و ليس من الباحثين و الجامعيين. و قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام.

مفهوم المدرسة أو المدخل أو المقاربة:

يُستخدم مصطلح المدرسة في أي علم من العلوم ليشير إلى مجموعة المفكرين الذين يشتركون في رؤيتهم و تعريفهم و تفسيرهم لظاهرة معينة وطريقة دراستها و فهمها. و أن الذين ينتمون إلى مدرسة معينة لا يشترط فيهم أن يتواجدون في مكان واحد و أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية واحدة أو يعرف بعضهم بعضا. إن مدارس الفكر الإداري تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية (التسييرية) و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم و تحقيق نتائج أفضل.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

تضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية (فهي أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري) ثلاثة اتجاهات تتمثل في:

- الإدارة العلمية. (Management scientifique).
- الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية).
- الإدارة البيروقراطية.

لقد كانت محاولتهم و تجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد ألا و هو زيادة الكفاءة أو الكفاية الإنتاجية (هي العلاقة بين المدخلات وبين المخرجات، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد أو بمعنى آخر كلما ارتفعت نسبة المخرجات إلى المدخلات). زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.

(أ) الإدارة العلمية:

من أهم رواد الإدارة العلمية (Frederick Taylor, Frank & Lilian Gilbreth, Henry Gantt)، تطورت أفكار المدرسة العلمية خلال الفترة الممتدة بين (1920/1900) تطورا ملحوظا نتيجة التوسعات في المجالات الاقتصادية و خاصة القطاع الصناعي¹. و حاولت أن تجيب عن اشكال كبير طُرح في تلك الفترة وهو مشكلة زيادة الإنتاجية، كيف يمكن زيادة انتاجية الفرد العامل؟ و الشيء الذي شغل بال هؤلاء الباحثين هي مشكلة الإنتاجية، طرح سؤال كيف يمكن دفع الافراد لإنتاج عدد أكبر من الوحدات. يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و المراقبة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، أي بمعنى تقوم فلسفة الإدارة العلمية على إتباع الأسلوب العلمي في حالة وجود مشكلة في العمل و ليس على الحدس و التخمين:

- التعرف عن المشكلة.

- التعرف على سبب المشكلة.

¹ حضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص55.

- وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلة.

- اختيار الحل الملائم.

- تطبيق الحل.

و من ثمّ إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية لغرض تحسين أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم. مما ينعكس ايجابيا على طرفي العلاقة: رب العمل و العاملين أو بمعنى آخر أن الإدارة أو التسيير العلمي يهدف التوصل إلى طرق و أساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات و الأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية².

يعتبر الكثير من المفكرين *Frederick Taylor (1856-1915)* المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، كان في البداية عاملا عاديا في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي خلال ثماني سنوات حتى أصبح مهندسا، إلى أن وصل رتبة كبير المهندسين لإحدى شركات الفولاذ و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. و لقد نشر تايلور كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 و أوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري. فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون و يتكاسلون، و يضيعون الوقت و لا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة. اشتهر *Taylor* بالتنظيم العلمي للعمل الذي يقوم على أساس البحث عن أحسن طريقة للعمل (*the one best way*)، و طوّر ما يعرف لاحقا بنظرية الحركة و الوقت، أي لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقتا معينا³. و من ثمّ القيام بتدريب العمال عليها. نظرية الحركة و الوقت:

و هي نظرية بسيطة سنحاول شرحها من خلال المثال التالي: نسبة المخرجات إلى المدخلات لدينا مصنع فيه 100 عامل، كل عامل يحتاج إلى 5 دقائق لإنتاج وحدة واحدة، هذه 5 دقائق يحتاج فيها العامل إلى 10 حركات (مثال القلم). ينتج في الساعة 12 وحدة، نفترض أن العامل يعمل 10 ساعات في اليوم، أي ينتج 120 وحدة في اليوم. و أن 100 عامل ينتجون 12000 وحدة في اليوم. يقترح *Taylor* ما يلي: لو ندرّب العمال على الحركات الضرورية فقط، نحاول التركيز على العشر حركات، لو خفضنا في عدد الحركات، نفرض أن درّبنا العمال و أصبح يستعمل 5 حركات لإنتاج وحدة واحدة، اذن يصبح

² تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها النسبة ما بين كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة. بمعنى أنّها النسبة بين المخرجات و المدخلات.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، 2011، ص73

لانتاج وحدة واحدة تستغرق 2.5 دقيقة أي بمعنى أن العامل ينتج 24 وحدة في الساعة أي ينتج 240 وحدة في اليوم. أي أن 100 عامل ينتج 24000 وحدة. إذن ربحنا في الوقت و ارتفعت الإنتاجية و كما يقال (time is money).

كلما اختصرنا في الوقت كلما زادت انتاجية المصنع و بالتالي زيادة الأرباح.
و بالتالي وضع Taylor مجموعة المبادئ تتمثل في:

✍ البحث عن أحسن طريقة للأداء.

✍ قيام بتجارب الحركة و الزمن لتحديد الطريقة المثلى.

✍ تدريب العمال على الأداء الأحسن.

✍ الرقابة الصارمة على العمال.

✍ التقسيم الدقيق للعمل .

✍ ربط الأجر بالإنتاجية.

✍ تبني المنهج الأبوي (الفرد دائما يحتاج إلى من يوجهه و يراقبه و يحفزه).

✍ العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية فقط، الفرد يفكر من منطق حسابي الربح و الخسارة.

و يحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية كما يلي:

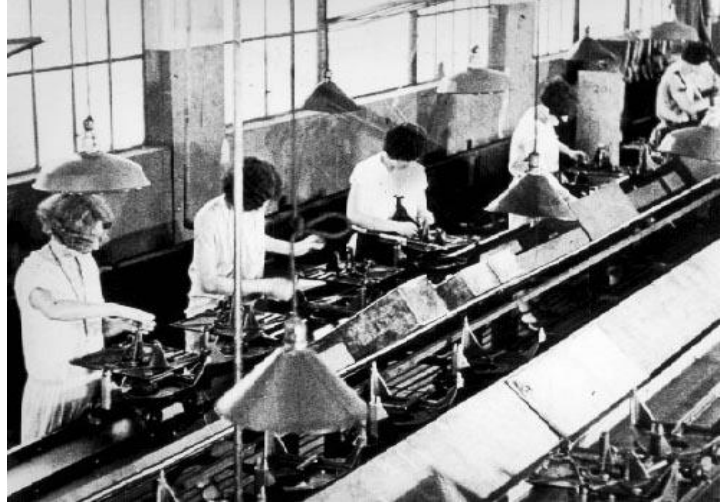
1) إحلال الطرق العلمية المنبثقة عن الأسس و القواعد بدلا من الطرق و الأساليب القديمة القائمة على الخبرة السابقة فقط أو على أسلوب التخمين. و تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا و تقسيمه إلى أجزاء و تخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط في العملية الإنتاجية الكلية لهدف التوصل إلى أفضل طريقة للأداء أي تقسيم العمل عن طريق تجزئة العمليات إلى مهام وهدية أي العمل الفردي أي لا يوجد عمل جماعي *individualisation des postes*.

2) إتباع الأساليب العلمية في تدريب العاملين لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

3) تقسيم المسؤوليات بين المديرين و العمال، حيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم و تنظيم العمل و التخطيط المفصل لكل مهمة، التي تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

4) تعاون الإدارة و العمال وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، أي أن ناتج العمل يجب أن يعود بالفائدة على كل من الإدارة و العاملين معا.

- (5) ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر ، أي بمعنى ربط الأجر بالإنتاج و الجهد الشخصي .
- (6) إحكام الإشراف و الرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة و المسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي .



و بالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل و العام، إلا أن اهتمامه لم يكن مركزا على الإدارة بصفة عامة و لكن على الإدارة في مستوى الورشة.

Lillian Gilbreth(1878-1972) و Frank Gilbreth(1868-1924)

تجانست أفكار مهندس البناء فرانك و زوجته عالمة النفس ليليان لإكمال ما بدأه تايلور، و قد اهتمتا أساسا بدراسة الوقت و الحركة، حيث **قسما الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منهما مجموعة من الحركات الضرورية و التخلص من الحركات الزائدة الغير ضرورية بما يضمن أداء العمل بأقل ما يمكن من الوقت و الجهد.** و لقد راقب *Gilbreth* باهتمام عمال البناء أثناء تأدية مهامهم، فلاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر. لذا قام *Gilbreth* بتحليل حركات العمال و حاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة و أكثرها قبولا من العامل. و قد اعتمدوا على التصوير الفوتوغرافي في ذلك، بالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل و المعيارية.

Henry Gant(1861-1919)

تعددت مساهمات المهندس الميكانيكي هنري جانت الذي تتلمذ على يد تايلور و عمل معه في شركة *Midvale steel* خلال المدة (1887-1901) و من أبرز ما أنجزه للفكر الإداري ما يلي:

1) قَدَم فكرة المهمة و العلاوة:

إذ طوّر أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين حيث يتقاضى العامل أجرا إضافيا إذا أنجز المهمة المكلف بها (كمية الإنتاج المطلوبة) و إذا فشل في تحقيق ذلك، فإنه يتقاضى الحد الأدنى للأجور المقررة لذلك اليوم، و في هذا تأكيد على منح العاملين أجرا يوميا ثابتا مع الاهتمام بمكافئة أولئك الذين يحققون الكمية المطلوبة من الإنتاج أو يتجاوزونها بإعطائهم أجور إضافية، بعكس تايلور الذي دعا إلى دفع الأجر بحسب الكمية المنتجة.

2) بدأ يركز على العنصر البشري و كان متعاطفا معهم و اهتم بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة انتاجيتهم، و نظر للإدارة على أنها لها بعد اجتماعي.

3) ساهم في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لمتابعة انسيابية العمل و التي توضح نوع العمل و من الذي سيقوم بتنفيذه و الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ و مدى ما تمّ تنفيذه من أعمال. كما توضح الخارطة التداخل بين الفعاليات المتعلقة بإنجاز العاملين حيث تبدأ المرحلة الثانية قبل اكتمال المرحلة الأولى.⁴

4) مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخرطة جانت تبدو كما يلي:⁵

يناير	فبراير	مارس	إبريل	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

⁴ خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 60

⁵ ماجد محمد الفرا و آخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002، ص 45.

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير. وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي :

- 1) خريطة سجل الآلة: التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
 - 2) خريطة سجل العامل، التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث.
 - 3) خريطة التصميم، وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقتها ببعض بغرض متابعتها.
 - 4) خريطة تقدم العمل، وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة).
- (II) الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية).

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملّة للإدارة العلمية، حيث كان الاهتمام يركز على إنتاجية الفرد وزيادتها على مستوى الورشة، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة و يعتبر أول من تبني نظرية متكاملة في علم الإدارة (نظرية شمولية الإدارة). و برزت توجهات رجل الأعمال الفرنسي "هنري فايول" (Henry Fayol 1841-1925)، فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841 من عائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات. اشتهر بكتاب نشر بعنوان "الإدارة العليا (العامة) و الإدارة الصناعية"⁶ عام 1916، لم يعرف كتابه نجاحاً إلا عندما ترجم إلى اللغة الإنجليزية في الثلاثينات. و بدأت أفكار فايول تنتشر بسرعة حيث قسّم كتابه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خصصه للحديث عن وظائف الإدارة.

الجزء الثاني: خصصه لصفات المدير.

الجزء الثالث: خصصه لمبادئ الإدارة.

انحصرت اهتماماته في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة و فهمها، بعيداً عن الاهتمام المرتكز على العاملين. يمكن اعتبار الدراسات التي قاما بها كل من "تايلور" و "فايول"

(2) يتم تفضيل ترجمة "Administration générale et industrielle" من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية بهذا الشكل لكون الكتاب يعالج موضوع الإدارة العليا للمنظمة و الأنشطة الصناعية فيها و ليس كما يترجم في الكتب العربية بعنوان "الإدارة العامة و الصناعية" و التي يفهم منها أن المضمون يخص الإدارة الحكومية و الإدارة الصناعية.

متكاملة، حيث ركّز "تايلور" على إدارة الورشة، أما "فايول" ركز اهتمامه في دراسة المستوى التنظيمي الأعلى. يعتبر "هنري فايول" الرائد الأول لهذا الاتجاه حيث شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال". و قد حاول البحث عن المبادئ و الأصول التي تحكم العمل الإداري. لعل أبرز أفكار فايول و مساهماته تتجلى في:

1) أنشطة المنظمة الصناعية:

حدد مجموعة من الأنشطة أو الوظائف في منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية كما يلي: لكي نقوم بإنتاج السلع الصناعية لابد أن تتضافر مجموعة من الوظائف حددها فايول كما يلي:

☞ **الوظيفة التقنية (الفنية):** و يتعلق بإنتاج السلع المختلفة (الإنتاج و التصنيع و التحويل).

☞ **الوظيفة التجارية:** و يتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج و بيع المنتجات تامة الصنع (تشمل عمليات الشراء و التبادل و البيع).

☞ **الوظيفة المالية:** و تتعلق بأساليب الحصول على الأموال و تخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة (أي تشمل عمليات البحث عن الأموال و إدارتها).

☞ **الوظيفة الأمنية:** تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد و ممتلكات المنظمة و كذلك إنتاج منتجات سليمة.

☞ **الوظيفة المحاسبية:** و تتضمن هذه الوظيفة توثيق و تسجيل مجمل العمليات المحاسبية و المالية و تهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون و الأرباح و إعداد الميزانية.

☞ **الوظيفة الإدارية:**

2) العمليات الإدارية:

اعتبر فايول الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف و أحفها بعناية كبيرة. لقد أوضح فايول بأن النشاطات الخمسة الأولى خضعت إلى الدراسة و التحليل بينما بقي النشاط السادس (النشاط الإداري) دون دراسة رغم من أنه يعتبر الأهم. فقد قسم مهام و واجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمس عمليات رئيسية:

☞ **التنبؤ و التخطيط:** و التي من خلالها توضع الخطة لتنفذ مستقبلا.

- ☞ **التنظيم:** لحشد مختلف الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- ☞ **القيادة و إصدار الأوامر:** لتقييم العاملين و الحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- ☞ **التنسيق:** لمطابقة الجهود مع بعضها لحل المشكلات الإدارية و تحقيق أفضل النتائج.
- ☞ **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة و اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

3) المبادئ الإدارية الأربعة عشر:

لقد اعتنى فايول كثيرا بنوعية الإدارة و اقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها، و وصفها بطابع الشمولية و العمومية و أشار إلى وجوب مراعاتها من طرف المدير أثناء ممارسته للعملية الإدارية فهي تجعل إدارته أكثر فعالية، و هذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا فيه. أي أن التقسيم يهدف إلى زيادة الإنتاج و افضل طريقة للاستفادة من الافراد.
- **السلطة و المسؤولية:** و هذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي العرصة للمحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
- **النظام أو الانضباط (القواعد المنظمة للعمل):** مجموعة القواعد التي تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة. و تهدف هذه القواعد إلى توفير الطاعة و العمل و النشاط.
- **وحدة الأمر:** إن كل عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق و تركز بنفس الاتجاه (تركيز جهود جميع العاملين في المنظمة نحو نفس الهدف).
- **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة، لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- **المركزية:** أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة و المهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

- التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي، يرى فايول ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، فكلما ارتفعنا في سلم الهرم الإداري كلما كانت سلطة المدير أكبر و ذلك يضمن نجاح العمل في المنظمة.
- الترتيب: (وضع الشيء المناسب في المكان المناسب)، يرى فايول بأن هناك ضرورة لوضع الترتيب الملائم لكل من الأشياء و الأدوات و الآلات من جهة و للأفراد العاملين من جهة أخرى و ذلك في الأمكنة الملائمة لتنفيذ الأعمال و الأزمنة المناسبة.
- المساواة: يرتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل و المساواة بين العاملين.
- الاستقرار الوظيفي: و هي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة و الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة، و إشعارهم بأن نجاح المنظمة مرهون بنجاحهم، و يجب أن يكون دوران العمل أقل.
- المبادرة أو المبادأة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق و على الإدارة أن تدعم ذلك.

(III) الإدارة البيروقراطية:

تلازم مفهوم البيروقراطية في مجال إدارة الأعمال مع اسم عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) (1864-1920) اهتم كثيرا بعلم الاجتماع السياسي، نشر كتابه الأول "الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية" و اشتهر بكتابه الثاني بعنوان "الاقتصاد و المجتمع" الذي طبع بعد موته 1922. اشتهر فير بنظرية مشهورة هي نظرية البيروقراطية⁷. يعود أصل كلمة "بيروقراطية" إلى اللغة الإغريقية (bureaucracy) و هي مكونة من كلمتين (bureau) و نقصد بها المكتب و (cracy) و يقصد بها سلطة أو قوة، و الكلمة في شموليتها تعني قوة أو سلطة المكتب أو الإدارة من وراء المكتب و يقصد بها الغرفة التي تنجز فيها المهام الإدارية. إن ماكس فير يشير من خلال الإدارة البيروقراطية، أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد و القوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل و المهام بين المستويات الإدارية و بين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد و الالتزام بالقوانين و القواعد المكتوبة. لماذا؟ لأن هذه

⁷ لا نقصد بالبيروقراطية ظاهرة الجمود و عدم المرونة و الحالة السلبية و الروتين و التأخير في إنجاز المعاملات. و إنما هي صيغة تنظيمية عقلانية و رشيدة قائمة على أساس المنطق و النظام و السلطة الشرعية لانجاز الأعمال و تحقيق الأهداف.

القواعد و القوانين لها صفة الاستمرارية و لا علاقة لها بالأشخاص و ميولاتهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خلال المواقع وهذه السلطة مفوضة له بالقانون. و من هنا كان تعبيره الذي أطلقه على كلمة (بيروقراطية) أي جالسون على المكاتب.

و أهتم ماكس فيبر كثيرا بالسلطة: و هي القدرة على إصدار الأوامر و توجيه العاملين و تكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي. لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور؟ فلما بحث في الموضوع وجد أن هناك ثلاثة أشكال من السلطة⁸:
السلطة البطولية أو الكاريزمية:

يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها و التي تضعه فوق الآخرين و تجعله يسيطر عليهم، فهو هنا قدوة حسنة أو قائد أو منقذ. المشكلة بهذا الخصوص هو أن التنظيم غالبا ما ينهار نتيجة لموت "البطل".

السلطة التقليدية:

و هي سلطة وراثية يتم فيها توارث السلطة عبر الأجيال من الجدّ إلى الأب إلى الابن تستمد شرعيتها من الأعراف و التقاليد و الدساتير، مثل السلطة الوراثية للملك أو القيصر أو الإقطاعي، هذه السلطة المستندة إلى الحق المكتسب أو الموروث و يمثل لها الجميع.

السلطة القانونية:

حسب فيبر يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، و يستمد التنظيم البيروقراطي مشروعيته من هذه السلطة القانونية، و هي تتصف بالرشد لأنها تستخدم طرقا و أساليب دقيقة لتحقيق أهداف واضحة، و لأن القانون يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص. و يعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي الطريقة الإدارية المثلى لتطبيق البيروقراطية في المنظمة. إن التنظيم البيروقراطي يناسب نوع من السلطة بواسطة القوانين العقلانية، بخلاف السلطة عن طريق المسؤولية التي تعتمد على الميزات الغير عادية للمسئول. و عرض ماكس فيبر أهم صفات العمل البيروقراطي على الشكل التالي:

⁸ عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة(1)، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص 81.

📌 القواعد و الأنظمة:

لا بدا من وجود مجموعة من القواعد و الأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ للأفراد العاملين، و يجب تثبيت هذه القواعد بشكل خطي للتقيد بها و التدرب على ممارستها.

📌 عدم التحيز (لا تفضل بين أي شخص):

إن وجود قواعد منظمة للعمل و ملزمة للجميع، تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء و عدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين.

📌 تقسيم العمل و التخصص:

يرى فيبر بأن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين، مما يؤدي بالتالي إلى مهارة و رفع مستوى الأداء.

📌 التدرج الوظيفي حسب الجدارة:

تحديد السلطة و المسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة و متدرجة في حق إصدار الأوامر و تحمل المسؤوليات.

📌 استمرار الوظيفي و الترقية: يجب انتقاء و تعيين الأفراد المؤهلين بشكل جيّد لتكون هذه المؤهلات سبيلا لبقاء العاملين في وظيفة دائمة لدى المنظمة.

📌 فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل و تحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين) كان فيبر يركز كثيرا على هذا العنصر، فيقول أن الملاك لا يمكنهم أن يكونوا مدراء لأداء عمل جيّد و مثال ذلك المشاكل التي يمكن توجدها في المؤسسات العائلية).

الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية: من خلال استعراضنا لمضمون المدرسة الكلاسيكية، يمكن إبراز الانتقادات التالية:

- الآلية: لقد نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية، فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة له مسبقا. و اعتبرت العنصر البشري على أنه أداة لتنفيذ المهام فقط و لم تعتبره عنصرا مختلفا عن عناصر الإنتاج الأخرى.
- تقسيم العمل لا يمكن تجاهل فوائده، و لكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع و الملل.

- **السلوك الرشيد للعامل** تفترض أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه هو المال و من الطبيعي أن يعمل بجد لتحقيق أقصى المكاسب المادية و ما يجعل سلوكه رشيدا هو خوفه من فقدانه عمله.
 - **إهمال النواحي الإنسانية** حيث اقترحت نظاما للحوافز و الأجور يؤدي تطبيقه إلى استغلال العامل و طاقته و بالتالي إرهاقه دون الاهتمام لحاجاته و رغباته.
 - **المؤسسة نظام مغلق**: تطلب من الفرد أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤثرات خارجية، أي بمعنى منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر في المنظمة.
 - **المثالية**: تصف هذه المدرسة ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة.
 - **إهمالها للعلاقات الغير الرسمية** و اعتبرت التنظيمات الغير الرسمية أنها تعمل ضد التنظيم.
 - **اقتصرت دراسات الإدارة العلمية على الورشة الصغيرة** و ذلك باستثناء فايول الذي درس الإدارة على مستوى المديرين، لكن معاصروه لم يتقبلوا أفكاره حيث كانت مفاهيمه متقدمة بأكثر من ثلاثين سنة.
 - **المسئولية و المحاسبة**: هذا ما يؤدي إلى جمود العمل و شعور الفرد بأنه لا مجال لرأيه و اجتهاده.
 - **السلطة و النفوذ**: ضرورة استخدام السلطة و المركزية من أجل إحكام السيطرة و خضوع الرؤوسين للأوامر. احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلي المدرسة الكلاسيكية من حيث عدم شموليتها لكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فإنها تعتبر من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري و العلمي لعلم الإدارة والتي وفرت القاعدة الجديدة للانطلاق إلى الدراسات الأعمق من قبل أصحاب المدرسة السلوكية.

المدرسة السلوكية

تمهيد:

تطورت مدرسة السلوكية للإجابة على نقائص المدرسة الكلاسيكية و خاصة النظرية التيلورية، فبالرغم النجاح الذي حققته، من خلال ترشيد العمل و عقلانيته و بالتالي يصبح أكثر فعالية مما أدى إلى ارتفاع إنتاجية العاملين. وتشهد على ذلك العديد من المؤسسات التي عرفت نجاحا كبيرا مثل صناعة السيارات *Henri Ford*. غير أنه ظهرت هناك الكثير السلبيات من جراء الاطار التنظيمي للمدرسة الكلاسيكية

يمكن اجمالها فيما يلي :

☞ كثرة الغياب في العمل لأنه أصبح متعب و ممل.

☞ الزيادة في ترك العمل بنسب مرتفعة.

☞ رداءة المنتجات بفعل الإهمال و عدم التركيز.

☞ كثرة الصراعات بين المديرين والمنفذين.

☞ ارتفاع حوادث العمل لعدم اهتمام بهذا النوع من العمل وعدم التركيز فيه.

لهذا الغرض، ظهر هناك عدد من المفكرين الذين اجتمعوا تحت اسم مدرسة تسمى المدرسة السلوكية لتقارب أفكارهم و اقترحوا نظرة جديدة لإدارة المؤسسة التي تمنح للعامل المكانة والدور الذي يليق به.

التحليل:

إن الرؤية الإستراتيجية لمدرسة السلوكية هي نفسها تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية التي تتمثل في أن السعي للرفع من الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الربح يبقى دائما الهدف الوحيد للمؤسسة، لكن ضمن طريقة

تنظيم جديدة تختلف عن المدرسة الكلاسيكية و ذلك مع إضافة بعد جديد هو أن الفرد كائن اجتماعي

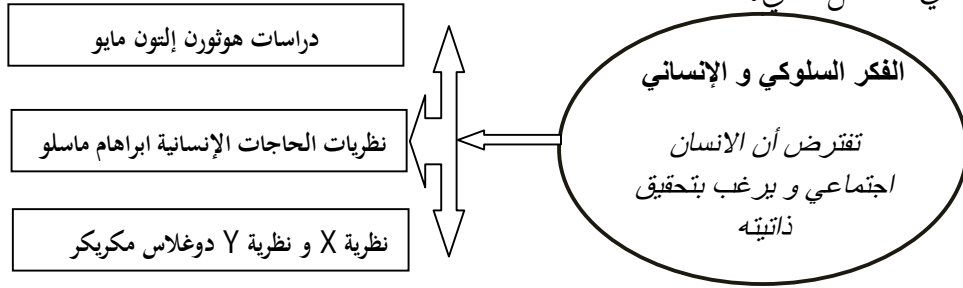
يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، و يتأثر بسلوك أفرادها. و بالتالي شعور الفرد و إحساسه بانتمائه لهذه

المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل، حيث ركزت على سلوك الإنسان و حاجاته النفسية

و الاجتماعية، و اهتمت بالعلاقات الانسانية التي ينتج عنها ما يطلق عليه بالتنظيم الغير الرسمي داخل المنظمة.

مبادئ مدرسة السلوكية:

- المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
 - إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
 - التركيز في آن واحد على الشروط المادية و السيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
 - هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.
- بدأت بوادر الفكر السلوكي و الإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي، و يمكن عرض مختلف الاتجاهات في الشكل التالي:



إن أهم الأفكار التي تضمنتها المدرسة السلوكية تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل و المجموعات حيث ارتكزت على العلاقات الإنسانية و دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية بينهم و تحقيق رضاهم و بالتالي تحقيق أعلى إنتاجية.

و فيما يلي نستعرض أهم إسهامات المدرسة السلوكية و التي تشمل علم: المدرسة السلوكية: مجموعة الأفكار و الرؤى على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية و إنسانية.

(1) العلاقات الإنسانية و دراسات (Hawthorne):

تجارب Elton Mayo:

يعتبر Elton Mayo (1880-1949) مؤسس مذهب العلاقات الإنسانية جاءت مساهماته من خلال التجارب التي قام بها في المؤسسات وخاصة مؤسسة Western Electric في Hawthorne بالقرب من مدينة Chicago خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، وتعتبر التجربة المسماة "Test room" من

أهم تجاربه، و مضمون التجربة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف أو الشروط المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في أوقات الراحة، توفير وجبات غذاء، ...) لها تأثير على إنتاجية العامل، بحيث أخذ مجموعتين من العمال، المجموعة الأولى تعمل في ظروف جد حسنة و المجموعة الثانية نفس ظروف العمل السابقة، فكانت النتائج المحصل عليها جد مفاجئة تمثلت فيما يلي: ليس فقط المجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة رفعت من إنتاجيتها، لكن حتى المجموعة الثانية التي تعمل في ظروف غير ملائمة رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت إنتاجيتها المجموعة الأولى. استنتج *Elton Mayo* و فريقه بأن هناك العوامل غير مرئية هي التي ساهمت في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و ليست الشروط المادية و الحوافز الاقتصادية وحدها التي رفعت من أداء الأفراد ثم إنتاجيتهم. و قد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين: العامل الأول: المناخ الجماعي و العامل الثاني الإشراف المشترك، ففي إطار العامل الأول عندما يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة و مرحة مع بعضهم، يؤدي إلى أداء العمل بنشاط. و في ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات و سماع آرائهم باستمرار. إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق و هما اللتين تسببتا بتحسين الإنتاجية. إذن هناك عوامل نفسية و اجتماعية وعلاقات غير رسمية، كذلك العمل الجماعي، وإعطاء اعتبار للإنسان، فمجرد الاهتمام بهؤلاء العمال و محاولة دراسة سلوكياتهم جعلهم يرفعون من إنتاجيتهم.

أهم الاستنتاجات لأعمال *Elton Mayo* :

👉 كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة الشروط المادية (النظرة التيلورية) بل بالشروط الاجتماعية إي اندماجه الاجتماعي.

👉 تلعب المكافآت الغير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) دور مهم في تحفيز العامل.

👉 لا تعتبر فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل الطريقة المثلى لتنظيم العمل.

👉 إن العمال لا يتصرفون فردي ولكن في إطار مجموعة أفراد.

استنتاج هام: يمكن القول أن هذه الدراسات و التجارب نقلت انتباه المدراء و الإدارة و الباحثين إلى عدم التركيز فقط على الجوانب الفنية و الهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية

بل أيضا التركيز على الجوانب الاجتماعية و الإنسانية كعناصر مهمة لتحسين الإنتاجية. و ساهمت دراسات *Hawthorne* بظهور حركة العلاقات الإنسانية التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة و معاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس ايجابيا على زيادة الإنتاجية.

(2) نظرية الحاجات الإنسانية: *Abraham Maslow*

في إطار المدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية تعتبر أعمال "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفساني أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، أبويه مهاجرين يهود من روسيا. اشتهر بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر كتبه *الدافعية والشخصية (1954)*. تعتبر نظريته حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، و المقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد و يرغب في إشباعه. قام بصياغة نظرية فريدة و متميزة في علم النفس، ركّز فيها بشكل أساسي على الجوانب المحفزة أو الدافعية للشخصية الإنسانية (*les motivations humaines*) يفسر من خلالها طبيعة الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله (هل هناك علاقة بين حاجات و السلوك الإنساني؟) لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل و سلوكيات العاملين و تصرفاتهم داخل المنظمة. أي بمعنى هناك حاجات لدى الأفراد اذا لم تشبع، فإنها تؤثر على سلوك الفرد في العمل. فقد بذل جهودا كبيرة في دراسة و تحليل الحاجات الإنسانية⁹. و قد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله وضعها في تسلسل هرمي:

☞ الحاجات الفسيولوجية (الأكل، الشرب، السكن، اللبس).

☞ حاجات الأمان أو الأمن و السلامة (تتمثل في العيش والعمل في أمان).

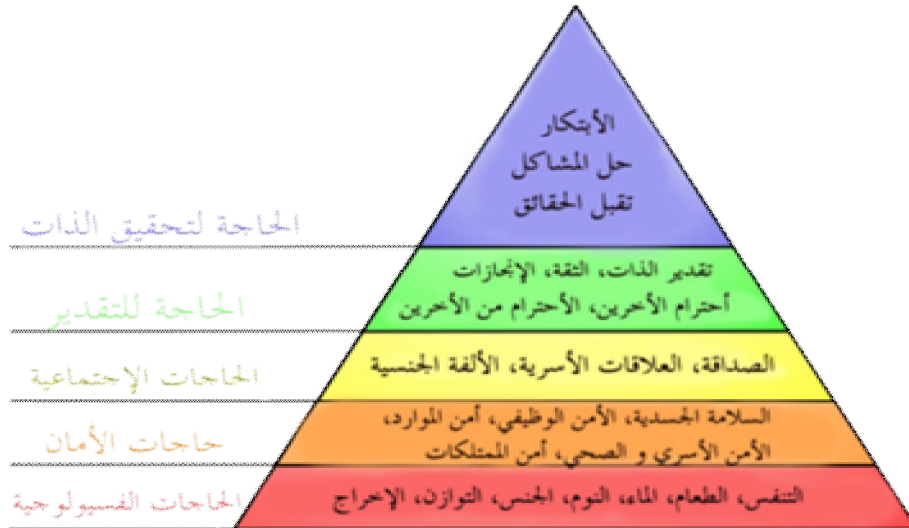
☞ حاجيات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية، الانتماء إلى مجموعة، الصداقة، الرفقة، الاحساس بأنهم جزء من فريق).

☞ حاجات التقدير والاحترام (احترام الذات و الغير، الشهرة، وضعية اجتماعية جيّدة، مركز الاحساس بالأهمية، مكانتك في المجموعة).

⁹ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2012، ص79.

👉 **حاجات متعلقة بتحقيق الذات** (الإنجاز المتميز و استخدام الطاقات الذاتية للإبداع و التفرد بأعمال استثنائية، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة).

الشكل رقم (3): التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو



يوضح هذا الشكل تدرج الحاجات عند ماسلو، الحاجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم و هذا المفهوم يعتبر حيوي للمدراء. تقوم هذه النظرية على أساس مبدئين أساسيين:

المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد على العمل هو تلبية حاجة ما و أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها.

المبدأ الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى بمعنى لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى نحقق المستوى الذي سبق.

فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة. ففي إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء و الإنتاجية.

3) نظرية X و نظرية Y *Douglas McGregor*:

لقد تأثر *McGregor* (1906-1964) بدراسات مايو و ماسلو و بدا هذا واضحا في كتابه المشهور

" الجانب الانساني للمنظمة" (*the human side of enterprise*) الذي صدر عام 1960.

حاول ابراز في كتابه أن المنظمة ليست فقط جانب مادي أي الآلات و المباني و الهياكل و لكن هناك

جانب إنساني يتعلّق بالجانب النفساني للأفراد داخل المنظمة. الذي قدم فيه وجهة نظر تنص

على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية و تحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من

الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل و سماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة

على أساس النظرة الإنسانية و الاجتماعية و التي أطلق عليها "نظرية Y".

النظرية (X) (النظرية التشاؤمية تحمل قيما سلبية) و تفترض الأتي:

👉 إن الإنسان بطبيعته سلمي و لا يجب العمل و يتجنبه بشتى الوسائل.

👉 بسبب عدم الرغبة الإنسان في العمل، فإن الأفراد يجب أن يراقبوا باستمرار، يسيّروا و أن يهددوا

بالعقوبات لكي يبذلوا المجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف.

👉 يفضل العامل أن يكون مسيرًا ويكره تحمل المسؤوليات، بدلا من اعتماده على نفسه ينتظر صدور

الأوامر و التوجيهات من قبل أشخاص آخرين و يبحث عن الأمان قبل كل شيء.

👉 نقص الطموح و مقاومة التغيير.

👉 يحقّزون ماديا فقط، يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل، سياسة التحفيز تعتمد هنا على: مبدأ

العصا و الجزرة و محفزات نقدية.



النظرية (Y): (النظرية التفاضلية تحمل قيما ايجابية)

قدم *McGregor* نظرية أخرى معاكسة للأولى و قال أن هذا غير صحيح، حيث اقترح بدلها افتراضات أخرى سماها النظرية (Y).

👉 إن بذل مجهود عضلي أو فكري شيء طبيعي مثل الراحة و الترفيه.

👉 إن المراقبة و التهديدات لا تعتبر الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يُسيّر ويُراقب ذاتيا، وأن يشارك في تحقيق الأهداف تحت ظروف اجتماعية و اقتصادية ملائمة.

👉 يقبل العامل بل يبحث عن المسؤوليات في ظروف العمل العادية.

👉 يسعى الفرد لإشباع حاجات مادية و معنوية و منها حاجات التقدير و تحقيق الذات.

👉 سياسة التحفيز تعتمد هنا على: توفير جو مناسب و أهمية المجموعة و التسيير الجماعي.

و لعل أهم ما ورد في أفكار *McGregor* في إطار الممارسات الإدارية، فالمدراء في نظرية (X) هم الذين يتحملون المسؤولية لأنهم:

- لا يعطون العاملين مجال لإبداء الرأي.

- يخلقون جوا سلبيا مبني على الخوف.

- يجعلون العاملون يشعرون بالتعبية.

أما المدراء في إطار نظرية (Y) فإنهم:

- يؤمنون بالمشاركة.

- يخلقون جوا مفعما بالحرية.

- يشجعون العمال على تحمل المسؤولية.

- يخلقون مناخا مفعم بالرضا و التقدير.

- يشجعون العمال على تقديم المبادرات.

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

واجهت هذه المدرسة العديد من الانتقادات شملت:

- الافتراضات التي تقوم عليها.

- منهجيتها في البحث و التحليل.

- النتائج التي توصلت إليها ومفهومها عن الإنسان وعن مجموعات العمل وعن أهداف

المؤسسة أو المنظمة. ومن بين هذه الانتقادات:

✎ يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أن بعض التجارب التي تضمنتها شملت عددا محدودا من العاملين، الأمر الذي لا يمكن من وجهة نظر إحصائية التأكد من دقة نتائجها و عليه فإن تعميم نتائج التجارب أمر مشكوك فيه.

✎ يعاب على هذه المدرسة أنها لم تنتهج أسلوب البحث العلمي بمعنى أنها قامت في بداياتها على دراسة العلاقة بين ظروف العمل المادية من ناحية و رفع الإنتاجية من ناحية أخرى، بافتراض وجود علاقة طردية بينهما و لما لم تتحقق هذه النتائج اتجهت الدراسة نحو وجهة أخرى خالية من أي فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها.

✎ تصوّرت نظرية العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة و منصهرة في أسرة واحدة سعيدة و بأن المصنع أي مكان العمل هو مصدر للرضا. لكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد المصالح المشتركة يوجد الصراع و التنافس و الاختلاف و محاولة التسلّط.

✎ إن الصراع الذي تعتبره هذه المدرسة أمرا غير قبول قد يعتبر مصدرا للتجديد و الابتكار و الابداع حيث يحاول كل فرد أن يتميز عن الآخرين، فالصراع بين النقابات و أرباب العمل أدى إلى تطوير الإنتاج و تحسين أحوال العمال.

✎ لا يوجد دليل مقنع بأن الحاجات الإنسانية تترتب ترتيباً هرمياً كما ورد في نظرية ماسلو للحاجات.

✎ كما ركزت هذه المدرسة على الحوافز غير مادية و تجاهلت أثر الحوافز المادية والاقتصادية.

✎ ركزت المدرسة السلوكية على التنظيم الغير رسمي باعتباره الركيزة الأساسية في البناء التنظيمي للمنظمة متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي.

و لتصحيح هذه العيوب و إدراك الخطأ لابدا من التنسيق و الانسجام بين الجانب الاجتماعي و الاقتصادي و هذا يتجلى في المدارس الحديثة التي بدأ ظهورها يتجلى من سنة 1955 محاولة الجمع بين الجانب الكمي و الجانب الانساني.

النظريات الحديثة في تحليل المنظمات

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة السلوكية اللتين تحلان المؤسسة الاقتصادية أو منظمة الأعمال برؤية مبسطة، ظهرت هناك مدارس أخرى مختلفة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام معقد. ونتيجة لضخامة المؤسسات الاقتصادية و التغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و اشتداد حدة المنافسة و التوزيع الجغرافي للأسواق، فقد برزت أفكار جديدة في علم الإدارة من خلال المدارس الحديثة.

أولاً: مدرسة نظرية النظم:

نبذة تاريخية:

مؤسس الطريقة النظامية¹⁰ هو العالم (Ludwig von Bertalanffy) (1901-1972)، من أصل نمساوي أصدر سنة 1951 مقال بعنوان " الطريقة الجديدة لتوحيد العلوم " وأتبعه بكتاب تحت عنوان: " النظرية العامة للنظام " *General system theory* ومن بين المتزعمين لهذه الطريقة: *Boulding , Beer, Johnson , Kast, ...* في فرنسا نجد كل من *Jacques Mélése et Bruno Lussato*.

مبادئ المدرسة: يحاول مؤسس هذه المدرسة، تقديم مقارنة شاملة أو كلية للمنظمات، أخذا بعين الاعتبار التعقد المتزايد للمحيط.

الافتراض الذي تقوم عليه المدرسة: الافتراض أساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات و الخصائص بين الكائنات الحية و التنظيمات الاجتماعية، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي كجسم بشري و تنظيم المنظمة.

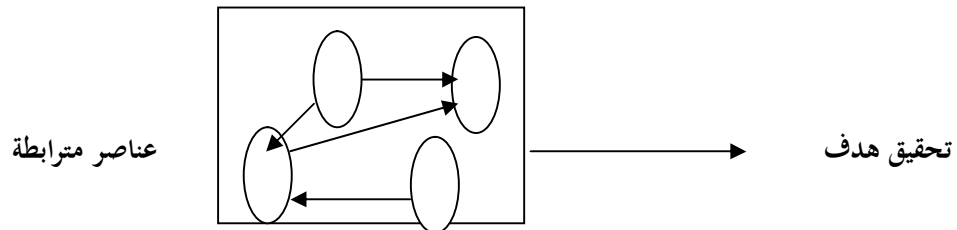
قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام (*le système*) الذي يمكن تعريفه كما يلي:

(4) الطريقة النظامية هي وسيلة لتحسيد الحقيقة، تتمثل في اعتبار كل ظاهرة أو حادثة أو سياق أو فعل كنظام. فحسب ميلاز يعتبر النظام بأنه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، موجه نحو تحقيق هدف.

اعتمدت هذه المدرسة على نتائج أبحاث نظرية النظم التي تمّ تطويرها في علم الأحياء، إن مصطلح النظام ظهر في مجال علم البيولوجي و هذا لتعويض نقائص الطريقة التحليلية¹¹ لفهم و شرح عمل الخلايا.

تعريف النظام:

النظام هو مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف ما.



و يعرف أيضا أنه " مجموعة من العناصر التي تعتمد على بعضها البعض و تؤثر في بعضها البعض و تعمل مع بعضها ككيان واحد(تشكل فيما بينها وحدة واحدة) لتحقيق هدف معين ضمن بيئة متغيرة ". فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

مثال:

جسم الإنسان هو نظام متكوّن من عدّة أجهزة تتمثل في (القلب، الرئتين، الكبد، المعدة...) تسمح الاستمرارية في العيش.

أنواع النظم:

و هناك نوعين من الأنظمة: النظام المفتوح و النظام المغلق.

- **النظام المغلق**، فهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به و هو نادر الوجود و اقرب مثال له الساعة التي تعمل على البطارية، تبقى تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية.

- **النظام المفتوح**، يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة و يؤثر و يتأثر بها عن طريق التفاعل و الاتصال.

¹¹ الطريقة التحليلية تتمثل في تجزئة الأشياء و تحاول عزل العناصر كل على حدا لدراستها الواحد تلو الآخر بعيدا عن مؤثرات المحيط.

و ستقتصر دراستنا على النظام المفتوح فقط، و يجب الإشارة أنه عندما يكون النظام معقد يمكن أن يتجزأ إلى عدة أنظمة فرعية متكاملة و منسجمة، و تجزأ الأنظمة الفرعية إلى أنظمة فرعية أصغر (مثل الجامعة).

مكونات النظام المفتوح:



الشكل التالي يوضح الإطار العام للنظام لأي منظمة.

و بموجب هذه التقسيم يمكن اعتبار المنظمة نظام مفتوح تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار و تأخذ منها مدخلاتها الأساسية و هي المواد الأولية و رأس المال و الموارد البشرية و التكنولوجيا و الطاقة و معلومات لتقوم بتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع و خدمات مفيدة للزبائن و المجتمع.

يمكن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح في تفاعل ديناميكي مع محيطها التقني، الاجتماعي الثقافي ... المنظمة تفهم على أنها مجموعة نظم جزئية في تفاعل تكاملي في داخل نظام واحد أوسع.

المدخلات: تمثل عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية و خبرة بشرية و معدات و بيانات.

العمليات: و تشمل المزج و الفرز فضلا عن عمليات التحويل و التسويق و العمليات الأخرى.

المخرجات: و تمثل السلع و الخدمات و رضا العاملين و المستهلكين، الربح و الخسارة.

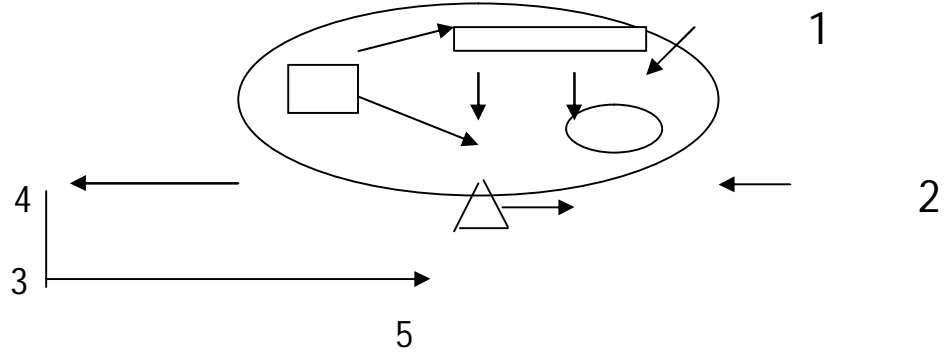
التغذية العكسية أو الراجعة: و هي التقارير عن سيرورة العمليات و جودة المنتج و تقييمهم للسلع

و الخدمات التي توفرها للمنظمة أو ردود فعل البيئة تجاه مخرجات المنظمة.

مميزات النظام المفتوح: هنالك خمس مميزات للنظام يمكن ملاحظتها وتطبيقها على أي ذات أو كيان.

1- عناصر مختلفة ومتراطة. 2- حدود. 3- محيط. 4- هدف. 5- سياق للتعديل أو المراقبة،

حلقة الرجوع العكسي *feed-back*



الشكل العام للنظام المفتوح

إذا طبقنا هذه الطريقة أي الطريقة النظامية على المنظمة يتبين لنا ما يلي:
العناصر المختلفة والمتراصة: تتمثل في وظائف و مصالح المؤسسة ولكل وظيفة أو مصلحة أهداف ووسائل وكذلك هيكل ولكن بالرغم من ذلك لا بدأ من العمل المترابط الجماعي.

الحدود: تتمثل في هيكل المؤسسة أو التنظيم الداخلي للمؤسسة.

المحيط: الشركاء المتعاملين مع المؤسسة مثل (الزبائن، الموردين، المنافسين، الدولة، البنوك، النقابات...)

الهدف: على المدى البعيد هو البقاء و الاستمرارية وهناك أهداف اقتصادية واجتماعية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى المتوسط والقصير.

سياق التعديل: في حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة لابد من إعادة النظر في القرارات والعمليات المتخذة لتتماشى مع الأهداف المرجوة.

وهكذا فحسب هذه الطريقة فان المنظمة عبارة عن نظام معقد له نهاية و مفتوح على محيط غير مستقر متغير باستمرار، تجمع وظائف مختلفة ومتراصة مع بعضها البعض، هذه الارتباطات الداخلية تظهر أكثر أهمية من هذه العناصر في حد ذاتها.

خلاصة:

إن منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) في إطار هذه المدرسة تعتبر نظم مفتوحة متعددة الأبعاد،

اقتصادية و اجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم و إدراك متغيرات هذه البيئة

و انعكاسات تأثيرها على المنظمة بشكل عام أو على أحد أجزائها. فالمنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة

يصعب عليها النجاح و تقع في أخطاء كثيرة بسبب سلوكها المغلق و بسبب عدم فهمها لمتغيرات المحيط

و لهذا لا يعقل أن لا تعتبر البيئة مهمة في مؤسسات الحديثة.

ثانيا: المدرسة الكمية (بحوث العمليات) أو الرياضية:

لقد حاول العديد من الباحثين تطوير الأساليب الرياضية والكمية و الإحصائية لمساعدة متخذي القرارات في تحسين نوعيتها. و بالتالي طرحت فكرة أنه من الممكن تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات عن طريق استخدام أساليب رياضية في حل المشاكل التشغيلية. و بالفعل تم حل الكثير من المشاكل الإدارية في مجال التخطيط و التنبؤ، كنماذج البرمجة الخطية و المشاكل الإنتاجية كجدولة الإنتاج و الرقابة على المخزون و التنبؤ بالطلب في السوق و تفسير سلوك المستهلك و التنبؤ به. مثلا يمكن إيجاد علاقة رياضية بين تغيب العاملين و تأثيرها على الإنتاج.

إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة ينطلق من كون أن الرياضيات و الأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات و حل المشكلات في المؤسسات الاقتصادية. لقد زاد استخدام هذه الأساليب حديثا خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات و الحاسوب و البرمجيات.

الانتقادات:

لكن بعض أهل الاختصاص لا يرى في النظرية الرياضية أكثر من أسلوب فقط لمساعدة الإدارة في وضع حلول لمشاكلها الإدارية و لا يرقى ليكون نظرية إدارية متكاملة، و أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين و الثقة و الود و الحب و الكره، لأن هذه المتغيرات ترتبط بالمشاعر الإنسانية التي لا يمكن تحويلها إلى أرقام و تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في أداء المنظمات. جاء تطور النظرية الكمية نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية و التي من خلالها حاولت بعض الشركات الاستفادة من الأساليب التي استخدمت في إدارة الجيش و تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية خصوصا المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة و المتحركة و بالنقل و التخزين و التمويل و التوزيع.

ثالثا: النظرية الموقفية أو الظرفية:

تعتبر المدرسة الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، بخلاف المدرسة الكلاسيكية التي كانت تبحث عن النموذج الأفضل والوحيد المطبق في جميع المنظمات أو ما مصطلح عليه (*One best way*) لتيلور أي أفضل طريقة لإدارة المنظمة. فإن النظرية الموقفية ترى بأن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما

متفردا لا يقبل التعميم و هذا في خصائصها و بيئتها، و أن لكل موقف أو ظرف هناك سلوك إداري يلائمه لأنه يتأثر بالعديد من العوامل مثل حجم المنظمة، البيئة، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة الأفراد، نوع الإستراتيجيات و غيرها. ترى هذه النظرية بأن لكل موقف معين حل مناسب الذي قد لا يكون ملائما لظروف أخرى، و ما يبرر هذا الموقف أن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي هي حوصلة المتغيرات الناتجة عن كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية. إن وجود طريقة إدارية مثلى يمكن استخدامها في كل الأزمنة و كل المنظمات إنما يتعارض مع الحقيقة الموضوعية للعمل الإداري.

رابعاً: مدرسة النظرية الاجتماعية التقنية: école sociotechnique

تعتبر هذه المدرسة حوصلة أو خلاصة للمدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية في آن واحد، فالنظرة الاجتماعية يقصد بها الجانب الإنساني و النفساني و الشخصي. أما النظرة التقنية يقصد بها الجانب الإنتاجي و الكمي و العقلاني. فحسب هذه المدرسة أن المشاكل الإدارية يجب أن تحلل من وجهة نظر تقنية واجتماعية في نفس الوقت لأن منظمة الأعمال أو المؤسسة الاقتصادية تعتبر كنظام مفتوح. من أهم الباحثين في هذه المدرسة *K.W.Bamforth/ F.E.Emery/A.K.Rice E.A.Trist/* حسب هؤلاء المفكرين أن أي مشكل متعلق بالإدارة أو التسيير يجب أن يدرس أو يحلل من خلال تشخيص متعدد المجالات الدراسية *.diagnostique multidisciplinaire*

خامساً: مدرسة نظرية القرار:

أهم مفاهيم المدرسة: من أهم المفكرين في هذه المدرسة نجد كل من *James March . Richard Cyert* *Herbert Simon*. إن مدرسة نظرية القرار تقوم بتحليل المنظمة على أنها مكان أين تؤخذ فيه مختلف القرارات. لفهم أي قرار في المؤسسة ينبغي تحليل المراحل أو الخطوات التي أدت إلى هذا الاختيار وكذلك التصرفات و التأثيرات الناتجة عنه. بخلاف المدرسة الكلاسيكية التي تبحث عن العقلانية المطلقة (لأنها تعتبر المنظمة نظام مغلق)، ففي نظرية القرار يتميز متخذ القرار في جميع المستويات بالعقلانية النسبية أو المحدودة نظراً لعدّة عوامل نفسية تدخل ضمن مراحل اتخاذ القرار بالإضافة المحيط المتغير باستمرار. إن *Herbert Simon* يرفض النظرة الآلية لتيلور و فايول، حيث أنه في بداية

الخمسينيات قام بتحليل خطوات اتخاذ القرارات في المنظمات واقترح مفهوم جديد هو العقلانية المحدودة *la rationalité limitée* ثم يبين أن العقلانية تعتبر محدودة لثلاثة أسباب:

👉 **اشكالية توفر المعلومة:** إن متخذ القرار لا يمكن الإطلاع أو معرفة كل المعلومات لاختيار القرار بشكل جيد وعقلاني، لأنها قد تكون غير متوفرة أو باهظة الثمن.

👉 **دوافع متخذ القرار:** إن نظم القيم والأهداف والعوامل النفسية وسلوكيات متخذ القرار تؤثر على قراراته.

👉 **قدرات متخذ القرار:** إن ردود الأفعال ومواهب ومعارف متخذ القرار قد تنقصه من فهم الوضعية بشكل جيد.

تُتخذ إذن القرارات في ظروف العقلانية المحدودة، التي تعتبر متغيرة وغير متكررة. إن أهمية المساهمة التي قدمها *Herbert Simon* لفهم منظمة الأعمال استحق عليها جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978. إن كل من الأساتذة الثلاثة الذين تم ذكرهم ارتبط اسمهم بمفهوم السلطوية *l'autorité*، فحسب *Simon*: "هي قدرة اتخاذ القرارات المقبولة من طرف الجميع". فقد درسوا النتائج المترتبة عنها من خلال التنظيم الغير الرسمي والعوامل الاجتماعية. فلقد بينوا أن هذا النوع من اتخاذ القرار له علاقة ليس فقط بمعايير أقل عقلانية ولكن أيضا بوضعية المحفزات وإدراك المحيط، فالخلافات لا تنشأ فقط من سوء العلاقات بين الأفراد ولكن أيضا من الإدراك السيئ للمحيط مما يتطلب لا مركزية اتخاذ القرار. إن المؤسسة هي منظمة معقدة حيث القرارات تعتبر ثمرة مشاورات وموضوع التمرن الجماعي.

سادسا: نظرية (Z) اليابانية: (الإدارة اليابانية):

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي، وقد ساعد في ذلك طبيعة المجتمع الياباني وتقاليده، مما دفع بالمنظمات اليابانية إلى الاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمات. في أوائل الثمانينات قدم *(William Ouchi)* تحليلا لخصائص المنظمات يركز على مجموعة من المبادئ سماها نظرية (Z) كنظرية جديدة للإدارة الأمريكية (كونه قد تخرج من الجامعات الأمريكية وعاش فيها مدة من الزمن) إيمانا منه بأن تطبيق بعض خصائص الإدارة اليابانية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النجاح

في منظمات و بيئات غير يابانية. تعد نظرية (Z) في الإدارة أسلوبا مكملا و يمثل حلا توافقيا بين نظريتي (X) و (Y). تقتضي هذه النظرية أن الإدارة اليابانية تمارس نشاطها بنوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة.

السمات العامة للنظرية اليابانية في الإدارة:

👉 الصفة العشائرية: تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر الذي يعيش فيه الفرد و يمارس نشاطاته الفكرية و العملية و الاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.

👉 الألفة و المودّة: انطلاقا من الصفة العشائرية، تشعر المنظمة بأنها معنيّة بتأمين حياة كريمة لعمالها و تمارس ذلك على نحو عملي مما يخلق علاقات المودّة بين الإدارة و العمال مما يحفز العامل على بذل مجهود إضافي.

👉 المصلحة المشتركة: لا شك أن الزيادة في الإنتاج سوف تعود على الجميع بمردود ايجابي و فائدة.

👉 العدالة في التعامل: تعتبر المعايير الموضوعية في المنظمات قواعد مطبقة على جميع العاملين على السواء.

خصائص العمل الإداري:

👉 الإدارة الجماعية: تتبع الإدارة اليابانية أسلوب جماعات العمل، فكل فرد ينتمي لجماعة معينة مكلفة بانجاز مهمة محددة و تقوم هذه الجماعات من خلال التعاون بإدارة العمل بالمشاركة.

👉 الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: حيث يساهم جميع المدربين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم في ذلك، و هم بالتالي مسئولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي و المسؤولية الاجتماعية تقع عليهم.

👉 السلطة الواسعة للمشرفين المباشرين: و ذلك بقناعة الإدارة بمعرفتهم الدقيقة بالأفراد العاملين معهم، فالمشرف يعرف كيفية انتقاء العاملين لديه و كيفية توجيههم بالشكل الصحيح.