

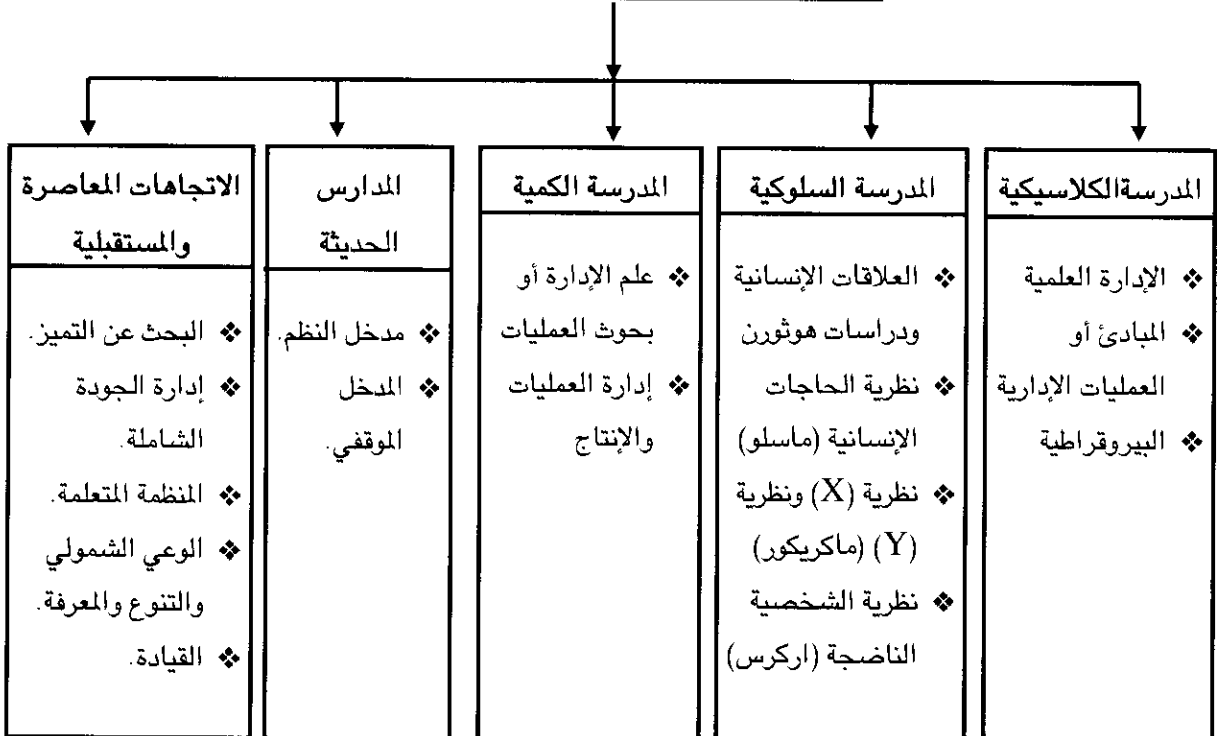
الفصل الثاني

الإدارة بين الماضي والحاضر

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. لماذا ندرس التطور التاريخي للإدارة؟
2. ما معنى المدرسة أو المدخل أو المنهج أو المنظور في دراسة الإدارة؟
3. ماذا نتعلم من المدرسة الكلاسيكية؟
4. ماذا نتعلم من المدرسة السلوكية؟
5. ماذا نتعلم من المدرسة الكمية؟
6. ماذا نتعلم من المدرسة الحديثة؟
7. ما هي الآفاق المستقبلية للإدارة؟

الإدارة بين الماضي والحاضر



مقدمة الفصل الثاني:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي. في هذا الفصل نحاول أن نعطي لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات. ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها.

❖ مفهوم المدرسة أو المدخل

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها، مثال ذلك مدرسة الشعر الحديث أو مدرسة الفن الحديث أو الرسم الانطباعي وغيرها. وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضاً، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه.

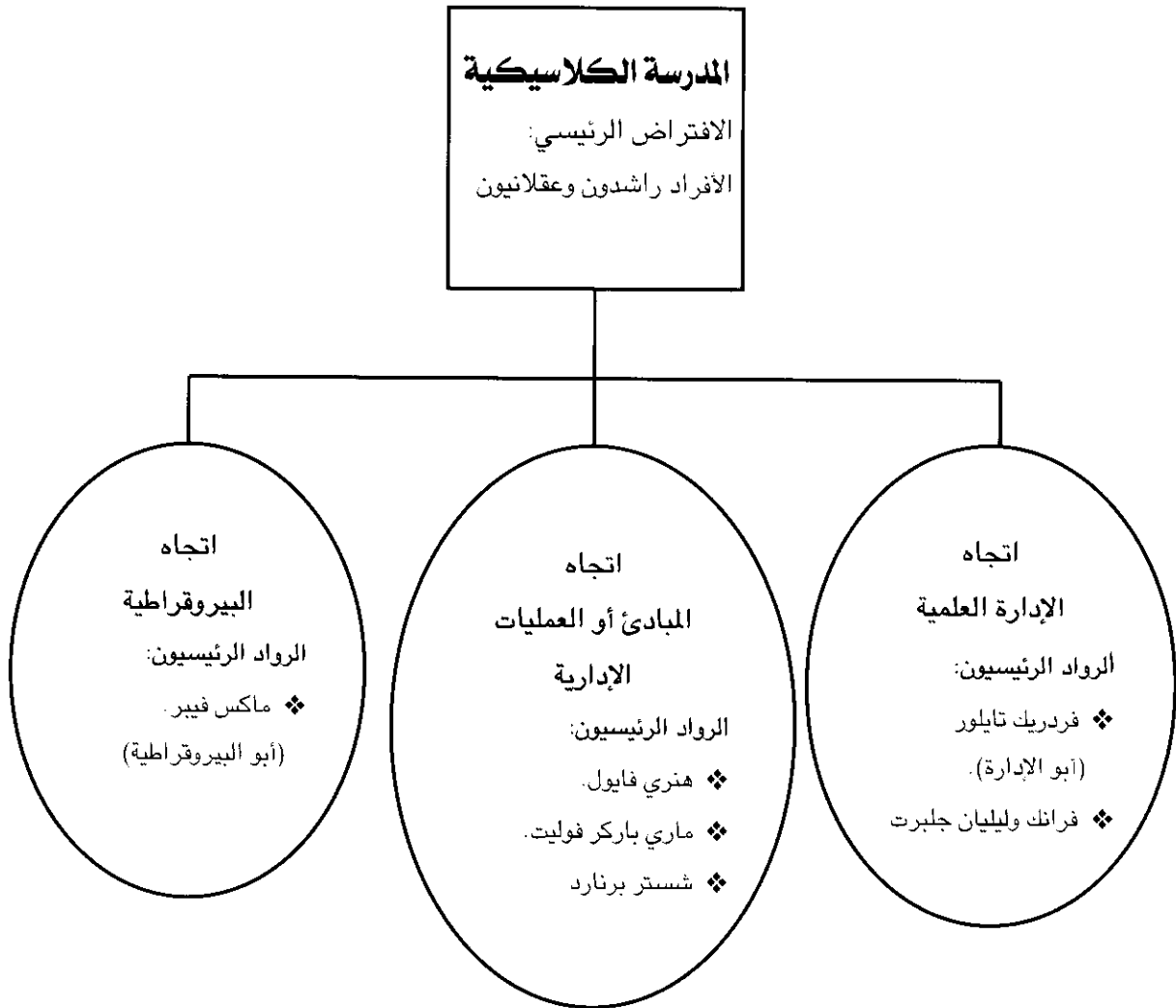
❖ المدرسة أو المدخل
School or Approach
مجموعة العلماء والباحثين
والأفكار المشتركة في رؤية
ودراسة وتفسير ظواهر معينة في
الإدارة أو الأدب أو الفنون، ولا
تعني أنها حقبة تاريخية منتهية
ولا مكان محدد.

والمدرسة أو المدخل في الإدارة يعني مجموعة العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لهم لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابهة نسميه مدرسة معينة مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها. إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفتها وروادها وأفكارهم يساهم في تشكيل تراكم جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل. إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر. ومن المعلوم أنه في علم

الإدارة توجد عدة مدارس لدراسة الظواهر الإدارية وما يرتبط بها وجميعها مهمة لتشكيل حصيلة معرفية لدى المدراء مفيدة في تعاملهم مع مختلف المواقف في المنظمات الحديثة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School

تضم هذه المدرسة – التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية – مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية وكما في المخطط أدناه:



شكل (1- 2): المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها

❖ الإدارة العلمية Scientific Management

❖ الإدارة العلمية

Scientific Management

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات. وينطلق من مسلمة معينة تمثل منهجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابياً على طرفي العلاقة: رب العمل Employer والعاملين Employees. ويعتبر فردريك تايلور (1856-1915) Fredrick Taylor الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة. لقد نشر تايلور كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة Time and Motion Study والتي أسهمت في ما بعد بتطوير تخصص علمي مهم في كلية الهندسة وهو الإدارة الصناعية Industrial Management.

❖ دراسة الوقت والحركة

Time and Motion Study

تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها.

إن أهم إسهامات تايلور والإدارة العلمية يمكن إجمالها في ما يلي:

1. إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
2. اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
3. تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
4. إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.

وتجدر الإشارة إلى أن الزوجين ليليان جلبرت (1878-1972) Lillian Gilbreth وفرانك جلبرت (1868-1924) Frank Gilbreth قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي. وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل Work Simplification والمعيارية Standardization.

❖ المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية

❖ العمليات الإدارية

Administrative Principles

اتجاه يركز على الاهتمام
بالوظائف الإدارية وأنشطة
المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ
الإدارية.

Administrative Principles

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 (Henry Fayol 1841-1925) الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتاباً 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:

1. العمليات الإدارية

فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية:

- ❖ الاستبصار والحكمة Foresight: والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلاً.
- ❖ التنظيم Organization: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- ❖ القيادة وإصدار الأوامر Command: لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- ❖ التنسيق Coordination: لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- ❖ الرقابة Control: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

❖ أنشطة المنظمة

Organizational Functions (Activities)

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية
لأي منظمة أعمال صناعية كانت
أم خدمية، على الرغم من أن
فايول قد خص بها المنظمات
الصناعية.

2. أنشطة المنظمة

في منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية يمكن ملاحظة الأنشطة التالية:

(❖) لقد فضلنا ترجمة "Administration Industrielle et Générale" من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية بهذا الشكل لكون الكتاب يعالج موضوع الإدارة العليا للمنظمة والأنشطة الصناعية فيها وليس كما يترجم في الكتب العربية بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" والتي يفهم منها أن المضمون يخص الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية.

❖ النشاط الإنتاجي الفني Technical Operations: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

❖ النشاط التجاري Commercial Operations: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

❖ النشاط المالي Financial Operations: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

❖ نشاط الحماية من المخاطر Security Operations: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وآمنة.

❖ النشاط المحاسبي Accounting Operations: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

❖ النشاط الإداري Managerial Operations: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي:

- التخطيط Planning

- التنظيم Organization

- القيادة Leadership

- الرقابة Control

3. المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول

❖ المبادئ الإدارية لفايول

Fayol's Principles

هي اعتقادات وأفكار صاغها

فايول في أربعة عشر مبدأ

لتحسين الممارسة الإدارية.

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيراً بنوعية

الإدارة Quality of Management واقتراح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها

وهذه المبادئ هي:

❖ تقسيم العمل Division of Work : بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

❖ السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

- ❖ القواعد المنظمة للعمل **Discipline**: قواعد واتفاقيات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- ❖ وحدة الأمر **Unity of Command**: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- ❖ وحدة الاتجاه **Unity of Direction**: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.
- ❖ خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة **Subordination of Individual Interests to Organizational Interests**: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- ❖ مكافأة العاملين بعدالة **Remuneration of Staff**: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- ❖ المركزية **Centralization**: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- ❖ التدرج الهرمي **Scalar Chain**: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل إلى أعلى أو بالعكس.
- ❖ الترتيب **Order**: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- ❖ العدالة **Equity**: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.
- ❖ استقرار الكادر **Stability of Staff**: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- ❖ المبادرة **Initiative**: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- ❖ روح الفريق **Espirit de Corps**: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

ومن الجدير بالذكر أن من بين الرواد الآخرين في الاتجاه ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follyet وشستر برنارد (1886-1961) Chester Bernard اللذان ساهما بأفكار مهمة في هذا الاتجاه. فقد ركزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع (Community) يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر. كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة. أما برنارد فقد أسهم بإضافة ما يسمى التنظيم غير الرسمي Informal Organization كما أشار إلى أن المنظمات هي ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية. كما أسهم أيضاً بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority والتي نص فيها على أن الأفراد لديهم الحرية باتباع أوامر الإدارة أو رفضها.

❖ البيروقراطية Bureaucracy

❖ البيروقراطية

Bureaucracy

صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيقة وكفؤة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة. ويعتبر ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber هو الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه. ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد آليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:

1. تقسيم واضح للعمل Clear Division of Labor: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
2. هيكلية واضحة للسلطة Clear Hierarchy of Authority: أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
3. قواعد وإجراءات عمل رسمية Formal Rules and Procedures: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
4. اللاشخصية في التعامل Impersonality: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
5. التدرج الوظيفي حسب الجدارة Careers Based on Merits: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.
6. فصل الإدارة عن الملكية Management Separation from Ownership: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة العامة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته. لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يوطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

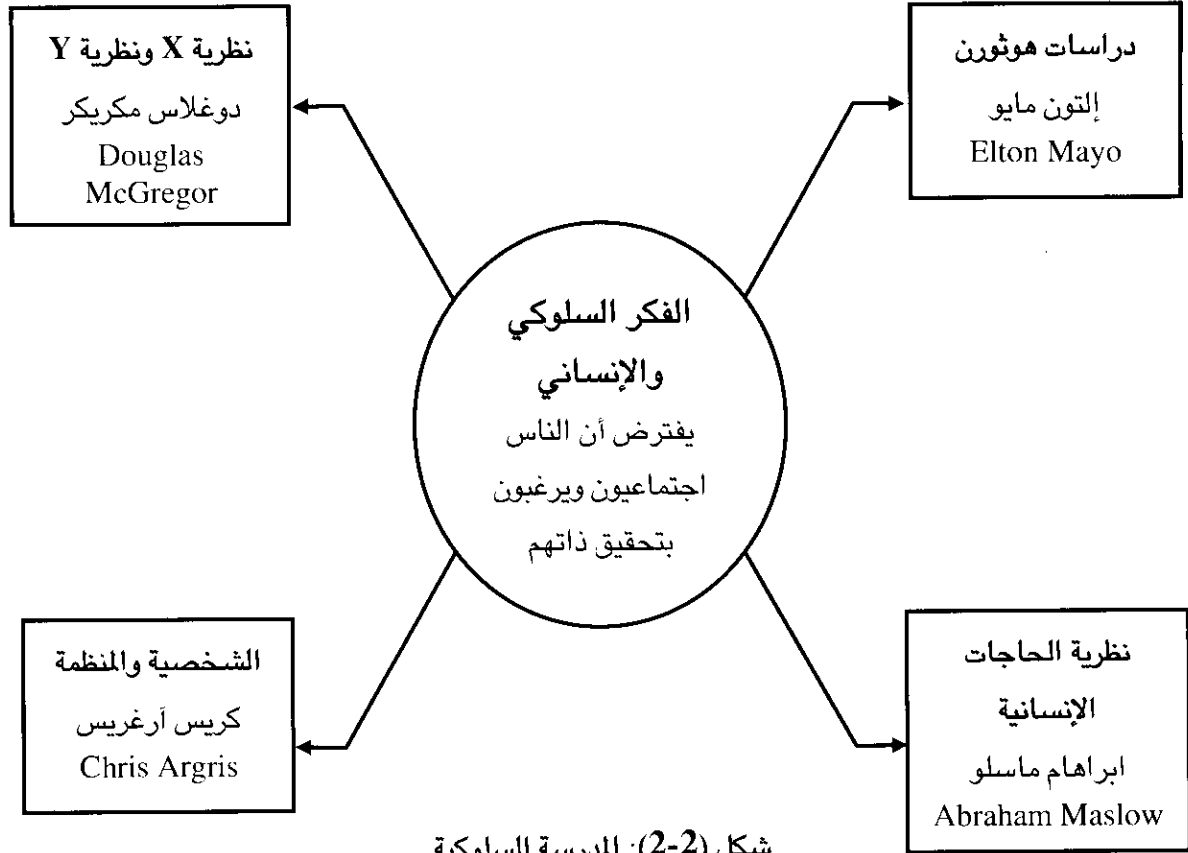
❖ المدرسة السلوكية

Behavioral School

مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية.

ثانياً: المدرسة السلوكية Behavioral School

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



إن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تتحقق أعلى إنتاجية. وهذه الأفكار جاءت رداً مكماً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

❖ العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن

Human Relations and Hothorne Studies

❖ دراسات هوثورن
Hothorne Studies
مجموعة من الدراسات والتجارب في شركة Western Electric فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في إنجاز العمل.

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric (تسمى اليوم Lucent Technologies) في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها. وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة

Harvard برئاسة Elton Mayo وقد كان هذا في عام 1927. وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين: الأول هو مناخ العمل الجماعي Group Atmosphere والإشراف المشترك Participative Supervision. ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط. وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. أن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية.

ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدارس التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية. لقد أعطت هذه الأبحاث اهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة وكذلك اشرت تأثير المجموعة على سلوك الفرد. إن أهمية دراسات هوثورن الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة إنتاجية العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيصلهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة وسميت هذه الظاهرة "تأثير هوثورن" Hothorne Effect. وساهمت دراسات هوثورن بظهور حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

إن هذه الحركة كانت مدخلاً لما سمي في ما بعد السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات.

❖ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow Theory

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في

❖ حركة العلاقات الإنسانية

Human Relations Movement

حركة ترى أن المدراء يستخدمون علاقات إنسانية جيدة لغرض الوصول إلى إنتاجية أعلى للعاملين.

❖ تأثير هوثورن

Hothorne Effect

هو ميل العاملين غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم.

❖ السلوك التنظيمي

Organizational Behaviors

دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمات.