

1- نبذة تاريخية:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية

الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

◀ فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

◀ تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

✓ كيفية الربط بين المتغيرات.

✓ كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

✓ كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

✓ إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

❖ تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

❖ تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيدا أو تتعاضم أهميتها بازدياد حجم مؤسسة وارتفاع عدد الموظفين

والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل المتنوعة عنها والمرتبطة عنها والمرتبطة بها، وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية، إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية، باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.

وترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية وتحديد هادفة التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين، ومن ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

2- ماهية الإدارة:

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات وتوجيه القيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

3- تعريف الإدارة:

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة (يدير) manage تعني: يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس اللذين تجمعهم مهمة

معينة.

الإدارة (management) هي: فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث عرفها (وايت White) بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما (فيثنر Phiffner) فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة"

ويعرفها (ولسن Wilson) بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى (تايلور Taylor) بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها". ويعرفها كذلك (فايول Fayol) بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة".

وتعبر هاته التعاريف عن الوجهة الحديثة لتعريف الإدارة وذلك بأن الإدارة العامة هي أداة للمساهمة في تشكيل السياسات العامة وتنفيذها.

المحاضرة الثانية: نظريات ومدارس الإدارة

1- نظريات الإدارة:

هناك أربع مدارس إدارية تندرج تحتها نظريات الإدارة وهي:

1-1- المدرسة الكلاسيكية: <

هي مدرسة ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة لصناعية، حيث تجسد هذه المدرسة التيار الكلاسيكي وبرز رواده فريدريك وانسلوا تايلور *friederich. w. Taylor* الذي لقب بأبوا الإدارة العلمية من خلال غرسه لمفهوم البحث العلمي والإدارة، بالإضافة إلى ماكس ووبر *Max Weber* وهنري فايول *Henry Fayol* وتندرج تحتها النظريات التالية:

1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

وأهم الركائز التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- 1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعنى بها نسبة من كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي نسبة بين النتائج والتكاليف.
- 2- البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الأفراد التقليدية القديمة.
- 3- القواعد والأصول: للإدارة أصول علمية وقد نادى تايلور بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين.
- 4- تقسيم العمل والتخصص به: من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة، مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.

1-1-2- نظرية البيروقراطية:

وتعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق

الأهداف المحدد ومن أهم خصائصها:

- عدم التحايز.
- تقسيم الأعمال وتنظيمها.
- تدرج الوظائف ومستويات السلطة.

- استخدام الخبراء.
- القواعد والتعليمات.
- التدوين الكتابي.
- وجود نظام الخدمة.
- التفكير في الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- السرية.

1-1-3- نظرية المبادئ العامة:

ونلخص مبادئها فيما يلي:

- 1- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف.
- 2- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرأسي.
- 3- المبدأ الوظيفي الذي يكمن على أساسية تقييم العمل وتنظيمه.
- 4- مبدأ المشاورة.

مما سبق نجد أن هذه النظريات تشترك في النقاط التالية:

- 1- النظرة المحدودة للإنسان.
- 2- التأكيد على المفاهيم السلطاوية كأساس للقيادة.
- 3- تعتبر أن كل إتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية غير صالح للتنظيم.
- 4- تركز على اهتمامها بالهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج.

1-2-1- المدرسة السلوكية:

1-2-1-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

كانت بدايتها اثر الحرب العالمية الأولى، والتي أثارت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال انعقاد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 ومن أهم أفكارها:

- 1- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفايته وطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إدارته خلفيته الاجتماعية.
- 2- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.
- 3- الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية.

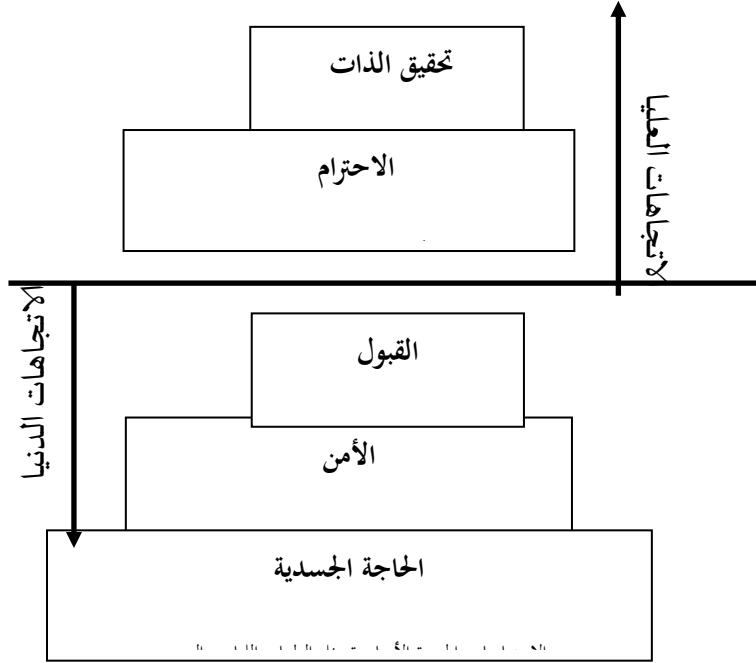
1-2-1-2- مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي، كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الحاجات الإنسانية ودوافعها. وتندرج تحت هذه المدرسة نظرية (ماسلو) للحاجات الإنسانية، ونظرية (ماجروجر) "x.y".

• نظرية تدرج الحاجات لماسلو : Maslow's Hierarchy of Needs

قام إبراهيم ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية ضمن خمسة أصناف أساسية كما هي في الشكل التالي:

حيث تعتبر نظرية ماسلوا أن الحاجات البشرية تأخذ شكلا متدرجا، فالحاجات في الأدنى تمثل الحاجات الفورية، ويجب تلبيتها قبل الحاجات العليا.
(الشكل يوضح: هرم الحاجات لماسلوا).



• نظرية x و y لـ ماجروجور:

تعتبر نظرية ماجروجور التنظيمية وجود طريقتين لتصنيف وفهم سلوك الأشخاص في مكان العمل. يفترض المدراء الذين تنسب لهم نظرية x أن الأشخاص يهتمون فقط بأهدافهم الإنسانية، فهم غير محفزون ويكرهون العمل، ويجب دعمهم للقيام بعمل منتج كما يعتقد هؤلاء المدراء انه لابد من وجود مراقبة ثابتة لتحقيق النتائج المرغوبة في المشروع.

كما يفترض المدراء الذين يمارسون النظرية y أن الناس محفزون طبيعيا للقيام بعمل جيد ويعتقد مدراء هذه النظرية أن أعضاء فريقهم يحتاجون للقليل من التحفيز الخارجي، ويمكن الوثوق بهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع.

1-2-3- المدرسة الكمية للإدارة:

من خلال تعريفها للإدارة، على أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هيكل تنظيمي ومن أهم

مبادئها:

- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات، وعلى القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
- النظر للتنظيم على انه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر.
- أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.

وتعتمد هاته المدرسة على الخصائص التالية:

1- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية.

2- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.

3- إعطاء أهمية كبيرة للمعيار الفعالية الاقتصادية.

1-2-4- المدارس الإدارية الحديثة:

• مدرسة النظم:

لقد اعتمدت هاته المدرسة على اعتبار أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الإنسانية المحددة لسلوك التنظيمي، ومن بين أهم ما تنص عليه:

1- الجوانب التي تعتبر موضوع التركيز لدراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي.

2- إن البيئة والمجتمع متغير رئيسي آخر، في تحديد السلوك التنظيمي.

3- تعتبر النظريات الجديدة منطلقاً لتفصيل وضع التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي.

• المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن الطريقة المثلى للتنظيم، هو الاعتماد على طبيعة الهدف، أي انه ليس بإمكان المدير تحقيق مختلف الأهداف إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، الذي بدوره يساهم في اختيار التنظيم الإداري المناسب وتحديد مختلف الوظائف من تخطيط وتدريب، وقيادة مناسبة وهذا عن طريق الفهم الجيد لطبيعة الحاجة النفسية للعاملين.

• الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية للإدارة، و ذلك عن طريق اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف و النتائج المتوقعة في العمل، حسب مبدأ الديمقراطية في الإدارة من خلال الخطوات التالية:

أ- زيادة الحوافز والابتعاد أكثر عن المركزية في القرار.

ب- التشاور والمشاركة في الإدارة تشد العاملين للأهداف المنظمة.

ج- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين ومحاولة الوصول إلى فلسفة النقد الذاتي.

• الجودة الشاملة:

وتعتمد هذه النظرية على مختلف أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها، ذلك من خلال ما يلي:

أ- المستفيد هو المحور الأساسي لوجود الخدمة، وبناءا عليه يتم اتخاذ القرار.

ب- تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب على عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.

ج- توحيد الرؤى المستقبلية ونماذج القيم للمستفيد وتحسين الجودة.