

« أصول الإدارة



« الإدارة ومدارس الفكر الإداري

علم الإدارة وتنظيم المؤسسات

تعريف المؤسسة:

وهي تعبير علمي المؤسسة إطار نظامي تمتزج فيه موارد بشرية ومادية لتحقيق أهداف محددة. وعملية عن أهمية توحيد الجهود البشرية وتنسيقها لتأمين بقاء وتطور المجتمعات الإنسانية عبر تلبية حاجاتها ومتطلباتها في مختلف المجالات.

وما اختلاف وتعدد النظريات والمبادئ الإدارية، وما نتج وينتج عنها من أشكال وهيكلية إدارية وتنظيمية، إلا محاولة إنسانية مستمرة للتوفيق بين تناقض وندرة الموارد المادية والطبيعية وتزايد الحاجات الإنسانية وتطورها.

نشأة علم الإدارة

لم يحظ علم الإدارة بالعناية الكافية به إلا اعتباراً من أواخر القرن التاسع عشر. إلا أن هذا لا يعني أن الحضارات الإنسانية القديمة لم تعطه أدنى اهتمام منها على سبيل المثال:

- الحضارة الفرعونية (تنظيم الري واستعمال المياه)
- حضارة الصين القديمة (اقتراحات عملية للإدارة العامة السليمة واختيار الموظفين)
- الحضارة اليونانية (أفكار سقراط ووجود مجالس منتخبة ومحاكم ومجالس قادة)
- الحضارة الرومانية (اعتماد المبدأ الهرمي في المؤسسات ومبدأ تفويض الصلاحيات)
- الدولتين الأموية والعباسية (تشكيل إدارة مركزية وإدارة إقليمية وإدارة تتألف من موظفين إداريين، واعتماد مبادئ إدارية متقدمة مثل قاعدة التسلسل الإداري وقاعدة استمرارية الإدارة وسرية المعاملات)
- التطور في التنظيم تجلى بشكل أساسي في التنظيمات العسكرية، خاصة باعتماد مبدأ الأركان في حدود عام 1800
- بقيت الخطوات والقواعد التي اعتمدت سابقاً في حقل الإدارة والتنظيم مجتزأة وينقصها الترابط والوضوح
- أدرك رجال الأعمال ومدراء المشاريع، تحت وطأة الضائقة الاقتصادية الكبرى لعام 1929 أهمية وجود نظرية في الإدارة
- برزت نظرية متكاملة لعلم الإدارة بفضل أبحاث ودراسات مدراء مشاريع تجارية، وفي مقدمتهم تايلور وفايول

- توالى الانتقادات الموجهة لمبادئ تايلور وفايول منذ الثلاث الأخير من القرن العشرين، ومحورها أن المفاهيم شكلت عائقا أمام تطور المؤسسات وإمكانية تكيفها مع عالم يتغير باستمرار
- بقي القطاع الخاص سابقا القطاع العام، خاصة بعد اعتماده أحدث النظريات والمفاهيم في علم الإدارة والتنظيم أي الـ "مانجمنت" **Management**

عمل المهتمون بعلم الإدارة على تطوير نظرياتهم بحيث تشمل الإدارة العامة. غير أنه، ورغم جهودهم في هذا المجال، بقي القطاع الخاص سابقا القطاع العام، خاصة بعد اعتماده أحدث النظريات والمفاهيم في علم الإدارة والتنظيم أي الـ "مانجمنت" وتخليه عن عدد من المبادئ التنظيمية التي سادت حتى العقد السابع من القرن الماضي، والتي أصبحت تشكل قيدا يحد من قدرة المشروع الخاص على التطور والتكيف مع المتغيرات.

مع ظهور الـ "مانجمنت" أصبحت الإدارات والمؤسسات مطالبة بتقديم خدمات وإنتاج سلع تستجيب لحاجات وتوقعات الزبائن أو المستهلكين، في ذات الوقت الذي تتأثر فيه بمعطيات اقتصادية وتقنية واجتماعية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التكيف مع هذه المعطيات بتعديل استراتيجيات عملها وتعديل بنياتها الإدارية وابتكار أساليب عمل متطورة، خاصة مع ظاهرة عولمة الاقتصاد وما ينجم عنها من تنافس ومزاحمة قاسية.

مضمون علم الإدارة

يتناول علم الإدارة مواضيع عدة يمكن ترتيبها ضمن كلمة

"POSDCoRB"

حيث يعني كل حرف منها موضوعا معينا:

P = Planning او **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

O = Organizing او **التنظيم**: ربط أنشطة الإدارة ووحداتها بهيكلية متناغمة منتجة.

S = Staffing او **الاستخدام**: اختيار وإعداد وتدريب المستخدمين والعمال ووضع الضوابط والأسس لذلك.

D = Directing او **القيادة**: أي توجيه وإدارة ورقابة سلوك ونشاط المستخدمين والعمال.

Co = Coordinating او **التنسيق**: ترتيب الأعمال وتحديد والتوفيق بينها.

R = Reporting او **التوثيق**: حفظ ذاكرة الإدارة واستمراريتها في الزمن.

B = Budgeting او **الإدارة المالية**: أي تمويل النشاط وترشيد الإنفاق وتأمين المردود.

أما كلمة إدارة فتتضمن معان عديدة أهمها:

- الأسلوب أو الطريقة التي تدار بها مؤسسة (Administration)
- أسلوب أكثر ديناميكية وفعالية في إدارة المؤسسة، وهذا المعنى أكثر التصاقا بالإدارة الخاصة أو المشروع الخاص (Management)
- الدائرة الرسمية أو الجهاز الحكومي (Public Sector) المكوّن من هيكلية تنظيمية ووحدات إدارية ذات صلاحيات ومهام محددة لإدارة المرافق العامة (Public Services)

مراحل تطور الادارة الحديثة

المرحلة الأولى (1900 – 1940): التركيز على هيكلية المؤسسة أو بنية التنظيم وأشكاله كأفضل الطرق لبلوغ الفعالية والكفاءة.

المرحلة الثانية (1940 – 1960): الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وخاصة فيما يخص: حاجاتهم، اهتماماتهم، إمكانياتهم، خصائصهم وحوافزهم. وتم إدخال تغييرات جذرية على العلم الإداري في ضوء ذلك.

المرحلة الثالثة (1960 –): انصبّ التركيز على العلاقة مع محيط المؤسسة وحاجاته ومتطلباته، وضرورة مراعاة الظرف الخاص لكل مؤسسة وبالتالي ربط هيكليتها وسير العمل فيها بما تتطلبه ظروف وشروط محيطها. وأصبحت المؤسسة تعتبر كنظام قائم بذاته فيه عدة أنظمة فرعية متكاملة ترتبط فيما بينها كما ترتبط وتتكيف مع المحيط، وهو ما يعرف بـ "الإطار التكاملي للإدارة الحديثة بحسب المقاربة النظامية".

هذه المراحل هي وليدة نظريات وأبحاث العديد من علماء الإدارة والتنظيم، الذين يمكن تصنيفهم في مدارس فكرية متداخلة أحيانا ومتعارضة أحيانا أخرى.

مدارس الفكر الاداري

المدرسة هي مجموعة مفكرين يتماثلون في القيم والتوجهات، ينطلقون من تصورات متشابهة للتنظيم والإدارة ويستخدمون طرق بحث متقاربة.

وهي ليست موجودة على ارض الواقع ككيان مؤسستي ينتسب أو ينضم إليه المفكرون، أو يعلنون قبولهم بأطره وتوجهاته. بل إنها طريقة فكرية اعتمدها الفكر الإداري في محاولة لتصنيف الباحثين من خلال نظرياتهم وأبحاثهم لتسهيل مقارنة أعمالهم ونتائج فكرهم. وهي الطريقة ذاتها التي يعتمدها أي علم ومجال، كالقول بالمدارس الفنية في المجال الفني، المدارس الفلسفية في المجال الفلسفي، المدارس التاريخية، السياسية أو العسكرية ... الخ.

ويمكن تصنيف مدارس الفكر الإداري كالاتي:
1. المدرسة الكلاسيكية - Classical School (1900-1930)

كانت تلك الفترة فترة التصنيع الكثيف وظهور المشروعات الصناعية الضخمة. وكان التنظيم تنظيما حرفيا للعمل. ولم يكن التعليم مرتفعا، كما لم يكن التنظيم النقابي متطورا. وقد سميت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأن روادها كانوا الأوائل الذين قدموا بناء متناسقا ومدرسا حول التنظيم والإدارة. وانطلاقا من أعمال هؤلاء جرى إدخال التعديلات اللاحقة وتطويرها.

محور نظريات المدرسة الكلاسيكية:

- التركيز على هيكلية المؤسسة المبنية على أسس ومبادئ ثابتة صالحة في كل زمان ومكان
- كيفية توزيع العمل فيها عاموديا وأفقيا بأفضل الطرق لبلوغ الفعالية
- عدم أخذ إنسانية العامل ومتطلباته بالاعتبار
- بناء الفكر الإداري على قاعدة تأمين الإنتاج الأوسع كهدف محوري يتوجب تحقيقه

أما أهم مفكرها، فهم:

فريدريك تايلور

- مهندس أميركي بدأ حياته عاملا ميكانيكيا في مصنع للصلب (واضع كتاب "مبادئ الإدارة الحديثة" 1911)
- مؤسس التنظيم العلمي أو التقني للعمل كطريقة لتجنب هدر الوقت وتبذير المال وتبديد المواد
- اعتبر تايلور أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تأمين السعادة لرب العمل (أي تطوير المشروع) والعامل (تنمية كفاءاته الشخصية)، وذلك بالتعاون بينهما على أسس علمية

وقد حدد أربعة مبادئ للإدارة العلمية، هي:

1. الدراسة العلمية للعمل
2. الاختيار العلمي للعامل وتدريبه
3. المزاوجة بين الدراسة العلمية للعمل والاختيار العلمي للعمال
4. التوزيع المتساوي للعمل والمسؤولية عن العمل

هنري فايول

- مهندس فرنسي كان شديد الإعجاب بالكفاءة العسكرية والصناعة الألمانية (واضع كتاب "الإدارة الصناعية والشاملة" - 1916)

- مؤسس التنظيم الوظيفي أو البنوي أو الهيكلي للمؤسسة
وقد اعتبر فايول أنه لا بد لأي تنظيم من أن يشتمل على مجموعة من العمليات أو الوظائف، و حدد أربعة عشر مبدأ يقتضي التقيد بها في العمل الإداري

العمليات:

اعتبر فايول أنه لا بد لأي تنظيم من أن يشتمل على ست مجموعات من العمليات أو الوظائف، هي:

1. العمليات الفنية أو التقنية ، وتتضمن عمليات الإنتاج والتصنيع والتحويل
2. العمليات التجارية ، وتتضمن عمليات الشراء والبيع والتبادل
3. العمليات المالية ، وتتضمن عمليات تأمين الرساميل وإدارتها
4. عمليات الحماية والأمن، وتتضمن عمليات توفير الحماية للأموال والأمن للأشخاص
5. عمليات المحاسبة ، وتتضمن عمليات إعداد الجرد والميزانية وتحديد أسعار الكلفة وإجراء الإحصاء
6. العمليات الإدارية، وتتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة

المبادئ:

واستكمالا للوظيفة الإدارية، حدد فايول أربعة عشر مبدأ يقتضي التقيد بها في العمل الإداري، هي التالية:

1. تقسيم العمل
2. التناسب بين الصلاحية والمسؤولية
3. الانضباط
4. وحدة القيادة
5. وحدة التوجيه
6. الخضوع للمصلحة العامة
7. توفير الأجر للعمال والمستخدمين
8. المركزية
9. التسلسلية
10. الترتيب
11. الإنصاف
12. الاستقرار في العنصر البشري
13. المبادرة
14. تضامن العاملين في المشروع

2. مدرسة العلاقات الإنسانية (أو البشرية) Human Relations (1960-1925)

School-

ماكس ويبر

- فيلسوف وعالم اجتماع ألماني
- حدد ويبر أنواعا من المفاهيم المتعلقة بالنشاطات الاجتماعية والأخلاقيات والسلطة. كما بيّن مبادئ أساسية للعمل

النشاطات الاجتماعية

1. في نطاق النشاطات الاجتماعية، أربعة أنواع هي:
 - النشاط العقلاني من حيث الغاية، وهو يركز على الفهم المناسب للوسائل والغايات والنتائج
 - النشاط العقلاني من حيث القيمة، وهو يركز على القناعة الشخصية العميقة، دون الأخذ بالاعتبار حظوظ النجاح والنتائج
 - النشاط العاطفي، وهو يركز على الشحنة الانفعالية أو الإحساس العاطفي
 - النشاط التقليدي، وهو يركز على العادة ويتمثل بالطاعة للأعراف السائدة

النطاق الأخلاقي

2. في النطاق الأخلاقي نوعان، هما:
 - أخلاقية القناعات والمعتقد المرتبطة بفكرة الثورة والشرف والإيمان والخير
 - أخلاقية المسؤولية المرتبطة بالخيار العقلاني والواقعية

نطاق السلطة

3. في نطاق السلطة، ثلاثة أنواع هي:
 - السلطة التقليدية القائمة على الأعراف والتقاليد
 - السلطة القانونية القائمة على القوانين والأنظمة
 - السلطة الشخصية المرتكزة على مهابة الشخص نفسه ومزاياه

المبادئ الأساسية

وقد بيّن ويبر المبادئ الأساسية التالية:

1. مبدأ الاختصاص
2. مبدأ التسلسلية الإدارية
3. مبدأ التدريب المهني

4. مبدأ الفصل الكامل بين القيادة والوسائل الإدارية
5. مبدأ عدم امتلاك الموظف للوظيفة التي يشغلها

نشأت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأميركية، حيث كانت تسود اتجاهات فكرية وإيديولوجية ونظرية في مختلف العلوم، وأسست لعلم النفس الصناعي، أو لعلم النفس الاجتماعي الصناعي.

فمع بداية العشرينات من القرن الماضي، والتوسع في استخدام الآلات واعتماد تنظيم العمل وفق نظرية تايلور، انتشرت في المؤسسات الأميركية ظاهرة أطلق عليها اسم "الكآبة الصناعية" التي تمثلت بخمول العمال الذين أحسوا بنوع من الإحباط المعنوي وفقدان المصلحة في العمل.

وينسب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بصورة عامة أنها أول من أولت الاهتمام بالإنسان العامل وتحسين ظروف عمله وضمان مستقبله وزيادة إنتاجيته.

غير انه يؤخذ عليها أنها تاهت في عالم معقد من الأحاسيس والمشاعر واللاعقلانية.

نظرياتها:

- التركيز على الفرد والمجموعة في المؤسسة، كالحاجات، الاهتمامات، المساهمات، الخصائص والتصرفات أو السلوك، والحوافز
- الاهتمام بالعمال وبمصيرهم يشكل حافزا يدفعهم إلى زيادة الإنتاجية

3. المدرسة النيو كلاسيكية – Neo Classical School (1940-1960)

اهتمت بسد النواقص والثغرات في مفاهيم المدرسة الكلاسيكية، لا سيما فيما يتعلق بالعنصر البشري.

نظرياتها

- العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين معها (الممولون، العاملون، الموردون والزبائن)
- الحوافز المادية وغير المادية التي تجعلهم يتعاملون مع المؤسسة
- اعتبار المؤسسة "نظام متوازن" (أو أن التنظيم نظام قائم على التوازن) بين ما تتلقاه من مساهمات وجهود وما تعيده من منتوجات ومنافع وأرباح ورواتب وغير ذلك

مفكرها

- بارنار (Chester Barnard 1937)
- سايمون (Herbert Simon 1947)
- مارتش (March 1958)

4. مدرسة اتخاذ القرارات – (1970 – 1945) Decision Making School

عادت مع مدرسة اتخاذ القرار العقلية العلمية اثر الحرب العالمية الثانية وما رافقها من جهود لتحسين القدرات العسكرية عن طريق التحليل والتخطيط والتنبؤ بالأحداث وتطوير المواصلات والاتصالات.

نظرياتها:

- التنظيم مكان تتقاطع فيه وتتعايش المشاكل والحلول والخيارات والقرارات
هيكلية المؤسسة يجب أن تكون منسجمة مع توزيع للوظائف يؤدي إلى اتخاذ القرار،
فتكون الإدارة بالتالي مشابهة لعملية اتخاذ القرار
- أهداف المؤسسة تتحدد بنتيجة تفاعل المجموعات والأفراد وليس نتيجة اختيارات عقلانية، باعتبار أن الفرد لا يستطيع بمفرده معرفة جميع العناصر والأوضاع والنتائج المتعلقة بالأعمال التي يقوم بها
- الفرد في المؤسسة هو "مقرر" و"حلال مشاكل"
- مصلحة قيادة التنظيم أو المؤسسة في معرفة العنصر الذي يجعل العامل يحدد خياره لإتباع سلوك إيجابي وتعاوني، من خلال البحث عما يشبع رغباته ويرضي تطلعاته

مفكرها:

- ليندبلوم Lindbloom (1959)
- سيرت Cyert (1963)

5. مدرسة الأنظمة المفتوحة على المحيط Environmental Open Systems School - (1950 – ...)

بعدما ثبت قصور كل النظريات ومدارس الفكر الإداري السابقة عن إيجاد الحلول الناجحة لمختلف المشاكل الإدارية والمؤسسية، بدأت تظهر منذ الستينيات نظرية جديدة للتنظيم تعتبر المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من محيطها الأوسع بتفاعلاته وعدم ثباته. فكانت "نظرية الأنظمة" التي يدور محورها الأساسي حول العلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به، من خلال هيكليات وأساليب عمل ومبادئ متحركة مرنة.

تركزت نظريات هذه المدرسة على علاقات التكيف بين تنظيم المؤسسة وحاجات محيطها الذي تتعامل معه أكثر من التركيز على بنية التنظيم وتركيبته.

واعتبرت أن المؤسسة مرتبطة بالمحيط عن طريق مدخلاتها الآتية من هذا المحيط، والتي تحتاجها للحصول على مخرجاتها، بعد أن تجري على تلك المدخلات التبديلات والتحويلات الضرورية.

نظرياتها:

1. نظرية "الأنظمة الاجتماعية - التقنية" ، وتتناول مستوى الحياة في العمل وكيفية ترتيب النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وتعتبر أن التنظيم، إلى جانب كونه نظاما تقنيا يهدف إلى إنتاج السلع والبضائع وتوفير الخدمات، هو مجموعة من الأفراد، أي نظام اجتماعي يتأثر بالتغيرات الحاصلة في النظام التقني، والتي تفعل فعلها في النسيج الاجتماعي للتنظيم.

ومؤدى ذلك انه، حتى يتمكن القادة الإداريون من إدارة التغيرات اللاحقة بالتنظيم إدارة ناجحة، فلا بد لهم من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتقنية التي تتأثر بهذه التغيرات.

2. نظرية "الظرفية العارضة" أو "الظروف والمتغيرات" وتركز على وجود نظام تكاملي - ترابطي مع الظروف العارضة للمحيط وتقوم على رفض الفكرة القائلة بأنه يمكن للقائد الإداري أن يطبق، في تنظيمه، قواعد عامة وشاملة، صالحة لأن تحكم سلوك التنظيم في جميع الأحوال والظروف.

ويتألف النظام التكاملي - الترابطي من الأنظمة الفرعية التالية:

- الاستراتيجي
- الإنساني
- التكنولوجي
- البنوي
- الإداري "الحديث"

مفكرها:

وقد أرسى قواعد هذه المدرسة: (تاي ويليام لورش) **Tay William Lorcsh** و (بول روجر لورنس) **Paul Roger Lawrence** اللذين توصلا بنتيجة أبحاثهما إلى تقرير النتيجتين التاليين:

- ليس هناك من بنية تنظيمية يمكن الجزم بأنها أفضل التنظيمات الموجودة
- أن جميع التنظيمات القائمة ليست على قدر متساو من الفعالية