

أولاً: نشأة الفكر الإداري ونظرياته رغم صعوبة تحديد الوقت الذي ظهر فيه الفكر الإداري ، إلا أن الإدارة كسلوك لازم الإنسان منذ وجوده على ظهر الأرض ، حيث استخدمه الإنسان البدائي للحفاظ على حياته ولتأمين وجوده وبقاءه، وبدأ الإنسان يطور هذا السلوك الإداري بمرور العصور ، كي يتمكن من إدارة حياته بشكل جيد ، حتى وصل لشكله العلمي بداية من الثورة الصناعية والتي بدأ معها تبلور الإدارة كعلم قائم على البحث العلمي والدراسة وظهور النظريات العلمية المفسرة الأسباب نجاح وأخفاق المنظمات ، لذلك فإن الإدارة كعلم تأسست بفضل جهود مجموعة من العلماء الذين انتما لعدة مدارس كان لكل منها إسهاماتها الواضحة في تطور الفكر الإداري وقد تمثلت تلك المدارس فيما يلي : المدرسة الكلاسيكية المدرسة السلوكية – المدرسة الحديثة ١ - المدرسة الكلاسيكية ويشكل هذه المدرسة ثلاث مداخل فكرية رئيسية هي نظرية الإدارة العلمية ، نظرية المبادئ الإدارية ، نظرية البيروقراطية. نظرية الإدارة العلمية تعد نظرية الإدارة العلمية تاريخيا هي أول الإتجاهات الفكرية والنظريات العلمية في الإدارة التي اعتمدت على تطبيق المنهج العلمي وقادت بإجراء التجارب على ممارستها وتناولت الإدارة كعلم يمكن دراسته. وكان من أهم المؤسسين والمساهمين في الفكر الإداري لنظرية الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور هنري جانت ، ايمرسون، جلبرت وليليان وغيرهم ، ورغم أهمية الجهد التي بذلها جميع مؤسسي هذه المدرسة إلا أنه سيتم التركيز على إسهامات تايلور بإعتباره واضح حجر الأساس لهذه النظرية. فريدريك تايلور: يعتبر فريدريك تايلور هو واضح حجر الأساس لإتجاه الإدارة العلمية والذي نشأ في نهاية القرن الثامن عشر وبدايات القرن العشرين ، المرجع الأول والأساسي الذي يرجع إليه المختصين في علم الإدارة. تدرج تايلور والذي يعد رائد الإداريين في المناصب بداعا من عامل معاون يقوم بالأعمال البسيطة إلى أن وصل في تدرجه الوظيفي لمنصب كبير المهندسين . وقد ساعده هذا التطور الوظيفي على امتلاك القدر الكبير من المعرفة والخبرة بتفاصيل العمل الإداري وأساليبه وإجراءاته في كافة المستويات الإدارية بداعا من مستوى الأعمال التنفيذية واليدوية وصولا للأعمال الخاصة بمستوى الإدارة العليا. وقد وضع تايلور تجربته في العمل الإداري في نظريته الإدارة العلمية التي تضمنت المفاهيم التالية : الإدارة علم له أسسه وقواعد واصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات. أفضل طريقة لأداء أي عمل تعتمد على دراسة الحركة والزمن وتقوم على تعاون الإدارة مع العمال الضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة. ربط نظام الأجر بالقطعة بنظام الحوافز للتركيز على الجوانب المادية ضرورة تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلا من طريقة المحاولة والخطأ. ضرورة تبني مفاهيم جديدة في تسخير العمل داخل المنظمة كتحمل – المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منتظمة للعمل. الاعتماد على الأسلوب العلمي في توظيف العمال لشغل الوظائف وكذلك عند تدريبهم سيؤدي إلى تنمية قدراتهم ورفع معدلات أدائهم. صحيح. الإتقادات التي وجهت لنظرية تايلور التناقض في تطبيق مبادئها. صعوبة تعميم النتائج. التركيز على الجوانب المادية واهتمام الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال والتعامل معهم كالات لا مشاعر لهم. التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية. للابتكار والإبداع. الفصل بين الفكر الإداري والتنفيذ وحصر دور العامل في إنجاز العمل . بنظرية المبادئ الإدارية التنظيم الإداري) ينظر لهذه النظرية كإتجاه مكمل لنظرية الإدارة العلمية حيث ركزت الإدارة العلمية على العامل ومستوى أداء وكيفية الإرتقاء به ، بينما ركزت نظرية المبادئ الإدارية والتي يطلق عليها أيضا نظرية التنظيم الإداري على المنظمة ككيان كلي ، ومن أهم المؤسسين لهذا الإتجاه هنري فايبول ، فوليت ، وشستر برتراند ، وسيتم التركيز على توضيح إسهامات هنري فايبول كونه مؤسس هذا الإتجاه ورائدته. هنري فايبول يعتبر هنري فايبول هو واضح حجر الأساس لإتجاه المبادئ الإدارية والذي وضع كل أسسه في كتابه الشهير الإدارة العليا والإدارة الصناعية ، وتعتبر أفكاره اللبنة الأساسية لشخصية تخصص إدارة الأعمال، وقد أكد فايبول على مبدأ عمومية الإدارة وتقوم نظرية فايبول على ثلاث عناصر أساسية هي التي تشكل النظام الإداري الوظائف الإدارية رأى فايبول أن الوظائف الإدارية تتضمن خمسة وظائف أساسية هي التخطيط . التنظيم، القيادة واصدار الأوامر ، التنسيق والرقابة. أنشطة المنظمة رأى فايبول أن أنشطة المنظمة تتضمن ست أنشطة أساسية هي النشاط الإنتاجي والفنى ، النشاط التجارى، النشاط المالي ، النشاط المحاسبي وأخيرا النشاط الإداري. المبادئ التي تقوم عليها نظرية المبادئ الإدارية ركز فايبول على الارتقاء بالنظام الإداري بالمنظمة ولذلك وضع مجموعة من المبادئ التنمية التنظيم الإداري بالمنظمة وتحسين نوعيته وزيادة فاعليته وقد تمثلت هذه المبادئ فيما يلي: تحديد القواعد والإجراءات المنظمة للعمل. تحديد السلطة والمسؤولية كأساس لتحقيق المحاسبية. وحدة الأمر. وحدة الإتجاه. التكامل بين مصالح المنظمة والعاملين. تنظيم وتقسيم العمل وفقا للكفاءة والفاعلية. المركزية في اصدار القرارات. التسلسل الهرمي في الإتصالات الداخلية بالمنظمة. العدالة في معاملة العمال وفي تحفيزهم ومكافأتهم. تقليل معدل دوران العمل بالمنظمة. تشجيع التفكير الإبداعي والإبتكاري. تشجيع العمل الجماعي.

مزايا نظرية المبادئ الإدارية القابل بـأول العلماء الذين قدموا للإدارة نظرية متكاملة قابلة للتطبيق في كافة الظروف. الإنتمادات التي وجهت لنظرية المبادئ الإدارية لفابيل اغفلت النظرية الجوانب العاطفية والاجتماعية للعاملين. اغفلت التغييرات التي قد تواجهها المنظمة كالتأثيرات التكنولوجية. ركزت على عملية توزيع السلطة أكثر من تركيزها على جوانب الإدارة الأخرى. بعض مبادئها تمثل شعارات أكثر من كونها جوانب قابلة للتطبيق. ج - نظرية البيروقراطية الفكر الإداري البيروقراطي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر هو تصوير الواقع بقصد تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط وبأسلوب محدد ويتضمن ذلك في الخصائص الأساسية للنموذج. ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات ، ويمثل اللينة الأساسية لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة وهي النظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية التنظيم الإداري أو المبادئ الإدارية. والبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح العمل المنظمة كل ، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسؤولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال.

فالبيروقراطية تعنى تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق انتوني دونز وغيرهم، وفيما يلي سيتم توضيح آراء ماكس فيبر باعتباره رائد اتجاه البيروقراطية. من أبرز العلماء الذين اقتربن أسمهم بالبيروقراطية هو العالم الألماني ماكس فيبر الذي ولد سنة ١٨٦٤ م ومات سنة ١٩٢٠ م. ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافات والانفعال في تنظيم شؤون حياته. ويشير فيبر في نموذجه بأن رئيس المنظمة يحتاج إلى جهاز إداري قوي لتنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي أو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل، وهذا الجهاز فيتعريف فيبر هو البيروقراطية. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة ، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي. وركز فيبر في نموذجه على شرعية السلطة وقسمها إلى ثلاثة سلطات وهي السلطة البطولية أو الزعامية ، والسلطة التقليدية، والسلطة الرشيدة (العقلانية). فالسلطة البطولية أو الكارزماتية تعتمد على الصفات الشخصية ، والسلطة الثانية هي السلطة التقليدية ويقصد بها السلطات المفوضة بالتنظيم ومنها أيضاً انتقال المركز أو المنصب بالإرث ، وقد كانت هذه السلطة هي وبالنسبة للسلطة الثالثة والمسماة بالسلطة الرشيدة أو العقلانية فهي السلطة الممنوعة للشخص الإمتلاكة مقومات هذه السلعة وامتلاكه للمقومات والمؤهلات التي يتطلبها المنصب وتمثل هذه السلطة موضوع نظرية فيبر وأساسها. وركز فيبر في هذه السلطة على السلطة المعطاة اعتماداً على القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف منها شرعية منصبه ، أي أن الشرعية ليست بالكريزما أو الصفات الشخصية وليس بالتراث وإنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بمنصبه، ومن هنا جاءت كلمة بيروقراطية والتي تعنى حكم المكتب باللغة الفرنسية وهو أيضاً ما دعا فيبر إلى الخروج بنظريته عن النموذج المثالي للبيروقراطية باحثاً فيه عن الموضوعية والدقة والانضباط والرشد من خلال توفير الخصائص التالية في المؤسسة المهيمنة في زمن الإقطاع الأوروبي. الالتزام القائم بالقواعد والتعليمات والأنظمة والإجراءات وهو ما يحدد تخصص الموظفين.

أنشطة العمل هي واجبات رسمية منتظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل الهرم توزيع السلطة على الموظفين حسب واجباتهم ومسؤولياتهم وكفاءتهم. السلطة تنظيم هرمي من أعلى إلى أسفل يوضح التسلسل الرئاسي بالمنظمة. تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمة مبني على المعرفة والمهارة بشكل أخير فصل إدارة عن الملكية. مزايا نظرية البيروقراطية لـ فيبر : الدقة والسرعة والمعرفة والاستمرارية والوضوح، وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية. الاعتماد على الرشد والعقلانية من المعرفة الواضحة بالوظائف والوثائق. سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء الشخصية. الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط تناسب هذه النظرية التنظيمات الحكومية الضخمة. عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغليها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغط السياسي وأطماع السياسيين وطموحاتهم نظراً لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة. عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي لما يتمتع به من استقرار واستمرارية مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر الإنتمادات التي وجهت النظرية البيروقراطية لـ فيبر يحدث في التنظيمات القائمة بالفعل. المؤسسة أو حتى انعدامه. الآلية والجمود والروتينية التي يؤدي بها الموظف عمله. الارتباط بالحد الأدنى في الأداء . التركيز على الوسائل وأهمال الغايات. بعض المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية - كمبدأ الترقية بالأقدمية - قد تؤدي إلى الإهمال وانخفاض الكفاءة. تركز السلطة وعملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في الخطط والسياسات. - إهمال أثر الظروف البيئية والعوامل الخارجية في نجاح التنظيم. تجاهل أهمية العنصر البشري

والغالبة في التمسك باللوائح والقوانين . - مقاومة التغيير . - المدرسة السلوكية تقوم هذه المدرسة على فرضية أن الأشخاص اجتماعيون بالفترة ويرغبون في تحقيق ذاتهم، وتؤمن المدرسة السلوكية بضرورة الاهتمام بالعمل والبحث عن الأساليب الموضوعية التي تحقق رضاهم وتساعد في تحسين العلاقات وبعد التون مایو ، ماسلو ، دوجلاس يجر و كريس غريس هم أبرز رواد هذه المدرسة ، وقد إندرج تحت هذه المدرسة اتجاهات أربع هي: ا دراسات هوتون ب نظرية الحاجات الإنسانية وسيتم فيما يلي تناول أبرز اتجاهات هذه المدرسة دراسات هوتون الظروف المادية ، الإضاعة والضوضاء والحرارة وغير ذلك من العوامل ، وقد انتهى مالتون وفريقه إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على معدل إنتاجية العمال ، إلا أنه أكد على وجود عاملين رئيسيين يؤثران على الإنتاجية ويفيدان لزيادتها هما: الإشراف المشترك واحترام آراء العمال واحترام مشاركاتهم. ومن أبرز ايجابيات هذه الدراسات أنها لفت انتباه المديرين والإدارة والباحثين إلى التركيز على الجوانب الاجتماعية بدلاً من التركيز على الجوانب الفنية والهيكيلية وحدها التي ركزت عليها المدرسة السلوكية. أما أبرز إنتقادات التي وجهت لهذه الدراسات فهي عدم إمكانية تعميم نتائجها إلى جانب صغر حجم العينة التي طبقت عليها الدراسات. ب نظرية الحاجات الإنسانية وهي من أشهر نظريات هذه المدرسة، وتقسم هذه النظرية الحاجات الإنسانية لخمسة حاجات أساسية تتدرج في شكل هرمي وتبدء حاجات وفقا الأولويات إشباعها بدءاً من قمة الهرم على النحو التالي : الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمان الحاجات الاجتماعية حاجات التقدير حاجات تقدير الذات وتقوم هذه النظرية على مبدأين رئيسيين هما : ا مبدأ نقص الإشباع وهو الباعث والمحرك السلوك الشخص. مبدأ تدرج الحاجات وهو يعني ضرورة إشباع الحاجات الأعلى أولاً حتى يتم إشباع الحاجات الأدنى بعد ذلك ، فمثلاً لا يمكن اشباع الحاجة إلى التقدير دون إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة للأمن ثم إشباع الحاجات الاجتماعية وهكذا. ج نظرية الشخصية والتنظيم تؤكد هذه النظرية على أن الإدارة تقوم على مجموعة من المبادئ الكلاسيكية التي قد لا تتفق مع شخصية الفرد وبالتالي يحدث الصراع والإحباط بينهما ، مما قد يؤدي لحدوث اخفاق للتنظيم أو للأفراد، ومن هذه المبادئ مبدأ تسلسل الأوامر من مستوى الإدارة العليا للمستويات الأدنى ، مبدأ وحدة التوجيه ، مبدأ نطاق الرقابة والإشراف. مؤسس هذه النظرية هو دوجلاس ماكريجر وجوهير نظريته مبني على أن المدراء هم من يخلقون بيئة العمل التي تتمشى وتتفق مع افتراءاتهم حول العمال ، وأن العمال يقوموا بممارسة عملهم وفقاً للآليات والأساليب التي تتفق مع هذه الإفتراضات وتتمشى مع توقعات رؤسائهم منهم. وبصفة عامة ترتكز المدرسة السلوكية على الركائز التالية: التنظيم ليس كيان مادي وإنما كيان ديناميكي وحيوي. التنظيم جزء من البيئة وهو يؤثر فيها ويتأثر بها. للأفراد داخل المنظمة دوافع مادية واجتماعية ونفسية قد لا تتوافق مع أهداف المنظمة وعلى التنظيم مراعاة هذا الأمر. بجانب التنظيم الرسمي للمنظمة هناك تنظيم غير رسمي يؤثر على سلوكها. أبرز إنتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية إهمال بعض الجوانب الخاصة بنمط العلاقات داخل المنظمة. ٣- المدرسة الكمية التنبؤية والاحتمالات وما إلى ذلك من الأساليب الكمية. وتكون المدرسة الكمية من علم الإدارة، نظم المعلومات وإدارة الأعمال ، ومن أبرز مؤسسيها هاريس ، شوهارت وفيشر المدارس الإدارية الحديثة تركز المدارس الإدارية الحديثة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة . وتضم المدرسة الحديثة في الإدارة مجموعة من النظريات كالنظرية الموقفية أو الشرطية ، نظرية النظم ونظرية ٢ ، ومن أبرز رواد هذه المدرسة كاتر كان ، لورنس ووليم أوشي. النظرية الموقفية أو الشرطية تبني النظرية الموقفية على مجموعة من الإفتراضات المتمثلة فيما يلي: كل تنظيم هو نظام مستقل بذاته له خصائصه وظروفه الخاصة به ولهذا السبب لا يمكن إرجاع أسباب نجاح المنظمات لنفس العوامل وإنما تختلف عوامل نجاح كل منظمة بحسب طبيعة الموقف ، ظروف المنظمة ، مواردتها وامكاناتها ، الجهاز الوظيفي بها. السلوك الإداري الناجح تشكله مجموعة من العناصر الخاصة بهذا – الموقف تحديدا. السلوك الإداري الملائم لا يمكن تعميمه أو تفسيره بالرجوع لموقف آخر . ب نظرية النظم النظام هو مجموعة من العناصر المتداخلة المتشابكة والتي تتكامل فيما بينها كي يؤدي النظام وظائفه. ويتشكل النظام من أربعة عناصر رئيسية هي: المدخلات ويشكلها كل عناصر المنظمة من موارد مادية وبشرية وتنظيمات . الخ. العمليات وهي عبارة عن الإجراءات والخطوات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات المخرجات. المخرجات وهي السلع والخدمات التي تنتجها والمنجزات التي تتحققها المنظمة. التغذية العكسية وهي العملية التي يتم من خلالها الاستفادة من عائد