

الفصل الثاني

يمكن دراسة تطور الفكر الإداري كتجارب إنسانية وهي : المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ،
والمدرسة الإنسانية أو (السلوكية) ، والمدرسة المعاصرة .

-: المدرسة التقليدية الكلاسيكية :-

بظهور الثورة الصناعية في مطلع القرن العشرين ، بدأت التوسعات في المنشآت الصناعية بسبب
الاكتشافات العلمية للمكائن والآلات والمعدات التي ساعدت في دعم الانتاج . فأنشغل المالكين بالانتاج
وتحقيق الأرباح ولكن على حساب العاملين ، حيث ان طرق العمل والتعامل مع العاملين كانت تسيير
بأساليب الضغط على الأفراد واجبارهم على العمل لساعات طويلة مقابل اجر لا تغطي متطلبات الحياة ،
فكان العامل في تلك الفترة مستغل ولا يجد من يحميه .

ومن هذه المعاناة ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الادارة والمتمثلة بالأفكار التي طرحها عدد من الكتاب
المهتمين بهذا الموضوع والذين كانوا في تماس مباشر مع العمل ، والذين شخصوا اسباب عزوف العاملين
عن العمل . ومن امثال هؤلاء (فردريك تايلر) الذي جاء بأفكار تبنتها مدرسة الادارة العلمية . و(هنري
فايلول) وافكاره سميت بمدرسة التقسيمات الادارية . و(ماكس فيبر) وافكاره سميت بالمدرسة
البيروقراطية .

1- مدرسة الإدارة العلمية :-

بدأت هذه المدرسة ببحوث فردريك تايلر (F. Taylor) الأمريكي ، الذي عاش للمدة (1856-
1915) ، والذي يعتبر أب المدرسة . وقد حاول تايلر في كتابه (الإدارة العلمية) تبديل التقاليد والأحكام
الشخصية التي كانت تعتمد عليها بضوابط وعلاقات علمية ، ومن هنا جاءت التسمية وقد بدأ تايلر
يس عمال سنة 1880 وبعدها ، ولمدة (30) سنة ، كان يقدم
الاستشارات الإدارية ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب .

لقد أدت هذه الخلفية الهندسية أو (الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة ، فالهدف الأساسي
للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنظمة من خلال التحليل العلمي لعمله . ويؤدي البحث
التجريبي الى اكتشاف أفضل طريقة لانجازها ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات
ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة ، ويحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون

عليها في السابق ورأى تايلر ان الحوافز الاقتصادية (العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين وعلى الرغم من زيادة الأجور فان كلفة العمل للوحدة الواحدة ستخفض بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي .

وقد شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال ، مثل سرعة المكائن ، والأسبقيات ، والتعاقب في مسار العمل وهكذا فإن تايلر قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

2- تقسيمات الإدارية :-

يعد هنري فايول (H.Fayol) مؤسس هذه المدرسة ، فقد عاش خلال المدة (1841- 1925) وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كوليك (Gulick) يلي (Moony and Reily) واوريك (Urwick) في بريطانيا ، وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات تعدين الفحم ، وقد نشر كتابه (الإدارة العمومية والصناعية) سنة 1916 . ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي : تحديد وظائف المدير التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف

. فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي : التخطيط والتنظيم والتنسيق

. ومن ناحية أخرى قسم أنشطة المنظمة إلى خمس نشاطات أساسية هي :

- * الفنية () .
 - * التجارية (الشراء والبيع والتداول) .
 - * المالية (الحصول على رأس المال واستخدامه) .
 - * المحاسبية (الكف والميزانيات والإحصاء) .
 - * (حماية الأشخاص والممتلكات) .
- وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم

وضع فايول (14) قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية هي :-

- 1- تقسيم العمل لتحقيق التخصص .
- 2- الصلاحية (السلطة) .
- 3- .
- 4- .
- 5- وحدة التوجيه .

- 6- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموعة .
7- .
8- ية .
9- .
10- .
11- .
12- .
13- الروح المعنوية . وقد أكد فايول على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى إن الإدارة علم وفن معاً .

3- المدرسة البيروقراطية :-

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M.Weber)
السنين (1864 - 1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :-

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المنظمة .
-
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب .
- اعتماد الترقية على الافتراض أو الانجاز أو الاثنين معاً .
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية .
- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها .
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أدائهم لمهامهم .

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية ان تمكن المدير من الهيمنة على مرؤوسيه وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية () في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة فان هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر الذي كان يرى المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مديرين جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

4- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية :-

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية وهي :-

- 1- الإنسان بشكل رشيد .
- 2- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل .
- 3- تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد ، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .
- 4- ضعف رغبة الأفراد في العمل ، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة .
- 5- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى .
- 6- تقسيم العمل .
- 7- السلطة الرسمية .

ثانياً :- المدرسة الإنسانية (الجسر بين المدرسة التقليدية والمعاصرة) :-

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية التي تبوب ضمن الإنسانية أو (مدرسة العلاقات الإنسانية ، أو المدرسة السلوكية) . وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية وما تزال المدرسة هذه تثيري الإدارة بنتائجها العلمي على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته منذ إجراء تجارب هوثرون حتى التسعينات وقد اخترنا منها أربعة اتجاهات أساسية :-

1- دراسات هوثرون ، والتون مايو :-

وهي تجارب أجريت في معمل هوثرون التابع لشركة وسترن إلكترينك في شيكاغو سنة 1924 أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقاً من نظرية مفادها انه هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج ، لقد كانت نتائج الدراسة مرتبكة بحيث إن الباحثين دراسة واستعانوا لاحقاً بخبرة التون مايو الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية

وأستاذة آخرين وكان موقع الدراسة مصنع هوثرون وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والمشاهدات والتجربة نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالسمات الشخصية ، فالأفراد أكثر أهمية مما تصورته الإدارة العلمية ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما إنهم يأتون إلى مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول ، اذن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد في حين ان التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ،

وتؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجية إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية .

-2 -:

كانت ميري باركر فولت (M.Follett) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ انه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وان يكون خلاقاً في عمله ، والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها (مديرون ، تربطهم مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة بحيث إن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

-3 -:

(CH.Barnard) هو رئيس شركة نيو جيرسي للهواتف ، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأيه فإن المدير يمتلك ثلاثة وظائف أساسية هي :-

* ضمان نظام للاتصالات المنظمة أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد أو المسؤولين والمحصلين والمديرين .

* اختيار توظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية .

* تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ، تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب) ، فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية فانه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكو من بين الإسهامات المهمة له ه تصويره المنظمة على إنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة . وإذا كانت الأجزاء متعددة فانه لا بد من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها . ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن ، والموردين ، والمستثمرين ، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية .

4- دوكلاس ماكريكر ونظرية (X) (Y) :-

دوكلاس ماكريكر (D.Mcregor) هو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن ، لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية (س) أو (X) ، فيما أسمى معاكسة لها بنظرية (ص) أو (Y) المعتمدة على العلوم السلوكية .

وتتضمن افتراضات نظرية (X) ما يأتي :-

- * إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه .
- * وبذلك يجب إجبار وتوجيه ورقابة معظم الأفراد ، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة .
- * يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً ، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق

أما افتراضات نظرية (Y) فهي على العكس من ذلك تشمل :-

- * يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب .
- * ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ، بل إن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مساعاه لتحقيق أهداف المنظمة .
- * بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .
- * يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما إن تفاديهما هو وليد ظروفه وليس امرأ نابعاً عن طبيعته .
- * إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع .
- * ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكامنة .