

القسم الأول :

المداخل المختلفة لدراسة التسيير

يقصد بالمداخل الاتجاهات الفكرية التي تناولت علم الإدارة ، والتي شكلت في مجموعها أطرا نظرية متباينة ، ينظر كل من أصحابها من خلالها إلى العوامل التي ينبغي أن يركز عليها المدير أي المسير لتحقيق النجاح بأكبر كفاءة وفعالية ، وذلك بالتركيز على نسبة النتائج إلى التكاليف لا على نسبة النتائج إلى الأهداف فحسب .

لذا سنركز في هذا المستوى على المداخل الأساسية التي تناولت التسيير بالدراسة.

الفصل الأول : المدخل التقليدي لدراسة التسيير :

يفترض هذا المدخل أن الأفراد عقلانيون ويتسمون بالرشد الاقتصادي في تصرفاتهم، حيث يقوم المدير في تعامله مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو عملائه من زبائن أو موردين أو مرتفقين(*) بالتصرف بعقلانية إزاء الفرص المتاحة لهم ، وفي المقابل يقوم كل من هؤلاء بكل ما يروونه ضروريا لتحقيق أكبر عائد اقتصادي .

ويتضمن الاتجاه الكلاسيكي Classical Management Approach عددا من المدارس والنظريات التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، والتي من أهمها : التنظيم البيروقراطي، نظرية شمولية الإدارة ومدرسة الإدارة العلمية .

1- التنظيم البيروقراطي :

تبنى هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920)، الذي يوصف بأنه أب البيروقراطية ، حيث استهدف وصف جهاز إداري مثالي يميز التنظيمات الإنتاجية ويقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي .

إن فيبير لم يكن مخترعا للتنظيم البيروقراطي وإنما مكتشفا له ، حيث لاحظ أن مستوى التنظيم في الدول المتحضرة أعلى منه في غيرها ، وهو في نفس الوقت ضروري فيها أكثر منه في غيرها ، ذلك أن تعقد المنظمات وكبر حجمها ودور الأنظمة الضريبية ونظم الرواتب والأجور في تلك البلدان هو الذي فرض هذا الأمر .

خصائص التنظيم البيروقراطي :

اعتمد فيبير عدة عناصر ميّز بواسطتها التنظيم البيروقراطي عن غيره، نلخصها في ما يلي:

1. التحديد القاطع للواجبات والمراكز : حيث تنفصل الأعمال تماما عن شاغليها ، وبهذا يكتسب التنظيم حرية كبيرة في الاعتماد على أي فرد مهما كانت قدراته ، فالمهم بالنسبة إليه تحقيق الرشد .
2. العلاقات الوظيفية بين المراكز لا بين شاغليها : وهو ما يجنب الإدارة الأهواء والأمزجة، وبالتالي التركيز على العوائد الاقتصادية لا على العلاقات الإنسانية .
3. الاعتماد على معايير محددة في الأداء : بحيث يتفق فيها كل الأفراد وفق قواعد مكتوبة ومحددة تحديدا قاطعا ، وتطبق بصفة ثابتة ومنظمة على الجميع .
4. التخصص الوظيفي : بحيث يتم تولي المراكز والتعيين فيها وفق التخصصات الدقيقة للأفراد وكفاءاتهم ، ويتم إعطاء الأولوية للتكوين والتدريب المستمر .
5. البناء الهرمي للسلطة : بحيث يتم توزيع السلطات بشكل رسمي يضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا بطريقة سلمية (هرمية) .
6. شغل الوظائف يتم بالتعيين : وذلك ضمانا لتوفير المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال.
7. الاعتماد على السجلات الرسمية : بحيث تأخذ جميع عمليات الاتصال وجميع قواعد وإجراءات العمل في المنظمة البيروقراطية شكلا رسميا مكتوبا ، ضمن وثائق ومستندات .
8. الفصل بين الإدارة والملكية : ذلك أن من يملك وسائل العمل والإنتاج هو رب العمل ، بينما من يديرها ويسيرها هو المدير أو الموظف .
9. احترام الوظيفة باعتبارها المهنة الرئيسية أي المسار المهني للفرد (Carrier) .

مزايا وعيوب التنظيم البيروقراطي:

تعتبر الخصائص سالفة الذكر جميعها مميزات للتنظيم البيروقراطي ، إلا أنه يمكننا تلخيصها في:

- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء .
- الكفاءة في استغلال الموارد .
- وفي المقابل ، يؤخذ على هذا التنظيم عدة ملاحظات ، أهمها:
- تحوّل الوسائل إلى غايات .
- الجمود في معالجة المشاكل .
- مقاومة التغيير .
- اللامبالاة من جانب الموظف خارج مجال اختصاصه .
- الروتين والتعقيد .

2- نظرية شمولية الإدارة :

استهدف أصحاب هذه النظرية اكتشاف المبادئ والأسس التي يتمكن بواسطتها المسير من تشكيل هيكل رسمي للمنظمة Formal Organization Structure ليتمكن من إدارتها برشد .

ويفترض روادها أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمات وبيئاتها وطبيعتها نشاطاتها فإن تشابها كبيرا في الهياكل والعمليات الإدارية موجود بينها ، بحيث تعتمد مبادئ عامة تنطبق على أي منظمة كانت ، فالعملية الإدارية عملية شاملة .

لذلك يرى هنري فايول Henri Fayol (1841 - 1925) وهو مهندس فرنسي مختص في التعدين ، أن الإدارة أمر مشترك في جميع الأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وأنه يجب القيام بخمسة نشاطات إدارية من : تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، أمر ورقابة . بحيث تتطلب الأعمال في البيت أو في المؤسسات الخيرية مثلها مثل غيرها من الأعمال في الدوائر الحكومية أو في المصنع – بدرجات متفاوتة – القيام بكافة النشاطات الإدارية سألقة الذكر .

كما قسم فايول أي منظمة إلى ستة وظائف هي : الوظيفة الفنية ، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية ، وظيفة المحاسبة ، وظيفة الأمن ووظيفة الإدارة ، وهي في نظره الوظيفة الأهم والتي تستوجب التدريب عليها .

واقترح فايول أربعة عشر مبدءا لتحقيق الفعالية الإدارية ، نوردتها كما يلي :

1. تقسيم العمل : أي التخصص والاعتماد على الكفاءة .
2. التحديد الدقيق للسلطة : بحيث تحدد تبعاً لها المسؤولية .
3. التسلسل الهرمي للسلطة : من أعلى إلى أسفل .
4. مركزية السلطة نحو الأعلى كلما أمكن .
5. الانضباط والمحافظة على صرامة الأعمال .
6. اعتماد النظام وتطبيقه مما يضمن التنسيق بين الأنشطة .
7. وحدة الأمر : أي يعتمد الموظف مرجعية واحدة في تلقي الأوامر ، وفي المقابل يرفع تقريره لمسؤول واحد .
8. وحدة التوجيه : فيتولى مدير واحد نفس مجموعة مماثلة من الأعمال .
9. تغليب المصلحة العامة للتنظيم على المصالح الخاصة لأفراده .
10. العدالة في الأجر : من وجهة نظر المنظمة والأفراد معا .
11. العدالة في المعاملة : للأفراد المتواجدين في نفس المستوى التنظيمي .
12. استقرار العمالة في المنظمة : أي التخفيف من معدل الدوران وترك مواقع العمل .
13. تشجيع المبادرة : وذلك بترك هامش من الحرية للمرؤوسين في طريقة انجاز أعمالهم .
14. تشجيع التعاون : وإشاعة روح الفريق بين أفراد التنظيم .

وتوالى الجهود لتطوير آراء فايول ، إذ تعتبر أعمال جيمز موني وألن رايلي James Mooney & Alan Reily أول محاولة منهجية شاملة لدراسة التنظيم وتحديد مبادئه ، بحيث لخصا تلك المبادئ في:

- التدرج الهرمي .
 - التخصص الوظيفي .
 - التنسيق : العمل المشترك لتحقيق الهدف العام .
 - المشورة – التنفيذ Line-Staff : أي اتخاذ القرارات وتنفيذها بعد أخذ الرأي والنصح .
- 3- مدرسة الإدارة العلمية :

إذا كانت الإدارة قديمة قدم النشاط الإنساني ، فإن الإدارة العلمية من دون شك وليدة القرن العشرين ، بحيث سبقتها إرهاصات بعض المهندسين الذين حاولوا تطبيق المنهج العملي على أعمالهم ، ومنهم العالم الرياضي البريطاني شارلز بابدج Charles Babbage (1792-1871) الذي أشار إلى أهمية تقسيم العمل وإحلال الآلة محل الإنسان .

إلا أن بروز ما يسمى بالإدارة العلمية في شكلها المنظم كان على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Fredrick Taylor (1856-1915) الذي دعا إلى ضرورة الفصل بين واجبات العمال وبين واجبات الإدارة في كتابه Shop Management (1903) ، كما أشار في مقدمة كتابه The Principle of Scientific Management (1911) بأن من أهم ما يهدف إليه :

✓ أن يظهر بواسطة أمثلة إيضاحية بسيطة حجم الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية .
✓ أن يحاول إقناع القارئ بأن علاج عدم الكفاءة المشار إليها يكون بالإدارة المنظمة الرشيدة ، بدل البحث عن الرجل غير العادي أو الخيالي Super man الذي يسير بكفاءة .
✓ أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي قائم على أساس قواعد وقوانين يمكن تطبيقها بشكل صارم لتعطينا نتائج مذهلة .
ولقد أجرى تايلور سلسلة دراسات تهدف في مجملها إلى :

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال ، مما يلغي لديهم الشعور بالاستغلال .
 - توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال ، والاستغناء عن الحركات غير الضرورية في العمل .
 - وضع المبادئ الضرورية التي يسير وفقها المدير .
- إثبات صحة المبدأ (التجربة) :

أجرى تايلور تجاربه في شركة الصلب الأمريكية ، حيث ينقل العامل العادي 12.5 طن من الحديد الخام يوميا في مقابل 1.15 دولار في الساعة ، فاختر عامل قوي البنية وعرض عليه رفع الأجر إلى 1.85 دولار مقابل تنفيذ تعليماته التي تقتضي زيادة الوزن المحمول بالتدرج، وقام بإلغاء بعض مراحل العمل وتغيير بعضها كأن ينقل الحمولة من المخزن إلى العربة مباشرة ، وقام بتسجيل الزمن لكل حركة ولكل مرحلة.

دراسة الزمن والحركة Time and Motion Study :

اقترن ذكر هذه الدراسة بأعمال فرانك و ليليان جلبريث اللذان ركزا على المقاييس المعيارية Standards في تحديدهما للزمن والحركة ، بحيث يتم :

1. تحديد وتسجيل الحركة التي تتطلبها العملية الصناعية .
2. تقسيم كل حركة إلى أجزاء حركية .
3. قياس توقيت كل حركة جزئية .
4. تحليل المعلومات (الحركة والوقت الذي تستهلكه) .
5. استبعاد الحركات غير الضرورية .
6. إعادة تنظيم وتشكيل العملية من جديد بالأسلوب العقلاني الرشيد .

النتيجة :

اكتشف تايلور زيادة في الإنتاج تصل إلى 47.5 طنا للفرد الواحد يوميا بعدما كانت لا تتعدى 12.5 أي بمعدل 400 % في مقابل زيادة في الأجر لا تتعدى 60 % فقط ؛ الأمر الذي يحقق المنفعة لكل من العامل (ارتفاع الأجر) وصاحب العمل (تحقيق أرباح) .

وبالتالي أثبت أن المنظمة الصناعية شأنها شأن أي كائن محكوم بقوانين ونواميس ، يكفي اكتشافها عن طريق الملاحظة ، لذلك وجب استبدال الطريقة العشوائية بأخرى علمية مدروسة.

مبادئ الإدارة العلمية :

لخص تايلور منهجه الإداري المقترح في أربعة مبادئ هامة ، هي :

- 1- إحلل الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية : وذلك في تحديد عناصر العمل، بحيث يتم الاعتماد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة ، ثم تبسيط الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة ، ثم تعميمها لدى جميع العاملين ؛ بدل الاعتماد على التجربة والخطأ المستعملين في الطريقة العشوائية .
- 2- الاختيار العلمي الدقيق للأفراد : على أساس المهارة الملائمة لطبيعة العمل بدلا من الجهود الاجتهادية .
- 3- تنمية وتدريب الأفراد : وذلك على أسس علمية .
- 4- التقسيم العادل للمسؤولية بين الأفراد والعمال : بحيث يتولى الرؤساء مسؤولية التخطيط والتنظيم بينما يتولى العمال مسؤولية التنفيذ .

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية :

بالرغم من جدية الأفكار والتصورات التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات ينبغي الإشارة إليها ، نوجزها في الآتي :

- التركيز على فكرة الرجل الرشيد كان من منظور اقتصادي بحت ، مع إهمال احتياجات الأفراد الاجتماعية والنفسية باعتبارهم أعضاء داخل جماعات لا تمثل الحوافز المادية فيها كل شيء . الأمر الذي حاول هنري غانت تلميذ تايلور تفاديه ، حيث خالفه في النظرة إلى العمال باعتبارهم آلات .
- معالجة الرضا عن العمل كانت سطحية ، حيث لا يمثل الأجر العامل الوحيد لتحقيق الرضا الوظيفي .
- الثورة الفكرية التي جاء بها تايلور لم تطبق إلا بطريقة جزئية ، ذلك أن الرفع من الأجور لم يمهز النزاع والتعارض بين العمال والإدارة ، كما أن ارتفاع الأجور لم يكن مرده إحلل الطريقة العلمية فحسب ، بل واكبه موجة المطالبة بذلك ، والتي كانت نتيجة لظهور النقابات .

تقييم إجمالي للمدارس الثلاثة:

من خلال ما تقدّم؛ تبين أنّ كل من المدارس الثلاث ركّز في نظرتها للإدارة على الهرمية والتخصص الوظيفي، وعلى النظرة الآلية للفرد، إلا أنّ تفسير تلك الآلية اختلف من مدرسة لأخرى، فالفرد في التنظيم البيروقراطي وشمولية الإدارة لبنة في هيكل تنظيمي محكم يسيّر تخصصه فحسب، وبالتالي عدم السماح له بأداء وظائف أخرى - عند فيبر خاصة - وهذا ما يعني تنميته وجعل سلوكه آلي، بينما تعني الآلية عند تايلور اعتبار الفرد أحد عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلة، يضاعف جهده بمضاعفة أجره، وفي هذا امتهان للشق النفسي للإنسان، وتكريس لمنطق الإقطاع واستنزاف الطاقات بغرض العقلانية المادية والرشد البراغماتي.

الفصل الثاني : المدخل السلوكي لدراسة التسيير :

في حين اعتمد المدخل التقليدي على عدة افتراضات أهمها الرشد والعقلانية لدى الفرد وتوافر الدافع الاقتصادي لديه، وعلى وجهة نظر فنية للإدارة ، حيث كان مدار اهتمام كل من فيبر ، فايول ، تايلور وآخرون بأنه في ظل هيكل معين وسلطات معينة للإدارة ، فإن الفرد الرشيد سوف يستجيب للدوافع الاقتصادية الملائمة، ويسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، مما جعل وجهة نظرهم وجهة ميكانيكية بحتة للمنظمات والوظائف وحتى العمال. فإن النظرة السلوكية على العكس من ذلك تماما ، حيث تركز على اتجاهات وميول الأفراد وسلوكياتهم وعمليات الجماعة (العامل الإنساني الاجتماعي والنفسي لا الاقتصادي) ، واهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأفراد ، أي زيادة الإنتاج من خلال تفهم الأفراد والتفاعل معهم ، وبالتالي تعديل التنظيم بما يخدم أهدافه وفق قدرات الأفراد.

وإذا ركّز هذا المدخل على السلوك فإنه لم يبلغ أهمية التنظيم الهرمي ولا التخصص الوظيفي مثلما قد يتوهم البعض، وإنما جاء ليحد من النظرة الآلية للفرد، ولتسليط الضوء على ما أهمله المدخل السابق، وهو حينما طرح فكرة التنظيم غير الرسمي التي سنفصل فيها في القسم الثاني لم يكن ذلك على حساب مبادئ التنظيم الرسمي، بل بالموازاة معه، ليترك المجال للمديرين للترجيح بينهما في ما يخدم خصوصيات مؤسساتهم.

لذلك سوف نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على شقين اهتم بهما هذا الاتجاه، تركّز الأول حول العلاقات الإنسانية، بينما سعى الثاني إلى إعطاء الأولوية لشخصية الأفراد وفلسفة مديرين في النظر إلى مرؤوسيه.

1- حركة العلاقات الإنسانية :

أ- دراسات الهاوثورن (The Hawthorne studies) :

يعتبر إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) الأستاذ والمستشار بجامعة هارفارد أول من بلور أفكار نظرية الإدارة السلوكية ، بحيث أجرى تجاربه حول تأثير ظروف العمل المادية على

إنتاجية العمل والرضا الوظيفي في مصنع ببلدة هاوثورن Hawthorne قرب مدينة شيكاغو، وهو مصنع تابع لشركة وسترن إلكترونيك Western Electric .

وتركزت دراساته والدراسات اللاحقة لها - والمنسوبة لذات النظرية - على نوعين:

دراسات الإضاءة 1927-1424:

- الفرضية : كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج .
 - التجربة : تم اعتماد مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة ، بحيث جعل الإضاءة متغيرة برفع شدتها وخفضها في الأولى ، بينما ترك الثانية ثابتة .
 - النتيجة : زيادة في كميات الإنتاج في المجموعتين ، وفي كلتا حالتها الرفع والخفض في الإضاءة .
 - التفسير : هناك عوامل نفسية غير مادية تداخلت بشكل ما ليرتفع الإنتاج .
- دراسات التجميع داخل غرفة الاختبار 1927:

- الفرضية : معرفة تأثير إجهاد العامل على الإنتاج (عزل التأثيرات النفسية التي يعتقد أنها تداخلت في دراسات الإضاءة) .
 - التجربة : تجميع 6 فتيات وعزلهم في غرفة اختبار خاصة ، وتم برمجة ساعات عمل يومية وأسبوعية مختلفة وفترات راحة مختلفة .
 - النتيجة : زيادة في كميات الإنتاج .
 - التفسير : لا علاقة للعوامل المادية في ارتفاع الإنتاج ، بل إن هناك عوامل نفسية هي من ساعدت على ارتفاع الإنتاج .
- وعلى هذا الأساس ؛ يعتقد مايو أنه بصرف النظر عن التغيرات في ظروف العمل المادية فإن سبب ارتفاع الإنتاج هو نشوء وضع اجتماعي جديد نتيجة عاملين :
- المناخ الجماعي : أي تشكل علاقات اجتماعية جديدة دفعت بالأفراد إلى الرغبة نحو الأداء الجماعي .
 - نمط الإشراف : وظهور روح المشاركة بحيث شعروا بالأهمية عند استشارتهم ، إعطاءهم معلومات ، وتفعيل الاتصال بينهم .
- فالعامل ليس مجرد آلة أو أداة طيعة في يد الإدارة بل له شخصية مستقلة وقدرة على التفاعل الجماعي ، يستطيع بواسطتهما توجيه مستوى الإنتاج.

ب- نظرية الحاجات البشرية (A theory of Human Needs) :

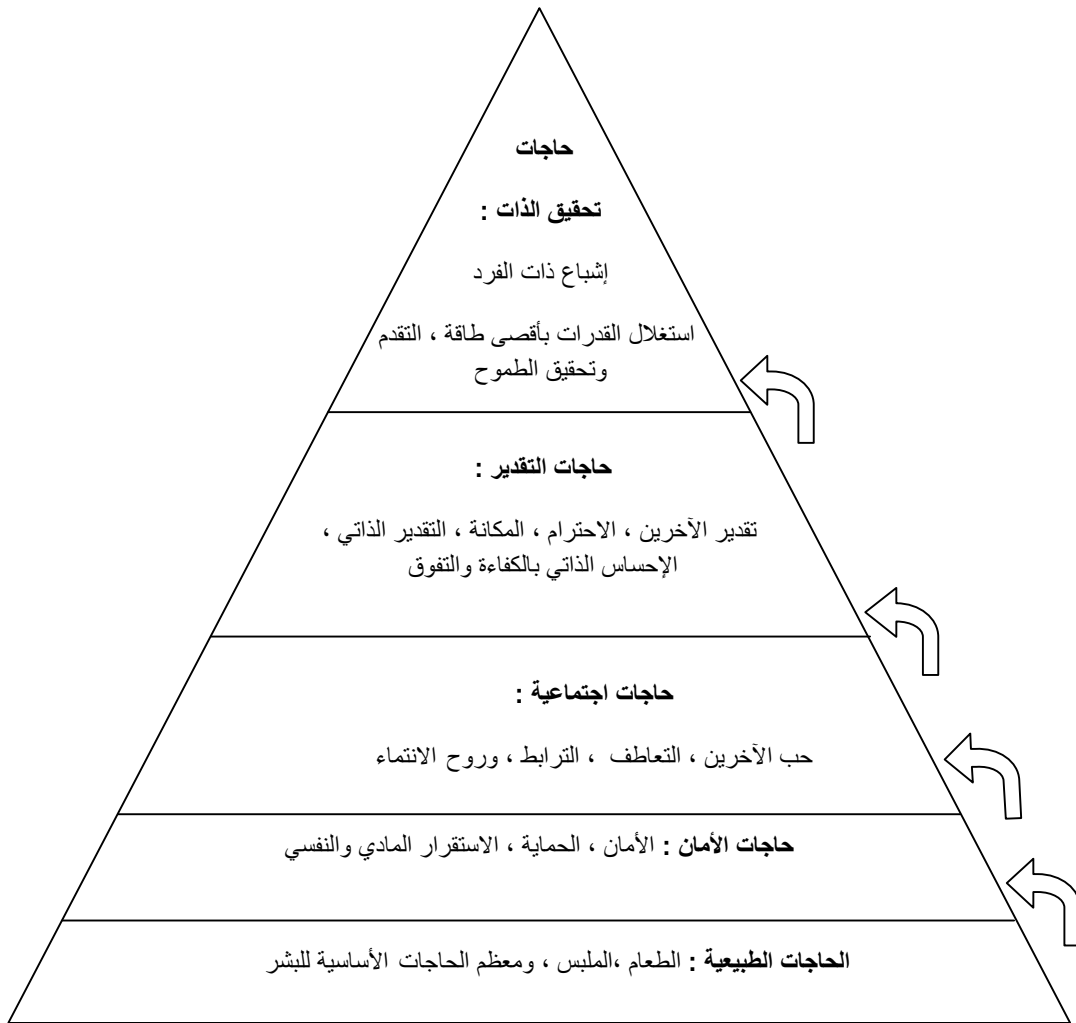
يقصد بالحاجة النقص في إشباع معين سواء كان ماديا أو معنويا ، أي أن بمجرد إشباع الحاجات لدى الأفراد لا تصير تشكل لديهم هذه الأخيرة حاجات .

ولقد قسّم أبراهام ماسلو Abraham Maslow الحاجات البشرية إلى خمسة أقسام ، مرتبا إياها بتدرج تصاعدي وفق سلم أولويات على النحو التالي :

1. الحاجات الطبيعية: وتضم الطعام، والملبس ، ومعظم الحاجات الأساسية للبشر .
2. حاجات الأمان : وتضم كل ما يتعلق بالأمان ، الحماية ، الاستقرار المادي والنفسي .

3. حاجات اجتماعية : وتضم حب الآخرين ، التعاطف ، الترابط ، وروح الانتماء .
4. حاجات التقدير : وتضم تقدير الآخرين ، الاحترام ، المكانة ، التقدير الذاتي ، الإحساس الذاتي بالكفاءة والتفوق .
5. حاجات تحقيق الذات : وتضم إشباع ذات الفرد ، استغلال القدرات بأقصى طاقة ، التقدم وتحقيق الطموح .
- ويلخص الشكل التالي هرم الحاجات عند ماسلو :

الشكل "أ" : هرم (سلم) الحاجات عند ماسلو



ولقد اعتمد ماسلو مبدئين هاميين للتعامل مع هذه الحاجات ، بحيث يتم الانتقال شاقوليا من حاجة لأخرى وفق هذين المبدئين:

1. مبدأ نقص الإشباع : فقد اعتبر بأن الذي يحرك السلوك هو الحاجة غير المشبعة فقط ، إذ لا يمكن لحاجة الطعام أن تحرك سلوك الأكل لدى الفرد إذا لم يكن هذا الأخير جائعا ، ولا حاجة الاستقرار أن تحرك سلوك الفرد المرسم في عمله على سبيل المثال .

2. مبدأ تدرج الحاجات : بحيث تظهر الحاجة المطلوب إشباعها بمجرد إشباع الحاجة التي تقع قبلها في الترتيب ، فينتقل الفرد إلى المطالبة بتحقيق الذات بعدما تمكن من تحقيق حاجات التقدير لديه مثلا .

وما يمكن أن يؤخذ على هذه النظرية ، أنه بالرغم من تطابق فكرة التدرج في الحاجات على أغلب الحالات لدى البشر ، إلا أنه علينا ألا نسلم بها مطلقا ، ولا تعميمها في كافة المجتمعات ، إذ نجد من يقدم حاجات تحقيق الذات على باقي الحاجات ، ومن ذلك تحمل مشاق الجوع وعدم الاستقرار من أجل تحرير الأوطان مثلا ، كما أن الحاجات التي تكون ملحة قد لا تكون كذلك عند نفس الفرد باختلاف الظروف أو تغير الزمن .

2- نظرية الشخصية والتنظيم :

تبنى هذه النظرية كريس أرجيرس Chris Argyris بناء على انتقادات المبادئ الكلاسيكية، التي اعتبرها عائقا يحول دون تحقيق الحاجات البشرية للأفراد ، مما يخلق صراعا وإحباطا وفشلا لديهم ، ومن أمثلة ذلك :

- تخصّص المهمة : بحيث يعتبر المدخل التقليدي بأن ارتفاع الكفاءة مرتبط بزيادة درجة التخصص ، بينما يعتبره كريس إعاقة لتحقيق الذات .
- التسلسل الهرمي : بحيث يعتبر المدخل التقليدي بأن ارتفاع الكفاءة مرتبط بإحكام درجة التسلسل الوظيفي ، بينما يعتبره كريس عامل يكرس السلبية والتواكل .
- وحدة التوجيه ونطاق الرقابة والإشراف: ففي الوقت الذي يعتبر فيه المدخل التقليدي بأن ارتفاع الكفاءة مرتبط بوجود مشرف واحد ، وأنه كلما اتجهنا لأعلى تركز نطاق الإشراف، فإن كريس يعتبره حدا للمبادرة وقتلا لروح الإبداع .

3- نظرية الفلسفة الإدارية :

يفترض دوغلاس مايكريغور Douglas McGregor أن كل مدير فلسفته الإدارية الخاصة به، والتي تنعكس على سلوكه الإداري ، وبالتالي يتولد لديه بناء على تلك الفلسفة سلوك تنظيمي معين .

وكانت هذه الفرضية لدوغلاس بناء على اعتقاده بأن هناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك التنظيمي بالإضافة إلى تلك التي يتأثر بها المدير وفق مبادئ الإدارة الكلاسيكية لا سيما مبدأ السلطة ، تتمثل حسب رأيه في وسائل أخرى للتأثير كالإقناع أو الإكراه .

وبهذا يضع حدا للاعتقاد السائد في التوجه الكلاسيكي بأن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي للمدير ، معتمدا مصادر أخرى لها ؛ كالثروة ، العلم ، الخبرة ، القوة (الجسدية والعقلية) ، ومختلف الملكات الفردية والخصائص النفسية مما يجعلنا أمام نوع ثاني من السلطة هي السلطة غير الرسمية Informal Authority .

وعلى هذا الأساس قسم دوغلاس وجهة نظر المدراء إلى مرووسيهيم إلى صنفين حسب فرضيتين اثنتين x و y .

فرضية x: وهي تعكس وجهة نظر تقليدية في التوجيه والرقابة لدى المديرين ، ومفادها أن:

- الفرد العادي له كراهية للعمل ويحاول تجنبه .
- أغلب الأفراد مجبرون على العمل ، لذا يجب مراقبتهم وتهديدهم بالعقاب .
- أغلب الأفراد لا يتحملون المسؤولية ، بحيث يحبذ الفرد أن يوجه من رئيسه ليتجنب المسؤولية .
- أغلب الأفراد يقاومون التغيير ولو كان في صالحهم ، بمعنى أن الواحد منهم خامل ويسعى فقط للأمن والاستقرار .
- أغلب الأفراد يميلون إلى الانقياد وليس إلى القيادة مما يقتل لديهم روح المبادرة والمبادأة والمخاطرة .
- فرضية γ : وهي تعكس وجهة نظر سلوكية في التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة، ومفادها أن:

- الفرد العادي على استعداد دائم للعمل ويحبه كحبه الراحة والاستجمام .
- أغلب الأفراد لديهم طموح بطبعهم ، ولديهم القدرة على الرقابة الذاتية .
- أغلب الأفراد على استعداد لقبول المسؤولية وتحملها ، بل ويسعون إليها في الظروف المناسبة .
- أغلب الأفراد يسعى بمحض إرادته لتحقيق أهدافه .
- أغلب الأفراد لديهم القدرة على التوجه الذاتي (الابتكار والإبداع وركوب المخاطر واتخاذ القرار).

وإذا كانت الكثير من الكتابات يطلق على شق النظرية x بالتشاؤمية وشقها y بالتفاؤلية؛ فإنّ هذا الوصف لا ينطبق - من وجهة نظرنا - على المدلول الحقيقي للنظرية، فالمدبر لا يتفاعل أو يتشائم في هذا السياق، وإنما يتكيف مع توجهات رؤوسيه وسلوكهم، الذين قد لا يكونون جميعاً وفق x أو العكس، كما أن الفرد الذي يتصرف وفق x في ظروف معينة، يمكن أن يتحول فجأة إلى y في ظروف مغايرة.

الفصل الثالث : المدخل الكمي لدراسة التسيير :

بدأت تظهر بوادر هذا التوجه في أوائل الستينيات ، حين تم التركيز على تطبيق الأساليب الكمية لحل المشاكل الإدارية ، ويمثل صنع القرار وفق هذا المنظور تفكيراً منطقياً للمديرين ، بحيث يتم الجمع بين أخصائي الرياضيات ، عالم الطبيعة ، الاقتصادي ، المهندس ، الإحصائي ورجل الإدارة . ومع ظهور الحاسبات ، تطور الوضع وأصبح الجهد مختزلاً. ويتفرّع عن هذا الاتجاه عدّة مدارس، أهمها:

1- مدرسة علم الإدارة Management Science :

في البداية ينبغي الإشارة إلى أن المقصود بعلم الإدارة Management Science يختلف عن ما تناولناه بخصوص الإدارة العلمية Scientific Management التي يراد بها إحلال الطريقة العلمية محل العشوائية التقليدية - كما تناولنا سابقاً - بينما يطلق مسمى علم الإدارة على أحد تخصصات الإدارة يراد به تنمية عدد من النماذج الرياضية للاستعانة بها على حل مشكلات معينة قد تعترضنا في التسيير ، أو لاجتناب أخرى متوقعة ، وبصفة عامة تمكن المديرين من صنع واتخاذ القرارات المناسبة ، وهو ما يدعى ببحوث العمليات R.O .

وتفرعت عن هذه المدرسة ، مدرسة إدارة العمليات Operation Management التي تركز على استخدام العديد من الأساليب الرياضية في مجالات الإنتاج ، العمليات ، التسويق ، المالية والأفراد .

والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة معينة، يبني المسير على أساسها توقعات معينة .

مثال : تأخذ مؤسسة ما ربحا يقدر بـ 5 دج في الوحدة x_1 و 10 دج في الوحدة x_2

فإن نموذج (دالة) الربح لهذه المؤسسة هو : $Y = 5X_1 + 10X_2$.

بالإمكان استكمال هذا النموذج الرياضي بإضافة عدد معين من المعادلات التي تعبر عن قيود الطاقة الإنتاجية مثلا ، فإذا افترضنا أنها باعت 1000 وحدة من x_1 ، و 1000 وحدة من x_2 تصبح

الدالة على النحو التالي : $Y = 5(1000) + 10(1000)$.

وكان أن ارتبط هذا النوع من التسيير بالمجال العسكري أثناء الحرب العالمية الأولى على يد لانكستر بين عامي 1914 و 1915 ، كما قام توماس أديسون بدراسة مراحل عمليات الحرب المضادة للغواصات ، وأدخل فكرة جمع الإحصاءات لاستخدامها في تحليل المناورات ، كإجراء مضاد يقى السفن التجارية من الغواصات . كما تناول رونالد فيش مختلف الأساليب الإحصائية الحربية، من بينها اختبار كاء ، نظرية العينات، وتعميم التجارب العلمية.

واستعمل هذا النوع من التسيير في مجالات الإنتاج في بريطانيا : صناعة الفحم، الحديد والصلب، النقل البحري، التجارب العلمية ، وأمريكا: مثلما قامت به الجمعية الأمريكية لبحوث العمليات 1952-1953 ، ومعهد علم الإدارة .

خصائص المدرسة : تتميز هذه المدرسة بعدة خصائص أهمها :

- التركيز على اتخاذ القرارات : في كل من التخطيط ، التنظيم والرقابة .
- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: أي بالاحتكام إلى متغيرات قابلة للقياس مثل التكاليف، الدخل، عائد الاستثمار...
- الاعتماد على نماذج رياضية رسمية : تكون بمثابة حلول ممكنة معبرا عنها رياضيا، بحيث لو استخدم تلك المعادلات باحثون آخرون يصلون على نفس النتائج ، فالقابلية للتكرار أساس كل تحليل علمي .
- الاعتماد على الحاسب الآلي : وذلك بسبب تعقد النماذج الرياضية أو ضخامة المعلومات التي تخضع للمعالجة .

خطوات الأسلوب الكمي:

يمر الأسلوب الكمي الذي تستعمله مدرسة علم الإدارة بجملة خطوات ، يجب على المدير احترامها ، ليتمكن من صناعة النماذج التي تفي بأغراضه التسييرية :

- ✓ ملاحظة النظام أو التنظيم أو المنظمة محل الدراسة والتحليل .
- ✓ استخدام تلك الملاحظات في بناء إطار عام أو النموذج ، يمكنه من التنبؤ بالمتغيرات

- ✓ استخدام النموذج لاستنتاج السلوك المتوقع في ظل الملاحظات الافتراضية التي قد تتحول إلى واقع.
 - ✓ اختبار النموذج أي تطبيقه (تجريبه) عمليا في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة (التنبؤات) ، لإمكانية تعميمه.
- بعض الأساليب الكمية ومجال تطبيقها :

جدول رقم 01 : بعض الأساليب الكمية ومجال تطبيقها

الأسلوب	مجال التطبيق	الأسلوب	مجال التطبيق
نظرية اتخاذ القرار	تحديد أهداف المؤسسة حصر صراعات الجماعات تقدير الأداء الوظيفي تحليل التنظيم	البرمجة الخطية	توزيع المعدات والأفراد(البرمجة/الجدولة) عمليات التوزيع تخطيط مسار النقل
التصميم التجريبي	القيام بالتنبؤ	نظرية العينات	ضبط الجودة تبسيط المحاسبة والتدقيق دراسات المستهلكين وبحوث التسويق

وينبغي التأكيد على أن النماذج الرياضية المفيدة هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها فهي تساعد المدير في اتخاذ القرارات وفي كافة وظائف التسيير الأخرى ، ولا تشكل في أي حال من الأحوال بديلا عنه . كما أن هذه المدرسة تتعامل فقط مع المشاكل الفنية في الإدارة ، على حساب المشاكل السلوكية .

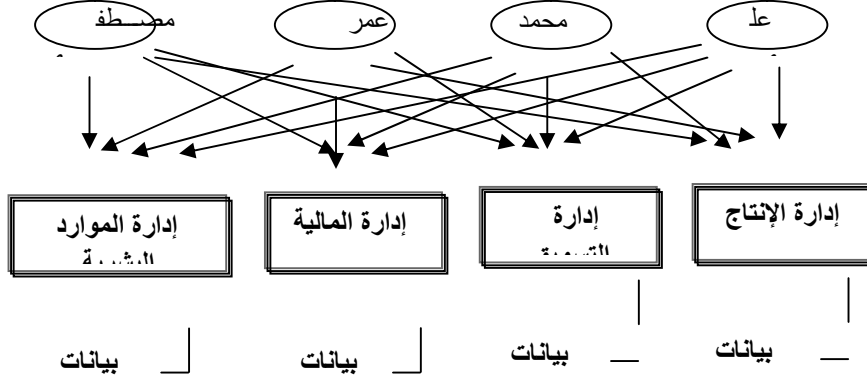
2- مدرسة نظم المعلومات الإدارية Management Information System :

ركزت هذه المدرسة على ضرورة إنشاء نظام في المؤسسة ، هدفه تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة ، يحتوي على قاعدة بيانات Data Base متكاملة ، تجمع وتصنف حاليا على جهاز الحاسب الآلي .

وتشكل هذه المدرسة الأساس التاريخي لنظام الحكومة الالكترونية المعمول به حاليا في الأنظمة الإدارية المتقدمة ، وذلك بالتخلي عن الروتين الإداري والتكديس الورقي وتعقد الاتصالات وتداخلها في النظم التقليدية . وفي ما يلي مثال عن مسار المعلومات قبل تطبيق هذا النظام وبعد تطبيقه .

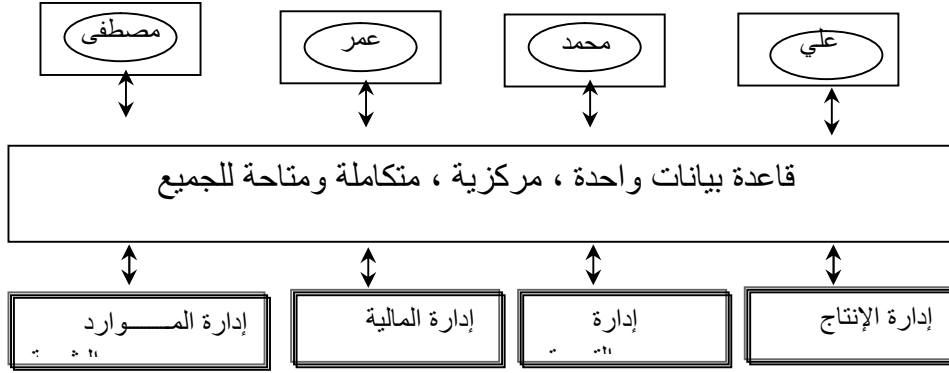
قبل تطبيقه : تظهر شبكة معقدة من المعلومات (شكل "ب") .

شكل "ب" : شبكة المعلومات قبل تطبيق نظام المعلومات



بعد تطبيقه : تظهر قاعدة بيانات منظمة ومتاحة للجميع (الشكل "ج").

الشكل "ج" : شبكة المعلومات بعد تطبيق نظام المعلومات



الفصل الرابع : النظريات الحديثة لدراسة التسيير :

قبل التفصيل في أهم النظريات الحديثة، تجدر الإشارة إلى أنّ صفة "الحديثة" لا تعني المعاصرة، مثلما لا تعني كلمة "التقليدي" القديم، وإنما تعني بالنظريات الحديثة تلك التي تبنت نظرة مغايرة لما تناولته المداخل السابقة عن الإدارة.

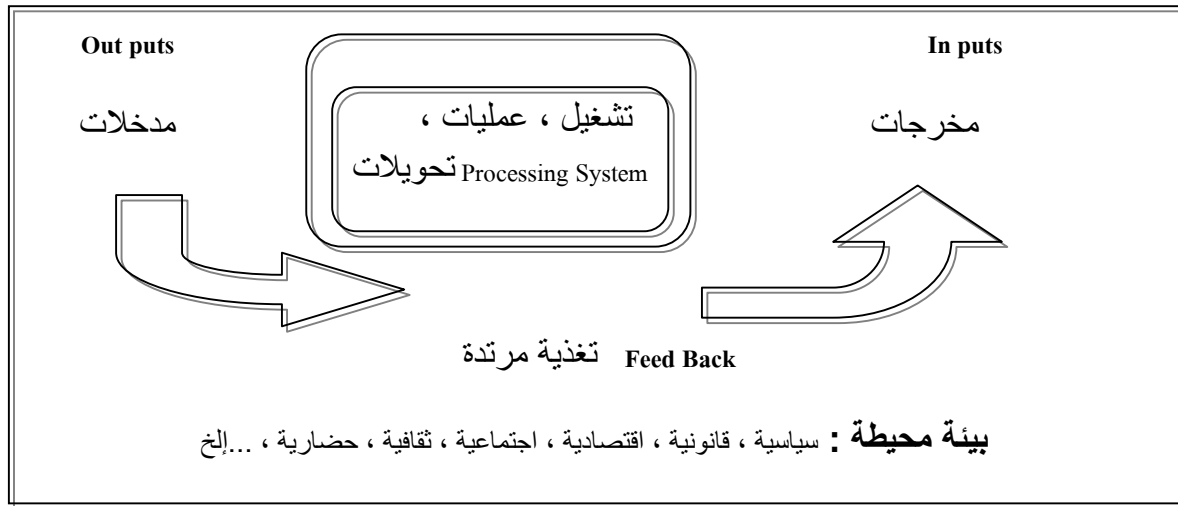
فقد حاولت النظريات الحديثة الاستفادة من المداخل السابقة لدراسة التسيير ، وبلورة رؤية جديدة تتعامل مع الإدارة من خلال عدة مؤثرات ، مما لا يسمح بالتركيز على أحد الجوانب على حساب الجوانب الأخرى ، مثلما رأينا في الانتقادات الموجهة للنظريات والمدارس سابقة الذكر ، والتي من أهمها تركيزها على على إعداد وصفات جاهزة لإدارة أوضاع المؤسسة، مثلما أنّ أغلبها تناول المؤسسة وما يدور داخلها متجاهلاً بيئتها وما يحيط بها من مؤثرات وانعكاسات، فجاءت النظرة الحديثة لتركز على خلاف ذلك على النحو التالي:

يعتبر الكيميائي و البيولوجي Lndwi Von BertaLanffy مؤسس النظرية العامة للنظم، التي تستند على تفسير وفهم حركة الشخص ، الذي ينظر إليه كنظام متكامل يحتوي عدة أجزاء (أذن، عين ، ذراع...) ، يؤدي كل منها وظيفته ، ولا يمكن فهم تشغيل هذا النظام إلا بفهم تشغيل أجزائه .

إن الأصل اليوناني لكلمة نظام System هو Systema المشتقة من SYN وتعني معًا، ويقصد بالنظام : " مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بعمليات معينة وتنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها " . كما يقصد به مجموعة متداخلة ومتفاعلة من العناصر التي تؤدي وظائفها ككل متكامل - في كيان واحد - لتحقيق هدف معين .

ويمكن تصور العلاقات التي تربط أجزاء النظام الإداري على النحو التالي (الشكل "د"):

الشكل "د" : مخطط توضيحي لأجزاء النظام الإداري وتفاعلها مع بعضها البعض



وتتضمن المدخلات كل من المواد الأولية ، اليد العاملة ، رأس المال ، التقنية المعلومات،... إلخ وتعني التحويلات أو التشغيل أو العمليات التغيرات الكمية أو النوعية الطارئة على المدخلات مثل : التجميع ، التحويل ، التسويق ، القوى العاملة... إلخ، بينما قد تأخذ المخرجات شكل المنتجات ، الخدمات ، السلع الوسيطة ، أو السلع النهائية... إلخ ، في حين تعرف التغذية العكسية بأنها قدرة النظام على تصحيح أنشطته وعلى تزويده بالمعلومات الضرورية اللازمة لاستمراره على أقل تقدير إن لم نقل على التطور والتحسين . وتلعب البيئة دور المؤثر والمتأثر في علاقتها بالنظام ومختلف الأنشطة : الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية ،... إلخ وقد تتداخل فيها أدوار الحكومة، المجتمع، القوانين، التجار، العمالة، اتحادات العمال، المؤسسات المالية، العملاء، المنافسين... مع دور المؤسسة .

ويتمثل دور الإدارة في ضبط، تنفيذ، رقابة، تصحيح العمليات من جهة ، والتأقلم مع المحيط الخارجي - في الوقت ذاته - من جهة أخرى .

ويرى Bertalanffy أن هناك نوعين من الأنظمة :

1. أنظمة مغلقة Closed systems لا تعطي أهمية للبيئة ، لذا فإن إنجازها يبقى محدودا، كونها معزولة عما يدور حولها .

2. أنظمة مفتوحة Open systems تتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة بها ، تأخذ منها وتعطيها ، ما يضمن استمرارها .

وأنة يجب على المديرين استخلاص عدة عناصر :

■ البيئة هي من تحدد مصير المؤسسة .
■ النظم الفرعية كالإنتاج ، التسويق ، المالية،... إلخ ، تشكل في مجموعها النظام الكلي للمؤسسة .

■ بروز الأثر التكاملي أو التراكمي (Synergy) وهو ما يعبر عنه رياضيا - مجازا - بـ $2 + 5 = 7$ ، أي أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، لأن الوحدات التنظيمية تعمل بنجاح أكبر مع بعضها البعض .

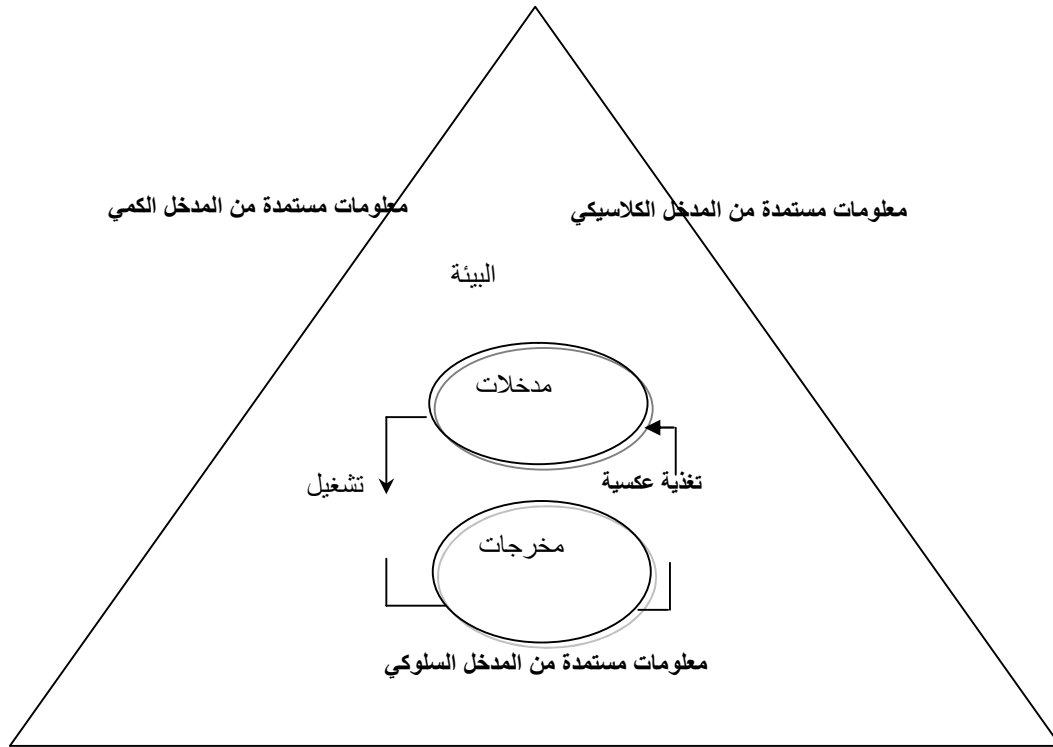
■ تجنب الفناء (Entropy) لأن التغذية العكسية تحافظ على استمرار المؤسسة .
وَأضَافَ L. Tomas Hopkins ستة جوانب تكشف عن أهمية الأخذ بكليية النظام Wholeness هي

كالآتي :

- التحليل الكلي أولا ثم تحليل الأجزاء .
- التكامل هو العنصر الحاسم أي المتغير الرئيسي في تحليل الكل ، الذي يشمل في داخله أجزاء متداخلة ومترابطة .
- لكل جزء دور ينبغي انجازه ، وهو شرط لكي يحقق النظام الكلي غرضه .
- أثر التعديلات المحتملة في كل جزء على الكل أي أن لكل جزء وزنه المرجح .
- يتوقف أداء كل جزء لعمله على موقعه في النظام ككل .
- لا تتم التحليلات إلا في وجود الكل .

ويمكننا الاستفادة من مداخل دراسة التسيير التي تناولناها سابقا ، في الحصول على معلومات تساعد على تحليل وتطوير النظام الإداري وفق هذا المدخل ، على النحو التالي (الشكل "هـ" أدناه):

الشكل "هـ" : الاستفادة من مداخل دراسة التسيير لتطوير نظام المعلومات وفق مدخل النظم



إلا أنه ما يمكن أن يوجه إلى هذا المدخل من انتقادات ، افترضه أنه باستطاعة المديرين السيطرة على كافة المتغيرات في البيئة المحيطة بمؤسساتهم ، وهو أمر مستحيل التحقيق ، نظرا لصعوبة الإلمام بكافة المعلومات ، ولا اعتبارات مرتبطة بقيود الزمن ، وكل ما يمكنهم فعله التقليل من أثر تلك المتغيرات ، أو توجيه دفة مؤسساتهم بما يوافق مجرياتها .

2- النظرية الموقفية (الشرطية) The contingency Approach :

على العكس من نظرة المداخل السابقة ؛ فإن المدير الناجح في هذه النظرية هو من يحاول فهم الموقف أو الطرف الحالي ، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه وفقا لظروف معينة (وقت محدد).

ففي الوقت الذي تحاول فيه المداخل السابقة الوصول إلى أفضل حل وتعميمه كنموذج؛

فإن Wood Ward و Lawrence Lorsch ضمن المدخل الموقفية لا يعتمدان تطبيق الحلول العامة على طريقة الصفات الجاهزة ، بل معالجة الوضعيات حالة بحالة .

فإذا كان تايلور يفترض أن الفرد مدفوع بالمال أو بالعلاقات الوظيفية ، فإن ما يدفعه عند مايو حالات متشابهة ومترابطة ، أي أن الإجابة عن مسألة نمط القيادة الأمثل قد تكون مرتبطة بـ : خصائص الأفراد ، طبيعة الرؤساء والمرؤوسين ، طبيعة العمل، القيود المفروضة، البيئة الخارجية، نوع المشكلة،... إلخ .

وصحيح أن هذه النظرية تعطي حرية ومرونة ومبادرة أكبر ، لكنها تعطي الفرصة للمديرين لتقديم اعتذاراتهم وتبريرات لفشلهم في التسيير .

3. نظرية z:

بغرض الاستفادة من التجارب الأخرى، ولتعميم إيجابيات الأنماط الإدارية المختلفة؛ حاول William Ouchi (1981) محاولة الربط بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد ، بالاستفادة من المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية (فريق العمل Team Work) كعامل النشاطات وترابطها بين الأفراد ، الإدارة بالمشاركة ، الإدارة بالإجماع وحلقات الجودة .

وعلى هذا اقترح أوشي نمطا يجمع فيه بين إيجابيات كل من النمطين الأمريكي والياباني ليقتراح نمط تسيير معدل اصطلح عليه باسم z ، وسنعرض فيما يلي أنماط المنظمات وفقا لنظرية z :

جدول رقم 02 : أنماط المنظمات وفقا لنظرية z

النمط الأمريكي المعدل z	النمط الياباني J	النمط الأمريكي A	
طويل المدى	مدى الحياة	قصير المدى	التوظيف
جماعي	جماعي	فردى	صنع القرار
فردية	جماعية	فردية	المسؤولية
بطيئة : ربطها بالإسهامات لا بالأقدمية	بطيئة	سريعة	التقييم والترقية
ضمنية غير رسمية لكن مقاييس صريحة ومقننة	آليات ضمنية (ذاتية)	آليات واضحة (قواعد)	الرقابة
متخصص بدرجة متوسطة	عام (عدة وظائف)	متخصص	مسار وظيفي
كلي	كلي	جزئي	اهتمام بالفرد

4. المدرسة الثقافية The Cultural school:

تنطلق هذه النظرية من اعتبار أن نجاح أي منظمة يعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمة ، فثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية بالشكل الذي يجعل منها موجهة للسلوك وأداة لحل المشكلات.

لذلك فإن استغلال المدير للقيم التي على أساسها دأبت المنظمة، ونمط الهيكل التنظيمي المتعود، وطبيعة وأسلوب الرقابة المعتمد، والسلوك الجماعي للأفراد، سيؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد في آن واحد.

تصور متكامل لدراسة التسيير :

بعد تناولنا أغلب المدارس والنظريات التي اهتمت بدراسة التسيير، كل من زاوية نظر مختلفة، يمكننا تلخيصها وفق منظور متكامل، يستفيد منه المديرون حسب حاجتهم ووضعيات مؤسساتهم قصد إدارة ناجحة، على النحو التالي:

الشكل "ز": تصور متكامل لاعتماد الإدارة الناجحة

