

تطور النظرية في الإدارة التربوية

ملخص

تعرض هذه الدراسة التسلسل التاريخي لتطور النظرية في الإدارة التربوية، حيث ابتدأت بالتطرق إلى الجانب النظري لأهمية الإدارة وأسباب ظهورها وأهم روادها. ثم انتقلت إلى ذكر أهم الاتجاهات والمسارات الرئيسية لتطور النظرية في الإدارة التربوية تبدأ من العصور الوسطى ثم العصور الحديثة وبما في ذلك النظرية الإسلامية للإدارة؛ وتم ذكر أهم النظريات وخصائصها وروادها والانتقادات التي وجهت إليها، وحتى الوقت الحالي.

د. ميسون طلاع الزعبي
كلية العلوم التربوية
جامعة آل البيت،
الأردن

مقدمة

تعتبر الإدارة السبب الرئيسي للتقدم والتطور في كل مجالات الحياة باعتبارها أداة فاعلة وهامة لتحقيق الأهداف وبلوغ المرامي. لقد عاش الإنسان البدائي حياته البسيطة، حيث كان يدير شؤونه وأسرته مستعينا بالإدارة بهدف تأمين سبل العيش والبقاء، وكذلك نهجت العشيرة والقبيلة، فقد اتخذت من الإدارة أداة لتنظيم شئون أفرادها، ثم أصبحت الإدارة عنصرا هاما لدى الشعوب والمجتمعات على مستوى الدول والشعوب.

ولدى التمعن في تاريخ الشعوب والأمم نجد أن التطور الذي حدث في مختلف العصور يرجع في حقيقة الأمر إلى الإدارة ودورها البارز في تحقيق وإنجاز الكثير من المشروعات الحضارية عبر مسيرة الإنسان. ولاشك أن علاقة الإنسان المعاصر بالإدارة تبدأ مع الطفولة فالإنسان لا يستطيع أن يبدأ حياته رسميا إلا بورقة إدارية هي شهادة الميلاد. أما بشأن تطور الإدارة فهو يعود إلي أنظمة الحكم ومؤسساتها التي

Abstract

This article presents a chronological account of the development of the educational administration theory. It starts with the study of the theoretical aspect of the importance of the administration, the causes of its emergence and its most important pioneers.

Then the study enumerates the most important orientations and trends of the development of the theory of educational administration starting from the Middle Ages, then the modern times, including the Islamic administration theory. Then the study presents the most important theories, their properties, their early advocates and the criticism they faced up to now.

حكمت المجتمعات الإنسانية.

مشكلة الدراسة:

مرت نظرية الإدارة التربوية بالعديد من المحطات ونقاط التحول الرئيسية في مرحلة تطورها في العصر الحديث والعصور القديمة حيث كان للتوجهات الفلسفية للمنظرين كبير الأثر على نوع النظريات التي نادوا بها فقد نادى الاقتصادي بالنظرية التي تدعو إلى الكفاءة الاقتصادية، ونادى عالم النفس بنظرية تتفق وتوجهاته العلمية، ونادى المهتم بعلم الاجتماع بنظرية تدور حول الواقع الاجتماعي، أما المنظرين ذوي الخلفية الإحصائية فقد نادوا بالنظريات الكمية، في حين نادى المهتمون بالإنتاج والعمليات بنظريات تطبق مفاهيمهم. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التطرق ما أمكن إلى أهم النظريات ونقاط التحول في الفكر الإداري التربوي منذ عصر النهضة في دول أوروبا والغرب وحتى أواخر القرن العشرين، والوقوف على أسباب ظهور هذه النظريات وأهم مزاياها وسلبياتها والانتقادات التي وجهت لها حيث لاحظت الباحثة اهتماماً قليلاً بهذا الجانب من النظرية التربوية.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم المدارس الإدارية في مجال الإدارة التربوية ورواد هذه المدارس وأهم الأفكار والمبادئ التي نادوا بها والانتقادات التي وجهت لها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الوقوع الذي تغطيه وهو موضوع تطور النظرية في الإدارة التربوية لما له من أثر على مسيرة الفكر التربوي والمبادئ والأطر العامة التي تؤطره وأهمية الأسباب التي دعت إلى التنوع في طروحات الفكر التربوي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة المنهج التاريخي حيث تناولت أهم المحطات التي مرت بها نظرية الإدارة التربوية ونقاط التحول الرئيسية فيها بالوضعي والتحليلي.

حدود الدراسة:

غطت الدراسة الحالية أهم التطورات ونقاط التحول في الفكر الإداري التربوي منذ العصور الوسطى وحتى نهاية القرن العشرين.

نبذة تاريخية :

كان للحضارات القديمة التي حكمت المجتمعات الإنسانية كالسومرية والبابلية والفرعونية والهيلينية والرومانية أثر في تطور الإدارة بما يناسب أهدافها وحجم وطبيعة مجتمعاتها مما مكنها من بناء تلك الحضارات والمحافظة عليها من الاندثار والضياع . وتعد الحضارة السومرية من الحضارات السبّاقة في التأكيد على أهمية مفهوم الرقابة الإدارية. "Managerial Control Process" من خلال اهتمامهم بحفظ

السجلات واستعمال الكتابة. (Durant، 131: 1954)

كما أضاف البابليون الكثير للفكر الإداري والشاهد على ذلك تشريعات حمورابي أما الحضارة المصرية القديمة فلا تزال الأهرامات شاهدا على ضخامة الجهاز الإداري ومقدرته فيها، كما تعد مساهمات الصينية في الفكر الإداري وخاصة في مجال الإستراتيجية والتخطيط والمناورة والتكتيك هي الأخرى معروفة . (Harper، 1904: 37).

وقد تميزت الحضارة الرومانية بمساهمات كبيرة في الفكر الإداري وخاصة في مجال التنظيم، فقد قام الإمبراطور ديوكليتيان 284م بتقسيم الإمبراطورية إلى مقاطعات ولا تزال أسس التنظيم هذه متبعة حتى الوقت الحاضر. (Phillips، 29- 26: 1941).

أما المساهمة الأخرى لنظريات التنظيم والإدارة فهي تلك التي جاءت بها الكنيسة الكاثوليكية وخاصة في ترسيخ قواعد التسلسل الهرمي للسلطة، وكذلك في مجال تقسيم الوظائف على أسس وظيفية وفي مجال الاستعانة بالأجهزة الاستشارية. (Koontzand & Donnell، 20: 1972)

وفي العصر الإسلامي كان الجهاز الإداري على درجة كبيرة من التطور حيث كانت الإدارة كواجبات ووظائف قيد التطبيق ابتداء من عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم- مروراً بعهد الخلفاء والعصر الأموي وبلغت أوجها في العصر العباسي.

وبالإضافة لهذا الفكر الإداري الذي كان الركيزة الأساسية في حضارات العالم المختلفة فلقد كان لبعض المفكرين السياسيين مساهمات إدارية وان كانت لم تحظ بنفس شهرة أفكارهم السياسية .

كما في كتابات ميكافيلي الأمير The Prince والخطاب The Discourse حيث تضمن عدة مبادئ تتعلق بأصول القيادة السياسية لكن تطبيقها يمتد إلى النواحي الإدارية وهي مبادئ لا تزال تحظى بالقبول في الوقت الحاضر. (D-Moony & C.Reiley، 1939: 25).

ولا ننسى الأثر الذي تركه آدم سميث A.Smith على الفكر الإداري رغم أن شهرته ذاعت في مجال الاقتصاد والاقتصاد السياسي فقد تضمن كتابه الشهير ثروة الأمم أهم المبادئ الإدارية التي استفادت منها الثورة الصناعية. (Machiavelli، 1940).

الدراسات السابقة:

لم تتمكن الباحثة من إيجاد دراسات تتعلق مباشرة بهذا الموضوع سواء باللغة العربية أم باللغة الإنجليزية وذلك بسبب عدم توفر مثل هذه الدراسات، لذلك قامت الباحثة بالتطرق إلى بعض الدراسات ذات الصلة غير المباشرة بهذا الموضوع.

دراسة (نعمات محمد الخطيب، 1995) وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة "أثر المدارس الإدارية على الممارسات المهنية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد"، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ولواء بني كنانة ولواء الرمثا للعام الدراسي 1995/1994 والبالغ عددهم (3710) فرداً، وقد أختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة حيث تكونت هذه العينة من (544) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: إن أكثر المدارس الإدارية أثراً على الممارسات المهنية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد كانت (المدرسة السلوكية) وأقلها أثراً كانت (المدرسة الإدارية الحديثة (منهج النظم)). حيث بلغ المتوسط الحسابي لأثر المدرسة السلوكية (58.23) بينما بلغ المتوسط الحسابي لأثر المدرسة الإدارية الحديثة (49.53).

وفي دراسة أجراها (المناصرة، 1991) هدفت إلى معرفة النمط الإداري السائد الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في محافظة إربد، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أكثر الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية هي التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية الجيدة وأقلها ممارسة تلك التي تتعلق بالنمط التسلطي.

وقام (مصلح، 1990) في دراسة مسحية للإدارة التربوية في ضوء المداخل الرئيسية لدراسة المنظمات في دولة قطر بينت نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات التربوية القطرية ما زالت تتبنى ملامح المدرسة التقليدية في إدارتها حيث المصدر الأعظم للسلطة متمركز في أعلى السلم الهرمي التنظيمي، وأن هناك درجة عالية من التحكم والسيطرة والرقابة على الفعاليات والأنشطة والإدارة، وتولي الإدارة العليا عنايتها بالبنية الرسمية، وكذلك بالأنظمة والقوانين، وهناك تجاهل تام من قبل الإدارة المركزية لأراء الإدارات المدرسية عند تشكيل السياسات والقرارات التربوية بالبلاد، كما أنه نادراً ما ينظر إلى الطلاب كمصدر للمعلومات والتغذية الراجعة فيما يتعلق بالنشاطات التربوية.

وفي دراسة قام بها (Oberlin، 1980) بين فيها أن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة، وأنه من خلال مركزه الوظيفي (الرسمي) يمكن أن يكون عائقاً في النمو الإيجابي لهذه العلاقات ويرى أن إيجاد جو العمل المريح يعتمد على التعاون بين المدير والمعلمين فإذا كان هناك تفاهم متبادل بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية فإنهم يستطيعون بناء علاقات ودية وحسنة، وأكد في دراسته أن أهم واجبات المدير هو التعامل مع المعلمين بديمقراطية واحترام الرأي والرأي الآخر حتى يستطيع الجميع المشاركة في القرار دون تردد.

وفي دراسة (Isomc، 1983) لتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية وبين سلوك المديرين القيادي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بينت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي الذي يعتمد على مشاركة المعلمين يساهم بدرجة عالية في رفع الروح

المعنوية لديهم.

وفي دراسة (Shone، 1984) وكان من أبرز نتائجها إن العاملين الذين يعملون في ظل نظرية (Y) هم أشخاص مدفوعين نحو العمل نظراً لتركيز هذه النظرية على العاملين دون النظر إلى عدد ساعات العمل وركزت هذه الدراسة على ضرورة أن يكون المدير قدوة للعاملين عن طريق مشاركتهم أعمالهم، وعليه أن يستمع إلى مطالبهم وحاجاتهم، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن الرضا والقناعة في العمل من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

مسببات ظهور الإدارة (الحاجة إلى الإدارة) :

عند مناقشة موضوع الحاجة إلى الإدارة علينا أن نجيب على السؤال التالي: متى تكون بحاجة للإدارة؟ وتبرز الحاجة إليها بمجرد وجود المنظمة حيث نحتاج إليها لتسيير شؤون العمل بداخلها و بالتالي تكون مسؤولة عن نجاحها و فشلها.

لقد احتاج الإنسان للإدارة منذ القدم على اعتبار انه مخلوق اجتماعي بالفطرة إلا أن من العوامل التي كانت وراء ظهورها كعلم له أهميه بالنسبة للبشرية ما يلي:

1. زيادة تدخل الدولة في الحياة العامة وقيامها بإنشاء المشاريع العامة مما أوجب إيجاد كوادر مهيأة على علم بالساليب العلمية في الدارة و قدرة على التعامل مع المشاكل التي تنبثق من هذا العالم الجديد حيث أصبحت الدولة دولة خدمات و دولة تنمية أي تعددت مهامها و وظائفها و أصبحت الدارة بالتالي ضرورة لا بد منها: (العلاق، 2002: 11).

2. كبر حجم المنظمات بسبب الثورة الصناعية والتكنولوجية إذ أن ظهور الآلة أحدث ثورة في مجال الصناعة والاقتصاد إذ انتقلت وسائل الإنتاج من البساطة إلى آلات سريعة تنتج حجم كبير من الإنتاج وهذا تطلب من المنظمة استخدام أعداد كبيرة من العمال وهذا الكبر والضخامة جعلها تبحث عن وسيلة تساعد في تنظيم وتسيير الجهود الجماعية للعمل فكانت الإدارة هي هذه الوسيلة. (زويلف، 1984: 13).

3. انفصال الملكية عن الإدارة إن كبر حجم المنظمات وتزايد عدد أفراد القوى العاملة وتوسع نشاطها استلزم ضرورة انفصال ملكيتها عن إدارتها، ففي المنظمة الصغيرة كان المالك هو من يدير العمل أما مع كبر الحجم لم يعد بإمكانهم إدارة العمل من حيث التخصص والجهد مما دفعهم إلى توظيف أفراد درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كفن لإدارة مشاريعهم بنجاح.

4. إن بقاء المشروعات ونموها يعتمدان بالأساس على قدرة هذه المشروعات في بلوغ الأهداف المنشودة وبما أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي مشروع يسعى لتحقيق أهدافه فإن وجودها يعني ضمان تحقيق هذه الأهداف . (عقيلي، 1997: 17).

5. إن الإدارة أصبحت عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم

الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية وخلق وتكوين طاقات متجددة كما أصبحت الإدارة علم قائم على أسس مبادئ ومفاهيم علمية منظمة تستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات والتفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة أي لا غنى عنها في تسيير حياة الإنسان في كافة النواحي نحو الأفضل .

6. أن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي التي تعمل على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتطويرها وتتنبأ بالأحداث وتخطط استراتيجيا وترافق، تشرف وتنظم كل شيء مما جعلها تصبح معيارا أو مؤشرا لرقى الأمم وتقدمهم، فالارتباط بين تطور الإدارة ومستويات الرقي ارتباط لا يتجزأ وتعد اليابان مثال على ذلك فهي دولة صناعية متقدمة رغم أنها لا تمتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل ولكن بفضل الأساليب الإدارية الراقية استطاعت أن تصبح دولة متقدمة. (العلاق، 2002: 14-15).

عناصر العملية الإدارية: Elements of management process

أولاً : تعريف العملية الإدارية :

هي عمل يقوم به شخص يدعى المدير أيا كان منصبه الإداري أو كمجال عمله وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعه من المبادئ، الأصول، الأسس والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً : إن هذه الأنشطة والعناصر تتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها والترتيب الزمني للقيام بها وهذه العمليات تسمى وظائف الإدارة أو وظائف المدير وهنا سوف نصنف وظائف العملية الإدارية (عناصرها) إلى ستة عناصر آخذين بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في الكتابات الإدارية .

1- التخطيط (Planning) يقدم جورج تيري التعريف التالي للتخطيط " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " (العلاق، 2002: 20)، وتتعدد تعريفات التخطيط إلا أنها جميعا تعتبر التخطيط وظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية وهو يسبق الوظائف الأخرى باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفاعلية إلا بتوفر عنصر التخطيط فالتخطيط يهدف إلى تحقق النتائج النهائية والمرغوبة لذا هو الطريق المرسوم مسبقا ولذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات وتنفيذهم للعمل . (الشاش وحيدر، 1963: 165).

2- التنظيم (Organizing) يعرف فيفر وشيروود التنظيم بأنه " الوسيلة التي يرتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة لينهضوا بأعمال معقدة ويرتبطوا معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها "

وتسعى عملية التنظيم إلى تحديد الأفراد اللازمين للقيام بمهام الوحدات الإدارية رؤساء ومرؤوسين مع تحديد ومهام ومسؤوليات وسلطات كل منهم والتنسيق بين أعمالهم ويتصل بموضوع التنظيم موضوع مهم وهو السلطة وسلسلة الأمر التي من خلالها تنساب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته كما يوضح العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية في المنظمة. (Pfifner & P.Sherwood: 30، 1964).

3- التوظيف (التشكيل) (Employing) :

يسمى أيضا بتنمية الهيئة الإدارية وهي وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الإداريين واختيارهم تعيينهم وترقيتهم وتقاعدهم وبعد التوظيف وظيفة أساسية لكل المديرين من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال أي لا يقتصر على من يحتلون مراكز مهمة في المنظمة .

4- التوجيه والقيادة (Leadership and Direction) :

تعرف وظيفة التوجيه بأنها الإرشاد، التحريك والتحفيز والهدف منها هو إحداث صور مرغوبة من السلوك من جانب أفراد المنظمة وهو يعتبر كأحد عناصر المدخلات في المنظمة الذي يهدف إلى التأثير في السلوك وتظهر نتائج التوجيه في تطوير وتنفيذ الخطط وفي تصميم وإدارة نظم الرقابة (العقلي، 1997: 50)، وتتميز وظيفة التوجيه بأنها مركبة لأنها تحتوى على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بالتعامل مع العنصر البشري وتفاعلاته المختلفة المتنوعة ودائمة التغير ويرتكز مفهوم التوجيه على أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بجهود الآخرين ومعهم . كما أن موضوع التوجيه يشمل المواضيع التالية : (العنتيبي، 2002: 134).

أ- الاتصال.

ب- القيادة .

ج- التنسيق.

د- التحفيز .

هـ- التدريب .

و- دور العلاقات الإنسانية في التوجيه . (زويلف، 1984: 162).

5. التنسيق : (Coordinating) :

إن التنسيق والتوجيه أمران متلازمان فقد أعتبر رواد الإدارة الكلاسيكية التنسيق من الوظائف الإدارية الرئيسية في معالجة الصراعات والتناقضات واحتواءها ونلاحظ ذلك من كتابات هنري فايول وماري باركر فيوليت وغيرهم والتنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة وتكون ضرورية إذا وجد اثنان أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو الأقسام المتداخلة، حيث تسعى لتحقيق هدف عام كما يهدف التنسيق إلى التأكد من أن جميع المجموعات والأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو

اقتصادي ويتوافق باتجاه الهدف الرئيسي . (العلاق، 2002: 32).

6. الرقابة : (Controlling) :

تعرف الرقابة بأنها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط وضعت موضع التنفيذ في الطريق الصحيح، (عباس وحلاقة، 1978: 383)، كما عرفت بأنها التي تستطيع أن تستبق الأحداث فتعمل على التنبيه عن الانحرافات المتوقعة ومنعها قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقا للمقاييس المقررة وتتم عملية الرقابة من خلال عملية مكونة من ثلاث مراحل تشكل بمضمونها الرقابة: (شاش وحيدر، 1963: 28).

أ- تحديد المستويات المتوقعة للأداء (المعايير) .

ب- قياس الأداء الحالي ومقارنته مع المستويات المتوقعة للأداء .

ج- اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية . (عقيلي، 1997: 52).

هنا لا بد من التأكيد على حقيقة مفادها أن هذه الوظائف متداخلة ومتشابكة في نسيج دقيق أي يصعب عزلها عن بعض و إلا تأثر النشاط الإداري بكامله ويرى دروكر أن هذه الوظائف تماما كقطع الدومينو المتراسة التي إذا ما رفعت قطعة انهارت جميع القطع تماما وعلية فإن العملية الإدارية هي نظام متكامل وليست مجرد وظائف منعزلة أو منفردة.

الإدارة في التصور الإسلامي :

يكابر من يقول بأن الإدارة وأسسها وقواعدها جاءت بها النظريات الإدارية الحديثة لأن الإسلام كدين ودولة وكحضارة وأمة ساد ووصل إلى مستوى متقدم من التطور والازدهار من خلال الأسس والمبادئ الإدارية التي تمثل امتدادا حقيقيا للمنهج الإسلامي الذي أرسى دعائمه الإداري الأول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، يقول النبي صلى الله عليه وسلم " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة إلا أمروا عليهم أحدهم ". (أبو هريرة).

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم - القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة.

كما كان الجهاز الإداري على درجة كبيرة من التطور حيث كانت الإدارة كواجبات ووظائف قيد التطبيق ابتداء من عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم - مرورا بعهد الخلفاء الراشدين والعصر الأموي إلى أوجها في العصر العباسي.

كما عرفت الإدارة في عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم - تقسيم العمل فقد جعل عليه السلام له كتابا بلغ عددهم 42 كتابا، كل منهم يقوم بعمل معين، فمنهم للعهد ومنهم من ينظم أموال الصدقات والمغانم والمعاملات. (الريس، 1969: 293).

وقد كانت الإدارة من منظور إسلامي تعني :

1- الأمانة: ويتمثل في قوله تعالى: ((إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)) "الأحزاب 72".

2- الرعاية : تمثلا واقتداء بقول الرسول – صلى الله عليه وسلم – " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " .

3- الولاية : ويتجلى معناها في قول المولى عز وجل ((يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم)) النساء 59 .

وقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام وطبقوها في مختلف مناحي الحياة :

- * عرفوها من خلال إبلاغ دعوتهم ونشر دينهم وعقيدتهم .
- * من خلال قيادة جيوشهم وإدارة معاركهم .
- * من خلال إدارة دولتهم وأتساع فتوحاتهم .
- * القدرة على الاستبصار والحكمة في معالجة الأمور.

كما استفاد المسلمون في فتوحاتهم المختلفة من النظم الإدارية في البلاد المفتوحة فطوّعوا فكرة الدواوين التي كانت معروفة لدى الفرس وانشؤوا الدواوين التي تمثل مصالح الدولة كديوان البريد، الإنشاء والجند.

كما عرفوا أساليب الإدارة فطبقوا المركزية في بعض شؤون حياتهم كالأمّن والشؤون العسكرية وبيت المال وطبقوا اللامركزية في أمور أخرى كالتجارة والصناعة والتعليم . (الأغبري، 2000 : 18 – 20).

كما عرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تعويض السلطة باسم النيابة، إذ كانت الإمامة ولاية عامة، سواء المتعلقة بشؤون الدين أو الدنيا، ولا بد له من أوان يعهد إليهم بتأدية الوظائف المتعددة التي أقيمت الدولة من أجل تأديتها. ((الريس، 1969: 213).

كما أقامت الإدارة العربية فهمها للتحفيز الإداري على منح الموظف الذي يتناسب مع عمله بهدف إنجاز العمل بروح التعاون القائم على العلاقات الإنسانية السليمة. كما كان يشترط لشغل وظيفة التفويض التي تتطلب الاجتهاد الحرة والإسلام والكفاءة والأمانة. (كنعان، 2002: 52).

أما مبادئ الإدارة الإسلامية فتتمثل في :

1- مبدأ الشورى : فهو مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية لمختلف مستوياتها وقد نص القرآن الكريم عليها (وأمرهم شورى بينهم) (الشورى 38) كما أكدت الأحاديث النبوية على هذا فمن قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن ربي تبارك وتعالى استشارني في أمّتي) أحمد بن حنبل 5، 393 المعجم (1943 م) ج3: 212

كما أيدته وقائع السيرة النبوية فقد شاور الرسول - صلى الله عليه وسلم - في بدر، أحد وفي كثير من المواقف وقد سار على هذا النهج الخلفاء الراشدون . (الطويل، 1997: 34-35).

2- مبدأ تشاركيه المسؤولية : فالإدارة الإسلامية لا تؤمن بدكتاتورية الإداري أو القائد، والقائد لا يعتبر المسؤول الأوحد بل الكل مسؤول يقول الرسول - صلى الله عليه وسلم - " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " . البخاري ج 1 أحكام أم المعجم ج 2 : 1943 : 273

3- مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات : هذا المبدأ واضح في ممارسات الرسول - صلى الله عليه وسلم - فقد كان يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة الإسلامية ويوزع عليهم المهام والمسؤوليات وترسخ هذا المبدأ عبر ممارسات الخلفاء الراشدين من بعده .

4- مبدأ القدوة الحسنة : فرجل الإدارة في الإسلام قدوة للعاملين معه فقد نعت القرآن أولئك الذين يتاجرون بصناعة الكلام : ((يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون، كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون)) (الصف3) ومن خلال القدوة الحسنة نحت الإدارة الإسلامية في كسب ولاء أفرادها . وكان الرسول الكريم قدوة في البذل والتضحية، التواضع والحلم وقدوة في أدب الحديث، الشجاعة والصبر. (الطويل، 1997: 34-35).

5- مبدأ سياسة الباب المفتوح : حيث عملت الإدارة الإسلامية على تيسير سبل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وإيجاد كل السبل الممكنة في سبيل تحقيق ذلك، فمن وصايا عمر - رضي الله عنه - لأحد ولاته " أفتح لهم بابك وياشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا " . (الطويل، 1997: 34-35).

6- مبدأ العلاقات الإنسانية: حيث تقوم علاقة الحاكم بالمحكومين في الإسلام على أساس إنساني، فلا تجبر ولا استعلاء، يقول تعالى ((لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ)) التوبة 128 .

كما أعطى الإسلام الإنسان حقه وقيمه بغض النظر عن حسبه ونسبه أو غناه ومفقده، فالإنسان مكرم لأنه إنسان أولا ولتقواه ثانيا . كما نص القرآن بوضوح على ضرورة معاملة الإنسان معاملة إنسانية تسودها الرحمة واللين، حيث يقول الحق جل شأنه: ((فيما رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)) آل عمران 159.

فالمتعمن في مبادئ الإدارة الإسلامية يجد جذورا وأصالة ومفاهيم تسبق وتفوق ما طرحه نظريات الإدارة الحديثة . (الطويل، 1997 : 35).

مميزات (خصائص) نظرية الإدارة في الإسلام :

1- إدارة ذات كفاءة وجدارة، يستمد الإسلام تشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية وقد بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توفرها في الفرد المسلم، (العلي، 1985: 110). وجاء في الحديث الشريف: "إن خير من استأجرت القوي الأمين". وقال الرسول - عليه الصلاة والسلام - " المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف".

2- إدارة أخلاقية: إذ يحث الإسلام على الأخلاق وحسن معاملة الآخرين وكان الرسول -صلى الله عليه وسلم- مثالا حيا لسمو الخلق فكان صادقا في لهجته وأمينا في معاملته ونبيلا في إنسانيته قال تعالى في سورة القلم ((وإِنَّكَ لَعَلَىٰ خَلْقٍ عَظِيمٍ)) (الآية 4) وقال الرسول - عليه السلام - "خالق الناس بخلق حسن".

3- إدارة شورية إذ أصبحت الشورى ركنا من أركان الحكم والإدارة في الإسلام، قال تعالى في سورة الشورى: ((وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ)) (الآية 38).

4- إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان: حيث تستند الإدارة في الإسلام في تعاملها مع الفرد بان له احتياجات روحية ونفسية ومادية تقيم بينها الموازنة بحيث لا يطغى أحدها على الآخر، قال تعالى في سورة القصص: ((وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك)) (الآية القصص 77)، وقال - عليه السلام- "إن لنفسك عليك حقا وإن لبدنك عليك حقا".

1- إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة : إذ تقترن كل من السلطة والمسؤولية بالإدارة ويعبر عنها في الإسلام بالمسؤولية الرعوية والسلطة المطاعة، (Alfaleh & F.Haydel، 1994: 185) قال تعالى في سورة النساء ((يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا

أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ))-النساء الآية 59

2- إدارة شمولية وعالمية وعقائدية: شمولية بمعنى الإحاطة بكل النظم والأساليب والمبادئ الإدارية مثل روح المبادرة، الابتكار، المساواة والعمل بروح الفريق، قال الرسل - عليه السلام - " الناس سواسية كأسنان المشط"، وعالمية أي ليست قومية فهي لا تعرف الحدود الإقليمية ولا القوميات العنصرية فهي تصلح لأي مجتمع وأي قومية تعتنق الإسلام أيصالحة لكل زمان ومكان، قال تعالى في سورة سبأ : ((وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ)) (الآية 28)، وعقائدية بمعنى أنها تتبع فلسفة ومبادئ ربانية جاء بها الإسلام لينظم بها كل أوجه الحياة من عبادة، سياسة، اقتصاد، اجتماع وإدارة، (العميان، 37). قال تعالى في سورة آل عمران: ((وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الْإِسْلَامِ دِينًا فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ)) (الآية 85) .

3- إدارة ذات رقابة ذاتية: والرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية ويقصد بها التزام الفرد بالطريق القويم الواجب سلوكه في أداء عمله ومنها الرقابة الخارجية والرقابة الذاتية وقد نَمَى الإسلام الرقابة الذاتية باعتبار أن العمل في الإسلام عبادة يسعى الإنسان فيه لمرضاة الخالق قبل مرضاة الرئيس، (العتيبي، 2002:20). قال - عليه السلام -: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " .

وهنا نؤكد بأن تفاصيل النظرية الإدارية لم ترد في القرآن تفصيلا مباشرا إلا أن فيه من المبادئ الأساسية العامة ما يمكن المنظرين في شتى مناحي الحياة من تحديد التفاصيل وتعديلها كلما دعت الضرورة لذلك مقتدين ومهتدين بالقاعدة الشرعية في أن لا يكون هنالك تعارض بين الاجتهاد والنصوص الشرعية الواردة في القرآن والسنة.

مدارس الفكر الإداري:

يعبر مصطلح مدرسة إدارية عن اتجاه فكري في مجال الإدارة حيث يشتمل هذا الاتجاه على مجموعة من المفكرين الذين قَدَمُوا نظريات إدارية متعددة .

استعراض أهم مدارس الفكر الإداري وما اشتملت عليه من نظريات متسلسلة من أقدمها إلى أحدثها.

المدرسة الكلاسيكية: The Classical School 1880 - 1930 ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها فقد افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم إنفعاليون ولذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية التي تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم بالسلوك داخل المنظمات وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي : (العميان، 2004 : 37).

أ- نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory

ب- نظرية المبادئ الإدارية Theory of Administrative Principles

ج- نظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory

أ- نظرية الإدارة العلمية :

تعرف بأنها الأخذ بالأساليب العلمية في تحديد عناصر العمل والابتعاد عن الأساليب التقليدية القديمة في الإدارة باستخدام أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل من خلال اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية مع إعطاء أهمية كبرى لوظيفة التخطيط التي يطلع بها المدبرون، إن بداية حركة الإدارة العلمية التي تقترن الآن باسم فريدريك تايلر جاءت بعد إضافات الكثير من الرواد الأوائل أمثال ماثيوس باولتون، جيمس واط ، روبرت اوين، تشارلز بابيج، وهنري جاينت وآخرون .

أما تايلر فيعتبر الممثل أو المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة وقد طرح المهندس

الأمريكي أفكاره الإدارية في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) Principles of Scientific Management) الذي نشره عام 1911م حيث كانت مبادئه هذه بناء على تجربة شخصية فقد عمل لمدة أربع سنوات في ورشة صغيرة ثم التحق بشركة مد فال لصناعة الصلب وتقل مناصب إدارية مختلفة حيث بدأ كعامل بسيط ثم ميكانيكي فني إلى كبير مهندسي الشركة ثم تقلد منصب إدارة الشركة وقد ساعدته خبرته المهنية والمناصب الوظيفية التي فهم الأسباب الحقيقية لتدمير العمال وانخفاض معنوياتهم ومن ثم انخفاض كفاءتهم الإنتاجية لذا قرر تطبيق مبادئه وأفكاره التي يؤمن بها في سبيل تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من البذل والعطاء كما طبق تايلر الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما : مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة على اعتبارهما أهم أسباب نجاح أو فشل أي منظمه ورأى أن الحل لتعظيم كفاءة الإدارة وزيادة الإنتاج يكمن في تطبيق المبادئ التالية : (العنبي، 2002: 20)، تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع، تحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة للإداريين لتكون مرجع لهم عند الحاجة .

- 1- الاختيار العلمي للأفراد على أسس موضوعية دقيقة تعتمد على الكفاءة والتخصص وأهمية تقديم الحوافز المادية للفرد لدفعه للأداء الأقصى فعلى الإدارة زيادة الأجر للعامل كلما زاد إنتاجه .
- 2- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك يتمشى مع ما يستجد من أمور في هذا المجال.
- 3- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بفاعلية ضمن مبدأ التخصص .

وقد عرّف تايلر الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العنصر البشري أن يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العنصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق وأوفرها بالنسبة لك.

أهم الأسس والمرتكزات التي قامت عليها مدرسة الإدارة العلمية:

- 1- البحث العلمي: أي تطبيق المبدأ العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته بعيدا عن التخمين والتقدير الشخصية بالنسبة للعمل أو لشاغله.
- 2- تقسيم العمل والتخصص: من أجل تحديد أدق لأبعاد النشاط الذي يوكل إلى العامل بحيث يمكنه التخصص فيه مما يزيد من كفاءته الإنتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة و كذلك إتباع الأسلوب العلمي في اختيار المدراء والموظفين والعاملين.
- 3- وضع قواعد أصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها: من خلال التركيز على عملية التابعة، المراقبة، الحوافز المادية، ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.

4- التركيز على أهمية التوجيه والتقدير به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة و محاربة أي علاقة خارج هذا الإطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل، إذ أنها تهتم بتلبية حاجات العامل المادية فقط دون النظر إلى أهمية العوامل المعنوية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. (العلاق، 1999: 260).

5- طريقة مثلى للعمل: إذ يمكن أداء العملية الواحدة بعدة طرق لكن هنالك طريقة مثلى تعتبر من أحسن الطرق لأداء نفس العمل بأقل جهد وأسرع وقت وذلك من خلال الإجهاد الذي يصيب الفرد أثناء عملة ويسمى بالإجهاد غير الضروري والذي ينشأ من حركات غير ضرورية يؤديها الفرد أثناء العمل والعمل على القضاء على هذا الإجهاد و مراقبة العمال أثناء العمل .

6- وحدة الأوامر: ضرورة وحدة الأوامر ووحدة مصدرها إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إن تعددت مصادر إصدار الأوامر. (زويلف والقريوتي، 1984: 28-29).

سلبيات مدرسة الإدارة العلمية :

1- إهمال الجوانب الإنسانية : لم تعيد المدرسة العلمية اهتماما حتى الحدود الدنيا للجوانب والاعتبارات الإنسانية للعامل وإنما اعتبرته آله بيولوجية تعمل إذا ما زودت بوقود المال والعامل يأخذ أجرا إضافي فقط إذا ما قدم عملا استثنائيا ويعاقب بأشد العقوبات إن أخفق في بلوغ هدف تعظيم الإنتاج وعندما اقترح تايلر فترات راحة للعامل أثناء العمل لم يكن هدفه ترفيه العامل والاهتمام به وبصحته ولكن لاستقلال قواه ونشاطه أقصى درجة ممكنة. (العلاق، 2002 : 60).

2- أنها نظرية جزئية جعلت جل اهتمامها الفرد العامل واتخذته عنصرا رئيسيا في تحليلها للعملية الدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج أغفلت اثر العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كالنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعيا وتؤثر في حماسة أو تقاعسة في العمل كما اقتصررت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية وما له من تأثير في سلوك العاملين. (العميان، 2004 : 39-40).

3- ميلها إلى التخصص العميق فالبر غم من مزاياه إلا انه يؤدي إلى الملل والسأم وقتل روح الإبداع لذا اتجهت الإدارات الحديثة نحو إغناء العمل لتزيد من حرية حركة العاملين .

4- كما أن الطريقة العلمية تكلمت عن عملية الاختيار العلمي ووضعت له مبادئ إلا أنها لم تطبق تلك المبادئ في الواقع العلمي إذ اكتفت بوضع الفرد في العمل وتجربته لفترة فإذا لم تثبت صلاحيته في بلوغ المعدل المقرر للإنتاج ابعد عن العمل. (زويلف، 1984 : 40).

ب- نظرية المبادئ الإدارية: (Administrative Principles Theory)

إن ما يميز دعاء هذه النظرية هو سعيهم للوصول إلى مبادئ إدارية على المستوى النظري لتكون أساس لعمليات التنظيم و التصميم الإداري، كما دعائها جاءوا من بلدان مختلفة مثل هنري فايول (فرنسي) لينزال ايرويك ولوثر جوليك (بريطانيان) موني ورايلي (أمريكيان) لكن جمعهم الرغبة في الوصول إلى مبادئ إدارية عالمية تحكم التنظيم الإداري في مختلف البيئات ولذا فإن أفكار هذه المدرسة كانت أكثر تعقيدا وعلمية من مدرسة الإدارة العلمية، كما استرشد كتابها بالتنظيمين العسكري والكنسي للوصول إلى هذه المبادئ التي تعتبر أساس لإيجاد علم إداري. (زويلف، 1984 : 34). ويعد فايول من رواد هذه المدرسة حيث أهتم بالإدارة وكتب حول الإدارة الصناعية والعامية (General Industrial Management Fayol 1916) حيث يعد مؤسس نظرية التقسيم الإداري، كما اهتم بمبادئ التنظيم ووظائف الإداري وعرف الإدارة بأنها تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق وضبط وتعتبر بحوثه مكمله لبحوث تايلر فقد نادى كل منهما بتوفير الكفاية عن طريق التدريب وتطبيق الأسلوب العلمي غير أن الفرق بينهما أن تايلر بدأ اهتمامه من القاعدة أي من مستوى العامل بينما ركز فايول على المدير والإدارة العليا كما تميز فايول عن تايلر بأنه كان من الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامه للإدارة وأن يطوّر نظام فكري يمكن تعليمه ودراسته. (الطويل، 1997: 38).

قسّم فايول الوظائف الإدارية إلى ست:

- 1- الوظائف الفنية كالإنتاج والتصنيع .
- 2- العمليات المالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به.
- 3- العمليات التجارية مثل الشراء والبيع والمبادلة.
- 4- العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية.
- 5- عمليات المحاسبة المتعلقة بتقدير التكاليف والإحصاءات.
- 6- العمليات الإدارية، وتشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. (Fayol، 1929: 111)

ومن مبادئ هذه النظرية : (العميان، 2004 : 41- 43).

- 1- تقسيم العمل، حيث يؤدي إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الفنية والإدارية .
- 2- السلطة والمسؤولية، والسلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين أما المسؤولية فهي مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار القرار .
- 3- النظام، وتعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لفرض النظام .
- 4- وحدة الأمر وتعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر .

- 5- وحدة التوجيه، إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطه واحدة تشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد والفرق بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه أن الأولى تتعلق بالأفراد العاملين بينما تتعلق الأخرى بالتنظيم الإداري .
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، فعندما تتعارض الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة يجب أن تأتي في ترتيب متقدم .
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض بحيث تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي لهم .
- 8- المركزية، تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة ويتوقف إتباع النوعين على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة.
- 9- تدرج السلطة، تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم الوظيفي.
- 10- المساواة في المعاملة، توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء للمنظمة .
- 11- الترتيب، وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا لتوفير الاستخدام الأمثل للموارد .
- 12- الاستقرار الوظيفي، المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة .
- 13- المبادرة تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لتطوير وتحسين العمل.
- 14- روح الفريق والتعاون، أهمية العمل الجماعي والاتصالات الفعالة بين الجماعة لإنجاز العمل .

ج- النظرية البيروقراطية (Bureaucratic Theory) :

ظهرت هذه النظرية على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر 1864-1920 وركزت على إدارة المرافق الحكومية، ويتكون مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) من كلمتين الأولى (bureau) ومعناها مكتب والثانية (cracy) ومعناها الحكم وبذلك يكون معنى المصطلح هو حكم المكتب، أي أسلوب العمل الإداري في الدوائر الحكومية .

وقد اهتم ماكس فيبر بالمؤسسات والمنظمات الكبيرة وأهم المشروعات ذات الطابع الفردي ودرس التنظيمات الإدارية من خلال أشكال السلطة الإدارية والمبدأ التي تحكم عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى الدنيا.(الأغبري،2000: 44).

أما من الناحية العلمية فإن البيروقراطية تعني توافر مجموعة من الخصائص الهيكلية المتوفرة في المنظمات المعقدة كما يشير المصطلح إلى الخصائص الخاصة لتنظيم المنظمة وحاول فيبر بيان كيف تكون المنظمة منظمة مثالية ويعتقد أن بعض

القادة يستخدمون وسائل كالإلهام والقدرة والذكاء والجاذبية على دفع العاملين للالتزام. (العلاونة وعبيدات، 1999: 43-44).

وتقوم البيروقراطية على الخصائص التالية :

- 1- تسلسل السلطة وهو ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 2- التقسيم الواضح للعمل ومبدأ التخصص.
- 3- القواعد التي تحدد واجبات العاملين وحقوقهم.
- 4- مجموعة الإجراءات اللازمة لتحديد أسلوب وطريقة التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- اللاشخصية في التعامل ما بين الأفراد (الرسمية).
- 6- الاختيار المناسب للعاملين وتحفيزهم بناء على أسس مناسبة.
- 7- التدوين الكتابي، ويقصد به إصدار جميع القرارات والأوامر واللوائح الإدارية بشكل رسمي وكتابي والاحتفاظ بجميع السجلات والمستندات الخاصة بالمنظمة ليسهل الرجوع إليها لكشف الانحراف وصاحبه ومحاسبته على تقصيره. (العلاونة وعبيدات، 1999: 43-44).

وقسم فيبر السلطة إلى ثلاثة نماذج أساسية وهي :-

1. نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة Rational Legal authority
2. نموذج السلطة التقليدية Traditional Authority
3. نموذج السلطة العظيمة Charismatic Authority

وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد والذي يترتب على تطبيقه أساساً للتمييز بين النماذج الثلاثة، إذ أن أسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج إلى آخر وفقاً لمصدر الحق أو الشرعية المدعومة لسلطة القائد .

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي الأمثل . (كنعان، 2002: 66-69).

النقد الموجّه للبيروقراطية :-

- 1- الوسائل تصبح غايات فعندما ينغمس الموظف في تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين بحد ذاتها وبحرفيتها دون النظر إلى جوهرها ومع الزمن تصبح غاية الموظف، وليس الوسيلة لتحقيق الهدف.
- 2- الجمود وعدم المرونة والروتين: إذا التغيرات الحاصلة اليوم كثيرة وعاصفة وتتطلب الشطب والإضافة في القوانين والتشريعات وإلا تحولت هذه الوسائل إلى قوالب خامدة بعيدة عن روح العصر . فالموظف غير قادر على الاجتهاد أو إبداء الرأي في النصوص الموضوعية، والمواطن يتوق إلى المرونة في التعامل معه. وهنا يحدث التصادم بين المنشأة البيروقراطية والمواطن.

كما أن سير العمل المتكرر في المشروع بسبب الروتين، وكذلك الرتابة في الإجراء والأسلوب الكتابي .

3- المرض البيروقراطي: حين يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والإصرار على تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم وهذا ما يطلق عليه الكتاب مصطلح البيروباثولوجي Bureaupathologie أي مرض المغالاة في البيروقراطية. (العلاق، 2002: 64-65).

الصفات العامة للمدرسة الكلاسيكية : (العقيلي، 1997).

من خلال استعراضنا لمضمون المدرسة الكلاسيكية من نظريات يمكن استنباط أبرز السمات العامة التي اتصفت بها هذه المدرسة، وهي :

1- الآلية: أي نظرت إلى العنصر البشري في المنظمة نظرة آلية، فالفرد عليه أن يؤدي مهامه بدقة لأن حركاته محسوبة بالزمن ومحددة له بشكل مسبق . ومن مؤشرات الآلية والنظرة غير الإنسانية للعمال هو التركيز على الجوانب والحوافز المادية فقط وإغفال الجوانب المعنوية. كما أن تنفيذ العمل يتم بموجب قواعد ولوائح لا يمكن التغيير فيها.

2- المنظمة نظام مغلق : فعلى الفرد الذي يعمل في المنظمة أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها، أي ينسى مشاكله حين يأتي للعمل وتفترض هذه المدرسة عدم وجود مؤثرات خارجية تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

3- المثالية والتعاون: إذ تصف النظريات الكلاسيكية ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المنظمة دون أن تأخذ الواقع الفعلي . كما أن التعاون لديهم عبارة عن نمط للتعاون البشري القائم من أجل تحقيق أهداف المنظمة أولاً ثم أهداف العاملين ثانياً .

4- السلطة والنفوذ: تنادي المدرسة الكلاسيكية بضرورة استخدام المركزية والسلطة من أجل إحكام السيطرة وخضوع المرؤوسين للأوامر والتعليمات.

5- الجمود : فالتعليمات واللوائح وقواعد العمل تجعل العمل غير مرن، وتجعل الفرد يتقيد بها خوفاً من المسؤولية والمحاسبة .

الفكر الإداري السلوكي :

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ويطلق عليها اسم المدرسة السلوكية أو الطبيعية The Human Relations School وجاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها منتهمة إياها بأنها أهملت العنصر الإنساني وعند توضيح مدرسة العلاقات الإنسانية لا بد من ذكر ثلاثة من أشهر روادها، وأولهم هو روبرت أوين الذي تعتبر كتاباته وأفكاره اللبنة الأولى في إرساء قواعد مدخل العلاقات الإنسانية فكتاباته عام 1828 تعد من الكتابات الرسمية الأولى في هذا المجال . وأما الثاني فهو إلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين حيث تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف أستاذ علم النفس إلتون مايو الجامعة هارفارد عام 1927 و 1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين. والثالثة

هي (ماري باركر فوليت) التي تعتبر امتداداً لأفكار إلتون مايو. إذ قادت دراسة هوثورن إلى إبراز أهمية العامل الإنساني في تشغيل النظم وتحقيق أهدافها كما بينت الترابط بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوك الفرد وأن لمعايير الجماعة أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، وأن أثر متغير النقود، يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخرجات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وإحساسها بالأمن. (الطويل، 1997: 41).

وبعد تكرار التجارب مثل تجربة الإضاءة، تجربة جدول العمل، تجربة الأجور، تجربة هوثورن، تجربة نتائج المقابلات، تجربة ملاحظة السلوك الإنساني، التي قام بها مايو خلصت إلى النتائج التالية :

1- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.

2- أن التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والالتزام والانتماء، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة لزيادة الإنتاجية.

3- أن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل يعيش فيها العامل ويبنى علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة، فظهرت فكرة الرجل الاجتماعي بالنسبة للعاملين مقابل الرجل الاقتصادي لدى المدرسة الكلاسيكية .

4- إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة الإنتاج.

5- ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل لا تأتي بشكل بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم بهذا السلوك حيث أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

6- وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون. يكون موضع تقدير واحترام العمال وله أثر فعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية. (العتيبي، 2002 : 34).

أما أفكار ماري باركر فيوليت فهي متقاربة مع أفكار " مايو " حيث يسيران في اتجاه واحد ومن أبرز أفكارها : (العقيلي، 1997 : 114).

1- من الطبيعي وجود تعارض بين مصالح الأفراد المنظمة والإدارة الناجحة هي التي تحدد المشكلة وأسباب التعارض وتضع حلاً ليرضي الطرفين بحيث لا يكون الحل على حساب أحدهما .

2- العمل الجماعي وحل المشكلات جماعياً عن طريق التشاور.

3- استخدام السلطة والنفوذ والخضوع التام أمر مخالف للطبيعة وسيؤد شعوراً عادئياً لدى المرؤوس تجاه رئيسه.

4- الإدارة لم تكمل مهنتها بعد ويقتضي القيام بدراسات من أجل إرساء قواعد العمل الإداري المهني.

وبذلك نلاحظ أن مدرسة العلاقات الاجتماعية دعت إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لكي يتعاطفوا مع العمال بصورة أفضل ويناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية وأن يشعروهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا أجراء.

كما نجحت هذه المدرسة بتشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة وقد أثبتت الدراسات الميدانية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية .

ورغم ذلك واجهت مدرسة العلاقات الإنسانية الانتقادات التالية :

1- اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية أهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والعوامل الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية.

2- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة فلم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها . بل اهتمت بالفرد داخل المنظمة وأهملت البيئة الاجتماعية على المنظمة فظلت نظرية جزئية في نظرتها. (العميان، 2004 : 46-47).

ب - المدرسة السلوكية : The Behavioral School

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركزت على استخدام طرف البحث العلمي لملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات واعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس الاجتماعي وعليه تتصل هذه المدرسة اتصالاً وثيقاً بمدرسة العلاقات الإنسانية حيث اشتقت أفكارها من أعمال الأكاديميين أمثال (مايو).

إلا أن هذه المدرسة نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، إذ ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة أما النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد.

ومن روادها كرس ارجرس، دوجلاس مكريغز، رنسين ليكرت، ابراهام ماسلو، حيث طالبوا باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

- 1- على الإدارة أن تكون مشاركة واستشارية.
- 2- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليس فردية.
- 3- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد .
- 4- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- 5- المرونة في تقييم العمل ما يتيح للأفراد الحرية للإبراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصي.
- 6- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلاً من فرض السيطرة والرقابة عليهم.

ويقوم هذا المدخل على فكره أساسيه مؤداها حيث أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم فإن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصية المتداخلة أو ما يطلق عليها مدخل (العلاقات الإنسانية) (القيادة) (العلوم السلوكية) حيث تركز على مبدأ :

أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض وقد ظهر هذا النوع من العلم هو علم النفس الصناعي وهو من تفرعات المدرسة السلوكية في بداية القرن العشرين والذي تزامن ظهوره مع ميلاد حركة الإدارة العلمية وبدأ الرعي الأول لهذا الفرع الجديد أمثال سكوت (Scott) وكاتل (Cattel) ومنستربرج (Minsterberg) في تقديم بعض العناصر للعمل وكانت وسيلة ذلك هي تصميم مجموعة من الاختبارات التي تساعد على الاختيار السليم لأفراد العمل إلا أن التطبيق العملي في هذا المجال بدأ خلال الحرب العالمية الأولى ومن هذه الاختبارات اختبارات الذكاء الفردية التي قدمها الفريد بينت (Alfred Binet) في فرنسا واستخدمت في تصنيف التلاميذ المراحل الدراسية المختلفة. (العلاق، 2002 : 65-66).

نظرية X و Y لدوجلاس ماك كريجور :

يعتبر ماك كريجور أحد المهتمين بدراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة ويتجلى ذلك في كتابه الجانب الإنساني للمنظمة The Human Side of Enterprise الذي نشر عام 1960 كما هو نظريتين مختلفتين تماماً تناولتا طبيعة السلوك الإنساني وهما نظرية X والتي تمثل انتقاده للنظرية الكلاسيكية وخاصة في مجال معاملتها للعنصر البشري. وعبر عنهما بوجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه، أما نظرية Y فقد عبر عنها من خلال وجهة نظرة في التعامل الصحيح مع العنصر البشري، من أجل إحداث التكامل ما بين أهدافه وأهداف المنظمة. (العميان، 2004 : 47-48).

أما نظرية X : فتعكس النظرة التقليدية للإدارة والتي ترى أن على الإدارة تقديم سلع رخيصة ذات نوعية جيدة للمجتمع، وعليها تحقيق عائد جيد لأرباب العمل، وتقديم أجر مجز ومعاملة منصفه وعادلة لجميع العاملين في المؤسسة .

ومن أهم افتراضاتها : (الأغبري، 2002 : 54).

1. الإنسان بطبيعته يكره العمل، ولا يحاول الاندفاع إليه ومن ثم ينبغي إجباره عليه.
2. ينبغي استخدام أسلوب الثواب من خلال الحوافز المادية بالإضافة إلي العقاب.
3. الإنسان بطبيعته يجب أن يقاد ويتجنب تحمل المسؤولية، وبهمه قبل كل شيء الشعور بالأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فقدانه لوظيفته.
4. الإدارة الضعيفة هي التي توفر فرص إشباع حاجات الأفراد دون ربطها بأدائهم.

ثانياً: نظرية Y تمثل هذه النظرية إسهاما حقيقيا في العلاقات الإنسانية حيث جاءت كرد فعل للنظرية التقليدية حيث تنادي بتلبية حاجات العامل المتعددة وهذه الحاجات تشكل هرما قاعدته حاجاته الطبيعية ويمثل الهرم التالي هذه الحاجات :

1. المأكل والملبس .
2. الاطمئنان من المخاطر والخوف والتهديد.
3. الانضمام لجماعة ما وللصداقة والحب.
4. حاجة لتحقيق الذات والرغبات الذاتية كالثقة بالنفس والاستقلال .

وبناء على ذلك فإن فروض نظرية Y تناقض فروض نظرية X وهي:
(زويلف، 1984: 52-53).

- 1- إن بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي مثل اللعب والراحة ، والإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه إنما يتوقف الأمر على الظروف الخاصة المحيطة بالعمل، فإذا كان العمل مصدر رضا، يجد أن الفرد يقوم على العمل من تلقاء نفسه، أما إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه.
- 2- ليست الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هما الوسيلة الوحيدة لتكريس الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة. إذ يقبل الأفراد على العمل ويراقبوا أنفسهم في خدمة الأهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بها.
- 3- يكون التزام الأفراد بالأهداف نتيجة الحوافز المرتبطة بإنجازاتهم وأكثر هذه الحوافز أهمية ترضيهم هي إشباع احتياجات تأكيد الذات والاعتراف بتحقيق الإنجاز.
- 4- الإنسان العادي وفي ظل الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها، أم تجنب المسؤولية والتركيز على الأمان فقد تكون آثار عامة لما قد تعرض له من معاملة آلية في ضوء خبرته السابقة وهذه ليست صفات إنسانية موروثة .
- 5- إذا لم يستخدم الإنسان العادي إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل فاللوم يقع على المنظمة إذا لم تعرف كيف تفجر هذه الطاقات، وتزرع حب المبادرة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل بل يحبه ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر إشباع حاجاته ورغباته وأهدافه.
- 6- أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وهي أنهم بشر لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة. (عقيلي، 1997 : 122-123).

النقد الموجه للمدرسة السلوكية:

- 1- أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهلت العنصر الإنساني.
- 2- التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكافئة وشاملة .
- 3- لم تفرق بين الوظيفة كونها عمل كونها عمل رسمي يقوم به الموظف لقاء أجر وبالتالي عليه أن يقدم تنازلات وأنها ليست مكان وجد من أجل إسعاد العامل على حساب الأهداف التنظيمية. وبذلك يخلطون بين دور الإنسان كموظف وبين دوره كإنسان له محيطه الشخصي فخلطوا بين حاجات الإنسان العليا مثل تحقيق الذات وافترضوا أن المكان الطبيعي لتحقيقها هو التنظيم، وهذا أمر مشكوك في صحته. (زويلف، 1984 : 65).

المدارس الحديثة في الإدارة :

- المدرسة التجريبية: The Empirical School

يعتبر Ernest Dale رائد هذه المدرسة، وتستمد هذه المدرسة من دلالة اسمها على التجربة كما تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين ومحاولة استنباط أنماط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات مشابهة وحالات مماثلة وذلك اختصاراً للجهد والنفقات والوقت.

وتتميز هذه المدرسة بأنها كالإدارة العلمية تزود المدراء بثقافات إدارية تساعدهم في معالجة ما يصادفهم من أمور نتيجة تجارب واقعية حدثت وليس مجرد فكر نظري (العتيبي، 2002 : 51).

ويبدو أن اهتمام هذه المدرسة بدراسة الخبرة يرجع إلى اعتقاد روادها أنها تخلق بحوثاً عديدة وآراء جديدة تساعد على الإسراع لإثبات صحة المبادئ.

وتخرج المدرسة التجريبية بعموميات من بحثها في الحالات السابقة لذا تميل أن تكون مثل مدرسة علمية الإدارة في كون المدرستين تعتمدان على تجارب الماضي من أجل الوصول إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

ما يعاب على هذه المدرسة:

1. أخذها للماضي كمقاس إذ أن المشاكل التي تحدث في الماضي وأساليب علاجها لاتقوم بالضرورة نفس الحلول للمديرين للاستعانة بها في حل مشاكل المستقبل. (العلاق، 1999 : 80).

2. كما أن هذه المدرسة تقيم وزناً كبيراً لأهمية الخبرة العملية وهذا أمر مهم لكنه لا يكفي لأن علم الإدارة ليس بالقانون الثابت والمستقبل والبيئة متغيران وكذلك يتعارض المستقبل مع الماضي . (عقيلي، 1997 : 115-116).

المدرسة الكمية : Quantitative School

يطلق اسم المدرسة الكميّة أو مدرسة اتخاذ القرارات Decision Making على أولئك الدارسين الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة. وظهرت هذه المدرسة في الإدارة وأطلق عليها اسم بحوث العمليات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة وبعد النجاح الذي أحرز في هذا المجال طبق الإداريون الاقتصاديون هذا الاتجاه في ميدان الأعمال والاقتصاد ونجحوا في استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات في ميادين الأعمال المختلفة .

وبناء على هذه النظرية فإن العمليات الإدارية يتم تمثيلها بصورة كميّة عن طريق معادلات ورموز رياضية لاتخاذ قرارات موضوعية حيالها بعيدة عن التخمين والحكم الشخصي وهذا يستدعي :

1. تحضير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار أو حل المشكلة .
2. إعدادها على شكل معادلات و مترجمات لإظهار العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تشكل مضمون المشكلة المراد اتخاذ القرار حيالها .
3. السعي إلى حلها بشكل موضوعي رياضياً، ومع ظهور الحاسبات الإلكترونية أمكن وضع نماذج رياضية متعددة مكنت المدير من اتخاذ قرار رشيد وعقلاني من هذه النماذج، بيرت، صفوف الانتظار، نظرية الألعاب... (عقيلي، 1997: 115- 136).

وكان " تشستر برنارد Chester Bernard " من أوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة والتنظيم نظام للمعلومات ونمط من اتخاذ القرارات وقد طور كل من هيربرت سيمون Herbert Simon وجيمس مارش James March هذه الفكرة وأكدوا على أن الإدارة هي عملية اختيار البدائل واتخاذ القرارات ومفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات .

وقد كان هيربرت سيمون أول من ركز على السلوك التنظيمي في كتابه الشهير - السلوك الإداري Administrative Behavior- حين أكد أن التنظيمات يمكن فهمها من خلال معرفة نمط اتخاذ القرارات منها. وأكد أن النمط العقلاني الذي أكدت عليه حركة الإدارة العلمية غير دقيق لأن الإنسان يعمل ضمن الحدود والمؤثرات البيئية والنفسية التي تضع قيوداً على قدرته على اتخاذ القرارات الرشيدة وكان كذلك من الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكومبيوتر والاختراعات التكنولوجية في الإدارة لمقدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة. (Campell & Others, 1985).

ويمكن تلخيص الخصائص العامة للمدرسة الكمية بالنقاط التالية: (زويلف، 1984: 68-69).

- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية
- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية الاقتصادية.

- الاعتماد على النماذج الرياضية.
- استخدام الآلات الحاسبة الإلكترونية في الإدارة.

النقد الموجه لهذه المدرسة:

1. لم تنجح في معالجة العلاقات الإنسانية والدافعية لعدم مقدرتها على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لأبعادها الكثيرة المتنوعة والمتغيرة.
2. كما إنها تعد مدخلاً لدراسة وحل مشكلات الإدارة المادية داخل المنظمات بشكل عام والصناعية بشكل خاص لان الرياضيات تستخدم في شتى المجالات العلمية كالفيزياء والهندسة ولذلك فالرياضيات تعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وليست مدرسة فكرية في الإدارة . (العنبي، 2002: 50).

المدرسة الموقفية: Contingency Management School

هي مدرسة حديثة نسبياً تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات.

إذ إن الإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها وهذا يعني من الناحية العملية إن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم و تتماشى مع الموقف المعين بكامله.

ومثال على ذلك ما قام به بيرنز وستوكر Barns and Staucker عندما درسا العديد من المنشآت الصناعية البريطانية حيث تضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض شركات الإلكترونيات و خلاصة النتائج أن سيادة أي من المدخلين:مدخل الآلات (الكلاسيكي) أو المدخل العضوي (السلوكي) إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهنا جدول يوضح النتائج: (العلاق، 2002: 79).

نوع الإدارة	ميكانيكية	عضوية
نوع البيئة	ثابتة	سريعة التغير
التأكيد الرئيسي	الكفاية الإنتاجية	المرونة
كيف تدار الشركة	التأكيد على الوظائف الروتينية والإجراءات والقواعد	وظائف أقل تخصص وإجراءات أقل
المدخل الإداري الأفضل	الكلاسيكي	السلوكي

نلاحظ أن هذه النظرية ترتبط بنظرية النظام المفتوح و يعتبر Joan Woodward من أبرز رواد هذه النظرية عندما درست أثر التكنولوجيا على المنظمة كما فسرت الأسباب الكامنة وراء عدم تحقيق المنظمات التي تتبع الإدارة الكلاسيكية لدرجة النجاح من وجهة نظر رجال التجارة وتبين أن هذه الفروقات تعود لاختلاف أساليب التصنيع كما

أثبتت وجود علاقة ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وما بين الهيكل التنظيمي لتلك المنظمة ويعتبر Joan Galbreth و James Thompson من رواد هذه المدرسة. (العلاونة، عبيدات، 1999: 51-52).

وبناء على ذلك نستنتج أن المدخل الموقفي (الظرفي) للإدارة يقوم على أنه لا توجد مبادئ إدارية تطبق في كل المواقف التي تواجه الإدارة، فلا توجد طريقة مثلى أو أسلوب أفضل من أسلوب. أو ممارسة إدارية تتبع في كافة الظروف لان لكل مؤسسة أو منظمة ظروفها الخاصة.

فالمدير الناجح بحاجة لكل ما قدمته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم وأسس ومبادئ وأساليب إدارية وعند مواجهتهم لموقف عليهم أن يختاروا حسب ظروف الموقف. فالإدارة الموقفية تقوم على أساس عدم الثبات في المجالات التالية: (العقبلي، 1997: 152-153).

- 1- عدم ثبات الشخصية الإنسانية.
- 2- عدم ثبات سلوكية الجماعة.
- 3- عدم ثبات العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.
- 4- عدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي.

النقد الموجه للمدرسة الموقفية :

وجهت لها انتقادات على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة هي أن الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة المتغيرة في منشآت الأعمال. (العلاق، 2002: 80).

مدرسة النظم : System Management School

تدور نظرية النظم حول كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها المحيطة بها ويعتبر كل من Kenneth، Ludwig Van Bartalanffy من رواد هذه النظرية، حيث أشار إلى أن المنظمة عبارة عن نظام يقوم على مزج الموارد بطريقة معينة لتحقيق غرض محدد كما ينظر إلى أن المنظمة تتكون من مجموعة متكاملة من الأجزاء لكل جزء عمل محدد عليه أن يؤديه.

وهناك وجهتا نظر لرواد هذه النظرية حول المنظمة وهي الأنظمة المغلقة والأنظمة المفتوحة.

والنظام المغلق هو ذلك النظام الذي بإمكانه العمل بشكل مستقل عن بيئته وهو كيان مستقل بذاته لا يتأثر بالمؤثرات الخارجية .

وتندرج أفكار المدرسة الكلاسيكية ضمن هذا النظام المغلق لأنها ركزت على الهيكل الرسمي ودوره، وأهملت المؤثرات الخارجية. أما النظام المفتوح فهو يأخذ بالاعتبار إيكولوجية المنظمة وكيفية استيعابها وتفاعلها مع البيئة الخارجية. (العلاونة،

وعبيدات، 1999: 50).

ومن مميزات النظام المفتوح :

- 1- الحصول على عناصر ومدخلات النظام (عناصر الإنتاج) من البيئة.
- 2- تحويل عناصر المدخلات البيئية من خلال نشاطات محددة إلى منتجات أو خدمات جاهزة للبيئة .
- 3- تعريف المنتجات والخدمات للبيئة .

فالمنظمة تعتبر نظاماً مؤلفاً من نظم فرعية أشبه بجسم الإنسان، بعض الأنظمة مفتوحة تماماً على البيئة كالتسويق والبحث ، والتطوير في حين أن البعض الآخر أقل انفتاح كالإنتاج والمحاسبة أما المتغيرات بالنسبة لمدخل النظم فهي :

- أ- الناس.
- ب- الهيكل التنظيمي .
- ج- التقنيات .
- د- البيئة.

مجموعة تافيستك :

ساهم معهد تافيستك للعلاقات الإنسانية في لندن بتطوير نظرية النظم من خلال مساهمات Trist و Bamforth اللذان ادخلا مفهوم الأنظمة الاجتماعية الفنية عام 1951 ومساهمات Emery و Rice اللذان طورا أفكار هامة فيما يتعلق بنظرية النظم المفتوحة وأنواع البيئات . (العتيبي، 2002 : 89-90).

ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والقوى البشرية والمعلومات والنظام الاقتصادي المالي، وبذلك فان الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر التالية:

1. المدخلات وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة في البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.
2. العملية الإدارية مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ قرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. المخرجات: كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة لمجتمع المستهلكين والفئات المنتفعة من الخدمات.
4. التغذية العكسية (الراجعة): كل عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات. وتتفاعل هذه العناصر الأساسية مع بعضها بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة. (العميان، 2004 : 50).

وكما يرى س.ويست تشيرشمان الذي أسهمت أعماله في توضيح منهج النظم في الإدارة أن جميع النظم تتصف بأربع خصائص هي:

1. تعمل من خلال بيئة معينة و تتضمن عملاء المنظمة، منافسيها، وحداتها.

2. تتكون من عناصر، أو مكونات، أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي للنظام. وقد تكون هذه الوحدات أقسام إدارية كالإنتاج. المبيعات، أو الأفراد.
3. تتسم بسمة التداخل بين أجزائها الفرعية، وهي الصفة المميزة لفكرة النظم وهذه الخاصية تعني أن المدير لا يمكنه إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام.
4. لكل النظم وظيفة رئيسية أو هدف بموجبه يتم تقويم أداء المنظمة وأداء مكوناتها الفرعية. (العلاق، 2002 : 77-78).

الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام: (العقيلي، 1997).

1. فكرة النظام المفتوح Open System Concept
2. عناصر النظام System Elements
3. مكونات النظام الفرعي (الجزئي) Partial System Contents
- أ) أهداف النظام System Goals
- ب) الفرد Individual
- ج) التنظيم الرسمي formal Organization
- د) التنظيم غير الرسمي Informal Organization
- هـ) الدور Role
- و) الهيكل المادي Physical Structure
4. عمليات الربط Linking processes
5. استيراد الطاقة Energy Importing
6. أنشطة التحويل Activities
7. المخرجات Outputs
8. مجال (حدود النظام) System Field
9. بيئة النظام System Environment
10. ديناميكية النظام Dynamic Of The System
11. التفاعل مع البيئة والتغذية العكسية : Interaction With The Environment And The Feed Back Info
12. التخصص Specialization
13. الإدارة Management

مفاهيم نظمية أساسية: (الطويل، 1997: 98).

- 1- النظام: مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها ضمن إطار محدد يمارس خاصية تصفية انسياب المدخلات والمخرجات من النظام وإليه حسب نوعها ونسبتها.
- 2- وهو كيان اجتماعي نسميه بالمنظمة التي تتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها في سبيل تحقيق هدف معين مشترك وهذه الأجزاء تشكل فيما بينها كلا متكاملًا حيث إن التفاعل هو محور مفهوم النظام.
- 3- النظام أيضا مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها البعض والتي تعمل

معا لتتجزأ قصاداً تم تحديده مسبقاً.
4- حدود النظام لكل نظام حدوده الخاصة به تحيط بمراميه المشتركة ووظائفه وأجزاءه المعتمدة على بعضها وتضم حدود أي نظام مجموعة من المكونات (الأجزاء) التي تتفاعل مع بعضها بغية تحقيق أهدافه وإنجازها.
5- التغذية الراجعة : وتعد من أهم مميزات نظرية النظم وهي توافر التغذية الراجعة والتكيف وتشمل كلا من مدخلات النظام، عمليات التحويل، ومخرجاته. فهي اتصال ردي أو ارتكاسي لسلوك معالجة المعلومات وهي عملية ضبط تقوم على بث قتم من سلوك مخرجات نظام نشط وإعادته إلى مركز اتخاذ القرار والضبط في النظام نفسه.

أهمية نظرية النظم في مجال الإدارة: (العميان، 2004).

1- أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة إذ بنظر الباحثين للمنظمة كنظام مفتوح يمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية من قيود سياسية، اجتماعية، بشرية و تفاعل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمرارها أي تهدف لجعل النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العامل تتفاعل معه وتتأثر به.
2- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، رقابة متابعة، تكنولوجيا... الخ .
3- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي يرى الإدارة مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وبيئة وتوسع مداركه بان كل شيء نسبي ويتأثر بالبيئة والظروف، وإن نظرية الطريقة المثلى أثبتت عدم جدواها.

النقد الموجه لمدرسة النظم:

تغير اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية والشمولية للمنشأة بدل من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك.

مدرسة النظام الاجتماعي:

يسمي بعضهم هذه المدرسة بمدرسة(النظام التعاوني) لأنها تعتمد على علم الاجتماع، النفس والفلسفة مركز على تكامل جماعات العمل في نظام اجتماعي تعاوني واحد متكامل، تتغلب المنظمة بموجبه على القيود المادية المؤثرة في سلوك الأفراد، فالمنظمة هي نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدين متعاونين، بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة وتتقارب أفكار هذه المدرسة مع أفكار المدرسة السلوكية و يعتبر شيبستر بيرنارد رائد ومؤسس هذه المدرسة حيث قدم أفكار ومفاهيم ذات أهمية في توطيد أركان نظرية الإدارة في كتابه التنظيم والإدارة الذي نشر عام 1948 و من أفكاره: (العقيلي، 1997: 132-133).

1- المنظمة نظام كلي يعمل ضمن نظام أكبر وهو مفتوح على البيئة ويتكون من فردين فاكتر يعملون في سبيل تحقيق هدف محدد معتمدين بشكل أساسي على التعاون،

وللمنظمة هيكل رسمي للسلطة والرئاسة. تتناسب السلطة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.

2- الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته لا يمكن إن يعيش منعزلاً ويحتاج إلى علاقات مع الآخرين وهو قادر على التكيف.

3- داخل المنظمة نوعان من التنظيم الأول رسمي و يمثل الهرم الإداري وهيكل السلطة والرئاسات والعلاقات الرسمية بين أعضاء المنظمة والثاني غير رسمي ينشأ نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة بين الأعضاء والمنظمة الناجحة هي التي تحاول أن تتقرب من النوع الثاني ولا تحاربه، بل تكسب ثقته لأنه يساعدها في تحقيق أهدافها.

4- التوجيه والإشراف، يجب أن يعاملا العنصر البشري داخل المنظمة معاملة طيبة، لان القسوة غير محببة، والعقوبة ليست هدف بل وسيلة للإصلاح عند الحاجة.

5- الحوافز المادية والمعنوية شيئان أساسيان لإيجاد الرغبة والدافعية لدى الأفراد للعمل والسلوك السليم. وتستمر الدافعية بناء على الموازنة بين جهد ووقت عمل العامل وبين ما يخرج به من رضى وإشباع لحاجاته ورغباته من خلال عمله.

6- اتخاذ القرارات هو محور العمل الإداري و يتصف بالاستمرارية.

7- التخصص شيء أساسي في المنظمة حسب ظروف كل منظمة وإمكاناتها وأهدافها.

8- ليسود التعاون لا بد من توفر شبكة اتصالات فعالة بين الأعضاء.

وقد حفزت أفكار برنا رد رواد آخرين مثل هربرت سيمون الذي عرف التنظيمات الإنسانية بأنها من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وتعد المساهمات التي قدمتها هذه المدرسة لنظرية الإدارة متعددة. وفي مقدمتها تعريف المسؤولية الاجتماعية للإدارة كما أن اعتراف هذه المدرسة بتقارب الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية قد أعطى حافز للمديرين للنظر إلى المنظمة نظرة أوسع، وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها. كذلك أثر التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة في التأثير على سياساتها وقراراتها و ثم تحقيق أهدافها. (العلاق، 2002 : 81-82).

المدخل الياباني في الإدارة ونظرية Z :

يرجع الباحثون أسباب التميز الرئيسي للإدارة اليابانية إلى التركيز على تنمية العنصر البشري ويؤكد البعض الآخر أن سبب النجاح هو التركيز على نتائج التشغيل طويلة الأمد. ويعزو آخرون هذا السر في النجاح إلى تفهم عملية اتخاذ القرار، ويشير البعض إلى الممارسات الإدارية المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة، فيما أشار باحثون آخرون إلى أن التقدم التكنولوجي هو العامل الرئيسي خلف فاعلية التجربة اليابانية. أو استخدام إدارة تصنيع متطورة مع التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة

الجودة والنوعية كما يرى البعض أن الأسلوب الياباني يمثل نوع من التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع و ما يمتاز به من استقرار سياسي وتماسك اجتماعي واعتناق مبدأ الجهد المادي التعاوني كأسلوب حياة وقدرة على التقليد والمحاكاة ومجارات الآخرين.

وبناء على ذلك فان المنظمات اليابانية على اختلاف أنواعها في تنظيمها وسلوكها وتطلعاتها تركز على تحقيق ما يصبو إليه المجتمع الياباني من وراء قيامها لأنه لا يوجد تناقض في حياة الفرد أياً كان مستواه أو مكان تواجده وما منظمات الدولة إلا امتداد متكامل لهذا المجتمع.

فإدارة المنظمات في اليابان إدارة مجتمع بأسره وأهدافها هذا المجتمع وعمادها التزام الفرد فيه بقيم وعادات وتطلعات ذلك المجتمع.

خصائص الإدارة اليابانية:

1- مبدأ التوظيف مدى الحياة. أي أن الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه إلا لأسباب جوهريّة وهذا الأسلوب يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين و يعمق ولاء الموظف للمنظمة ويعزز انتمائه لها.

2- البطء في التقييم و الترقية. حيث يقيم أداء الفرد بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه لان الأداء الجيد لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه، وبالرغم من انه قد يكون محبط للعاملين إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل بسبب توفر الأمن الوظيفي لهم.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث تتخذ القرارات بأسلوب جماعي يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار باتخاذها وفقاً إلى ما يسمى بأسلوب Ringi System وعادة تقدم خطة المشروع أو القرار من قبل الأفراد في أسفل التنظيم الإداري حيث تمرر عبر المستويات المختلفة ذات الصلة و ثم تناقش على مستوى الإدارة العليا.

4- المسؤولية الجماعية: حيث تعد من ابرز خصائص الإدارة اليابانية وهي التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق و هذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية رغم إنها مرغوبة شريطة عدم معارضتها لروح الفريق. حيث يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد إلى جماعة عمل واحدة في المنظمة . ويمكن أن تتبدل عضوية الفرد من جماعة لأخرى.

5- الرعاية الشمولية: حيث ترعى الإدارة أفرادها داخل المنظمة وخارجها كحل مشاكل الأفراد العائلية، الرعاية الصحية، تعليم الأبناء، تأمين الأمور المعيشية كالإسكان والنشاطات الاجتماعية من منطلق إن ما يحصل للفرد من ضغوطات خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة. حيث بينت الدراسات أن المنظمة اليابانية تضي على نفسها السمة العائلية لأنها عبارة عن تجمع بشري متآلف أقرب إلى العائلة الممتدة.

6- المسارات الوظيفية غير المتخصصة: حيث تسمح الإدارة للعاملين بالتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات و الصعوبات لدى زملاء العمل ليعزز تقديره وتعاونهم لهم . كما يسهل إحلال هي موظف مكان آخر في حالة الغياب ويسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط العمل.

7- الرقابة الذاتية: حيث تعتمد الإدارة أسلوب الرقابة الضمنية هو الذاتية إذ يراقب الفرد نفسه بدلاً من الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمروسيهم مما يرفع من معنوياتهم و يزيد من إنتاجهم. (العميان، 2004 : 54-57).

8- الأدوات الكمية والتقنية: حيث لا يحل الجانب التقني والأدوات الكمية محل الفكر والذكاء الإنساني كما في الولايات المتحدة فهو يسمح بالمحاكمة العقلية والحكم على الأمور من خلال الذكاء الإنساني والأدوات الكمية والتقنية تبقى مساعدة في اتخاذ القرار وليست متخذة القرار. (العتيبي، 2002 : 77-78).

ومن الصفات العامة للمنظمة اليابانية: (العتيبي، 2002).

- 1- الصفة العشائرية : أي غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين تجاه المنظمة.
- 2- الألفة و المودة: من مبدأ الاهتمام الشامل و المتكامل بالفرد العامل.
- 3- الثقة: فالثقة والإنتاجية أمران متلازمان ومرتبطيناً طردياً ببعضهما البعض.
- 4- المصلحة العامة: فالفرد ينظر للمصلحة العامة قبل المصلحة الفردية لأنه سيعود بالنفع على الجميع على المدى الطويل.
- 5- العدالة والمساواة: يسودان أوساط العاملين فالمعاملة واحدة. وكذلك المكافآت، تقوم على أساس الجهد الجماعي في العمل.
- 6- المحافظة والخوف على ممتلكات المنظمة: من خلال أخلاقيات وقيم سائدة في أوساط العاملين.

نظرية Z:

من نماذج نظريات الإدارة التي طرحت في الثمانينات نظرية "زد" وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة. مما دفع العدد بالباحثين لمحاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة ومن هؤلاء وليم أوتشي الذي طور نموذج "زد" حيث يؤكد هذا النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم.

خلفية نظرية Z ولامحها العامة :

إن تعبير المؤسسة هي الشعب هو من الشعارات التي تصف المؤسسة اليابانية

والتي ينظر إليها كمؤسسة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل معا. ويستعمل اليابانيون عبارات لها دلالاتها في التعامل مع العامل الجديد، بهدف إشعاره بالقبول، كما يعامل المولود الجديد في الأسرة ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم ((أنت واحد منا)) كناية عن الترحيب والقبول.

بالإضافة للاستخدام المستمر طيلة الحياة لجميع العاملين في المنظمة اليابانية وتسهيلات الرفاه الاجتماعي. ووجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين. كل هذه الممارسات في الإدارة اليابانية مهدت الطريق لـ اوتشي حيث درس نمط الإدارة اليابانية وسماه نمط J . (الطويل، 1997 : 106).

ودرس نمط الإدارة الأمريكية وسماه نمط A . وتوصل إلى نظرية Z، والتي تقوم على الأسس التالية:

- 1- تحقيق الاستقرار الوظيفي: من خلال الاستخدام طويل الأمد لكن ليس مدى الحياة كما في النمط الياباني وعدم تهديد العاملين بالتسريح في أي وقت.
- 2- إقرار نظام للترقية: من خلال تقييم نتائج أدائهم وتعيينهم عنه من خلال ترقية لا يأتي في المد القريب كما في النمط الياباني، والتركيز على المكاسب طويلة الجمل.
- 3- إقرار نظام المشاركة في الأرباح: لأنها تنمي روح التعاون بين العاملين وتجعلهم يعملون باتجاه واحد لمنفعة المجتمع.
- 4- التركيز على الحوافز المعنوية: من خلال المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات وأسلوب إغناء العمل، والاهتمام بكل احتياجات الأفراد وأسره.
- تشجيع مجالات المشاركة بتشجيع اقتراحات العاملين بصفتهم مجموعة مثآلفة ومسؤولة عن العمل.
- 6- نظام متوسط للتخصص في اختيار مسار المستقبل الوظيفي للعاملين.
- 7- نظام رقابة ضمني وغير رسمي مع قياس رسمي لمستوى الأداء. (العتيبي، 2002 : 87).

الفرق بين نمط الإدارة الأمريكي والياباني. (الأغبري، 2002 : 64)

النمط الياباني	النمط الأمريكي	
يعتبر العاملين إن عملهم هو حياتهم مستمرين ماداموا قادرين على العطاء. التوظيف مدى الحياة	يتنقل العامل من عمل لآخر فاعامل في أول عمله له لا يستقر أكثر من 3 سنوات، التوظيف لفترة قصيرة.	طبيعة التوظيف

ميسون طلاع الزعبي

طريقة اتخاذ القرار	عدم التأخر في اتخاذ القرار ثم التأخر في تطبيقه وبتقيد العاملين به أي يتخذ القرار بسرعة ويتم بصورة فردية.	تخصيص وقت أطول نسبيا في عملية صنع القرار وتعرض لمقاومة ضئيلة لأنه كل من يتأثر بالقرار شارك في وضعه، يكون اتخاذ القرار بصورة بطيئة.
النظرة إلى مسؤولية العمل	مبدأ المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية.
طبيعة الاهتمام بالأفراد	الاهتمام بصورة جزئية من الجانب الذي يتعلق بفاعليته أثناء ساعات العمل	يشمل الاهتمام بالعامل داخل العمل وخارجه، صحته، عائلته... الخ
طريقة الترقية	تتم بصورة سريعة ويؤخذ في الاعتبار المؤهل والخبرة وعامل السن	تطبيق نظام الأقدمية بغض النظر عن عامل السن أو الخبرة ولا تتم بصورة سريعة.
طبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل	تقوم على المراقبة الواضحة للتأكد من إنجاز العمل .	تقوم على الثقة المتبادلة بين العمال ورب العمل.

الإدارة بالأهداف :

نطلق عليها أيضا الإدارة بالأهداف والنتائج، تخطيط ومراجعة العمل، الإدارة بالنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالعقود، الإدارة بالاتفاق، الإدارة بالالتزام. ولكن رغم اختلاف هذه المصطلحات إلا إن جوهرها جميعها واحد وهو الإدارة بالأهداف وكما يوجد تسميات عديدة للإدارة بالأهداف فإنه أيضا توجد تعريفات عديدة منها تعريف داركز (أول من أشار إلى هذا الأسلوب) وهو: نظام إداري يعطي الفرصة والاهتمام الواجب وبشكل متوازن لأهداف الأفراد وطاقتهم والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها وأهداف المنظمة وصالحها العام. (عبد الوهاب، : 18-19).

يعرف اوديون الإدارة بالأهداف بأنها: عملية يقوم بها المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه و تحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة، واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف، واستخدام المعايير. ومساهمة كل من الطرفين في النتائج المطلوبة.

أما همبل فيرى أن الإدارة بالأهداف هي نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين.

نرى إن هذه التعريفات وإن اختلفت في صياغتها فهي تؤكد أهمية الأهداف وضرورة دمج أهداف الأفراد والمنظمات، واشتراك أعضاء الإدارة في تحديد الأهداف

وتعريفها والتعاون مع العاملين لتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

نشأة الإدارة بالأهداف:

في عام 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب ((الأداء الإداري)) لبينتر دروكر Peter Drucker والذي أوضح أن هنالك تدمر من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات وأوضح دروكر أنه لا بد من ربط بين الواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم لذا اقترح مفهوم جديد في علم الإدارة بالأهداف ليعني عملية إدارية مستمرة و ليست عملية استراتيجية لتنظيم الإدارة هو مفهوم الإدارة و تخصيص الموارد لان الأهداف ينبغي أن تشكل وسيلة لإدارة وتوجيه منهج نظامي لإدارة المنظمة. (الصيرفي، 2003: 9).

تطور الإدارة بالأهداف :

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا الزاوية الأولى تهتم بتقويم الأداء حيث نشأت الإدارة بالأهداف لتساعد الإدارة في الوصول إلى تقويم واقعي موضوعي لأداء الأفراد يضمن حصولهم على حقوقهم وتحقيق زيادة الإنتاجية في نفس الوقت.

الزاوية الثانية : أصبحت الإدارة بالأهداف نظاما للتخطيط والرقابة تضع المستقبل القريب سنة أو أقل في الحسبان فهي عملية يقوم فيها الرئيس والمؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقلبة وتحدد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج. ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج، فالإدارة بالأهداف تجيب عن أسئلة تخطيطية ورقابية محددة: أما الأسئلة التخطيطية فهي: ما الذي يجب عمله، وكيف نعمله، ومتى، وما هي تكلفته، أما الأسئلة الرقابية فتشمل : المستوى المرضي للنتائج التقدم الذي يحقق. نواح العلاج المطلوبة لتصحيح الأخطاء.

أما الزاوية الثالثة فهي: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف، المفهوم هو: الإدارة بالأهداف تعتبر عملية إدارية شاملة، كما إنها ترتبط بالتطوير التنظيمي للجهاز في مجمله وتنصب على المدى البعيد و يمكن تعريفها بناء على ذلك: أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير. ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة . وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية. (عبد الوهاب، : 19- 22).

الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف: (عبد الوهاب، : 19- 22).

- 1- إن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة للعمل في المنظمات وهو يتميز بالإيجابية وحب العمل كما انه قابل للتقدم والتطوير وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد.
- 2- تنطلق الإدارة من النتائج وليس من الأنشطة لان النتيجة هي الرباط الذي

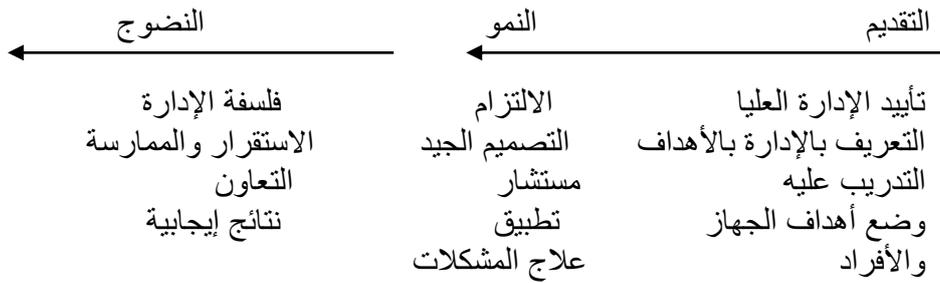
- يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه.
- 3- تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا تلك الأهداف وأدركوا إنها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
 - 4- ليست هناك طريقة مثلى للأداء لكن على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات والظروف والمتطلبات.
 - 5- هنالك نظام جيد للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغموض وسوء الفهم وبالتالي توجيه طاقات الأفراد نحو خدمة الهدف.
 - 6- إن الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة.

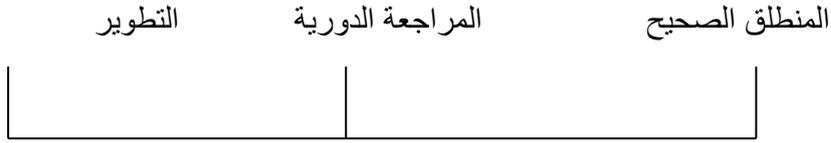
أما أهداف نظام الإدارة بالأهداف: (الصيرفي، 2003 : 11-12).

- 1- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى البعيد.
- 2- ربط أشكال الأداء اليومي الروتيني بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.
- 3- دفع المنظمة بأكملها للتأهب والحركة السريعة والإيجابية عن طريق تعبئة جهود وطاقات كافة العاملين في المستويات الإدارية.
- 4- مساعدة المنظمة على سد الفجوة بين مستوى أدائها الحالي ومستوى أداء المنظمات المنافسة.
- 5- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية تمكن من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العمالة إلى التقدم.

مراحل الإدارة بالهدف:

أولا يجب أن يكون هنالك برنامج مخطط ومدروس لتطبيق الإدارة بالأهداف يسير وفق خطوات متسلسلة، لأن التطبيق العشوائي يؤدي إلى الفشل ونتائج سلبية إن لم يحمل خطرا على الجهاز يتمثل في إهدار الموارد وضياع الوقت والجهد والشكل التالي يوضح مراحل الإدارة بالأهداف.





مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

المآخذ والصعوبات التي تواجه منهج الإدارة بالأهداف:(العتيبي، 002 : 56- 57).

- 1- عدم الرغبة في تنفيذه من قبل بعض المدراء لاعتباره أسلوب غير عملي يدفع إلى الملل و فتح الباب للجدل وإضاعة الوقت و زيادة الجهد و النفقات.
- 2- إن هذا المنهج يكشف أهداف و خطط المنظمة العملية ليس فقط للعاملين فيها بل قد يمتد للمنافسين والمتعاملين من خلال كشف و معرفة الأهداف.
- 3- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف أهداف المنظمة.
- 4- مدخلات هذا المنهج متنوعة ومتعددة يصعب السيطرة عليها.
- 5- الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي. وهذا أمر غاية في الصعوبة في ضوء مستجدات المستقبل.

مدرسة اتخاذ القرار (إدارة القرار):

تركز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار الرشيد، الذي يعتبر جوهر عمل أي مدير في أي منظمة حيث تنظر للجانب الاقتصادي للقرار والجانب النفسي والاجتماعي ومدى انعكاس ذلك على المرؤوسين و يعتبر هربرت سيمون من ابرز رواد هذه المدرسة. الذي اعتبر محور العمل في المنظمة هو عملية اتخاذ القرارات .

ومن ابرز أفكار هذه المدرسة ومن خلال المفاهيم التي قدمها هربرت سيمون ما يلي: (العقيلي، 1997 : 134- 135).

- 1- إن الفهم الصحيح للمنظمة والإدارة و سلوك الأفراد ينبع من فهم عملية اتخاذ القرارات، كيف تتخذ و تنظم، وما العوامل المؤثرة في نجاحها حيث إن عمل المدير الأساسي أياً كان مستواه الإداري هو اتخاذ القرارات و تنفيذها بواسطة المرؤوسين.
- 2- الإدارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة باعتبار أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية يرتبط بها الأفراد ويتأثروا بضغوطها .

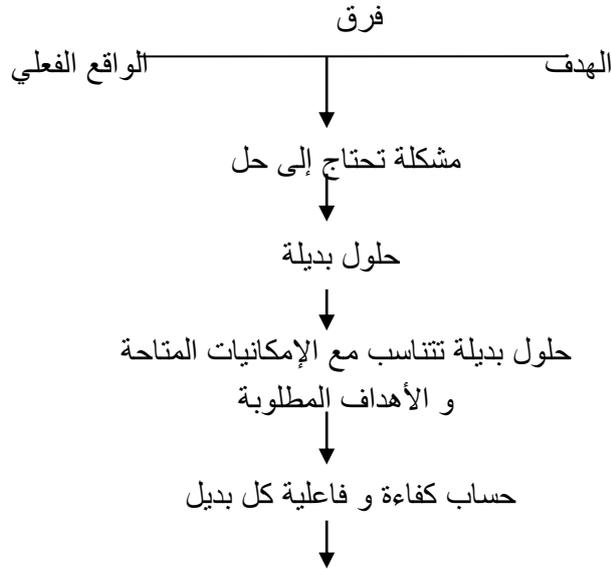
3- في كل مستوى إداري وعبر الهيكل التنظيمي للمنظمة هناك نقاط للسلطة لها الحق في اتخاذ القرارات. حيث يوجد لكل منظمة سلسلة من نقاط اتخاذ القرارات تتماشى مع خط السلطة الذي ينساب من قمة الهرم إلى قاعدته.

4- عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى اتصال جيد لإحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المنظمة. وهذا التعاون والتفاعل يؤثر في الأنماط السلوكية واتجاهات الأفراد.

5- على متخذ القرار مراعاة تأثير قراره الذي يريد اتخاذه في الآخرين، ودراسة رد فعلهم تجاهه يراعي الظروف الإنسانية والموضوعية ليكسب قراره النجاح والتأثير.

6- هناك نوعان من الرشد التنظيمي الأول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر من متخذ القرار ويهدف إلى تعظيم المنفعة ويسمى متخذ القرار هنا (الرجل الاقتصادي) ويمثل النظرية الكلاسيكية والرشد الثاني: هو الرشد العقلاني العملي، حيث يسمى متخذ القرار (الرجل الإداري) الذي يؤيده سيمون.

أما فيما يتعلق بمفهوم القرار، فيعرف بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب والإمكانات المتاحة والأهداف المطلوبة ويمثل الشكل التوضيحي التالي عملية الوصول إلى القرار.



اختيار البدائل المناسبة و التي تحقق
أعلى قيمة متوقعة بالنسبة لطبيعة القرار

↓
القرار

المصدر (الصيرفي، 2003 : 60)

إدارة الأزمات:

يجسد هذا المفهوم الإدارة العامة وعلم السياسة والقانون الدولي بشكل خاص وقد انطلق من هذه المجالات وتركز حولها حيث إن وظائف العملية الإدارية في التعامل مع هذا المفهوم من أجل إيجاد الحلول المناسبة.

مفهوم الأزمة:

يتعرض الفرد، الجماعة، المنظمات، المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة تزداد حدة الألم كلما تجاهلنا وأهملنا تلك الإنذارات والإشارات المصاحبة وقد ينجم عن الإهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الأمر إلى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف والموقف هنا يمثل الأزمة.

أما الأزمة من الناحية الإدارية:

فهي ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تقود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متخذ القرار ولا تستطيع المنظمة تحملها لأكثر من أسبوع .

أما إدارة الأزمات:

فهي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع. (عليوة، 1977: 5).

كما يقصد بها: منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (العماري، 1993: 13).

تتميز إدارة الأزمات بما يلي: (عليوة، 1977، ص17).

1- إنها مسؤولة جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار، نشاطات، أجهزة وكيانات متعددة.

2- إن التكوين التنظيمي القائم على البيئة الوظيفية بما فيه من تجزئة

للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات.

3- إن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وان يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع المتغيرات التي تستجد مع الأزمات.

وتتم إدارة الأزمات بمراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة أي من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

1- الشعور باحتمال حدوث الأزمة.

2- الاستعداد والوقاية.

3- مجابهة الأزمة احتواء أضرارها والحد منها.

4- استعادة التوازن والنشاط.

5- التعلم وتقييم التجربة.

6- التغذية الراجعة.

مهام إدارة الأزمات:

1- إنشاء جهاز إنذار مبكر لرصد مؤشرات الأزمة ويتكون من قسم أبحاث خاص من المتخصصين لرصد هذه المؤشرات وإطلاع الإدارة العليا عليها أول بأول.

2- خلق وعي والتزام لدى الإدارة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات.

3- تطبيق الأسلوب العلمي في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.

4- الموازنة بين مبدأي المركزية واللامركزية في إدارة الأزمات لمهامها، حيث يجب أن تطبق المركزية في مجال سلطتها الاستشارية واللامركزية في مجال سلطتها التنفيذية لمواجهة الأزمة. (العنبي، 2002: 68).

إدارة الجودة الشاملة:

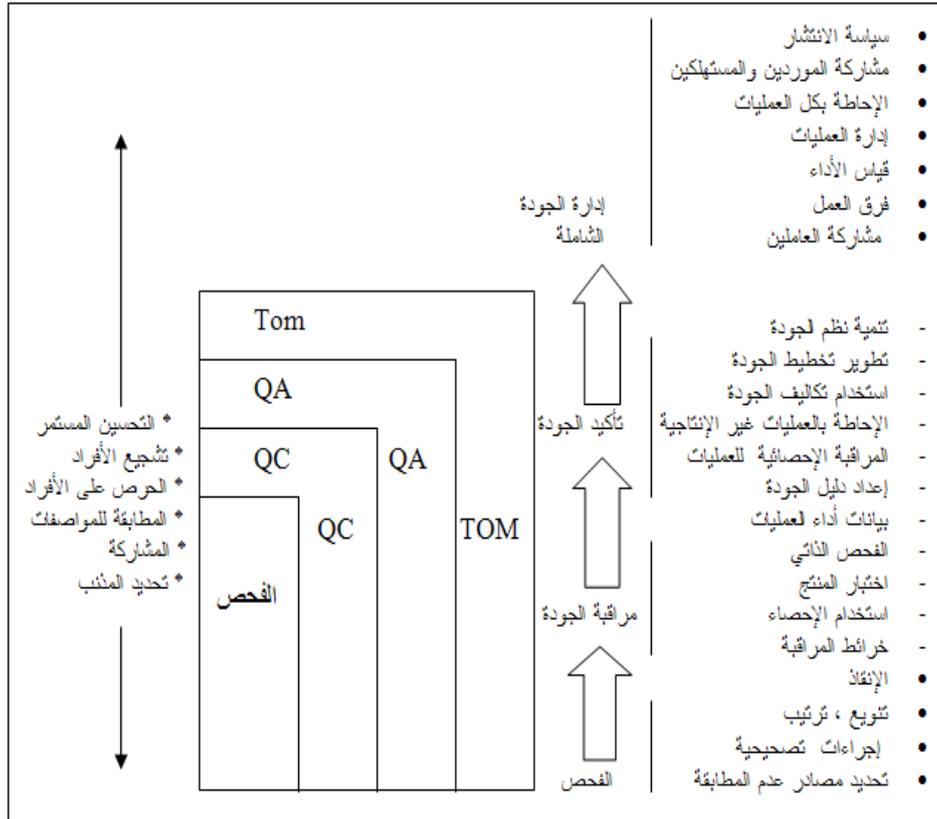
على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد ، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف مثل وظيفة المشتريات ، والوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق ، وغيرها . أصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات . وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة

الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري ، أو في صورة طفرات ، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى قرن مضى. هذه الاكتشافات Discoveries يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة Quality eras وهي : الفحص Inspection ، والمراقبة الإحصائية للجودة Statistical Quality Control ، وتأكيد الجودة أو ضمان الجودة Quality Assurance ، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان إدارة الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management.

ويؤكد وجهة النظر السابقة ما أورده أحد الكتاب ، عن تطور إدارة الجودة الشاملة وتقسيمها إلى عدة مراحل عبر رحلة تطور الجودة ، إلا أنه زاد على ذلك بقوله أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة عليها ، ولم تكن منفصلة عنها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص ، وتأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة ، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة .

والشكل التالي يصور المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الكلية والسمات الرئيسية المميزة لكل منها: (زين الدين، 1994: 26-27).

الشكل يمثل المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



مفهوم الجودة الشاملة:

يعتبر مصطلح الجودة الشاملة مصطلح قديم وحديث وفي كلا الحالتين يعني حسن أداء الشيء وإتقانه والقيام بإنجازه على أكمل وجه ورغم أن هذا المفهوم كما يعتقد الكثيرون قد جاء من العرب إلا أن الإسلام كان سابقاً في التأكيد على هذا المبدأ من خلال الحث على ضرورة الإخلاص في العمل وحسن أدائه وإتقانه لما له من منفعة على الفرد والجماعة، يقول الله عز وجل (الذي أحسن كل شيء خلقه) السجدة (7).

ويقول النبي (صلى الله عليه وسلم): أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه. أما حديثاً فيعود ظهور مفهوم الجودة الشاملة إلى العقد الخامس من القرن العشرين، إلا أنه تبلور على أرض الواقع في القطاع العام في الثمانينات من القرن ذاته . (الأغبري، 2002 : 151-159).

وقد قدم معهد الجودة الفدرالي تعريفاً للجودة الشاملة على أنها: القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. (القحطاني، 1993: 28).

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند : أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاه بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له . (الهيجان، 1994: 412).

وتشمل الجودة الشاملة كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة وجوهر الجودة الشاملة يتمثل في:

1. تأسيس فكرة التحسين المستمر.
2. العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوى.
3. إشراك جميع العناصر في المنظمة.

4. جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
 5. استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
 6. جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش عن المعيب.
 7. وضع أهداف محددة للوصول إليها.
 8. العمل على استيعاب اثر الاختلاف على العمليات.
 9. العمل على إشراك المزدودين بالعملية.
 10. التأكيد على التكلفة المثلى.
- فالهدف من الجودة الشاملة هو توسيع مفهوم الجودة من: (عباسي، 1997: 80).
- | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|
| الفحص ومتابعة المعيب | إلى | أساليب وقائية لمنع ذلك |
| فحص الجودة | إلى | تصميم وبناء الجودة |
| مستويات مقبولة من المعيب | إلى | تحسين مستمر للعمليات. |

إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي(الدوافع ومتطلبات التطبيق):

يجادل البعض بأن إدارة الجودة الشاملة حكر على القطاع الخاص وذلك لتوفر عنصر المنافسة عند تقديم الخدمة أو السلعة للمستهلك، ويضيف البعض أيضاً أن الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن ليست جميعها خدمات مرغوبة فهي ليست فقط معنية بتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية بل هناك خدمات يشعر المواطن بأنها تتخل في حياته وحرية الشخصية، فالشخص المخالف لقواعد السير والمتهرب من دفع الضريبة لا يرغب أن يرى موظفين عامين يقدمون خدمات ذات جودة عالية. إلا أن ما يدفع الحكومة لتبني مفهوم إدارة الجودة له ما يبرره إدارياً واقتصادياً يمكن تلخيصه بما يلي :

1. إن تركيز النموذج البيروقراطي التقليدي وحرصه على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز وجودة الخدمة أو الهدف المحقق يعد أمراً غير مقبول، لذا فإن أفضل وسيلة لتحسين مستوى المعيشة ونوعية الخدمة المقدمة للمواطنين هي تني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
2. ارتباط الجودة الإنتاجية، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة. ويرى جلن Glenn، بأن نسبة 40 إلى 50% من تكاليف الخدمات التي تقدمها وحدات القطاع الحكومي تضيع هدرًا وذلك لغياب التركيز على الجودة .
3. لقد تمكنت المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة على سبيل المثال من تقليص النفقات التشغيلية من 20-40% من خلال استخدام نموذج أدلة الجودة

الشاملة. ولو تمكنت المؤسسات الحكومية من تقليص نصف هذه النسبة لأصبحت العملية مجدية وتستحق التطبيق.

4. ضرورة تجاوب الحكومة مع طلبات المستفيدين الملاحه والتي تصاعدت بفعل عوامل سياسية وفكرية وثقافية أدت إلى ارتفاع سقف مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم، الأمر الذي يعني مزيداً من الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لذلك لضمان رضاء وولاء المستفيدين.

5. الطلب المتزايد على تحسين الإنتاجية والمشاركة من قبل المستفيدين في عمليات تصميم الخدمة الحكومية، وكذلك الطلب المتزايد على تحديد مواصفات الأداء وضرورة وضع خطط طويلة الأجل.

إن ما يجب إدراكه في هذا المجال أن تعديل مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتدرج في تطبيقه يعتبر من الخطوات الضرورية للتطبيق الناجح في القطاع العام وقد أشارت كثير من الأبحاث والدراسات إلى نجاح تطبيق هذا المفهوم في مختلف مؤسسات القطاع العام، وخصوصاً الخدمية منها، حيث أن الحكومات المحلية أصبحت تواجه نفس الظروف التي دفعت القطاع الخاص إلى التوجه نحو الجودة المتمثلة بالضغوطات المالية، والرغبة في تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور، بالإضافة إلى الرغبة في زيادة كفاءة التنظيم .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام سابقاً بمشكلة تكلفة تقديم ومعالجة عدد من الأبعاد مثل: (طعامنة، 2001: 94-95).

أ- التركيز على تحسين العمليات . لم يكن يهتم القطاع العام سابقاً بمشكلة تكلفة تقديم الخدمات، ومع تزايد عجز الموازنات الحكومية اتجه الاهتمام على المستوى المحلي إلى الكفاءة والفاعلية والتخصصية والعقود واهتماماً متزايداً بالإنتاجية وتقليل الكلفة وإن الجودة الجيدة يمكن تحقيقها من خلال طرق إدارية جديدة كالجودة الشاملة.

ب- إشراك وتفويض السلطة للموظفين لصنع القرارات.

ج- المستفيدون من الخدمة هم المرجعية لمعرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.

د- اعتماد القرارات الحكومية على الحقائق من خلال استخدام المناهج العقلانية وأدوات القياس الفعالة للأداء.

هـ- التحول من الطرق الفردية لأداء العمل إلى الطرق الجماعية .

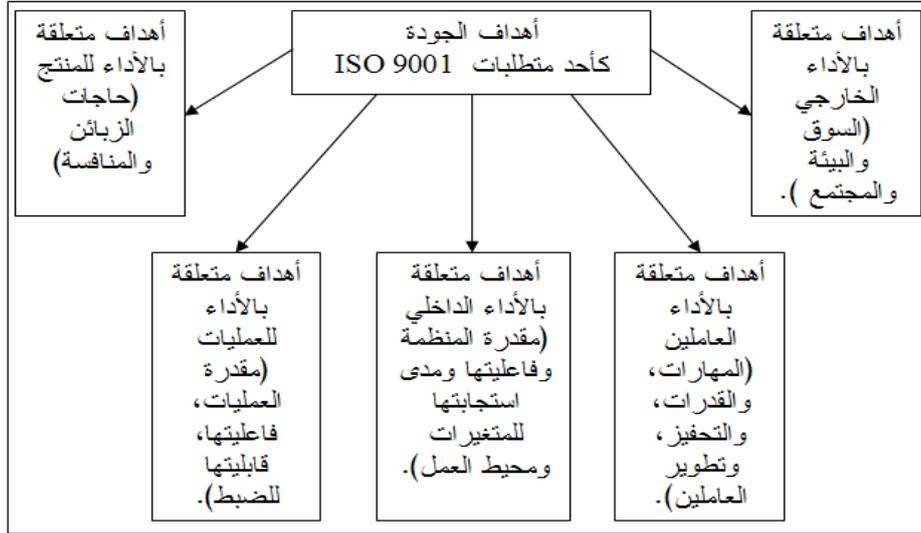
و- الحاجة إلى نظام تعليمي وتدريب مناسب على مهارات حل المشاكل وديناميكية الجماعة وتطوير الموظفين.

أساليب إدارة الجودة:

1. أسلوب الاستثمار في الأفراد (IIP investors in people) يرتبط هذا الأسلوب بإدارة الأفراد – أي باشتراكهم في التخطيط التنظيمي والتدريب والتطوير بما يضمن المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. أسلوب شهادة الأيزو ISO 9000

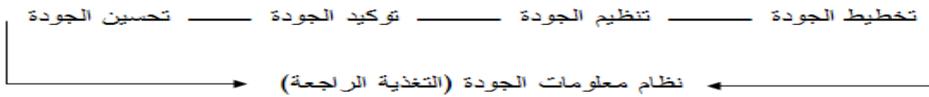
ويقصد بالأيزو ISO منظمة المعايير الدولية International standardization organization الخاصة بالجودة وهي وكالة متخصصة لتوحيد المقاييس والمعايير



المصدر (الصيرفي، 2003: 27).

الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة:

وتعني أن الإدارة تنشأ نطاق متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر على جودة المنتج وهذا النظام يشمل:



أما فيما يتعلق بمكونات الجودة الشاملة فهي توضح بالشكل التالي: (هشام، 2001)



استخدام بعض أدوات الجودة الشاملة:

- من الأدوات التي تستخدم في بعض المؤسسات التي تتبع نظام الأيزو ما يلي :
- 1- فريق التحسين : وهو فريق يتم اختياره من قبل الإدارة العليا للقيام بمهام موكلة إليه ومحددة، تهدف إلى ضمان الجودة في المدخلات والمخرجات ويتم من خلال استخدام دورة التحسين والتي تتكون من الخطوات التالية:
 - 1- التحديد Calibration تشمل (الأهداف، العملية، الموارد المطلوبة، الأدوار والمسؤوليات، الخطة الموجزة).
 - 2- التحليل Analyzing (القياس الكمي، تحليل الأسباب الرئيسية والتحقق منها).
 - 3- التصحيح Correcting (اقتراح الخطوات الصحيحة الممكنة، اختيار التقييم، تخطيط التصحيح، تطبيق التصحيح والتحقق منه، إبلاغ التصحيح للآخرين).
 - 4- المنع Preventing (اقتراح الخطوات الوقائية الممكنة اختيار الوقاية، خطط الوقاية، تطبيقها والتحقق منها ثم الإبلاغ عنها). (الخواجا، 2003: 128- 135).

المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة:

- 1- تلبية توقعات العملاء.
- 2- التركيز على العاملين.
- 3- توكيد الجودة.
- 4- النظرة الكلية للمنظمة.
- 5- فريق العمل.
- 6-الاتصالات الفعّالة. (العقيلي، 2001: 134).

مميزات إدارة الجودة الشاملة:

- 1- يشترك فيه الجميع.
- 2- يترك الحرية للعاملين في بذل الجهود وبتجاه استمرارية التحسين.
- 3- يجبر الإدارة على دعم مبادرات العاملين.
- 4- يهدف إلى تخفيض التكاليف.
- 5- يركز على مستوى تحسين مستوى الجودة طوال الوقت.
- 6- ينطبق على جميع مراحل العمل بهدف إيجاد طرق فعالة لتحقيق جودة تدابيره.

عيوب إدارة الجودة الشاملة: (القحطاني، 1993 : 28).

- يتطلب اتصال صارم من أسفل إلى أعلى مع وجود قدر ضئيل من فرصة الإدارة في المراقبة.
- يركز على قابلية القياس لفترة قصيرة.
- يتطلب نظام ضخم للاجتهادات. (فرحان، 1995: 26).
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة القطاع الحكومي.
- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة.
- انعدام النموذج الإداري الفعّال في القطاع الحكومي الذي يمكن الاسترشاد لمنهجية الإداري عند تطبيق الجودة الشاملة.

مقارنة بين الاتجاه التقليدي والحديث لمدارس الفكر الإداري: (العقيلي، 2001: 158-160).

بعض استعراض المفاهيم الإدارية والاجتماعية والسلوكية وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي قدمتها لنا مدارس الفكر الإداري على مدار قرن من الزمن فمن الأهمية إجراء تلخيص على شكل مقارنة بين أهم وأبرز المفاهيم التي قدمتها المدارس التقليدية والمدارس الحديثة في مجال الإدارة.

الاتجاه التقليدي

1. ديناميكية آلية (الإنسان آلة).

الاتجاه الحديث

1. ديناميكية اجتماعية (الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته وفطرته).

2. الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة هو الفرد.
3. المنظمة مكان للعمل.
4. السلطة الرسمية.
5. النفوذ والإجبار والإكراه.
6. أسلوب التحفيز، المكافأة، العقاب.
7. رقابة صارمة خارجية.
8. قيادة أوتوقراطية متشددة.
9. قرارات فردية.
10. مركزية السلطة.
11. الوظيفة مصدر للرزق والعيش والحوافز مادية فقط.
12. الربح وتعظيمه بكافة السبل.
13. لا اعتبار للمواقف والظروف لأن التنظيم ميكانيكي كل شئ فيه محسوب بشكل مسبق.
14. مجالات للوصول إلى مبادئ عامة في الإدارة.
15. الاتصال باتجاه واحد لكل الأوامر والتعليمات.
16. المنظمة نظام مغلق فصل المنظمة عن البيئة.
17. التخصص ضيق ونظرة جزئية للمنظمة.
18. الرشد والمثالية الرجل الاقتصادي.
19. الاهتمام بالكم.
2. خلية العمل الأساسي الجماعة.
3. المنظمة مؤسسة اجتماعية ومكان للعمل والحياة معاً.
4. السلطة رسمية وغير رسمية في آن واحد.
5. قبول السلطة.
6. أسلوب التحفيز بالإقناع.
7. رقابة معتدلة والتركيز على الرقابة الذاتية.
8. قيادة ديمقراطية.
9. قرارات جماعية تعتمد على المشاركة.
10. لا مركزية السلطة ولها تفويض.
11. الوظيفة مركز إشباع ورضا مادي ومعنوي والحوافز مادية ومعنوية.
12. الربح والمسؤولية الاجتماعية نحو العاملين والمجتمع.
13. الإدارة إدارة موقف فكل موقف ما يناسبه من إجراءات.
14. الوصول إلى مبادئ خاصة لظرف معين.
15. الاتصال وسيلة للتعامل والمشاركة والتنسيق في اتجاهين.
16. المنظمة نظام مفتوح على البيئة.
17. التخصص واسع ونظرة كلية للمنظمة.
18. الواقعية الرجل الإداري.
19. الاهتمام بالنوع.

المراجع العربية :

- أغبري، عبد الصمد، (2000)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الخطيب، نعمات محمد، (1995)، أثر المدارس الإدارية على الممارسات المهنية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- خواجا، عبد الفتاح، (2003)، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- ريس، محمد ضياء الدين، (1969)، النظريات الإسلامية، الطبعة الخامسة، دار المعارف القاهرة .
- زويلف، مهدي حسن، القريوتي، محمد قاسم، (1984)، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، الطبعة الأولى، عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية.
- الشاش محمد، حيدر ناظم، (1963)، المدخل لدراسة إدارة الأعمال، دمشق، مطبعة جامعة دمشق.
- صيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، الإدارة الرائدة الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- طعامنة، محمد، (2001)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)" أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد، آذار.
- طويل، هاني عبد الرحمن صالح، (1997)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر.
- طويل، هاني عبد الرحمن صالح، (1997)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر.
- عباسي، مجد جلال، (1997)، الأيزو 9000 إدارة للتطوير.
- عتيبي، صبحي، (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى 2002، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي، (1997)، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر.
- علاق، بشير، (1999)، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- علاونة، علي، عبيدات، محمد، (1999)، نظرية المنظمة، دار النشر للتوزيع.
- علي، محمد مهنا، (1985)، الإدارة في الإسلام، الطبعة الأولى، الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد، (1997)، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية أساليب وقائية، سجل العرب القاهرة.
- عماري، عباس رشدي، (1993)، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- عميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر.
- فرحان، ريتشارد، (1995)، توكيد الجودة في التدريب والتنظيم، ترجمة ساني حسن وآخرون، دار آفاق الإبداع العالمية، السعودية.
- فحطاني، سالم سعيد، (1993)، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، السنة 32 إبريل.
- كنعان، نواف، (2002)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مزيد، زين الدين، (1994)، "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية، دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج"، مجلة البحوث التجارية، السنة السادسة عشرة، يناير، المجلد السادس عشر.

- مصلح، إسماعيل، (1990)، المنظمات التربوية ومدارس الفكر الإداري جنباً إلى جنب، دراسة مسحية تحليلية نقدية للإدارة التربوية في ضوء المداخل الرئيسية لدراسة المنظمات وموقع إدارة النظام التربوي القطري من هذه المداخل.
- مناصرة، محمد، (1992)، تصورات المعلمين والمشرفين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- مهران، هشام، (2002)، "الأيزو والجودة البيئية"، مجلة العلم، العدد 302، نوفمبر.
- هيطان، عبد الرحمن، (1994)، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ومجلة الإدارة العامة"، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، ديسمبر.

المراجع الأجنبية:

- Alfaleh Mohamouds. and Flyaydel Belmont, (1994), "Islamic Management and Western Management Through A Comparative Study", Business Research Yearbook , vol 1.
- Campbell, R. And Others, (1958), Introduction To Educational Administration, Allyn and Baconinc. Boston, USA.
- D.Mooney James and C. Reilly Alan , (1939), The Principles of Organization , New York; Harper and Brother.
- Durant Will, The Story of Civilization, part 1, (1954) , Our Oriental Heritage New York: Simon and Schuster.
- Fayol. H. (1949), General and Industrial Management, London, Pitman.
- Harper, Robert (1904), The Cod of Hamourabi, King of Baylon, Chicago press.
- Isome, M. (1983). The Analysis of Relationship Among Organizational Climate Of Selected Big Schools, the principals leadership behavior and teachers discussion Dissertation Abstracts International, 44 (7), 1992- A.
- Koontzand, Harold, and Donnell Cyril, (1972), Principles of management: an analyses of Managerial Functions 5th edition, New York, Mc Graw Hill.
- Machiavelli Nicola, (1940) The Prince and The Discourses, New York: The Modern Library.
- Oberlin, J.K (1980), Perceptions Of Principals Behaviors And Race Relations In Desegregated Secondary Schools. Dissertation Abstracts International 41 (4). 1370. A.
- Pffiner John M. and P.Sher-Wood Frank, (1964) , Administrative Organization (New Delhi: Prentice- Hall of India PVT).
- Phillips Thomas R., Roots of Strategy, (1941), Harrisburg, Pennsylvania: Military Service Publishing Company.
- Shone, L. (1984), People Are The Same Size Wherever They Work Same Advanced Journal, vol. 11, p. 76- 80.

المواقع الإلكترونية:

- www.mesc.com.
www.itu.org.eg.
www.alyaseer.gov.
www.alsha.fares.net.