

محاضرة الأسبوع الرابع

أساسيات الإدارة (1)

تطور الفكر الإداري

الإدارة قديمة قدم الإنسان، إلا أنها تأخرت من حيث الدراسة والتحليل لأسباب عديدة أهمها:

- 1- نظرة المجتمعات للعمل التجاري لم تكن نظرة احترام وتقدير .
- 2- اهتمام علماء الاقتصاد ولمدى زمني طويل بالاقتصاد السياسي .
- 3- الاقتناع بأن الإدارة فن ولما تصل إلى مرحلة العلم .
- 4- تأخر ظهور تطبيقات العلوم الإنسانية والسلوكية في مجال الأعمال .
- تعتبر الثروة الصناعية نقطة البدء في تكوين ما يعرف اليوم بنظريات الإدارة .

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

1- حركة الإدارة العلمية:

أسسها فريدريك تايلور ،الذي أصدر كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، أوضح في كتابه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل .

قدم أربعة مبادئ لمساعدة الإدارة في تحقيق هذا الهدف :

- 1- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف .
- 2- اختيار الأفراد العاملين وتدريبهم على أسس علمية سليمة .
- 3- التعاون الكامل بين الإدارة والعاملين والتقسيم العادل للمسؤولية فيما بينهما حيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والعمال يقومون بتنفيذ خطط الإدارة .
- 4- التحليل العلمي والمنطقي بدلاً من التجريبي والتخميني أي اعتماد الأصول العلمية في تحديد عناصر العمل .

- اهتم تايلور بإنتاجية العامل وركز على اكتشاف الأساليب التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره على أساس ربط الأجر بالإنتاج .

- ركز تايلور في دراسته على أساليب الإدارة وفنونها التي تطبق في مستوى الإدارة المباشرة ولم تمتد دراساته إلى المستويات الإدارية الأعلى.
- أهم الانتقادات التي تعرضت لها آراء تايلور في الإدارة العلمية :
 - 1- ربط بين الإنسان والآلة وركز على زيادة الإنتاج على حساب إهماله للعوامل الإنسانية والمؤثرات البيئية.
 - 2- اقتصرت أبحاثه على المصنع الصغير .
 - 3- اعتبر أن الإدارة علم له أصول وقواعد قابلة للتطبيق في حل المشكلات جميعها وفي مختلف الظروف.
- 2- نظرية المبادئ الإدارية:

ترتبط هذه المدرسة باسم هنري فايول وتتميز أفكاره بالصبغة العملية لأنه قضى أكثر من ثلاثين سنة من عمره مديراً ممارساً وذلك بعكس ماكس فيبر الذي يغلب على أفكاره الطابع النظري.

 - وقد تبلورت مساهمات فايول في جانبين أساسيين هما:
 - 1- وضع تصور علمي كامل لوظائف الإدارة والمدير .
 - 2- حدد المبادئ العلمية التي ينبغي أن يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته وانطلق في أبحاثه من مستوى الإدارة العليا ووظائف المدير متجهاً نحو قاعدة التنظيم.
 - يرى فايول أنه يمكن تقسيم الوظائف الإدارية جميعها وما ينبثق عنها من أوجه النشاط في المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات كما يأتي:
 - 1- نشاطات فنية تتعلق بعمليات الإنتاج.
 - 2- نشاطات تجارية تتعلق بأعمال الشراء والبيع والنقل والتخزين.
 - 3- نشاطات مالية تتعلق بأمور التمويل والاستثمار.
 - 4- نشاطات الضمان والحرية للممتلكات والأشخاص.
 - 5- نشاطات محاسبية تتعلق بالحسابات والميزانيات.
 - 6- نشاطات إدارية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والقيادة وإصدار الأوامر .
 - وقد وضح فايول أن مبادئ الإدارة هي مبادئ عامة مرنة وليست مقيدة بنظام معين ومن الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف البيئية المختلفة وقد اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة وأعتبرها ضرورة أساسية لنجاح المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر.
 - تتلخص هذه المبادئ في النقاط التالية:
 - 1- تقسيم العمل: بين الأفراد العاملين والجماعات حيث أن التخصص أفضل أسلوب لاستخدام الموارد البشرية.

2- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيران جنباً إلى جنب فالسلطة هي حق إصدار الأوامر والقوة التي يمكن بها فرض الطاعة ،أما المسؤولية هي الواجبات التي تخضع للمساءلة .

3- النظام: أي احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك.

4- وحدة إصدار الأمر: أن يتلقى الفرد العامل أوامره من رئيس واحد أو مشرف واحد.

5- وحدة التوجيه: أي أن يتحرك التنظيم كلاً واحداً نحو الهدف المشترك ويتوجيه عام، أي رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات الوظيفية ذات الهدف الواحد.

6- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي إعطاء مصلحة التنظيم أولوية على المصلحة الفرد.

7- المكافأة: على مبدأ العدالة محققة الرضا والراحة للعاملين ولأصحاب العمل.

8- المركزية: تخفيض أهمية دور الفرد على عكس اللامركزية التي تعني زيادة دور الفرد.

9- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل هرم وظيفي.

10- الترتيب: لكي يتم تحقيق الفعالية والكفاءة يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها.

11- المساواة: أي عدم التحيز والتمييز بالتعامل بين الأفراد العاملين.

12- الاستقرار بالعمل: بغرض تخفيض معدل دوران العمل في المنظمة .

13- المبادأة: وتعني إفساح المجال أمام العاملين للتفكير في الخطة والعمل على تنفيذها .

14-روح الجماعة: أي العمل بروح الفريق الواحد.

- أوضح فايول من خلال مبادئ الإدارة أنه من الممكن استخدامها في أية منظمة كما أوضح أن ثمة علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والكفاءة الفنية المطلوبة تبعاً لمستوى الإدارة ، فكلما ارتقى المدير في السلم الوظيفي ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية وتضاءلت أهمية الكفاءة الفنية.

3- النظرية البيروقراطية:

يعد ماكس فيبر رائد هذه النظرية وقد عرف البيروقراطية بأنها عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف.

• خصائص النظرية البيروقراطية:

- 1- التدرج في السلطة والوظائف.
- 2- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- 3- وضع قواعد وتعليمات لتحديد حقوق الأفراد العاملين في المنظمة وواجباتهم.
- 4- وجود نظام ثابت مركزي للتوثيق وضبط المعلومات لأوجه النشاط المختلفة في المنظمة.
- 5- الكفاءة المهنية واستخدامها كمعيار عند اختيار الأفراد.
- 6- فصل الإدارة عن الملكية.
- 7- أن تكون العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة على أسس موضوعية.

• إيجابيات النظرية البيروقراطية:

- 1- تحقيق تحسينات جيدة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- 2- بناء واضح تتوضح فيه الواجبات وعلاقة السلطة والمسؤولية.
- 3- أن الالتزام بقواعد العمل ومعاييره الموضوعية يجعل سلوك المنظمة سلوكاً رشيداً لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية.

• سلبيات النظرية البيروقراطية:

- 1- الجمود وعدم المرونة.
- 2- تتجاهل أهمية العنصر الإنساني.
- 3- تطالب بالالتزام الدقيق بمبدأ التخصص مما يؤدي إلى زيادة الروتين والملل.
- 4- تركز على الوسائل وتهمل الغايات.
- 5- تتجاهل أهمية العوامل الخارجية على المنظمة.