

## المحاضرة ٣

التطور التاريخي للفكر الإداري

# مفهوم الاتجاه

- عبارة عن مجموعة من الأفكار والمشاعر والادراكات والمعتقدات حول موضوع ما، توجه سلوك الفرد وتحدد موقفه من ذلك الموضوع .
- ميل الفرد الذي ينح سلوكه تجاه بعض عناصر البيئة أو بعيداً عنها متأثراً في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعاً لقربه من هذه أو بعده عنها .
- مجموع ميول ومشاعر الفرد وقناعاته تجاه مثير معين .

# أنواع الاتجاهات

- الاتجاه القوي : يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفاً حاداً لا رفق فيه ولا هوادة، فالذي يرى المنكر فيغضب ويثور ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لان اتجاهاً قوياً حاداً يسيطر على نفسه.
- الاتجاه الضعيف: هذا النوع من الاتجاه يتمثل في الذي يقف من هدف الاتجاه موقفاً ضعيفاً رخواً خانعاً مستسلاً، فهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بشدة الاتجاه كما يشعر بها الفرد في الاتجاه القوي.
- الاتجاه الموجب: هو الاتجاه الذي ينح بالفرد نحو شيء ما (أي إيجابي).
- الاتجاه السلبي : هو الاتجاه الذي يجنح بالفرد بعيداً عن شيء آخر (أي سلبي).
- الاتجاه العلني : هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد حرجاً في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين.

- الاتجاه السري : هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفائه عن الآخرين ويحتفظ به في قراره نفسه بل ينكره أحياناً حين يسأل عنه.
- الاتجاه الجماعي : هو الاتجاه المشترك بين عدد كبير من الناس، فإعجاب الناس بالأبطال اتجاه جماعي.
- الاتجاه الفردي: هو الاتجاه الذي يميز فرداً عن آخر، فإعجاب الإنسان بصديق له اتجاه فردي.
- الاتجاه العام: هو الاتجاه الذي ينصب على الكليات وقد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الاتجاهات العامة، فأثبتت إن الاتجاهات الحزبية السياسية تتسم بصفة العموم، ويلاحظ إن الاتجاه العام هو أكثر شيوعاً واستقراراً من الاتجاه النوعي.
- الاتجاه النوعي : هو الاتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، وتسلك الاتجاهات النوعية مسلكاً يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة وبذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على العامة وتشتق دوافعها منها.

# مفهوم الفكر الإداري الإسلامي

- الفكر الإداري الإسلامي هو "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسةً وممارسةً عبّرَ العصور والأزمنة، ويُعدُّ تشريعًا إسلاميًا ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية".
- كما أن التشريع الإسلامي تشريعٌ مُستقل بذاته يَختلف عن التيارات الفكرية الأخرى؛ حيثُ إنَّه فكر لا يتَّجه نحو الفكر المادي في الإدارة، ولا يتطرف نحو الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري المعاصر، بل نجده فِكْرًا يُحقِّق التوازن والانسجام والتوافق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا فردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، فالمصالح متكافئة؛ بحيث لا تطفئ بعضها على بعض، إنّما تُكَمِّل بعضها البعض .

# مصادر الفكر الإداري الإسلامي

- الفكر الإداري الإسلامي رافدٌ من روافد الشَّرْع الإسلامي، الذي يستمد مصادره من مصادرَ رَبَّانِيَّةٍ عَظِيمَةٍ.
- وَيَخْتَلَفُ عن مصادر الفكر الإداري الحديث، الذي وضَعَهُ البَشَرُ، والذي يكون قابلاً للخطأ والصَّواب، كما أَنَّهُ قابلٌ للتبديل والتغيير عكس مصادر التشريع الإسلامي، الذي يَسْتَنِدُ إلى عَقِيدَةٍ راسخة وثابتة، وتنقسم مصادرُ التشريع الإداري الإسلامي قسَمين، هما:

أولاً: المصادر الأساسية:

أ- القرآن الكريم.

ب- السنة النبوية.

ثانياً: المصادر الفرعية:

أ- الإجماع.

ب- القياس.

# التطور التاريخي للفكر الإداري

- لقد تطورت الإدارة في العصر الراهن ممثلة في الحضارة الغربية عبر خمس مدارس، هي:
- أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).
- ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ثالثاً: المدرسة التجريبية.
- رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية.
- خامساً: المدرسة المعاصرة:
- أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية): تمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الذي يرى ضرورة معاملة الإنسان على أساس أنه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية فقط. (\*٩)
- تتضمن المدرسة التقليدية ثلاث نظريات رئيسة، هي: نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري. (\*١٠)



## التطور التاريخي للفكر الإداري

- ١- نظرية البيروقراطية: يرى ماكس فيبر بأن نظرية البيروقراطية هي البداية لنظرية التنظيم العلمية.
- يهدف ماكس فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيم وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.
- إذاً فماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم الإداري الذي يتميز بسمات وخصائص معينة من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة الإدارية، ومن هذه الخصائص: (\*١١)
  - تحديد مجالات التخصص الوظيفي.
  - توزيع الأعمال على الموظفين باعتبارها واجبات وظيفية.
  - توزيع السلطات اللازمة على الموظفين التي تمكنهم من أداء واجباتهم.
  - تحديد طرق وأساليب العمل.
  - التسلسل الهرمي للسلطة بحيث تشرف المستويات الإدارية العليا على المستويات التي أدنى منها.
  - تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- خضوع أداء الموظف لرقابة المنظمة.
- يمثل حق الموظف في حصوله على الراتب المجزي والعلاوة.
- ٢ - نظرية الإدارة العلمية: بينما نشأت نظرية البيروقراطية في ألمانيا على يد ماكس فيبر، نشأت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ١٩٠٠-١٩٢٥ م على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور والذي يعتبر المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة.
- لقد انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق "الكفاءة الإنتاجية" عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية إلى تقرير الحركات الضرورية للعامل لكي يؤدي عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، ثم يدرب العمال على هذه الحركات حتي يتقونها. (\*١٢)
- وقد استخدم تايلور الأسلوب العلمي في تحقيق هذا الهدف عن طريق "دراسة الوقت والزمن".
- وتوصل تايلور إلى أن لكل عمل طريقة مثلى واحدة للأداء، ومهمة المديرين استخدام الأسلوب العلمي لاكتشاف الطريقة المثلى للأداء وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية: (\*١٣)

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- تحديد الطريقة المثلى للأداء عن طريق استخدام الأسلوب العلمي.
- اختيار العمال وتدريبهم على الطريقة المثلى للأداء بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب لكي يؤدي كل منهم عمله بأعلى قد ممكن من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان.
- الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية.
- ٣- نظرية التقسيم الإداري: إن من أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية تكون أساساً لعمليات التصميم والتنظيم الإداري. (\*١٤)
- أ- هنري فايول: حاول رجل الصناعة الفرنسي هنري فايول تطوير نظرية عامة للإدارة حيث اهتم بتحديد وظائف الإدارة على المستويات المختلفة كما حاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعلمه ودراسته.

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- الصناعية والعامة.
- وقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:
  - صفات الإداريين وتدريبهم.
  - الأسس العامة للإدارة.
  - وظائف الإدارة. يرى فايول أن وظائف الإدارة التي ينبغي على المديرين تعلمها وتطبيقها في العمل هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.
  - ب- لوثر جولييك: أسهم جولييك في تطوير الإدارة من خلال تقديمه لنموذج POSDCORB والذي يرمز إلى المهام التي يمارسها القائد الإداري.
  - \* ويمثل هذا النموذج الحروف الأولى لوظائف المدير التالية: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، وإعداد الميزانية.

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- من أهم الانتقادات الموجهة إلى المدرسة التقليدية ما يلي: (\*١٥)
- - تجاهلت الإنسان وتعاملت معه كآلة بحيث يمكن التعامل معه بطريقة تمطية.
- - ركزت على المحفزات المالية دون المعنوية حيث نظرت للإنسان على أنه يهتم بتحقيق المكاسب المادية إلى أقصى الدرجات.
- - نظرت للتنظيم على أنه نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة (الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) التي يعمل بها.
- ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به ماكس فيبر وفريدريك تايلور وغيرهما الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرة غير الإنسانية للعامل. (\*١٦)
- كما ظهرت هذه المدرسة على أساس نتائج دراسات (تجارب) هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه في شركة وسترن إلكتریک ما بين عامي ١٩٢٧م و١٩٣٢م.

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- اعتبرت هذه المدرسة الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعاً، كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطاً اجتماعياً. (\*١٧)
- نتيجة لأفكار هذه المدرسة، بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق. كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.
- ومن أهم النظريات التي ظهرت داعية على هذا الاتجاه، نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماكريجور والذي أوضح من خلالها أهمية افتراضات (المعتقدات) المديرين عن العاملين حيث قسم هذه الافتراضات (المعتقدات) إلى مجموعتين مختلفتين. أطلق على المجموعة الأولى نظرية (X)، والمجموعة الثانية نظرية (Y).
- فالمديرون الذين يعملون وفقاً لنظرية (X) يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم سلبيون وغير جديرين بالثقة كارهين للعمل. لذا، فهم يركزون سلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأيديهم ويؤمنون بأنه ينبغي

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- تشديد الرقابة على العاملين واستخدام أسلوب التهديد والوعيد معهم لدفعهم للعمل.
- في المقابل يعتقد المديرون الذين يعملون وفقا لنظرية (Y) أن الناس بطبيعتهم إيجابيون وجدديرون بالثقة ومحبون للعمل والآخرين ولديهم رقابة ذاتية وأصحاب آراء بناءة. على ذلك، فهم يشاركون العاملين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويستخدمون الحوافز المعنوية في دفعهم للعمل ويستخدمون الأساليب التي تعتمد على الرقابة الذاتية في متابعتهم.
- من الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة: (\*١٨)
- - أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتمادا على عدد محدود من البحوث التي لا توفر أساسا كافيا لبناء نظرية علمية في الإدارة.
- - ركزت الاهتمام على المتغيرات الداخلية لبيئة العمل وأهملت البيئة الخارجية.
- - بالغت في الاهتمام بالعنصر الإنساني على حساب العمل.
- ثالثا: المدرسة التجريبية: ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي من ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري. (\*١٩)

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- وتبعاً لذلك، فإنهم يرون أن الإدارة يمكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة.
- لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في التأكيد على "مهنية الإدارة" حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى. كما يرون أن نجاح المديرين في شغل الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهاراتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها. كما يركز رواد هذه المدرسة على أهمية توافر المعلومات وطرق نقلها بصفاتها عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة الإدارية.
- حاول أنصار هذه المدرسة طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات، منها:
- - تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
- - العمل على تضيق نطاق الإشراف بحيث يشرف المدير على عدد قليل من المرؤوسين يتراوح بين خمسة وثمانية أشخاص.



## التطور التاريخي للفكر الإداري

- - التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- من الانتقادات التي تعرض لها هذا الاتجاه، اعتبار المبادئ التي نادت بها هذه المدرسة أشبه ما تكون بالحكم والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.
- رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية: لقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبني الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم وبخاصة علماء الاجتماع مدخل النظم الاجتماعية في تحليل وفهم المنظمة.
- لقد اعتبر بارسون المنظمات نظاماً اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وباتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، وتدعو هذه المدرسة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة. هذه العناصر هي:
- - المدخلات: وتعني دراسة جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانات بشرية، مادية، فنية، معنوية). (\*٢٠)

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- - المخرجات: وتعني دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سواءً كانت سلعاً أو خدمات.
- - العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- - التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواءً كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.
- لقد كان إسهام مدرسة النظم في تطور الفكر كبيراً جداً وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها وتأكيداً من خلال نظرية الموقف على رفض تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان، على الرغم من أنها لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات.
- خامساً: المدرسة المعاصرة في الإدارة: تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة.
- من أهم النظريات والمداخل الحديثة الآتي:
- ١- النموذج الياباني في الإدارة: لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي الذي قدم لنا نظرية (Z) التي أكدت على عدة قضايا إدارية، منها:

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- - الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل. (\*٢١)
- - الاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات.
- - إظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.
- ٢- نظرية الثقافة التنظيمية: أوضح شاين باعتباره من رواد هذه النظرية أن جوهر الثقافة التنظيمية يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.
- لقد ناقشت المجالات العلمية مفاهيم نظرية الثقافة التنظيمية من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات.
- ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية منهجاً جديداً في إدارة التغيير، وخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئة غير مستقرة. (\*٢٢)

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- ٣- إدارة الجودة الشاملة (الكلية): يعتبر إدوارد ديمينج من أبرز رواد هذا المفهوم ومنظريه.
- أكد مفهوم الجودة الشاملة على عدد من المتطلبات الهامة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال والتي يمكن استخلاصها فيما يلي: (\*٢٣)
- - التزام الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها .
- - التأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج .
- - العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات .
- - التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة وليس في آخر المراحل فقط .
- - تأكيد وجوب التميز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- - استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- - إشراك العاملين والمستفيدين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة .

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- ٤- الهندرة (إعادة هندسة الأعمال): ظهر هذا المفهوم على يد مايكل هامر . ويمكن تعريف الهندرة بأنها: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج." (\*٢٤)
- هناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم الهندرة عن غيره من المفاهيم السابقة، وهي: (\*٢٥)
- - إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
- - الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.
- - التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية.
- ٥- إدارة المعرفة: يرى أنصار هذا التوجه بأن الشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة. كما يرون بأن للمعرفة أهمية بالغة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، والعمل، ورأس المال)، وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب. (\*٢٦)

## التطور التاريخي للفكر الإداري

- صنف ميشل زاك المعرفة إلى ثلاث مستويات، هي: (\*٢٧)
- - المعرفة الجوهرية: وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون موجوداً في الشركات للقيام بعملها . وهذا النوع من المعرفة لا يحقق قيمة تنافسية للشركات.
- - المعرفة المتقدمة: وهي المعارف التي تجعل الشركة تميز عن منافسيها . فربما كانت الشركة تملك نفس المستوى من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتمييز عن الآخرين .
- - المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة الصناعة . وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركة من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها .