

الإدارة بين الاتجاهات التقليدية والحديثة

أ . الحسين مصطفىاوي *

الملخص :

تم التطرق في هذه الدراسة إلى الإدارة بصفة عامة ، والتي تعني هذه الأخيرة تحقيق الأهداف المسطرة لأي منظمة كانت باستغلال كل الموارد البشرية والمادية المتاحة بأسلوب علمي يوفر أقل جهد بأقل تكلفة .

كما تم التطرق إلى مختلف الاتجاهات والنظريات التي تناولت الإدارة والانتقادات الموجهة لها ، انطلاقاً من الاتجاه التقليدي الذي ينصب اهتمامه على العمل والإنتاج دون الاهتمام بالعامل ، ثم الاتجاه الإنساني الذي اهتم بالعامل كفرد مرتبط بالحوافز المادية وإشباع حاجاته الذاتية مع الإشارة إلى بعض نظريات الدوافع والتي ساهمت في تدعيم الاتجاه الإنساني ومن بينها :

أولاً : نظرية « ماسلو » لترتيب الحاجات فقد أكدت هذه النظرية على ضرورة إشباع الحاجات المتنوعة للفرد ، وبمقدار إشباعها تكون زيادة فاعلية الفرد وإنتاجيته .

ثانياً : نظرية « ماكريجور دو جلاس » التي أكدت على ضرورة التعرف على طبيعة الأفراد ، واستخدام الأسلوب المناسب لدافعيتهم وتفعيلهم في ضوء طبيعة الموقف وأن نجاح التنظيم الإداري إنما يعتمد على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإظهارها في خدمة أهداف المؤسسة .

ثالثاً : نظرية « هيرزبرج » التي أكدت على عوامل الدافعية والمحفزات والإنجاز ، والتقدير ، ونوعية العمل نفسه ، والمسؤولية ، والتقدير الشخصي ، وذلك لدفع العاملين للعمل وحفزهم وتوفير ظروف عمل جيدة لضمان جدية العمل .

رابعاً : نظرية التوقع « ليفيكتور فروم » التي أكدت على ضرورة توفير البدائل المختلفة للفرد وتوفير الحوافز الكامنة فيه لمحاولة التوفيق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه .

* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أكلي محند أولحاج ، بالبوية.

بالإضافة إلى الاتجاه التنظيمي الذي جاء كوسيط بين الاتجاه التقليدي والإنساني للإدارة .

واتجاه النظم الذي نظر إلى الإدارة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع الظروف والبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء .

إضافة إلى الاتجاه التوافقي الذي ركز على طبيعة الموقف وظروفه ، طبيعة العمل ونوع التكنولوجيا والظروف المحيطة وطبيعة العاملين ، هو الذي يحدد الأسلوب الأمثل للإدارة .

ثم الاتجاهات الحديثة للفكر الإداري وتتلخص في نظرية (z) لـ «وليام أوتشي» والتي تنص على التوظيف المتخصص مدى الحياة ، وجماعية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ، والثقة والعناية بجميع العاملين .
الكلمات المفتاحية : إدارة - اتجاهات - تقليدية - حديثة -

- مقدمة :

أصبح نجاح أي عمل ، أو أي مشروع حكومي أو خاص ، ويهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى اجتماعية مثلاً . أو ثقافية ، أو دينية أو غيرها يتطلب الإدارة السليمة ، والإدارة علم وليست مجرد اجتهاد أو فطرة ، أو إدعاء أو مكابرة كما أنها استعداد وقدرة من الموهبة ثم السلوك ، ثم خبرة وممارسة وتطبيق وبذلك تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلافي أو معالجة المشكلات ، وحسن استخدام موارد المشروع ومن ثمة تعظيم العائد والأهداف الاقتصادية من ناحية ، والإنسانية من ناحية أخرى ، وقد اهتمت بهذه الأخيرة اتجاهات عديدة تراوحت بين اتجاهات تقليدية وأخرى حديثة ، وهذا ما نسعى إلى توضيحه في هذه الدراسة .

1 - مفهوم الإدارة العامة : إن علم الإدارة شأنه شأن العلوم الأخرى ، يصعب إيجاد تعريف محدد له . خاصة أن الظروف التي نشأت فيها الإدارة العامة وتطوراتها قد زادت من المشكلة صعوبة في التوصل إلى تعريف جامع ومحدد على أساس علمي للإدارة العامة ، ولذلك نرى أن الكثير من العلماء والكتاب أفاضوا في ذكر تعريفات هذا العلم . فيشتق مفهوم الإدارة من فعل يدير ، أو يحرك ، وتعني تقديم خدمة ، أو القيام بعمل من الأعمال ، والقائم بهذه الإدارة هو بصدد تقديم خدمة للآخرين . وتعني أيضا التنسيق وتنظيم الجهود البشرية وذلك من أجل تحقيق هدف معين أو غاية ما(1) .

(1) أحمد محمد الطيب ، الإدارة التعليمية ، أصولها ، وتطبيقاتها المعاصرة ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ،

ويمكن القول بأن الإدارة بهذا المفهوم ليست نشاطا جديدا على الإنسان بل سعى الإنسان إلى تنظيم نشاطاته والتنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق الأعمال ، وما بقاء الانجازات الضخمة للحضارات القديمة إلا دليلا على وجود سياسات وتنظيم لتلك الجماعات(1)

ولقد عرف مفهوم الإدارة تطورا بتطور المجمعات وخاصة في المجال الاقتصادي ، والصناعي ، ويعتبر «من فودور لسون» من الأوائل الذين حاولوا دراسة الإدارة كعلم قائم بذاته ، وذلك سنة 1887 . بحيث يعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءات وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب .

في حين يعرفها «تايلور» بأنها «جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها»(2) .

ويعرفها «أنجلش» على أنها توجيه ومعالجة الأمور التي تسهل تحقيق الأهداف أو الغايات أو النتائج التي يجب رسمها أو وضعها ، وقد يشير مصطلح الإدارة إلى الأشخاص الذين يقومون بهذا العمل بصورة جماعية وتشمل الإدارة بهذا المعنى الوظائف الإدارية التنفيذية أيضا(3) .

ويعرفها «عبد الفتاح دياب حسين» على أنها «فن تنسيق عناصر الإنتاج بشكل منظم من أجل تحقيق هدف المنظمة ، وهي عبارة عن تضافر جهود بشرية ومادية وآلية وإجرائية من أجل تحقيق هدف معين . . .» ويضيف على أن الوظيفة الإدارية في حد ذاتها ما هي إلا أسلوب لتحقيق الغايات .

ويعرفها «محمد السويلم» بأنها «نشاط خاص بقيادة ، وتوجيه وتنسيق الجهود الإنسانية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع»(4) .

وبعدما كان الهدف من الإدارة هو تحقيق الغايات والأهداف وتقديم خدمة ، تطورت وظائف الإدارة وأصبحت تشمل التخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والرقابة والمتابعة لإنجاز الأعمال ، وفي هذا الصدد يعرفها «القربوني» على أن

الإسكندرية ، 1999 ، ص 19.

(1) أحمد محمد الطيب ، مرجع سابق 1999 ، ص 20.

(2) عبد الرحمن محمد عيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة القاهرة ، ط 1 ، 1974 ، ص 24 ، 25.

(3) عبد الفتاح دياب حسين ، مرجع سابق ، 1996 ، ص 11.

(4) محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، جامعة المنصورة ، د ، ب ، 1991 ، ص 8.

«الإدارة ليست استغلال الموارد وتنظيم الجهود الجماعية، بل تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء بوسائل إنسانية مما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو من خدماته» وفي نفس السياق يعرفها «قاسم القضاة»، و«سلمى الناشف» أنها العملية التي تشمل التخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والتنظيم والتنفيذ والمتابعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية(1).

وذكر «رالف دافيز» Ralf Davis أن الإدارة وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على المديرين والمنفذين.

ويعرفها 'أليفير شلدون' Oliver Sheldon على أنها الوظيفة المتعلقة بتحديد سياسات المشروع والتنسيق وظائفه المختلفة وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ(2).

ويعرفها 'خيرى خليل الجميلي' على أنها: النشاط الخاص بكل الجهود والإجراءات التي تقوم بها الجماعات لتحقيق الهدف، ومن أهم وظائفها التخطيط، اتخاذ القرارات والرقابة والتقييم(3).

ولما كانت الإدارة علماً قائماً بذاته، يعرفها «أحمد مصطفى خاطر» على أنها «أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع...» ويؤكد أن تحقيق الأهداف يرتبط بشروط خاصة من بينها الكفاءة والتوفير في الوقت والجهد(4).

ومن خلال كل هذه التعريفات يمكننا أن نستخلص بأن الإدارة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي كالتالي: العنصر البشري - العنصر المادي - الهدف وأسلوب العمل. والإدارة المثلى هي التي تأخذ كل هذه العناصر بعين الاعتبار، وتسعى لاستغلالها استغلالاً أمثلاً لتحقيق الأهداف.

2 - تطور الإدارة: لقد نال موضوع الإدارة حظه الوافر من الاهتمام والدراسة من قبل العديد من العلماء والباحثين، وتبلورت كل هذه البحوث على شكل نظريات ووجهات نظر مختلفة قصد فهمها وتحسينها ووضع الأسس الجديدة التي

(1) قاسم قضاة وسلمى الناشف، اتجاهات المسؤولين الإداريين نحو استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات في وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي في الأردن، مجلة رسالة المعلم، العدد 3، المجلد 38، 1997، ص 104.

(2) هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 12.

(3) خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 112.

(4) أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقييم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص 12.

تسير عليها . ويلاحظ أن هذه الدراسات والنظريات قد تأثرت بالمناخ السائد لوقتها والحاجيات والتحديات التي يقتضيها التقدم التكنولوجي والتقني ولهذا نجد أن النظريات لم تختلف في مفهوم الإدارة من حيث أهميتها والهدف منها وإنما حاولت كل نظرية تحسين نقائص الأخرى . ومن أهم النظريات التي تناولت دراسة الإدارة على أساس علمي مالي : الاتجاه التقليدي - الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية - الاتجاه نحو السلوك التنظيمي - اتجاه النظم - الاتجاه التوافقي .

أ - الاتجاه التقليدي : ظهر هذا الاتجاه في أواخر القرن 19 التاسع عشر وامتدت تأثيراته إلى ما بعد منتصف العشرينيات من القرن العشرين ويتميز هذا الاتجاه بأنه اعتمد على مساهمات المهندسين الصناعيين ويعتبر « فريدريك تايلور » Frédéric Taylor من الأوائل الذين أسسوا للإدارة العامة وذلك في كتابه (1) Scientific Management Principes Of (1909).

وكان اهتمام تايلور منصباً على دراسة كفاءة الأداء ، وكذا توفير الجهد المبذول في العمل الجسمي نتيجة لدراسته وخبرته توصل إلى مجموعة من المبادئ شكلت المبادئ الأساسية لوظائف الإدارة(2) ومن بين الأمور التي يهتم بها تايلور أيضاً ، هي تحليل العمل في أدنى مستويات الإدارة ، ويرى أن العمل يجب أن يكون موزعاً بطريقة محددة وحسب التخصص . والمنظمة حسب تايلور هي مجموعة آلية ميكانيكية تسييرها طريقة واحدة ، والعمال عبارة عن عناصر منتجة(3).

إلى جانب تحليل العمل ، قام تايلور بدراسة وتحليل الوقت والحركة واعتمد في ذلك على الساعة الميقاتية التي يستغرقها تنفيذ العمل ، كما نادى أيضاً بضرورة تدريب العمال وتطوير كفاءتهم لأنه يفترض أن العاملين في المستويات الدنيا في السلم الإداري غير مسؤولين ولذا فهم بحاجة إلى التوجيه والرقابة والإشراف وكذا الاهتمام بالحوافز المادية للعامل وذلك قصد تحسين أدائهم(4).

ويرى تايلور أن مبدأ المنافع متبادل على أساس أن مصلحة رب العمل تكمن في الحصول على أعلى منفعة ، وأما مصلحة العامل تكمن في الحصول

(1) محي الدين الأزهرى ، الإدارة ودور المديرين ، أساسيات وسلوكيات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993 ، ص 27.

(2) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993 ، ص 22.

(3) Bouvier, A. management et projet, Eds, hachette éducation. paris France

(4) أحمد محمد الطيب ، مرجع سابق ، 1999 ، ص 151.

على أعلى أجره ممكنة(1).

أما فيما يخص الإداريين ، فحسب تايلور ، فهم مسئولون عن عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق ، وعلى العمال التنفيذ(2).

أما إسهامات مهندس المناجم الفرنسي «هنري فايول» Henry Fayol في هذا الاتجاه هو تحديد ولأول مرة في تاريخ الإدارة المبادئ الإدارية القابلة للتطبيق وذلك في أي بيئة تنظيمية كانت . والوظائف التي حددها في الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر ، والضبط والتحكم (3).

والى جانب الوظائف الإدارية ، حدد Fayol المبادئ التي يجب أن تستخدم في إدارة المنظمة ومن بينهما : تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، الانضباط ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه والتوجه ، تسلسل السلم الإداري ، ومثل هذه المبادئ لا تزال قائمة إلى يومنا هذا(4).

وعلى عكس تايلور فإنه لا يؤمن بأن المستويات الدنيا في السلم الإداري لا يمكنها تحمل المسؤولية والمقدرة على التوجيه الذاتي ، وإنما القضية هي قضية تقسيم العملية الإدارية وكل مسئول بالقدر الذي يتناسب مع وظيفته(5).

ويركز على السلطة ، لأن السلطة الثانية كثيرا ما تكون مصدرا دائما للصراع داخل المنظمة ، ووحدة السلطة تضمن أكثر فعالية في العمل(6).

إلى جانب Henry Fayol و Frédéric يعتبر Max Weber من أقطاب الفكر التقليدي للإدارة ، ومن المتخصصين في العلوم الاجتماعية . ومن بين الأمور التي أتى بها « فيبر » مفهوم Hierarchy أو التنظيم الهرمي ، والذي يعتبر المضمون الأساسي لمصطلح البيروقراطية ويقضي هذا المفهوم ترتيب الأفراد على أساس القوة الإدارية ، فكل موظف داخل المنظمة له مركز معين ورئيس مباشر وللرئيس حق إصدار التعليمات للموظف ، وتتجنب ثنائية الرئاسة لكي لا تتعارض الأدوار(7).

(1) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ، ب ، 1995 ص 57.

(2) محمد سويلم ، مرجع سابق ، 1991 ، ص 28 - 27.

(3) إسماعيل المصلح ، مديرو الفكر الإداري وانعكاساته التربوية ، دراسة تحليلية نقدية ، مجلة حوليات كلية التربية ، السنة 10 ، العدد 10 ، د ، ب ، 1994 ، ص 190.

(4) محي الدين الأزهرى ، مرجع سابق ، 1993 ، ص 85.

(5) محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، 1995 ، ص 60.

(6) Bouvier, A. Ibid, 1994.P37

(7) محي الدين الأزهرى ، مرجع سابق ، 1993 ، ص 64.

- نقد الاتجاه التقليدي للإدارة : من خلال ما سبق نستنتج أن اهتمام الاتجاه

التقليدي للإدارة كان يركز بالدرجة الأولى على المخرجات وحسب Alain Bouvier ، فإن التطبيق الصارم للأسس التسلسلية التي اعتمدها هذا الاتجاه جعلت من العامل آلة داخل المنظمة ، متجاهلة إلى حد كبير العوامل النفسية والإنسانية التي تلعب دورا كبيرا في تكيف الفرد داخل أي منظمة(1).

فالإدارة بمفهوم هذا الاتجاه هي التي تحدد الأسلوب الذي يعمل به العامل وبالتالي يحقق منه إنسانا نمطيا لا مجال عنده للإبداع والابتكار ، كما ركز هذا الاتجاه أساسا على مفهوم الرقابة كمعيار في تحقيق أهداف المنظمة(2).

كما يعتقد « Andre Fraysse » أن الجانب الإنساني في الاتجاه التقليدي هو عنصر ذاتي ويجب مراقبته بصرامة ، وهذا يقتضي احترام الخط الهرمي ، ويبقى أيضا الأجر هو الحافز الأساسي الوحيد لهذا الاتجاه التقليدي(3) .

ورغم الانتقادات اللاذعة لهذا الاتجاه التقليدي من طرف العديد من العلماء والباحثين ، إلا أنهم لم يهتموا ما لهذا الاتجاه من فضل في إرساء الأسس والقواعد العلمية للعمل والمنظمة ، وأصبحت قاعدة لكل بحث ، ودراسة قصد تطوير النقائص ، وتعزيز ما هو مفيد .

ب - الاتجاه الإنساني للإدارة : يتلخص الاتجاه الإنساني للإدارة في بعض

النظريات والتي تسمى عموما نظريات الدوافع .

- نظريات الدوافع : لقد عرفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية سواء ما

تعلق منها بحركة الإدارة العلمية أو حركة العلاقات الإنسانية بأنها نماذج وصفية حيث تعمل على توجيه المدير إلى كيفية تحفيز ودفع العاملين ، ولقد ظهر العديد من النظريات المختلفة التي عالجت طبيعة الفرد وتصرفاته ودوافعه السلوكية ، ومن أهم النظريات الرائدة ، نظرية « أبراهام ماسلو » Maslo في هرمية الحاجات ، ونظرية هيرزبرج Herzberg ، ونظرية ماكريجور دوجلاس . McGregor Douglas ، ونظرية فيكتور فروم Victor Vroom .

1 - نظرية ماسلو : Maslo . Abraham لترتيب الحاجات ارتبطت هذه النظرية

(1) Jumentier, J. la gestion des ressources humaines dans les Systems éducatifs : séminaire de la MAFPEN et de L'IVFM.De l'académie de Lyon.Novembre.1995.Avril.1997.CNPP.Lyon.France.1999.p10

(2) Luk, B.et autres.Administration scolaire et efficacité dans les organisations.Eds, agence d'ARC.Canada.1991.p50

(3) Jumentier, J.lbid.1999.p10

باسم «أبراهام ماسلو Hierarchy theory Maslo Need (1954/1943)» حيث يرى أن المحرك الأساسي والدافع الرئيسي للإنسان هو الحاجة، وصنف هذه الحاجات إلى حاجات أساسية كالأكل والشرب، والأمن والطمأنينة، وثنائية كالانتماء والمكانة والتقدير، وتحقيق الذات وهي حاجات تخضع للتدرج حسب الأولوية، والإنسان يسعى لإشباع هذه الحاجات وعلى المنظمة أن تراعي هذه الحاجات لدى الأفراد لتحفزهم على العمل⁽¹⁾.

ووفقاً لنظرية «ماسلو» فإن الحاجات غير المشبعة تولد عند الأفراد نوعاً من التوتر أو عدم التوازن، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوتر هذه، لإعادة حالة التوازن الداخلي، وقد أوضحت بعض الدراسات التطبيقية «لـ ماسلو» على العاملين بالأجهزة الإدارية الحكومية بالسودان، أن هناك علاقة مباشرة بين تلبية احتياجات العاملين وانحرافهم⁽²⁾.

ويرى «ماسلو» أن دراسة حاجات الفرد لا بد أن تتم من وجهة نظره، وتعتبر الحاجة مركب نقص يعانیه الإنسان، وهو فراغ يجب إشباعه وعليه فإن الإنسان يحس بالرضا عند الإحساس بإشباع هذه الحاجات ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتحقق للفرد إذا ما أشبعت حاجاته المختلفة⁽³⁾.

2 - **نظرية ماكريجور دوجلاس (نظرية x ونظرية y) :** حيث تمثل (نظرية x) أسلوب الإدارة التقليدية وهو أسلوب يقوم على أربعة مبادئ وهي :

أ - إن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد السبيل إلى ذلك .

ب - يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم مراقبة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم إلى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف .

ت - إنه يقاوم التغيير أساساً ، وأن أي تغيير يعتبر عبئاً عليه .

ث - إن الإنسان العادي يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين⁽⁴⁾.

في حين يعتقد «ماكريجور» أن الإدارة يجب أن تقوم على فروض مغايرة

(1) Woycikowska.C.prendre les fonction de diréction dans un collège ou un lycée.Eds.Hachette éducation.Parise.France.1999.p96,97

(2) أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص 35 ، 36.

(3) عبد الرحمان إبراهيم المحبوب ، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية ، المجلة العربية.

(4) محي الدين الأزهرى ، مرجع سابق ، 1993 ، ص 95.

- للاتجاه التقليدي وهو ما يسميه (بنظرية y) وهي تنص على ما يلي :
- إن بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل إنما هو شيء طبيعي مثل الراحة واللعب .
 - إن الفرد يمارس التوجيه والرقابة الذاتية من أجل خدمة الأهداف التي التزم بها ويعمل على تحقيقها .
 - إن الثواب الناتج عن الإنجاز سيؤدي إلى تعزيز الالتزام بالأهداف .
 - إن الإنسان العادي في ظل المتابعة يتعلم كيف يتحمل المسؤولية .
 - إن القدرة على الابتكار والتصور والذكاء في حل المشكلات التنظيمية تتوزع بين الأفراد ولكن على نطاق واسع(1).
 - وعلى ضوء ما سبق ، يمكن أن نبرز أهم المساهمات للإدارة في العلاقات الإنسانية وهي :
 - الاهتمام بالعامل كإنسان وليس كآلة . والاعتناء والاهتمام بالحوافز المعنوية والحوافز المادية(2).

3 - نظرية الدافعية والصيانة عند هيرزبرج : Herzberg, f. Motivation

hygiene وضع هذه النظرية فريدريك هيرزبرج Fredric . Herzberg 1960 على أساس سلوك العاملين ، تدعمها المنظمات التي ينتمون إليها وذلك بتصميمها لنظم الحوافز التي تقوم على نوعية معينة من المحفزات ، وبين نوعين من العوامل التي يرى لها علاقة بدوافع سلوك العاملين ، وقد توصل «هيرزبرج» من خلال دراساته إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي :

- إن هناك مجموعة من العوامل التي تسبب عدم رضا الفرد عن عمله أو عن وظيفته وشعوره بعدم الإشباع الوظيفي ، وهي تتعلق بمحيط الوظيفة أي الظروف الخارجية عن الوظيفة Job contex مثل الأجور ، وظروف العمل - إن هناك مجموعة من العوامل هي التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي وهي تدفع إلى العمل والأداء الجيد ، والتجديد والالتزام والارتباط وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة Job content ، المسؤولية ، والتنمية الشخصية ، وقد سميت هذه العوامل بالدوافع لأنها هي فقط التي تدفع إلى تحسين الأداء والعمل

(1) أحمد محمد الطيب ، 1999 مرجع سابق ، ص 158 ، 159 .

(2) إسماعيل المصلح ، مرجع سابق ، 1994 ، ص 198 .

واستمرار هذا التحسين(1).

4 - **نظرية التوقع ليفيكتور فروم** : Expectancy's theory . Victor vroom وتقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد يختار النمط السلوكي الذي يتوقع أنه أقوى من غيره على تحقيق العائد الذي يأمل تحقيقه(2).

- **نقد الاتجاه الإنساني للإدارة** : رغم كل الإسهامات التي جاء بها هذا الاتجاه ، ورغم أنه كان مدافعا على الأفراد العاملين إلا أنه لم يسلم من بعض العيوب والتي تتمثل في المغالاة في تحقيق حاجيات العاملين والاهتمام بالدوافع التي تدفع الفرد للعمل ، وأهمية العلاقات الرسمية في تحقيق النتائج ، ويؤكد Alain Bouvier أن العلاقات بين هذه العوامل ورفع الإنتاج لم يتم التحقق منها(3).

ت - الاتجاه نحو السلوك التنظيمي : ويعتبر هذا الاتجاه وسيط بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ، وحاول الباحثون والدارسون لهذا الاتجاه سد وتطوير النقائص التي أفرزتها كلتا المدرستين ، وبهذا فقد ركز هذا الاتجاه على استخدام البحث العلمي بملاحظة ووصف تفسير السلوك الإنساني . ولقد ركز هذا الاتجاه على الإنسان نفسه باعتباره العنصر الأساسي في بناء التنظيم ، وقد أكد Harold . M . F . Rusch أن العلوم السلوكية هي الدراسة المنتظمة للسلوك وذلك بدراسة المحيط الاجتماعي .

ث - اتجاه النظم : ومن الأمور التي تناولها هذا الاتجاه نجد طبيعة الأهداف ، نوع العمل الذي يمارس داخل المنظمة ، ماهية التكنولوجيا التي يستخدمها مستوى نضج العاملين بها ومدى استقرار البيئة المحيطة بها . ومصطلح النظم يطلق على أي مجموعة منظمة ومتكاملة من العناصر أو الأجزاء التي ترتبط فيما بينها بعلاقة تبادلية ترابطية توافقية ومن خلال هذا المفهوم يقسم الباحثون المنظمات إلى قسمين ، نظم مغلقة ، ونظم منفتحة .

1 - **النظام المغلق** : هو الذي لا يتفاعل مع البيئة ويمكن اعتبار أن المدارس الثلاثة السابقة تناولت دراسة الإدارة كنظام مغلق وبالتالي افترضت على ما هو داخلي للمنظمة متجاهلة بذلك البيئة المحيطة بها .

2 - **النظام المفتوح** : على عكس النظام الأول ، فهو يتفاعل مع البيئة ولقد اشتق هذا المفهوم من النظرية العامة للباحث في علم الأحياء Ludwig Vowber

(1) أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق. 1998. ص 37 ، 38

(2) مرجع نفسه ، ص 38.

(3) Bouvier, A. ibid. 1994. p41

Talanffy حين وصف أن الكائن الحي هو نظام متكامل تتوافق فيه الأعضاء والوظائف وتتفاعل مع المحيط الخارجي(1).

يؤكد أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة نظام مفتوح وأن المنظمة ليست معزولة على البيئة وهي بدورها تتكون من أنظمة مختلفة اقتصادية ، تكنولوجية اجتماعية ، إنسانية ، قانونية وثقافية ، وكل هذه الأنظمة تؤثر في المنظمة ولذا وجب على المنظمة أن تتفاعل مع المحيط لتحقيق الأهداف(2).

ج - الاتجاه التوافقي : يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إقرار تقييد الإدارة بمبادئ وأسس عامة وثابتة كما نادت به المدارس السابقة يجمد هذه الأخيرة ويجعلها عاجزة عن مواجهة المشاكل والمواقف الجديدة التي تفرزها الظروف البيئية المحيطة بها . وعلى هذا الأساس ، فإن المشاكل تختلف من منظمة إلى أخرى وكذا الظروف المحيطة بها ، ويؤكد هذا الاتجاه أن تحقيق الأهداف والتنظيم يتطلب من المنظمة مراعاة الأوضاع الداخلية لها ، من إمكانيات وهياكل والأوضاع الخارجية ، وما قد يترتب عليها من تحديات وتأثيرات(3).

ح - الاتجاهات الحديثة للفكر الإداري : إن التقدم الهائل الذي عرفه العالم في الثمانينيات وخاصة في الجانب الصناعي والاقتصادي زاد من المنافسة في الأسواق العالمية ، واحتكار الاقتصاد العالمي علاقة مباشرة في تطوير الإدارة . وتأتي اليابان على رأس بلدان العالم لما حققت في مجال الصناعة والتجارة ، وأصبحت المنظمات الاقتصادية اليابانية محور اهتمام ودراسة من قبل الكثير من الباحثين قصد تحليل وتفسيير الأساليب الإدارية المستعملة في هذه المنظمات واستنتاج الخصائص المميزة لها . وفي دراسات عديدة قام بها « وليام أوشي » استنتج أهم السمات للأسلوب الإداري الياباني والذي أطلق عليه اسم (نظرية Z) ومن أهم خصائصها ما يلي :

- الاعتماد على التوظيف مدى الحياة - شبه التخصص في الوظيفة - التآني في الترقية .

- جماعية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية - الثقة والعناية بجميع العاملين(4).

(1) إسماعيل المصلح ، مرجع سابق ، 1994 ، ص212.

(2) Bouvier, A. ibid. 1994. p48,49

(3) أحمد محمد الطيب ، مرجع سابق ، 1999 ، ص169.

(4) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. 1994. ص230

وعرف اليابان كيف يستفيد من أفكار «الترشيورات» المتعلقة بفكرة الإدارة، الجودة الكلية كتنظيم لرفع مستوى الأداء والإنتاج، وكذا مبادئ الجودة العلمية للإدارة للباحث والمنظر للفكر الإداري «ديمنج» Demming ولقد حظيت هذه المبادئ باهتمام كبير من قبل صناعي اليابان ويرتكز مفهوم الجودة العالية للإدارة حسب «بونستينجل» Bonnstingl على فلسفة إجرائية مفادها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في كل مراحل العمل وعلى نحو متواصل وهي فلسفة يلتزم بها جميع الموظفين داخل المنظمة وليس القائد فقط(1).

وفي نفس الإطار بينت الدراسات التي قام بها «توماي بيترز وروبرت وترمن» Peters, Robert et Terman حول خصائص الإدارة للشركات الضخمة في الولايات المتحدة (i b m) Bechtel أن هذه الشركات تتميز إدارتها ب: الدنو من الزبائن - تشجيع الاستقلالية والروح القيادية - التوجه نحو العاملين - بساطة البنية التنظيمية - الجمع بين الشدة واللين والمركزية واللامركزية(2). ويؤكد الباحثان من خلال الدراسات التي أجريها على المنظمات أن العمال يلحون على أن يعملوا في منظمات حية نشيطة وأن يقوموا بأعمال ذات قيمة، ويرفضون الأيديولوجيات، والأنظمة الجامدة ويودون المشاركة في بناء البيئة المحيطة بهم وتحسين ظروف حياتهم(3).

- خاتمة :

ويستخلص من كل ما سبق أن التنظير للفكر الإداري متواصل، قصد الوصول إلى أحسن السبل لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة من قبل الإدارات في كل المجالات، لأن هذا العنصر لم يقتصر على التكنولوجيات فقط، بل تعدى ذلك إلى الإدارة التي أصبحت سبب تطور أي مجال أو تخلفه .

- قائمة المراجع :

1. المراجع العربية : أ.الكتب :

- أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية، أصولها، وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

(1) مرجع نفسه .

(2) مرجع نفسه .

(3) Quirion, C.l'approche service appliquée à l'cole.Eds la chenelière.Québec.Canada.1994.p115.

- عبد الرحمن محمد عيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة القاهرة ، ط 1 ، 1974 .
- عبد الفتاح دياب حسين ، التخطيط والرقابة طريقك إلى الفعالية الإدارية أساس نجاح الإدارة ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، ط 2 ، القاهرة ، 1996 .
- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ، ب ، 1995 .
- محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، جامعة المنصورة ، د ، ب ، 1991 .
- محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 .
- محي الدين الأزهرى ، الإدارة ودور المديرين ، أساسيات وسلوكيات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993 .
- هدى سيد لطيف ، الأسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 .

ب. المجلات :

- أحمد سعيد درياس ، إدارة الجودة الكلية ، مفهومها ، تطبيقاتها ، مجلة رسالة الخليج العربي ، السنة 15 ، العدد 15 ، 1994 .
- إسماعيل المصلح ، مديرو الفكر الإداري وانعكاساته التربوية ، دراسة تحليلية نقدية ، مجلة حوليات كلية التربية ، السنة 10 ، العدد 10 ، د ، ب ، 1994 .
- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب ، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية ، المجلة العربية للتربية ، العدد الأول ، مجلد 16 ، 1996 .
- قاسم قضاة وسلمى الناشف ، اتجاهات المسؤولين الإداريين نحو استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات في وزارتي التربية والتعليم ، والتعليم العالي في الأردن ، مجلة رسالة المعلم ، العدد 3 ، المجلد 38 ، 1997 .

2 المراجع الأجنبية :

- Bouvier, A. management et projet, Eds, hachette éducation. Paris. 1994.
- Jumentier, J. la gestion des ressources humaines dans les Systems éducatifs séminaire de la MAFPEN et de L'IVFM. De l'académie de Lyon. Novembre. 1995. Avril. 1997. CNPP. Lyon. France. 1999.
- Luk, B. et autres. Administration scolaire et efficacité dans les organisations. Eds, agence d'ARC. Canada. 1991.
- Quirion, C. l'approche service appliquée à l'école. Eds la chenelière. Québec. Canada. 1994.
- Woycikowska, C. prendre les fonction de direction dans un collège ou un lycée. Eds. Hachette éducation. Parise. France. 1999.