

كما يمكن النظر إلى موقع التنمية الإدارية في الفكر الإداري من زاوية أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التنمية محاولا الإسهام في تحقيق أهدافها؛ فإدارة الأفراد كأحد فروع الإدارة إنما تسهم في زيادة وعي وفهم المدير بأهمية وبفعالية الأفراد، وكذلك فإن المنظمة تزوده بأخر الأساليب الحديثة المستخدمة في كيفية الحصول على قوة العمل الفعلية وكيفية العمل على تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

وفي هذا المقال نحاول تسليط الضوء على أهم نظريات التنظيم (الكلاسيكية والحديثة) التي بُني عليها تطور الإدارة من أجل تحديد الجوانب الرئيسية في هذه النظريات والتي لها علاقة مباشرة بالتنمية الإدارية من خلال التركيز على كيفية تنمية الإدارة وذلك على نحو زمني المنطق يعرض الفكر الإداري في سياقه التاريخي كما يلي :

1/ المدخل الكلاسيكي:

لقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900-2000) عدة مفاهيم في إدارة المنظمة وبنائها، وبدأت تتطور منذ ذلك الحين، وتعرف حاليا بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويتضمن هذا المدخل ثلاث نظريات هي: نظرية الإدارة العلمية، ونظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية.

1.1. نظرية الإدارة العلمية " Scientific Management Theory " أبرز من كتب في الإدارة العلمية هو فريدريك تايلور Taylor Fridricw الذي أصبح اسمه عنوانا لها نشر في عام 1911 كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية " The principles of scientific management " ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين فيها .

* المبادئ التي توصل إليها تايلور للإدارة العلمية:

قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية، يمكن النظر إليها على أنها وصايا من الضروري أن يلتزم بها المدير الراغب في جعل إدارته مبنية على أسس علمية وهي:
أ/ لا بد من استخدام العلم في تصميم الأعمال؛ إذ يجب التوصل إلى أسس علمية لتحل محل الأسس التقليدية القديمة لأداء الأعمال في المنظمة، وكذلك إمكانية قيامها بطريقة علمية.

ب/ يجب أن يتم اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية؛ بحيث تتقابل مواصفات العامل مع متطلبات العمل.

د/ لا بد أن تدعم الإدارة العاملين، وأن يعاد توزيع العمل بينها وبينهم على أساس قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة وقيام العاملين بمهام التنفيذ.

هـ/ تدريب العمال بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل.
و/ برهن أن الإدارة علم يخضع لتجارب وأبحاث يمكن الوصول بموجبها إلى
قوانين وقواعد يمكن أن تطبق على كافة الأنشطة.

ز/الأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث يرى تايلور أنه يجب أن يحصل المدير
على تقارير موجزة عن الأنشطة التي تقوم بها الإدارة؛ لكي يجد الوقت الكافي
لوضع الخطط العريضة للسياسة العامة.

هكذا بالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق على مستوى
المنظمة ككل؛ إلا أن اهتماماته وأبحاثه كانت مركزة على مستوى الإدارة التنفيذية
(على مستوى الورشة أو المصنع الصغير).

من ذلك يظهر أن الإسهام الأساسي لحركة الإدارة العلمية هو الاتجاه نحو
التخصص وتقسيم العمل يصبح أداء العمل بأعلى كفاءة فعالية.

كما أن الأهمية المعطاة من حركة الإدارة العلمية لتصميم العمل شجعت
المديرين على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل « One best way »، ولهذا فإن
الإدارة العلمية لم تقدم فقط مدخلا رشيدا لحل مشاكل التنظيم ولكن أسهمت -
أيضا - بصورة كبيرة في جعل الإدارة مهنة تخصصية⁽¹⁾.

ولذلك فإن جوهر الإدارة العلمية في اعتقاد تايلور هو ثورة في التفكير؛ بمعنى
تغيير تفكير الإدارة نجاح الأفراد وتغيير الأفراد تجاه الإدارة فيها أن هدف كل من
الإدارة والأفراد هو نجاح المنظمة في أعمالها، لذلك يتطلب الأمر من كل منهما
التعاون مع الآخر وهذا لا يتحقق إلا بوجود عدالة في التفاعل بينهما، ولا يقتنع كل
منهما بهذه العدالة إلا إذا كانت تركز على تجارب ودراسات علمية⁽²⁾. وهذه
المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية.

* جهود نظرية الإدارة العلمية في التنمية الإدارية :

The efforts of scientific management in administrative development

إن عمليات البحث والدراسة والتحليل للفروض التي نادى بها نظرية الإدارة
العلمية تقدم منهجا علميا تطبيقيا يساعد على تحقيق التنمية الإدارية، حيث تؤكد
هذه الفروض على ضرورة وضع نظم وأساليب علمية وأهمية تخطيط الإنتاج
وتوقيته وتوزيعه والاهتمام بدراسة الزمن والحركة.

وضرورة تدريب العمال على تفادي الحركات الغير ضرورية في أداء الأعمال
والتي ينجم عنها الإجهاد وضياح الوقت وذلك حتى يتسنى الوصول إلى أكبر قدر
من الاقتصاد في الوقت والجهد حتى يتحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية،

وهذا يسهم بشكل مباشر في تنمية الأجهزة الإدارية الإنتاجية على وجه الخصوص على اعتبارا أن التدريب أهم مرتكز تعتمد عليه أهداف التنمية الإدارية. كما تؤكد هذه الفروض على ضرورة تزويد العمال بالحافز المادي لأداء العمل مقابل الوصول بالإنتاج إلى المعدل المطلوب، وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة والمحيطة بالعمل لأداء العمل في جو مناسب وبالإمكانات المطلوبة. ومراعاة تصميم الوظائف الإدارية في كل المستويات الإدارية، إذ أن عمليات تصميم الوظائف تساعد على تحقيق التنمية الإدارية والتي تعتمد في الأساس على منهجية التطوير لكل العمليات الإدارية.

هذا وتعتبر هذه الجهود المبذولة جهودا لها دور حاسم في تحقيق التنمية الشاملة بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص؛ من خلال المبادئ المهمة السالفة الذكر والتي ركزت عليها نظرية الإدارة العلمية وطبقتها في الأجهزة الإدارية للدول الغربية في سبيل تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية.

إن التaylorية مشروع علمي ارتبط من حيث النشأة بمستوى أيديولوجي وأخلاقي يجعل من الإنسان العامل أداة إنتاج وخدمة تصب في دائرة المصالح السياسية والمالية للطبقة المهيمنة في المجتمع الأمريكي بالأساس، وتقدم التبرير الأيديولوجي الذي يلعب الرؤية المحافظة والسكونية للبنى الاجتماعية.

وعليه فإن التنمية الإدارية التي تحققت جراء الأخذ بمبادئ فكر هذه النظرية انحصرت على رفع كفايات الإنتاج الصناعي المولد للربح، ومن ثمة القوة والمهابة للمالكين، وعليه فإن الأخذ بطروحات يستوجب تفرغ مفاهيمها ومسلّماتها من شحنات وحوامل نشأة، تماشيا مع منطلق بيئة الدراسة والتغيير خصوصا إذا عرفنا أن بيئة الإدارة في العالم الثالث ليست على تنضيد واحد مستقر وأنها اصطحابا مع هذه الحقيقة يكون واجبا الالتزام قراءة متحركة تأخذ بمتغيراتها الذاتية ولا تستبعد الخبرة الإنسانية كلما كان ذلك يبين نفعه في تنمية الإدارة.

واهتم تايلور أيضا بتطبيق سلسلة من الإجراءات والأساليب والطرق الفنية للرفع من الكفاءة الإنتاجية كوظيفة واحدة من وظائف الإدارة وهي طاقة الإنتاج ولم يتطرق إلى وظائف أخرى من وظائف الإدارة أو حتى التنسيق بينها بالرغم من خطورة وأهمية كل منها، وعليه كان من الضروري بروز نظريات أخرى تسهم في تحديد معالمها الأساسية وأهميتها منهم "لوثر جوليك، وليندال أبيرويك، وموني رايلي وهنري فايول.

1-2. نظرية المبادئ الإدارية : Theory of administrative principes

ظهرت جهود فايول في مجال الإدارة العامة في فرنسا عام 1916 تحت عنوان "الإدارة الصناعية والعامة" Administration industrielle et Général" وقد كتب

فايول - مدير عام شركات التعدين والفحم - وقدم خبراته الطويلة وملاحظاته الهامة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة وهو في هذا لم يحاول أن يخرج بنظرية للإدارة أو فلسفة شخصية له؛ ومع ذلك فالملاحظات التي أبداها تتلاءم مع نظرية الإدارة التي تأخذ مكانها الآن.

وقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، ولما كانت الأصول العلمية للإدارة يمكن أن تسري في ميداني الإدارة العامة وإدارة الأعمال فإن الحقائق الهامة التي أبرزتها تشمل:

1. النواحي الفنية .. (أي الإنتاج)
2. النواحي التجارية (المشتريات والمبيعات والتبادل)
3. النواحي المالية (الموارد المالية، الاستثمارات، المصروفات).
4. نواحي الأمن.
5. نواحي الحسابات.
6. الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

وقد أورد فايول أن هذه المهام توجد في كل منظمة مهما يكن حجمها، وأن المهام الخمس الأولى يدركها الجميع، ولذلك ركز على دراسة العنصر الأخير أي الإدارة، وقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج صفات الإداريين وتدريبهم لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال⁽³⁾.

وتتضمن الصفات الجسمانية، العقلية، والتربوية، والصفات المتعلقة بالخبرة والمتعلقة بالعمل الذي يؤديه الفرد، وقد لاحظ فايول أن الأنواع المختلفة من القرارات التي يحتاجها المدير تعتمد على المركز الذي يشغله الهيراركية التنظيمية؛ بينما نجد أن القدرة الفنية مطلوبة بدرجة كبيرة في مستوى الإدارة التنفيذية⁽⁴⁾.

لقد آمن فايول بأهمية وجود مبادئ عامة في الإدارة وأكد على ضرورة إتقانها من قبل الذين يريدون النجاح في المنظمة، وتعتبر صياغة هذه المبادئ من أولى المحاولات لوضع عملية لتنظيم المنظمة وحتى وقتنا الحاضر⁽⁵⁾

وهنا نتوصل إلى الحقيقة التالية والتي تنص على أن عمليات التنمية الإدارية هي حصيلية الإدارة الناجحة في كل المستويات، تلك الإدارة الواعية والكفؤة في الممارسة.

حدد فايول أربعة عشر مبدءاً للإدارة مكوناً بذلك الأساس للنظرية الإدارية Theory administrative وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، توازن السلطة، النظام، مبدأ وحدة القيادة، سيادة المصلحة العامة، العدالة، المبادرة، روح الجماعة، وحدة التوجيه، المكافأة أو التعويض، الترتيب، استقرار العمالة، المساواة، الأمر.

ولقد فرق فايول بين أسس وعناصر الإدارة، فقد قصر الأسس على المبادئ الأربعة عشر السابق ذكرها، أما عناصر الإدارة تضم الوظائف الخمس الآتية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) والتي تم ذكرها سابقا. ويعد فايول أول رواد الإدارة الذين حددوا عناصر العملية الإدارية بهذه الدقة رغم ما أدخل عليها من تعديلات لاحقة بعد ذلك.

كما تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج صفات الإداريين وتدريبهم، كما لفت الأنظار إلى ازدياد حاجة الفرد إلى هذه المهارات كلما ارتقى في السلم الوظيفي، ولذا فهو يتتقد بشدة خلو مناهج المعاهد الفنية من الموضوعات المتصلة بالمهارات الإدارية مؤكدا على أن القدرات الإدارية يمكن اكتسابها مثلما تكتسب المهارات والقدرات الفنية⁽⁶⁾.

* جهود نظرية المبادئ الإدارية في التنمية الإدارية: Efforts of administrative principle theory in Developments

لقد استخدمت أسس ومبادئ نظريات الإدارة بما فيها نظرية المبادئ الإدارية والتحديث، وفي كل العمليات الإدارية حتى تواكب التغيرات الحديثة في البيئة المحيطة⁽⁷⁾، إذ يرى المنظرون أن توفير هذه الأسس وتطبيقها في بيئة صالحة سوف يعطي الثمار المطلوبة، وهذا ما تحتاجه التنمية الإدارية، فقدرات ومهارات الأفراد هي مطلب إجباري لتحقيق التنمية الإدارية، وثقة الفرد في قدراته وثقته في تحقيق النجاح على مستوى التنظيمات ستكون عملا نابعا من قيم ومبادئ وأعراف ثابتة وراسخة في عقل الفرد العامل من أجل الإنجاز التنموي في الإدارة في المقام الأول. وبناء على هذا المفهوم يرى رواد هذه النظرية ضرورة إكساب الأفراد العاملين مبادئ الإدارة السليمة والمناداة بتطبيقها وترسيخها في أذهانهم حتى يسهل تحقيق التنمية الإدارية.

إن الاختلاف الحاصل بين فايول وتايلور يتمثل في أن تايلور ركز على المشروعات الإنتاجية الصغيرة وعلى وظيفة واحدة ألا وهي وظيفة الإنتاج، ثم فصل التخطيط عند التنفيذ مما كان له أثره السلبي على البيئة التنظيمية للعمل تمثلت أهم مظاهره في :

- انهيار مستويات المهارات في الصناعة والنزول بجميع الأعمال إلى مستوى واحد من المهارة المنخفضة نسبيا، وعليه فلا يوجد مدرج للوظائف يرتقي من خلاله العامل.
- ترتب على النتيجة السابقة أن أصبح للعامل مركز ثابت في المجتمع ليس له أن يتجاوزه إلى غيره فجعله جامدا وسط عالم متحرك.

» كما أدى تكريس العامل بجهده في عملية محددة إخضاعه إلى الرقابة المحكمة والقيود التي تفرضها المنظمة لتحقيق الكفاءة العالية إلى فقدانه لقدرته الذهنية وضاق أفقه في توجيه وتطوير العمل وزادت تبعيته.

لكن مدرسة العملية الإدارية لفايول تنظر إلى مبادئ الإدارة من وجهة نظر شمولية؛ بمعنى أن المبادئ التي ركز عليها فايول يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة، بمعنى أنه حاول تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت مفيدة حتى الوقت الحاضر، ولم تتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظائف الإدارية المختلفة، ويمكن لنا إيجاز معنى شمولية العملية الإدارية التي نادى بها فايول في النقاط التالية:

♦ أن وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أو مكان بمعنى أن لها ما يعرف بعالمية التطبيق فطالما أن الشخص في منصب "مدير" فلا بد له أن يطبق وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة سواء كان الشخص مدير المنظمة جزائرية أو أمريكية أو هندية ... الخ.

♦ أن المبادئ التي نادى بها فايول في العملية الإدارية تنطبق على جميع أنواع المنظمات سواء كانت منظمات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، أن المبادئ تنطبق أيضا على جميع مستويات الإدارة سواء كان المدير في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا.

وبناء على هذا يرى رواد هذه النظرية ضرورة إكساب الأفراد العاملين مبادئ الإدارة السليمة والمناداة بتطبيقها وترسيخها في أذهانهم حتى يسهل تحقيق التنمية الإدارية؛ فقدرات وكفاءات العمال هي مطلب أساسي ومهم لتحقيق أهداف التنمية وثقة العامل في قدرته في تحقيق النجاح على مستوى التنظيمات سيكون عاملا نابعا من قيم ومبادئ ثابتة في عقل الفرد العامل من أجل تنمية الأجهزة الإدارية. إن البحث في تطبيق مبادئ هذه النظرية مرتبط ارتباطا وثيقا بعمليات الإدارة من تخطيط وتنفيذ وتوجيه .

فالعملية الإدارية تبتدئ بالتخطيط، وذلك بتحديد الأهداف والعناصر الواجب استخدامها وكيفية استخدامها والوقت اللازم لتنفيذها، ثم التنظيم والذي هو تحديد من سيقوم بكل جزء من أجزاء العمل المقرر وتحديد المسؤوليات ومنح السلطات اللازمة، ويتبع ذلك التوجيه والإرشاد بكيفية العمل والدفع بمن يقوم به.

وهذه الوظائف في جميع الأحوال يجب التأكد من أن ما تم بشأنها مطابق للأهداف المرسومة لها من حيث الكمية والنوعية والوقت من خلال عملية الرقابة،

وهذا لن يتأتى إلا من خلال اتصال إداري ناجح ومشاركة فعلية في اتخاذ القرارات بشأن كل عمليات وإجراءات الأجهزة الإدارية مع توفر تفويض حقيقي لجزء من المهام والمسؤوليات لتفعيل العمل الإداري تحقيقاً لأهداف التنمية الإدارية في الجزائر، لأنه حقيقة استطاعت هذه المفاهيم إضافة إلى المبادئ العلمية في هذه النظرية أن تحقق نجاحات كبيرة في المجتمع الغربي، حيث طبقت في بيئة عمل صالحة ونجحت في الوصول إلى تطوير وتنمية أجهزتها الإدارية، لكنها مع ذلك تعرضت لجملة من الانتقادات منها:

- تعارض وتناقض المبادئ التي قدمتها منها تعارض مبدأ التخصص مع مبدأ وحدة الأمر؛ حيث أنه في حالات كثيرة يتطلب اتخاذ القرارات الرجوع إلى عدة مستويات إدارية أو عدة تخصصات للإحاطة بالمشكلة موضوع البحث، وبالتالي فإذا انطبق مبدأ وحدة الأمر فقد يعني هذا عدم تطبيق مبدأ التخصص، ثم نصل إلى التناقض بالنسبة لمبدأ وحدة الأمر ومبدأ التنسيق، فالمبدأ الأول يقضي أن لا يكون للمرؤوس أكثر من رئيس واحد بينما ينص المبدأ الثاني على ضرورة وجود أكثر من رئيس للمرؤوسين إذا كان عمله ذو تأثير على أعمال الآخرين.

- تتسم المبادئ المتعلقة بوحدة الأمر ووحدة التوجيه ووحدة الاتصالات بالجمود ويأتي هذا الجمود من أن هذه المبادئ تؤكد وتؤيد فكرة استقلالية الإدارات المختلفة داخل المنطقة الواحدة، وفي ذلك تعارض مع مفهوم الأنظمة الذي يركز على المنظمة ككل متكامل، وعليه فإن الاهتمام بأجزاء المنظمة أي أقسامها قد يكون هاما، إلا أن دراسة طبيعة التفاعل وطبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء قد يكون هاما؛ إلا أن دراسة طبيعة التفاعل بين هذه الأجزاء هو الشيء الأكثر أهمية، وهذا هو الفارق بين النظرة الجزئية والنظرة الشمولية.

بالرغم من ذلك فإن هذه الانتقادات لا تفقد النظرية أهميتها وقيمتها من حيث المبادئ التي قدمها لتحقيق كفاءة الأجهزة الإدارية.

1.3. النظرية البيروقراطية The Bureaucratic Theory

إذا كان هنري فايول مؤسس للنظرية الإدارية الحديثة، فإن ماكس فيبر بدأ بالتنظير على عكس ما بدأ به كل من تايلور وفايول حيث استخلص كل منهما المبادئ من خلال رصد وتحليل ملامح الممارسة العملية، أما فيبر فقدم مبادئ وقواعد معيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظره إلى زيادة كفاءة التنظيم⁽⁸⁾، فكان أول من وضع نظرية منظمة عن التنظيم البيروقراطي⁽⁹⁾.

قدم فيبر آراؤه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة "بهيكل السلطة" «The theory of authority structure» والتي قادت إلى تحليل المنظمات وفقا

للعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراساته في هذا المجال تنبع من نقطة أساسية وتتركز حول السؤال التالي لماذا يطيع الأفراد الأوامر ويتصرفون وفقا لما يقال لهم؟

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة والشرعية والسلطة***

* النموذج المثالي للبيروقراطية لدى فيبير:

أ. السلطة الكارزمية في الشكل البيروقراطي للتنظيم: فالبيروقراطية تحل مشكلة نقل الكاريزما لشخص ما بواسطة إضفاء صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص، وهذا التحقيق التكافؤ لأشكال البيروقراطية في التنظيم، وتمثل البيروقراطية بالنسبة لفبير شكلا من أشكال الإدارة، وتقوم على أساس الشرعية، وتستمد شرعيتها من اعتقاد عام لدى الأفراد مفاده أن الحكام يعملون وفقا للقوانين القانونية، وقد ربط فيبير السلطة الشرعية بأشكال تنظيمية معينة مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية وعمليات الترقية للعمال والموظفين.

ب. السلطة التقليدية: أما السلطة التقليدية فتستمد شرعيتها من الاعتقاد في قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية؛ فالقائد التقليدي يصدر أوامره معتمدا على إمكانياته الوراثية؛ وغالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية؛ ولذلك تتسم بالطابع التحكمي، وإذا كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة.

ج. السلطة القانونية: وتستمد شرعيتها من قوة القواعد واللوائح القانونية ومجموعة المعايير الموضوعية غير الشخصية؛ فالشخص القوي يحتاج إلى قدرات ومهارات تؤهله لمركز أو وظيفة معينة في السلطة⁽¹⁰⁾.

يعرض فيبير الخصائص أو العناصر العامة التي يتميز بها نموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

1 . التحديد القاطع للواجبات والمراكز: إن كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزا معيناً، هذه المراكز محددة بطريقة قاطعة، وليس لأي فرد حق الإبداء بأفضليته لعمل معين إلا إذا كانت مؤهلات الفرد وقدراته تناسب هذا العمل، والأعمال تفصل تماما عن شاغليها، وهذا الفصل يحرر التنظيم من الاعتماد على أي فرد مهما كانت قدراتهم، كما يمكن من شغل الوظائف الشاغرة بأفراد آخرين، طالما كانت مؤهلاتهم تتناسب مع خصائص تلك الأعمال.

2 . العلاقة الوظيفية: إن العلاقات الوظيفية داخل المنظمة هي علاقات شخصية تكون علاقات بين المراكز وليست علاقات بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز هذه خاصية تضمن نوعا من التعاون الموضوعي اللازم لإنجاز الأعمال، وبذلك ينتقي الطابع الشخصي للعلاقات وبهذه الوسيلة يسود الرشد والحكم الموضوعي بعيدا عن الأهواء والتفضيلات الشخصية.

3 . معايير محددة لأداء العمل: لكل عمل في التنظيم طريقة محددة لأدائه ينبغي أن يتمسك بها جميع الأفراد ؛ هذه الطرق يعبر عنها في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة System of rules ومحددة تحديدا قاطعا، وتطبق بصفة ثابتة ومنظمة .

4 . التخصص الوظيفي: يقوم التنظيم البيروقراطي على درجة عالية من التخصص الوظيفي، ومن ثم فإن اختيار الأفراد لتولي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية، ولذلك فإن التعيين يتم طبقا لاختبارات الكفاءة كما أن التدريب يعتبر ضروريا لرفع كفاءة العاملين⁽¹¹⁾.

5 . التدرج الهرمي: حيث تنظم الوظائف على أساس التدرج الهرمي « Hierarchy » المستند إلى السلطة الرسمية "Formal authority" ويدعم ذلك بما يلي:

✓ إن النموذج البيروقراطي المثالي حسب رأي فيبر يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة؛ فهو يوفر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفؤة في المنظمة.

وفضلا عما سبق فإن مفهوم "الرشد" الذي يقوم عليه النموذج البيروقراطي يعطي نوعا من التفوق على أي بديل تنظيمي آخر، فهو أسلوب علمي موضوعي مجرد بعيدا عن المعايير الشخصية ومع ذلك فقد تعرض هذا النموذج إلى جملة من الانتقادات نذكر منها مايلي:

- إن الترشيد التنظيمي ليس سوى صورة مثالية وهمية وذلك لنقص المعرفة وعدم وضوح النتائج؛ إذ أنه لا تتبادر إلى ذهن "المنظم" كل البدائل المحتملة والممكنة لحل كل المشكلات التي يواجهها التنظيم.

- كما افترضوا افتراضا رئيسيا في تحليلاتهم هو أن الإنسان في جو من التسامح سوف يتصرف بطريقة رشيدة أي مثلما يطلب منه التنظيم الرسمي إتباعه لهذه القواعد واللوائح، فإن لهذا الكلام تبرير إيديولوجي يعمل على تبرير صرامة القواعد واستبعاد العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين، وكما سنرى في دراسة ميرتون وسلزنيك وجولدر فإن وجود الخصائص الشخصية في التنظيمات البيروقراطية تفسر النتائج غير المقصودة للبيروقراطية جنبا إلى جنب مع النتائج المقصودة لها :

- تناقض مبدأ التدرج الهرمي مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.
- إهمال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ومعاملته كألة.
- نجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الداخلية فحسب بل يرتبط بالبيئة الخارجية، وهذا ما لم يأخذ به فيبر لأن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق.
- بوجه عام يمكن القول بأن النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وضعت اللبنات الأولى لمجموعة المبادئ التي يركز عليها التنمية الإدارية وحققت المزايا التالية:
 1. تقديم المنهج العلمي في دراسة المشكلات الإدارية.
 2. يمكن أن تكفل بإنجاز الأعمال بموضوعية وكفاءة.
 3. ركزت هذه النظريات على أهمية الكفاءة وجعلها غاية في حد ذاتها.
 4. إبراز أهمية التخصص وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وحسن الاختيار للعاملين وتوفير الخبرة والمهارة في تحقيق الكفاءة⁽¹²⁾.
- توجيه الاهتمام نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.
- إن هناك الكثير من المبادئ التي قدمها هذا المدخل مازالت تستخدم حتى الوقت الحاضر.
- في نفس الوقت يواجه هذا المدخل مجموعة من الانتقادات من أهمها :
 - الافتراض بأن الأفراد يمكن حثهم على العمل عن طريق المكاسب المادية فقط مع إهمال تطلع الأفراد إلى تحقيق مطالب اجتماعية ونفسية خاصة بعد ارتفاع مستواهم المادي.
 - إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء.
 - عدم واقعية بعض فروضها مثل فكرة الرشد.
 - عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي.
 - إغفال عملية اتخاذ القرارات والتركيز على الأعمال الروتينية وتنميط الإجراءات وإعطاء القدر اللازم من الأهمية للسلطة والمراكز في التنظيم على حساب العمل⁽¹³⁾.
 - افتراض أن المنظمة نظاما مغلقا وعدم الاهتمام بتأثير البيئة الخارجية المحيطة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج عمليات التنمية الإدارية.
 - مبدأ وحدة الأمر يقضي بأن لا يكون للمرؤوسين أكثر من رئيس واحد لكن المبدأ الثاني يرى ضرورة وجود أكثر من رئيس إذا كان عمله ذا تأثير على الآخرين

* جهود نظريّة البيروقراطية في التنمية الإداريّة: Efforts of bureaucratic theory in development

يلاحظ مما سبق أن إسهامات النظرية البيروقراطية في تحقيق التنمية الإدارية هي إسهامات واضحة من خلال دراسة وتحليل نظرية البيروقراطية ومفاهيمها ومبادئها؛ فهي تؤكد على أن يتم تنظيم المناصب وفق مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل القاعدة إذ يخضع كل منصب أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه .

يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس معقولة وأن يتم توعية العاملين بأهمية الالتزام بالمسؤوليات المطلوبة منهم وذلك لتسهيل عمليات الرقابة الإدارية وأيضا محاسبة كل عامل مرتكب لمخالفة في مجال وظيفته، ومن هنا يدرك بأن المسؤولية والصلاحيات المعطاة له يقابلها مساءلة ومحاسبة.

كما تركز النظرية البيروقراطية أيضا على ضرورة اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير العلمية، ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار السليم والصحيح من خلال وضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب، وهذا يعتبر من الجوانب المهمة والأساسية في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق تنمية الأجهزة الإدارية.

كما أكدت أيضا على ضرورة تنمية كفاءات وقدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية وعلى ضرورة تأهيلهم في مختلف المستويات الإدارية فنجاح العملية التنموية يعتمد على كفاءة الموارد البشرية وحسن استغلالها، وهذا شرط أساسي وضروري لتحقيق أهداف التنمية الإدارية.

كما أكدت على أن يحصل كل موظف على مقابل مادي للعمل في صورة مرتب ثابت ويكون له الحق في المعاش، ويعتمد نظام الترقية فيه على الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما ويعود تقدير ذلك كله للرؤساء المشرفين.

عموما النموذج الفيبري يحقق المزايا الآتية: الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرار والوضوح، الوحدة والخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

* الانتقادات الموجهة للنظريات التقليدية:

تعرضت النظريات التقليدية للتنمية الإدارية لمجموعة من الانتقادات أهمها:

1. إغفال النزعة الإنساني في المنظمة.
2. النمط الدكتاتوري السلطوي.
3. عدم واقعية بعض فروضها مثل فكرة الرشد.

4. عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي.
 5. الاهتمام البسيط بأهمية الصراعات الداخلية في المنظمة.
 6. إغفال عملية اتخاذ القرارات والتركيز على الأعمال الروتينية وتنميط الإجراءات وإعطاء القرار اللازم من الأهمية للسلطة والمراكز في التنظيم على حساب العمل .
 7. عدم الاهتمام بتأثير البيئة الخارجية المحيطة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج عمليات التنمية الإدارية.
 8. تعارض بعض المبادئ التي نادى بها مثل تعارض مبدأ وحدة الأمر مبدأ التخصص.
 9. مبدأ وحدة الأمر يقضي بأن لا يكون للمرؤوسين أكثر من رئيس واحد لكن المبدأ الثاني يرى ضرورة وجود أكثر من رئيس إذا كان عمله ذا تأثير على الآخرين.
- يرى البعض أن هذا المدخل قدم مساهمات لا يمكن إنكارها في مجال الفكر الإداري من أهمها:
- توجيه الاهتمام نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.
 - أن هناك كثيرا من المبادئ التي قدمها هذا المدخل مازالت تستخدم حتى الوقت الحاضر وفي نفس الوقت يواجه المدخل مجموعة من الانتقادات من أهمها:
 - ♦ الافتراض بأن الأفراد يمكن حثهم على العمل عن طريق المكاسب المادية فقط مع إهمال تطلع الأفراد إلى تحقيق مطالب اجتماعية ونفسية خاصة بعد ارتفاع مستواهم المادي.
 - ♦ افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاما مغلقا؛ أي أن المنظمة نظام ساكن يمكن تحديد معايير الأداء فيه بشكل مسبق.
 - ♦ إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء .
 - ♦ افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية؛ مهملا أثر متغيرات الموقف⁽¹⁴⁾.

2/التنظريات الكلاسيكية الحديثة للتنمية الإدارية Classic modern théories of management development

1. 2. منظور التنظريات الكلاسيكية الحديثة للتنمية الإدارية:
- احتلت العلوم السلوكية مكانا هاما في النظريات الحديثة للتنمية الإدارية فقد ظهرت مدارس جديدة في دراسة وتحليل الأجهزة الإدارية؛ بحيث أخذت بعين

الاعتبار نواحي الضعف أو القصور الذي وقعت فيه النظريات التقليدية وهي تنظر في الجهاز الإداري ومكوناته الأساسية والمتغيرات المؤثرة في سلوك المنظمات الإدارية التي يتضمنها هذا الجهاز.

1.1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها لإصلاح وتنمية الإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب الارتكاز عليه في جهود التنمية الإدارية، حيث تعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية؛ أي بمعنى دراسة دافع الأفراد وأنماط سلوكهم والعلاقات الاجتماعية والشخصية المتداخلة من أجل الفهم السليم لدراسة الإدارة، لقد أدخلت هذه المدرسة إلى عالم الإدارة مفاهيم جديدة وأساسية مثل الإدارة بطريق المشاركة في اتخاذ القرارات، الإدارة بطريق الأهداف، إثارة الدوافع، الروح المعنوية، تنمية المنظمات، جماعات العمل، إدارة التغيير، الاتصالات، إدارة الصراعات التنظيمية.. الخ.

ويركز الكثير من أنصار هذه المدرسة على أن المنظمات لكي تبلغ أهدافها بكفاءة يجب أنت تأخذ بعين الاعتبار الجانب البشري من تكوينها، بمعنى آخر يجب أن يكون هناك توافق ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها؛ وكلما كان هذا التوافق كاملاً كان هذا في صالح كل من التنظيم والفرد⁽¹⁵⁾.

2. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية: تهدف مدرسة العلاقات الإنسانية إلى

تحقيق ما يلي:

1. تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج ايجابية تمكن من التقليل من حجم التعارض الذي قد ينشأ بينهما.
2. الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتقرير السياسات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
3. التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والعمل على منعها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها؛ سواء كان ذلك في صور أجور أو ظروف عمل مناسبة أو تحقيق نوع من الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين أو توفير برامج تدريبية مناسبة لهم.

4 - وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة، وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.

5 - تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين العاملين ؛ وذلك من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات بين العاملين⁽¹⁶⁾.

ومن بين الرواد الذين ساهموا في تطوير هذه المدرسة نذكر: ألتون مايو Elton Mayo، ماري باكر فوليت "Mary parkart Follet"، شستر بارنار "Chester Bernard" دوكلاس مكروجر "Douglas Mcgregar" كريس أرجريس "Chris Argyris"، هربرت سيمون "Herbert Siman".

وكانت بداية حركة العلاقات الإنسانية الحقيقية في مجال الصناعة والعمل تلك البحوث التي أجراها التون مايو "Elton Mayo" ويطلق عليه أبو علم الاجتماع الصناعي Father of sociology وزملاؤه روثلسبرجر "Roothisberger" ووليم ديكسون "W.J.Dckson" على عمال مصنع "هاوثورن" التابع لشركة الكهرباء الفرنسية بالقرب من شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ما بين عامي (1927 - 1932)⁽¹⁷⁾.

أ/التون مايو "Elton Mayo" والعلاقات النفسية والاجتماعية للعاملين (1880 - 1949): ولد ألتون مايو في أستراليا، ثم انتقل إلى أمريكا ليعمل أستاذاً في جامعة هارفرد وعاش فيها بين عام (1927-1933)، أجرى هو وزملاؤه مجموعة من التجارب على إنتاجية العامل بتغيير ظروف العمل؛ لمعرفة أثر هذه التغييرات التي تتمثل في الإضاءة، أوقات الراحة، مدة العمل، تقديم مشروبات صباحية كالقهوة، المؤثرات العاطفية، الرضا الاجتماعي، وقد أجريت هذه التجارب في شركة ويسترن إلكتريك أمريكا في مصانع هاوثورن.

لقد كان سائدا لدى المهتمين بشؤون الإدارة وجو علاقة قاطعة بين مدى جودة البيئة المادية التي يعمل فيها الشخص وبين سعادته ومقدار إنتاجيته، ومن أمثلته البيئة المادية: درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة، الضوضاء، إلى غير ذلك، ولتحديد العلاقة بين الإضاءة كعامل رئيسي من هذه العوامل وبين كفاءة الفرد قام ألتون بالإشراف على عدة دراسات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك، وكان الهدف المبدئي لهذه التجارب تحديد أثر الإضاءة على إنتاجية العمال، فاختار فريقين من العمال يعملان تقريبا في ظروف عمل متشابهة من حيث الأجور والآلات المستخدمة وتم تثبيت الإضاءة للفريق الأول، وتغيير الإضاءة للفريق الثاني؛ بالإضافة إلى ذلك كان يتم الإعلان عن تغيير الإضاءة دون أن يحدث أي تغيير بهدف معرفة أثر "الإيحاء النفسي" على الإنتاجية، وقد خلصت هذه التجربة إلى أثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.

ولاحظ "مايو" بعد ذلك أن إنتاجية العمال تزيد مع تحسين وزيادة الإضاءة، ولكن لوحظ أن عودة مستوى الإضاءة إلى ما كانت عليه لم ينقص من زيادة

الإنتاج واستنتج "مايو" ورفاقه أنه ليس هناك أية علاقة بين كثافة الإضاءة ومعدل الإنتاج⁽¹⁸⁾.

وقد رأى "مايو" وزملاؤه أن زيادة الإنتاج لا تعود إلى عنصر الإضاءة؛ وإنما ترجع إلى إدخال بعض التغييرات على ظروف العمل مثل: فترات الراحة ووجبات الغداء وتقليل ساعات العمل اليومي فأحس العمال بأن إدارة المصنع تهتم بهم ويعملهم وبصحتهم، مما تسبب في رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، وأجريت تجربة لمعرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج تتم اختيار ست فتيات تربط بينهن صداقة وطلب إليهن أن يعملن في حرية داخل حجرة مستقلة عن باقي العمال، وقد تبين من هذه التجربة أن جو الانسجام والصداقة يولد نوعاً من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل، كما أن نظم الرقابة التي وضعتها الإدارة العلمية لا دخل لها في زيادة الإنتاج.

أجرى "التون مايو" مقابلات عديدة مع العمال في مصنع "هوثورن" لمعرفة اتجاهات ومشاعر العاملين بالمصانع نحو الآلة ونحو العمل ونظمه، ونحو جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، ولاحظ وجود أنماط سلوكية مختلفة في المؤسسة كاتجاهات التراخي والعداء والإحباط.

وخلص "مايو" من هذه المقابلات إلى أن هذه الاتجاهات ناجمة عن أسلوب الإدارة الذي يتجاهل مشاعر العاملين، فنظرة الإدارة للعامل على أنه آلة فقط تؤدي إلى عدم إحساس العامل بقيمته وإلى عدم تعاونه وعدم انتمائه للعمل⁽¹⁹⁾.

2.2.2. المدرسة السلوكية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وبمعنى أدق السلوك الإنساني⁽²⁰⁾.

حيث تقوم على دراسة شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة، وتوجه اهتمامها إلى دراسة العوامل المؤثرة على التفاعل من ناحية، وبين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى، وبذلك تساعد هذه المدرسة في التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية التي تسعى إليها⁽²¹⁾.

ويرى أنصار هذه المدرسة أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، وأن العنصر البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي⁽²²⁾.

ويمكن تحديد أسس هذه المدرسة في الآتي:

1. التعلم والتعليم والتدريب هي عمليات رئيسية في نمو الشخصية الإنسانية.

2. الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة.
3. التركيز على موضوع التفاعل بين الأفراد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة.
4. أهمية ثقافة المنظمات وضرورة مراعاتها عند صنع القرار وأهمية احترامها.
5. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد داخل المنظمة.
6. العنصر الإنساني هو مصدر للتغيير في السلوك التنظيمي.
7. الاهتمام بموضوع بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين تجاه المنظمات التي يعملون بها⁽²³⁾.

كما يهتم هذا المدخل بدراسة مصدر السلطة ودوافع السلوك داخل التنظيم وخاصة السلوك غير الرسمي، ومدى تأثير هذا السلوك على تحقيق التنظيم لأهدافه، كما يركز أيضا على دراسة تأثير الاتصال على ممارسة السلطة وعوامل الاستقرار أو التغيير التنظيمي، كما يهتم بتأثير القيم في السلوك التنظيمي، وتأثير الضغط الاجتماعي على تعديل السلوك داخل التنظيم⁽²⁴⁾.

وترجع جذور هذه النتائج التي توصلت إليها دراسات وبحوث علماء النفس والاجتماع والانثروبولوجيا ودارت حول المفاهيم والمناهج التي تستخدم في دراسة الإدارة والعوامل المؤثرة على سلوك المنظمات والعاملين فيها والمتغيرات التي تحكم ما يتخذ من قرارات والعلاقات الاجتماعية في العمل وردود فعل العاملين إزاء بعضهم البعض في المنظمات، وإزاء مؤسساتهم وأنماط القيادة التي يستخدمها الرؤساء في التأثير على أداء العاملين، وتسيير أجهزة الإدارة باعتبارها كيانا اجتماعيا يتأثر بالقوى النفسية والاجتماعية للأفراد⁽²⁵⁾.

* أهر رواد هذه المدرسة:

من أهم هذه المدرسة نجد كلا من هربرت سيمون "Herbert Simon" وهوايت "W. Whyte" أرجيرس، مازلو، ماكجرجر.

ولقد ركز رواد هذه المدرسة على تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات على اعتبار أن المنظمة عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون بها، وبالتالي فإنها تطبع سلوكهم وشخصياتهم بطابع خاص يختلف محتواه وفي مداه تبعا لدرجة سلوكياتهم التي يمارسونها مع محاولة إظهار مدى تأثير انتمائية العاملين لمنظماتهم على حياتهم الاجتماعية والنفسية.

* الفرق بين النموذج التقليدي للتنظيم ونموذج العلاقات الإنسانية:

لعل من أبرز الفروق بين النموذجين أن الفكر التنظيمي التقليدي حين تعامل مع الإنسان باعتباره عنصرا من عناصر التنظيم ركز فقط على الجوانب

الفسيولوجية فيه؛ أي قدراته الجسمانية وإمكانياته على أداء الأعمال الموكلة إليه باستخدام قواه العضلية .

بينما اتجه نموذج العلاقات الإنسانية إلى تأكيد أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للإنسان، والتأكيد على قدراته الفكرية والذهنية وتأثير الحاجات الاجتماعية في تشكيل سلوكه واستجاباته لمطالب التنظيم .

* جهود نظرية العلاقات الإنسانية في التنمية الإدارية Efforts of human relations theory in development

لقد انصبت جهود هذه النظرية حول الإنسان (الفرد، العامل) وضرورة توفير كل الاحتياجات الضرورية له لأنه أساس التنمية وعنصرها الحيوي؛ فالاهتمام بتوفير حاجات الأفراد وتنمية مهاراتهم يدفع التنمية إلى الأمام؛ ويحقق مستويات معيشية مقبولة وحياة كريمة؛ فأشباع حاجات الأفراد للوصول بهم إلى مرحلة تحقيق الذات، وتوفير المناخ الوظيفي الصحي الذي يتحقق فيه الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين والاتصال الفعال يمكن الموظف من تأدية واجباته؛ إضافة إلى إبداء آرائه واجتهاداته وتقديم اقتراحاته وتوصياته وكل ما يتطلبه العمل الإداري الجيد الذي يحقق المصلحة العامة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يساعد على تحقيق التنمية الإدارية .

ومن الملاحظ أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في بيئة العمل في الدول النامية تفتقد إلى المصادقية والإخلاص؛ فهي بعيدة عن الموضوعية، وهذا أحد العوائق الرئيسية التي تواجه التنمية الإدارية.

إن توفر المصادقية في العمل وما تمت ضمنه من علاقات وظيفية حسنة وعلى كل المستويات، وفي كل التنظيمات الإدارية يعني توفير البيئة السليمة لقيادة عمليات التنمية والتطوير الإداري بشكل عام⁽²⁶⁾.

إن أوضح شيء في المنظمة هو تنظيمها الرسمي، وهو الذي يضمن السياسات والنظم والتعليمات، وينص على العلاقات بين الأفراد كما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات ويوجد إلى جوار هذا التنظيم تنظيم آخر غير رسمي، حيث يكون الناس في اتصالهم ببعضهم البعض وفي علاقاتهم جماعات غير رسمية تجمع بينها قيم ومعتقدات ومعايير ونظرا لأن الانضمام إلى هذه الجماعات يتم تلقائيا فإن تأثيرها على السلوك يكون قويا ولا يمكن إنكاره .

وعلى هذا الأساس نحن بدورنا نوافق على كثير من المبادئ التي نادى بها نظرية العلاقات الإنسانية لعلمتها وواقعيتها وتطابقها مع المتغيرات الرئيسية للدراسة، ولا نتفق معها إلا في فكرة معالجة هذه القضايا في إطار نسقي غلق وإنما

نعالجها في إطارها النسقي المفتوح؛ أي بمعنى في إطارها الكبير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وما لهذه الأبعاد من تأثيرات حقيقية على المنظمات بمختلف أنواعها، وذلك بتبني أيضا مدخل النظم في هذه الدراسة، وهو المدخل الذي يعتمد على النظرة الشمولية للأمر، بمعنى أنه ينظر إلى الأمور في كليتها وليس في جزئياتها .

وهذا المدخل يؤكد ويركز على وجود علاقة متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التي تنمي إلى الكل، ويضع إطارا متكاملات للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة ويساعد الإدارة على التعرف على مدى التعقيد في هذه العوامل، وفي الظروف البيئية المحيطة مما يجعلها على وعي بمدى صعوبة العمل الإداري، ومن ثم بذل جهود لمواجهة الظروف والمشاكل المحيطة وبالتالي السير في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

3/ خصائص النظريات الحديثة: اتسمت النظريات الحديثة للتنمية الإدارية بالخصائص التالية:

- 1 - دراسة السلوك الإنساني في الأجهزة الإدارية، والتركيز على الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لثقافة المنظمات وتنميتها؛ فالقيم هي مؤثرات التنمية الإدارية ومحدداتها الأساسية.
- 2 - دراسة العمليات الداخلية وأوجه التفاعل والتبادل بين أعضاء الأجهزة الإدارية، ودراسة عمليات اتخاذ القرار والمراحل التي يمر بها هذا القرار باعتبارها تشكل إحدى الدعامات الإستراتيجية الهامة في كيان الجهاز الإداري، وكذا التركيز على أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .
- 3 - الاهتمام بدراسة عمليات القيادة والاتصالات، واعتبارها من المؤثرات الأساسية المحددة لنشاط الجهاز الإداري وكفاءته.
- 4 - التركيز على دراسة أثر الدوافع الإنسانية والبحث في تنوع الحوافز المناسبة لتحفيز أعضاء الجهاز الإداري على بذل مجهود أكبر .
- 5 - الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي وأثره في كفاءة الجهاز الإداري.
- 6 - النظر إلى المراكز والأدوار داخل المنظمات على أنها تتسم بنوع من المرونة بحيث تعتبر شرطا ضروريا لتحقيق التلائم المطلوب بين أوضاع الجهاز من جهة وبين التغيير الذي قد يطرأ على وسائل العمل وطرقه، أو السياسات الإدارية المعمول بها من ناحية أخرى⁽²⁷⁾.

3.1. نظرية النظم أو النسق المفتوح: يلاحظ أن كل مدخل من المداخل السابقة قد يكون صحيحا في النظر إلى المشكلة من زاوية معينة وقد تكون هي حجر

الزاوية أو المدخل السليم للحل، وقد يكون المدخل السليم هو استخدام هذه المدخل مجتمعة للوصول إلى الفعالية المطلوبة.

والمطلوب إذن هو وضع إطار مفاهيمي واسع ومفصل يمكن أن يساعدنا على تشخيص المشكلة وتحديد الأداة أو مجموعة الأدوات التي تؤدي العمل بأفضل ما يمكن؛ وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية؛ ولذلك ظهرت العديد من الكتابات التي حاولت أن تتوصل إلى منهج متكامل يمكن أن ينظر إلى المشكلة الإدارية من زاوية أكثر شمولية

ويمكن التعرض في هذا الصدد إلى منهجين أساسيين هما:

1- مدخل أو منهج الأنظمة The systems approach

2- المنهج الموقفي The contingency approach

هذان المنهجان يختلفان عن المناهج الأخرى في تأكيدهما على أن المنظمة ليست إلا نظاما مفتوحا « Open system » يتأثر كثيرا بالبيئة المحيطة به وخصوصا البيئة المهمة « Tasked virronoment » سواء تعلق منها بالأسواق أو بوسيلة أداء العمل (التكنولوجيا) أو بالثقافة السائدة في المنظمة؛ حيث أن عناصر البيئة تختلف من منطقة إلى أخرى؛ بذلك فإن بناء المنظمة يختلف من حالة على أخرى حتى يعكس هذه العوامل المتغيرة.

يهدف منهج النظام أو النسق أساسا إلى إلقاء الضوء على علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها، سواء أكانت بيئة مباشرة تؤثر على نشاط المنظمة بطريقة مباشرة أو كانت بعيدة تؤثر على المنظمة بطريقة غير مباشرة⁽²⁸⁾.

* المكونات الرئيسية للنظام: تقسم المكونات الرئيسية للنظام إلى مايلي:

1. المدخلات Inputs (بشرية، مادية، تكنولوجية، تنظيمية).
 2. العمليات Operations: وتشتمل على الأنشطة التي تقوم بها الإدارة.
 3. المخرجات « Out put » (سلع وخدمات، إنتاج معنوي كتغير سلوك وتقديم أفكار وآراء أو خدمات): وهي إفرزات النظام الإداري للبيئة الخارجية.
 4. البيئة: وهي ممثلة بالبيئة السياسية والاجتماعية، وعادة تتفاعل أجزاء النظام الإداري فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع المحيط الخارجي (البيئة)⁽²⁹⁾.
 5. التغذية العكسية « Feed back »: ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تحقق مع الأهداف والتائج الخاصة بالأداء، ومدى تناسب أنظمتها الفرعية ومخرجاتها مع احتياجاتها، لا بد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات، وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية⁽³⁰⁾.
- يتميز النظام المفتوح بالاتجاه دائما نحو التنوع « Differentiation » والتخصص.

يتميز النظام المفتوح أيضا بقدرته على إيجاد أكثر من وسيلة للوصول إلى نفس الغاية « Equifinality » وكذلك قدرته على الوصول إلى نفس الغاية من نقاط بدايات متنوعة، وفي مجال المنظمات الإدارية يصدق ذلك أيضا فالتنمية الإدارية يمكننا الوصول إليها من عدة طرق⁽³¹⁾.

من خلال الاتصالات الفعالة التي تربط كل من الرئيس والمرؤوسين وتحقق الأهداف المطلوبة وأيضا المشاركة الفعالة لهؤلاء المرؤوسين في القرارات التي تخص الجهاز الإداري وأيضا من خلال تفويض ناجح لبعض المهام والمسؤوليات الإدارية لتسهيل عمل الإجراءات والعمليات الإدارية.

ولا شك أن منهج "النظم" قد وجه أنظار الباحثين إلى القوى الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة، وإلى أهمية كل من الأهداف والأدوار والمعايير والهياكل ووسائل الأداء والعنصر البشري والبيئة، ولقد كان من نتائجه أيضا إبراز أهمية الأنساق الفرعية ووظائفها مواءمتها مع النظام الأم. لقد كان من مزايا هذا المدخل أنه بين أن هذه العناصر كلها متكاملة ومستمرة في تفاعلها وتأثيرها المتبادل على المنظمة، إلا أنه فشل في أن يحدد بدقة تأثير كل عنصر على انفراد، ومدى مساهمة كل عنصر في بناء المنظمة.⁽³²⁾

ولكي يُضمن بقاء التنظيم المفتوح في حالة دوران ونشاط مستمر يجب توفر الشروط التالية:

1- قدرة النظام على الصمود في وجه الفناء، ويضمن لنفسه البقاء من خلال قدرته على استيراد مصادر الطاقة من المجتمع وادخارها بحيث تضمن له التغلب على عوامل الفناء بصفة لا نهائية خاصة إذا ارتبطت التنظيمات الاجتماعية ببيئتها وحرصت الحصول على المزيد من الموارد والطاقات المختلفة.

2- توفر المعلومات وفهم الظروف المحيطة كضرورة يتفهم بواسطتها النظام مدى تقبل المجتمع المنتجات التي يقدمها إليه، وتعطي صورة كافية لكيفية أداء النظام في هذا المجتمع ومدى تناسب المخرجات مع ظروف المجتمع واحتياجاته (تغذية ارتجالية) وأهمية هذه المعلومات تساعد على تصحيح انحرافات النظام على المسيرة الاعتيادية والعودة إلى المسار السليم.

3 - صفة التوازن الديناميكي؛ يتميز النظام المفتوح بحالة من التوازن، حيث تعمل الأنشطة المختلفة على استيراد الموارد والمخلات وإنتاج المخرجات وتقديمها للمجتمع بشكل يحقق للنظام حالة من الثبات النسبي، وحالة التوازن هذه ليست جمودا أو عدم حركة؛ فتوقف النظام عن العمل يعني قرب نهايته، وأن ديناميكية النظام تستلزم تحركه واستمراره⁽³³⁾.

* تقييم نظرية النظام المفتوح:

يمكن تقييم نظرية النظام المفتوح (والتي لاقت رواجاً كبيراً) في الفكر الإداري من الناحية الإيجابية بأنها تعطي اهتماماً متزايداً لدور البيئة وتأثيراتها في المجتمع وانعكاسات هذه التفاعلات على نشاط التنظيم أو الجهاز الإداري عامة، إن النظرية تحاول أن تتميز بالدقة والعملية حيث أنها تضع للنظام الإداري حدوداً معينة تعمل ضمن خطوط بيئية مميزة وله حيوية تميزه عن غيره من الأنظمة الأخرى.

إن نظرية النظام المفتوح تُعنى بقدرة النظام على العمل واستمراره في تأدية وظائفه من خلال عمليات الأنشطة التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات ثم تحليل المعلومات لغرض ديمومة النظام وصيانه ومساعدته على التكيف والتأقلم وفق متطلبات البيئة وعناصرها المتنوعة⁽³⁴⁾.

* تطبيق نظرية النظر في التنمية الإدارية :

بعد تحليل النظم الدارسة والشاملة للنظام، إذ يساهم إلى درجة كبيرة في تحقيق ومساندة التنمية الإدارية من خلال النقاط التالية:

- إن تحليل النظم يعتمد على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف التي تتطلب العمل الجماعي الذي يساهم في دراسة وتحليل نظم محددة ومحاولة الوصول إلى حقيقة المشكلات ومقومات التطوير والتنمية الإدارية.
- إمكانية المقارنة بين التكاليف والعوائد والقيام بعملية قياس المخرجات بالنسبة للمدخلات، فكلما كان هذا القياس ناجحاً دلّ على كفاءة النظم الإدارية .
- الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة وما تشتمل عليه من متغيرات تجعل القدرة على التأكد من نتائج العمل محدودة.

ومن الفوائد التي يحققها تحليل النظم في مجال التنمية الإدارية :

1. استثمار أفضل للإمكانيات المادية والبشرية .
2. الحصول على إجراءات وأساليب عمل أكثر كفاءة وفعالية.
- تحقيق طرق للأداء لتقليل الإسراف والضياع وفقدان الموارد والوقت.

خاتمة

حاولنا في هذا المقال تشخيص نظريات التنظيم بشقيها الكلاسيكية والحديثة بعين ناقدة من أجل التعرف ورصد أهم إسهامات هذا الفكر الإداري في مجال تنمية وتطوير الأجهزة الإدارية، والتي ركزت في معالجتها على جانبين أساسيين بحيث تناولت النظريات الكلاسيكية الجانب الاقتصادي بصفة رئيسية، بينما النظريات الأخرى بالإضافة إلى ذلك تطرقت إلى الجانب النفسي الاجتماعي في حين ظهرت عقب هذه النظريات نظريات أخرى منها : نظرية النظم، النظرية

الموقفية والاتجاهات النظرية الحديثة، في نطاق أعمال التنمية الإدارية بغية الاستفادة من إيجابيات هذا الفكر وتوظيفه في إصلاح وتنمية الأجهزة الإدارية العربية ومنها الجزائرية، وأيضاً من أجل تفاعلي المطبات التي وقع فيها هذا الفكر وتكييف كل ذلك حسب الواقع الإداري العربي الجزائري.

- الهوامش :

- * نقد نظرية التنظيم « Organisation theory » * بمثابة منهج لفهم وتحليل لمنظمات وتفسير السلوك وقياس الأداء التنظيمي وفقاً لعدد من المبادئ والقواعد الإدارية.
- (1) محمد فريد الصحن، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 52-53.
- (2) عادل حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002، ص 30-31.
- (3) محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري-مدخل تحليل كمي-، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، ص 50-51.
- (4) فريد الصحن، مرجع سابق، ص 57.
- (5) سعيد مؤيد سالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام -، عمان: علم الكتب، 2002، ص 65.
- (6) إبراهيم عبد الهادي المليحي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 50-51.
- (7) موسى اللوزي، التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات-، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 58.
- (8) محمد إساعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 25.
- (9) علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001، ص 40.
- * البيروقراطية: كلمة مركبة من مقطعين الأول Bureau والثاني cracy وهو مشتق من الأصل الإغريقي Kratic ومعناه أي: To be strong أو القوة أو الحكم، وعليه يكون المعنى الحرفي لكلمة البيروقراطية "هو سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق المكتب management the office، وهناك عدة تعريفات للبيروقراطية، لها معنيين الأول: وهو المعنى العلمي المنصرف إلى تنظيم المنظمة وفق أسس علمية محددة لتحقيق أهداف معينة بواسطة مجموعة الأفراد والإمكانات المادية والفنية المختلفة، والثاني: هو المعنى الشعبي يمسد الجوانب المستنهدة للكلمة ويقصد به الجمود الإداري والتعقيدات المكتبية والالتزام الحرفي بالنصوص والإجراءات الرسمية والنزعة إلى السيطرة والتعالي والهروب من المسؤولية وإساءة استعمال السلطة
- ** القوة (Power): تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية.
- *** الشرعية (Legitimation): تعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.
- **** السلطة (Authority): بمعنى الدمج بين الجانبين أعلاه؛ أي إطاعة الأوامر وتقبلها طوعية من قبل الرؤوسين
- (10) سعيد عبد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي -، الإسكندرية: دار المعرفة الجديدة، 2000، ص 96-97.
- (11) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 66-67.
- (12) علي ناصر شتوي آل زهران، مرجع سابق، ص 140.

- (13) حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، ص 22-23.
- (14) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 27.
- (15) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، الجزائر، دار هومة، دون سنة نشر، ص 22.
- (16) حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 74-75.
- (17) حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع-علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1887، ص 42.
- *ملريد من الاطلاع انظر كتاب عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، مرجع سابق، ص ص 109-114.
- (18) جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 20.
- (19) حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع-، مرجع سابق، ص 43.
- (20) عيسى الرفاعي، احتياجات التطور الإداري في القطاع الحكومي، ندوة التطوير الإداري في الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، 1982، ص 123.
- (21) حسين عبد الحميد رشوان، الإدارة والمجتمع-دراسة في علم اجتماع الإدارة-، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 144.
- (22) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 2006، ص 60.
- (23) مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة: يتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص 22.
- (24) إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 109.
- (25) حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 92.
- (26) علي ناصر شتوي آل زهران، مرجع سابق، ص ص 63-64.
- (27) رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص ص 117-118.
- (28) محمد محمد بدران، أسس الإصلاح الإداري في تطوير التنظيم- دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره، القاهرة: دار النهضة العربية، ط 1985، ص 2.
- (29) مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص ص 82-83.
- (30) المرجع السابق، ص 84.
- (31) محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 69.
- (32) المرجع السابق، ص 76-77.
- (33) حلمي شحادة محمد يوسف: إدارة التنمية - العلم والعمل، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001، ص 94.
- (34) المرجع نفسه، ص 96.