

تطور الفكر الإداري

The development of administrative thought:

د- مصطفىاوي الحسين

جامعة البويرة- الجزائر

الملخص باللغة العربية:

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

كما تم التطرق إلى مختلف الاتجاهات والنظريات التي تناولت الإدارة والانتقادات الموجهة لها، انطلاقا من الاتجاه التقليدي الذي ينصب اهتمامه على العمل والإنتاج دون الاهتمام بالعامل، ويتمثل هذا الاتجاه التقليدي في: (نظرية التنظيم العلمي للعمل "لـ فيردريك تايلور") (نظرية التنظيم الإداري أو النظرية الكلاسيكية للتنظيم "لـ فايل")، (نظرية النموذج المثالي للبيروقراطية "لـ ماكس فيبر")، (نظرية اتخاذ القرار "لـ هربارت سيمون")، 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:

أولا: نظرية 'ماسلو' لترتيب الحاجات فقد أكدت هذه النظرية على ضرورة إشباع الحاجات المتنوعة للفرد، وبمقدار إشباعها تكون زيادة فاعلية وإنتاجية الفرد.

ثانيا: نظرية 'ماكريجور دوجلاس' التي أكدت على ضرورة التعرف على طبيعة الأفراد، واستخدام الأسلوب المناسب لدوافعهم وتفعيلهم في ضوء طبيعة الموقف وأن نجاح التنظيم الإداري إنما يعتمد على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإظهارها في خدمة أهداف المؤسسة.

د- مصطفىاوي الحسين

ثالثا: 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.

رابعا: نظرية التوقع 'لـ فيكتور فروم' التي أكدت على ضرورة توفير البدائل المختلفة للفرد وتوفير الحوافز الكامنة فيه لمحاولة التوفيق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه.

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، فطبيعة 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.

كما تم التطرق إلى أهمية الإدارة بصفة عامة، التي أصبحت أسلوبا رائدا في تطوير المجتمعات في كل المجالات، حيث أصبحت الإدارة تسير جنبا إلى جنب مع التكنولوجيا، فكل تقدم يعود إلى الإدارة، وكل تخلف مرده إلى الضعف الإداري.

الكلمات الدالة: تطور – فكر – إدارة-

Been addressed in this study to general administration, which means that last one to achieve the goals for any organization that operated all the human and material resources available scientific manner provides cost less than the lowest effort.

تطور الفكر الإداري

Also we discussed the various trends and theories that deal with the management and critical, from traditional trends , which drew attention to the work and production without concern for the worker, and is it traditional trend (the theory of scientific management " Frederick Taylor ") (the theory of administrative regulations or the classical theory of regulation " Weil "), (the theory of the ideal model of bureaucracy "Max Weber ") (the theory of decision-making " to Herbart Simon "), then the trend humanitarian worker who cared as related to the material incentives for the individual who needs to meet its self with reference to certain theories motivation that has helped to strengthen the trend, including humanitarian:

First, Maslow's theory " that sort of individual needs, this theory has confirmed the need to meet the diverse needs of the individual, and reinfused be to increase the efficiency and productivity of the individual.

Second, the theory of " Douglas McGregor, who stressed the need to identify the nature of individuals, and use the appropriate method for their motivations in light of the nature of the position and the success of the administrative structure, begins with the freedom of individual potential, and show them to serve the objectives of the institution.

Third, the theory of " Herzberg ", which emphasized the motivators and incentives and implementation , assessment and quality of the work itself, responsibility, and self- assessment and push and motivate workers to work and provide good working conditions for the serious work.

Fourth: the theory of forecasting " Victor Fromm," which emphasized the need to provide alternatives to the individual and to provide incentives inherent in him trying to reconcile what you expect and what the individual gets.

In addition to the management of the organization, which came as an intermediary between the traditional trend and humanitarian management.

And management systems, which consider the administration as an open system interacts with the circumstances and the internal and external environment as well.

د- مصطفى الحسين

In addition to the harmonic management, which focused on the nature and circumstances of the situation, the nature of work and the type of technology and the circumstances and nature of the workers, which determines the optimal management approach.

Then the modern trends of administrative thought summarized in administrative theory (z) "to William Uché " indicating specialized recruitment for life, and collective decision-making, accountability, trust and care for all workers.

and we also discussed the importance of administration in general, which became a pioneer in the development of communities in all areas, and now goes hand in hand with technology, and progress is due to the administration, and each failure is due to the administrative weakness.

Key words: evolution - thinking - management -

- مقدمة:

أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل، أو أي مشروع حكومي أو خاص، يهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى اجتماعية مثلا، أو ثقافية، أو دينية أو غيرها، يتطلب الإدارة السليمة، والإدارة علم وليس مجرد اجتهاد أو فطرة، أو إدعاء أو مكابرة، كما أنها بالقطع 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. ولقد مرت هذه الأخيرة بتطورات عديدة بدءا بالاتجاهات التقليدية وانتهاء بالاتجاهات الحديثة وهذا ما نسعى إلى توضيحه في هذه الدراسة.

1- مفهوم الإدارة العامة:

إن علم الإدارة شأن العلوم الأخرى، يصعب إيجاد تعريفا محددا 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

تطور الفكر الإداري

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)

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 الإنجازات الضخمة للحضارات القديمة إلا دليلا على وجود سياسات وتنظيم لتلك الجماعات.(2)

ولقد عرف مفهوم الإدارة تطورا بتطور المجتمعات وخاصة في المجال الاقتصادي، والصناعي، ويعتبر "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".(3)

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.(4)

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.(5)

د- مصطفىاوي الحسين

ويعرفها ' محمد السويلم ' بأنها: " نشاط خاص بقيادة، وتوجيه وتنسيق الجهود الإنسانية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع ". (6)

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 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 مستفيداً من خدماته " وفي نفس السياق يعرفها ' قاسم القضاة، وسمى الناشف' أنها: العملية التي تشمل التخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والتنظيم والتنفيذ والمتابعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (7)

وذكر ' رالف دافيز ' Davis. R. 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 وتنسيق وظائفه المختلفة وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ. (8)

ويعرفها 'خيري خليل الجميلي' على أنها: النشاط الخاص بكل الجهود والإجراءات التي تقوم بها الجماعات لتحقيق الهدف، ومن أهم وظائفها التخطيط، اتخاذ القرارات والرقابة والتقييم. (9)

ولما كانت الإدارة علماً قائماً بذاته، يعرفها ' أحمد مصطفى خاطر' على أنها: " أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط

تطور الفكر الإداري

الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع..." ويؤكد أن تحقيق الأهداف يرتبط بشروط خاصة من بينها الكفاءة والتوفير في الوقت والجهد. (10)

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:

تعتبر التطورات العلمية التي عرفها القرن التاسع عشر، وظهور المنظمات التجارية والاقتصادية الضخمة، جعلت الإدارة محل اهتمام كبير، وأدركت المجتمعات أن الإدارة هي الإطار الذي من خلاله يتم تنظيم العمل وتحقيق الأهداف وأصبحت الإدارة خلال السنوات الأخيرة وخاصة مع التقدم التكنولوجي وطرق المواصلات والاتصالات واستخدام الحاسوب الآلي في معظم مجالات العمل الإداري والتي تهدف أساساً إلى أقصى إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة. (11)

ولقد 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 تسير عليها.

ويلاحظ أن هذه الدراسات والنظريات قد تأثرت بالمنافسة السائدة 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:

د- مصطفىاوي الحسين

- الاتجاه التقليدي - الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية - الاتجاه نحو السلوك التنظيمي - اتجاه النظم - الاتجاه التوافقي.

- 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 ' Frederic Taylor (1856-1915) صاحب:

أ- نظرية التنظيم العلمي للعمل.

La Théorie de l'organisation Scientifique du travail.

أو النظرية التاييلورية، أو نظرية التحفيز الكلاسيكية، باعتبار أن المكافآت المادية تؤدي إلى رفع الإنتاج لدى العامل، ويعتبر من الأوائل الذين أسسوا للإدارة العامة وذلك في كتابه الذي نشره سنة (1911) تحت عنوان مبادئ الإدارة العلمية.

The Principles Scientific Management (1911)

Of

أين قام بتحليل المشكلات التي تواجه المنظمات الصناعية، منها اعتماد الإدارة على التجارب الشخصية، تحايل العمال على أرباب العمل، ويرى أن الإدارة يجب أن تقوم على أساس علمي وتحديد أسلوب العمل، وتقسيم الواجبات والمسؤوليات حتى يتم القيام بالعمل على أكمل وجه وسميت بذلك - النظرية العلمية للإدارة - (12)

وكان اهتمام تايلور منصبا على دراسة كفاءة الأداء، وكذا توفير الجهد المبذول في العمل الجسدي نتيجة لدراسته وخبرته توصل إلى مجموعة من المبادئ شكلت المبادئ الأساسية لوظائف الإدارة. (13)

ومن بين الأمور التي يهتم بها تايلور أيضا، هي تحليل العمل في أدنى مستويات الإدارة، ويرى أن العمل يجب أن يكون موزعا بطريقة محددة وحسب

تطور الفكر الإداري

التخصص. والمنظمة حسب 'تايلور' هي مجموعة آلية ميكانيكية تسيّرُها طريقة واحدة، والعمال عبارة عن عناصر منتجة. (14)

إلى جانب تحليل العمل، قام تايلور بدراسة وتحليل الوقت والحركة واعتمد في ذلك على الساعة الميقاتية التي يستغرقها تنفيذ العمل، كما نادى أيضا 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. (15)

ويرى 'تايلور' أن مبدأ المنافع متبادل على أساس أن مصلحة رب العمل تكمن في الحصول على أعلى منفعة، وأما مصلحة العامل تكمن في الحصول على أعلى أجر ممكنة. (16)

أما فيما يخص الإداريين، فحسب 'تايلور' فهم مسؤولون عن عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق، وعلى العمال التنفيذ.

ومن خلال ما تقدم، نستخلص أن مبادئ الإدارة العلمية هي كالتالي:

- تحليل العمل تحليلًا علميًا.
- اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي في أنسب وظيفة.
- البحث عن أفضل طريقة ممكنة لأداء العمل وتحديد الوقت الأمثل الذي تستغرقه.

- التوزيع المتكافئ للعمل والمسؤولية بين العمال والإدارة. (17)

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. (18)

وذلك من خلال نظريته المعروفة بـ :

د- مصطفىاوي الحسين

ب- نظرية التنظيم الإداري: أو النظرية الكلاسيكية للتنظيم.

La Théorie classique de l'organisation

أو مذهب فايل (Le fayolisme) نسبة لهذا المذهب وهو المهندس ورجل الصناعة الفرنسي "هنري فايل" H, Fayol (1841-1925) وقد قام هذا الإداري الناجح بجمع أفكاره في كتاب عنوانه: الإدارة الصناعية والعامة.

L'administration industrielle et générale.

وتم نشره سنة 1916 ورغم أن الأفكار والمبادئ التي ساهم بها فايل كانت في مجال إدارة المشروعات الخاصة إلا أن فائدتها عامة وصلاحياتها تمتد لتشمل الإدارة الخاصة والعامة في آن واحد. ويكون بذلك قد ساهم بفعالية في تطوير الفكر الإداري وبالتالي في إرساء دعائم علم الإدارة بصفة عامة.

فإلى جانب الوظائف الإدارية، حدّد Fayol المبادئ التي يجب أن تُستخدم 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. (19)

ويركز على السلطة، لأن السلطة الثانية كثيرا ما تكون مصدرا دائما للصراع داخل المنظمة، ووحدة السلطة تضمن أكثر فعالية في العمل. (20)
وقد قسم "فايل" نشاط إدارة الأعمال إلى ستة أقسام وهي:

- النشاط الفني (الإنتاج) - النشاط التجاري - المالية - الأمن (حماية الممتلكات والأشخاص) - المحاسبة والإحصاء- الإدارة.

وقد ركز اهتمامه على النشاط الأخير المتعلق بالإدارة فحدد صفات الإداريين وذكر عناصر الإدارة، وبَيّن بأنها تتمثل في خمس وظائف وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والتي تم ذكرها سابقا. أما المبادئ العامة للإدارة فإنها مرنة وليست قواعد ثابتة محددة. وذكر لنا منها (14) مبدأ حسب "محمد بن حمودة في كتابه علم الإدارة المدرسية" وهي:

تطور الفكر الإداري

تقسيم العمل- السلطة والمسؤولية - الالتزام بالقواعد (أو الانضباط) -
وحدة الأمر - وحدة الاتجاه (أو التوجيه) والغاية - الخضوع للمصلحة العامة -
المكافآت- المركزية - تسلسل القيادة (أو تدرج السلطة) - النظام (أو الترتيب) -
العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة أو (المبادرة)- روح الفريق أو روح الجماعة.
(21)

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 مسؤول بالقدر الذي يتناسب مع وظيفته. (22)
وفي مجال المقارنة بين آراء "تايلور" و "فايل" فإنه يمكن القول - بصفة
عامة - بأن الأول اهتم بالإدارة على المستوى الأدنى (مستوى التنفيذ) أما الثاني
فإنه اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى دون التدخل في الجزئيات. وبذلك تكون
أفكارهما - في مجملها - تكمل بعضها البعض. (23)

إلى جانب Henry Fayol و Frédéric Taylor يعتبر Max Weber من
أقطاب الفكر التقليدي للإدارة، ومن المتخصصين في العلوم الاجتماعية وتأثيره في
هذا المجال كان كبيرا، من خلال نظريته التي تسعى:
ت- نظرية النموذج المثالي للبيروقراطية:

ويقصد بهذه النظرية مجموعة الأفكار التي ساهم بها عالم الاجتماع الألماني
"ماكس فيبر" (1864م-1920م) حول البيروقراطية (Bureaucratie) باعتبارها
نموذجا للتنظيم الإداري.

ولقد اهتم بدراسة المشاكل الإدارية بوجهة نظر مختلفة بحكم اختصاصه،
وعلى خلاف 'فايل وتايلور' اللذان اهتمتا بالمشاكل التطبيقية واليومية للمنظمة،
فإن "فيبر" ركز اهتمامه في البداية لدراسة مفهوم الرأسمالية كنظام، وبعد ذلك
دراسة التنظيمات الإدارية. ومن بين الأمور التي أتى بها "فيبر" مفهوم

د- مصطفاوي الحسين

Hierarchy أو التنظيم الهرمي، والذي يعتبر المضمون الأساسي لمصطلح البيروقراطية ويقتضي هذا المفهوم ترتيب الأفراد على أساس القوة الإدارية، فكل موظف داخل المنظمة له مركزا معيناً ورئيساً مباشراً، وللرئيس حق إصدار التعليمات للموظف، وتتجنب ثنائية الرئاسة لكي لا تتعارض الأدوار. (24)

وتخضع عملية إصدار الأوامر إلى ثلاثة عناصر وهي كما يلي: الوضع الاجتماعي السائد، شخصية القائد، واللوائح والقوانين. (25)

ويرى أيضا أن مركز السلطة هو الذي يتخذ القرارات وعلى المستويات الدنيا التنفيذ فقط، ويعتبر هذا الأسلوب الأكبر نجاعة وفعالية لأنه أسلوب واضح ومحدد ويتوفر على لوائح مكتوبة ومعروفة لدى العمال وبالتالي يسمح بتحكم جيد في برامج العمل. (26)

يوفر الهرم التنظيمي (Hierarchy) حسب Weber عددا كبيرا من الوظائف وهو عنصر محفز للموظفين في بذل المجهودات من أجل الترقية وكذا الحصول على أجور عالية وهذا ما يخلق داخل المنظمة جوا من التنافس في العمل وظهور الكفاءة أيضا.

إلى جانب أقطاب الاتجاه التقليدي للفكر الإداري المذكورين سابقا هناك باحثين آخرين كان لهم الفضل في تأسيس هذه النظرية العلمية للإدارة، ومن بينهم Adam Smith و Henry Vant اللذان طورا الرسومات البيانية والخرائط وجدولة المهام لمتابعة العملية الإدارية. و Frank Gilbert الذي ابتكر أسلوب الحركة والزمن الذي طوره "تايلور" فيما بعد صورة خاصة في تحديد الطريقة المثلى لتنفيذ الأعمال بالمنظمات، ونجد أيضا: Huther Gulik الذي قسم الوظائف الإدارية إلى: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير، ووضع الميزانيات. (27)

تطور الفكر الإداري

ويرى بعض الكتّاب أن هناك ثلاثة عوامل أثرت في تفكير "ماكس فيبر" عندما تقدم بنظريته عن البيروقراطية وهي:

أولها: أنه عاصر التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا واقتنع بأن التنظيم الرسمي المحكم هو الذي يؤدي إلى النجاح بدون اهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية.

وثانيها: أنه كان ضابطا بالجيش الألماني فاعتقد بأن أسلوبه الصارم في التسيير يمكن أن ينجح في المجالات الإدارية الأخرى.

وثالثها: أنه ذو خبرة في دراسة المجتمعات والأفراد بصفته عالم اجتماع مما جعله يعتقد بأن نموذج البيروقراطي المثالي يحول دون تسرب الضعف البشري إلى عمل المنظمات الإدارية وأنه يلائم أية بيئة إدارية. (28)

وجهت عدت انتقادات لهذه النظرية يمكن إجمالها كما يلي:

ركز "ماكس فيبر" على التنظيم الإداري الرسمي واعتبر السلطة الحقيقية نابعة - فقط - من القانون، ولم يهتم بالجوانب الإنسانية مما جعل العامل مجرد آلة لتنفيذ ما أريد لها بدون تقدير للعوامل النفسية والروح المعنوية. كما اعتقد "ماكس فيبر" - خطأً - بأن نموذج البيروقراطي المثالي صالح لكل زمان ومكان بدون أن يراعي الفروق الفردية والظروف الخاصة التي قد تعطل السير الحسن للمنظمة الإدارية. كما أنه لم يتفطن إلى احتمال ظهور أمراض إدارية عندما يسيء البيروقراطيون إلى استخدام نموذج المثالي بقصد أو عن غير قصد. (29)

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم ما أتت به الإدارة التقليدية:

- العناية بالبنية التنظيمية للمنظمات واعتماد اللوائح والقوانين، تقسيم المهام وتحديد السلطات الرسمية. - التركيز على الالتزام بالعمل وتنفيذه بدقة والسعي الحثيث لجعل المنظمة جهازا تشغيليا فعالا - الاهتمام بالمرجات إنتاجا كانت أم خدمات - التشديد على إيجاد أسلوب فعال واحد لتنفيذ المهام والأعمال - التأكيد

د- مصطفىاوي الحسين

على تحسين أداء الفرد -العناية بالحوافز المادية كأساس لزيادة الإنتاج -التركيز على المهارة الفنية للموظفين الإداريين والعمال -الفصل بين التخطيط والتنفيذ - التأكيد على الضبط والربط والانتظام -التشديد على منطقية العلاقة بين أفراد المنظمة ورسميتها -التأكيد على عقلنة الإدارة عن طريق استخدام نظام ثابت من الأسس أو الأساليب

في العمليات الإدارية المختلفة لتحسين فاعلية الأداء بالمنظمة. (30)

ث- نظرية اتخاذ القرار: La Théorie de la prise de décision

يُعتبر صاحب كتاب "السلوك الإداري Administrative Behavior الأستاذ: "هربرت سيمون" Harbert A. Simon من أشهر رواد هذه النظرية حيث يقول في كتابه الذي ظهر سنة 1945م " أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

ومن أشهر رواد هذه النظرية كذلك هو " جريفيث" حيث يقول هذا الأخير " أن المفهوم الأساسي في دراستنا هذه يتمثل في التوجيه والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات. ولا يعتبر هذا المفهوم أساسيا فقط لكونه أكثر أهمية من الوظائف الأخرى للإدارة حيث أنه يمكن اعتبارها عملية اتخاذ القرارات. فهذه العملية أصبحت - بوجه عام - تعرف بأنها جوهر عملية التنظيم والإدارة ويرى "جريفيث" بأن هناك أربعة فروض لنظرية الإدارة التي تقوم على عملية اتخاذ القرارات وهي:

- الفرض الأول: الإدارة نوع من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية ويستنتج من هذا الفرض أن تشابه أنواع الإدارة أكثر من اختلافاتها.

ويقول بأنه لا ينبغي أن نتصور - مثلا - بأن هناك خلافا جوهريا بين إدارة المدرسة الابتدائية وإدارة المدرسة الثانوية. " ولهذا فإنه لا يمكننا دراسة الإدارة التعليمية دراسة تعزلها عن أنواع مجالات الإدارة الأخرى."

تطور الفكر الإداري

- الفرض الثاني: الإدارة عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية.
- الفرض الثالث: الوظيفة المحددة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة.
- الفرض الرابع: يعمل المدير مع جماعات أو أفراد لهم ارتباط جماعي وليس مع أفراد مستقلين بذواتهم.
- ويرى "جريفيت" "أن أعظم النتائج المثمرة للنظرية تكون فيما تقدمه من فروض يمكن تحقيقها".
- وبالنسبة لخطوات اتخاذ القرار يقول " جريفيت " يكاد يكون هناك إجماع على أن القرارات بأنواعها المختلفة تتخذ بعد اجتياز عدد معين من الخطوات. ويرى بأن الخطوات الرئيسية التي تتكون منها عملية اتخاذ القرارات هي:
- التعرف إلى المشكلة وتحديدها -تحليل وتقسيم المشكلة -وضع معايير للحكم يمكن بها تقسيم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- جمع المادة -صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما -وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.
- ومن جهة أخرى نجد " السيد الهواري" في كتابه " وظائف المديرين" يقول بأن... اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع وظائف المديرين. وتنشأ ضرورة اتخاذ القرارات من وجود عدة حلول لمشكلة معينة حيث يتطلب الأمر اختيار الحل الأمثل" ويرى بأن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة تمر بأربعة مراحل وهي:
- تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه -تحديد مزايا وعيوب كل بديل - اختيار البديل الأمثل بعد عملية التقييم النهائية.
- ومما سبق يبدو أن النظريات تأخذ إحدى الصورتين: صورة العموم أو صورة الخصوص، فالصياغات النظرية تحاول إما أن تكون شاملة وإما أن تركز على مجموعة صغيرة نسبيا من الظواهر وكتاهما مهمة. والنتيجة المرغوبة فيما يبدو

د- مصطفىاوي الحسين

الآن مستقبلا بعيدا هي في النظرية الشاملة. ولكن مع هذا يجب... أن نحاول التركيز على الربط بين نظريات التخصص في محاولة التوصل إلى ما يقرب من النظرية الشاملة... إنَّ القيمة النهائية لأي نظرية تتمثل في فائدتها أو جدواها للتوصل إلى فروض قابلة للاختبار. (31)

- 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 التسلطية التي اعتمدها هذا الاتجاه جعلت من العامل آلة داخل المنظمة، متجاهلة إلى حد كبير العوامل النفسية والإنسانية التي تلعب دورا كبيرا في تكييف الفرد داخل أي منظمة. (32)

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. (33) كما يعتقد "André 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. (34)

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

- الاتجاه الإنساني للإدارة:

تعتبر العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان، فهي تدل على حقيقة وجوده ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة،

تطور الفكر الإداري

وتنشأ عن وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها وتشارك بأهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة، وأن أقوى العلاقات هي تلك التي تربط أناسا تشغلهم نفس الأعمال مثل زملاء العمل، زملاء الفن، زملاء العلم والدين.

هناك عدة معان يستخدم بها الإنسان مفهوم العلاقات الإنسانية، ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج. وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية. كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يري لها الظروف المواتية للعمل، وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت. (35)

ويمثل الاتجاه الإنساني للإدارة الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري ويعتبر هذا الاتجاه كرد فعل للإدارة التقليدية وهو مكمل لها.

ويؤمن هذا الاتجاه بأن للدوافع والعوامل النفسية أثرا كبيرا في تحفيز العامل وتشجيعه على العمل إلى جانب العوامل المادية، ونجاح أي منظمة يتوقف بدرجة كبيرة على العلاقات الإنسانية، والمحيط الاجتماعي والبيئي للوظيفة. (36)

وإضافة إلى ذلك فإن إتباع الأسلوب العلمي والتركيز على التنظيم التقني والإداري داخل المنظمة لا يكفي لتفسير وفهم سلوك الأفراد، وبالتالي يجب الاهتمام بالجوانب غير الرسمية كالعلاقات الإنسانية بين العمال من جهة، وبين العمال والسلطة من جهة أخرى، وهذا لا يمكن اعتبار السلطة الرسمية هي

د- مصطفىاوي الحسين

السلطة الوحيدة داخل منظمة أخرى وإنما يوجد داخل المنظمات مجموعات دنيا للسلطة وتؤثر تأثيرا مباشرا على العمال. (37)

ويضيف "Brunet Luck" أن أعمال كل من "Douglas Mc Gregor" و"Likert" و« Elton mayo 1933 et Arguris 1964 » بيّنت أهمية سلوك الأفراد في العملية الإنتاجية. (38)

وتعتبر باحثة علم الاجتماع "ماري باركر فوليت" Mary Parker Follett من رواد هذا الاتجاه، ولقد طرحت كثيرا من الأفكار في كتاباتها عن صيغة المنظمات والمشاكل التي تعاني منها، وترى أن الإدارة هي عملية تكاملية بين الرئيس والمرؤوس، وعلى الرئيس أن يمارس السلطة مع المرؤوسين، وليس عليهم، ونادت بأن يكون هناك تنسيق بين الجهود وتطوير علاقات التعامل ومشاركة كل الموظفين على كل المستويات أثناء وضع الخطط واتخاذ القرارات وتكون بذلك من أوائل من نادى بالإدارة التشاركية Participatory. (39)

وكل هذه الأفكار تم التأكيد عليها في أعمال وتجارب "Elton mayo" ويعتبر من أبرز الباحثين في هذا الاتجاه، ولقد لاقت نتائج تجارب " Mayo " في داخل مصانع Hawthone حول عوامل الإضاءة وتأثيرها على حجم ونوعية الإنتاج، وكذا عامل زيادة الأجور، ونظام الإشراف غير الرسمي تأثيرا كبيرا في رفع الإنتاجية، ومن هنا نستنتج أن الإدارة هي عملية اجتماعية وليست عملية ميكانيكية، والإنتاج مقرون بالروح المعنوية السائدة داخل المنظمة، والرضا الوظيفي للعاملين، وكذا تأثير الجماعة على الأفراد. (40)

ومن بين النتائج أيضا التي يمكن استخلاصها من تجارب Mayo هي:

- الاهتمام بالمشاكل الإنسانية في الإدارة - الاهتمام بدراسة المجموعات غير الرسمية، خصائصها، وأدوارها -الاهتمام بالتكيف الاجتماعي للفرد داخل المنظمة

تطور الفكر الإداري

والحد من الصراعات والاضطرابات في العلاقات - الاعتراف بالفرد العامل كشخص له رغباته، دوافعه، ميوله وأهدافه الشخصية. (41)

- عناصر العلاقات الإنسانية:

تتضمن العلاقات الإنسانية العناصر الإنسانية التالية:

أ- الحاجات: يجب على المؤسسة إذا أرادت أن توفر جوا مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع الحاجات بصورة يمكن معها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة. وقد حاول " ماسلو أبرهام " تفسير السلوك البشري على أساس هرم من الحاجات قاعدته تتكون من الحاجات الجسدية وقيمته الحاجة لتحقيق الذات؛ بحيث يسعى الإنسان لإشباع حاجته الجسدية أولاً ثم يسعى للارتقاء إلى قمة هرم الحاجات الإنسانية.

ب- الإدراك: إن الإنسان في إدراكه لما يحيط به لا يرى جوهر الواقع ولكنه يفسر ما يراه من وجهة نظره ثم يسميه واقعاً أي أن الإدراك هو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم. وتختلف تفسيرات الأفراد للأشياء حسب خبراتهم وقدراتهم على الاستبصار الواعي. ولذلك فإن حاجة الإداري إلى معرفة الآخرين وفهمهم تستدعي منه معرفة خصائصهم وفهم الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوكهم من أجل استغلال أقصى طاقاتهم الممكنة.

وقد حدّد "جيبسون Gibson" العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ومنها:

- النمطية: وهي أن المدير يحمل صورة في ذهنه عن العاملين وهذه الصورة التي يحملها عن كل عامل تؤثر في تعامله معهم.

- الانتقاء: وهو اختيار المعلومات المناسبة من مجموعة كبيرة من المعلومات التي يجدها الإداري مهمة في اتخاذ القرار.

- عوامل الموقف: تؤثر المواقف التي يمر بها الأفراد في الإدراك؛ فاتجاهات الأفراد ولهجتهم وكلامهم والموقف الذي تم فيه الحوار، تؤثر جميعها في دقة الإدراك.

د- مصطفىاوي الحسين

- الحاجات والمدركات: أي أن الإنسان يرى ما يرغب أن يراه وفقا لحاجاته ورغباته.

- العواطف: للحالة العاطفية والانفعالية أثر كبير في إدراك الإنسان وقراراته سلبا أو إيجابا.

- القيم: تعبر القيم عن معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. والقيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو بالإيجاب، وأن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تنافرا شديدا بين الطرفين وتخلق هوة بينهم مما يؤدي إلى سوء التفاهم. والقيم مبنية على أبعاد معرفية أو بناءً على تجربة الفرد في الحياة. لذلك فإن قيم الأفراد ستباين وتختلف، ولكن الاختلاف ليس في جوهر القيمة أو مضمونها بل في ترتيبها الهرمي في حياة الفرد فالأمانة والصدق والوفاء والالتزام جميعها قيم تشترك في مفهومها عند الجميع ولكن أولوية ترتيب هذه القيم في حياة الأفراد تختلف حسب أبعاد مختلفة كالمعتقدات والثقافة والبيئة وطبيعة التربية التي تشكل في مجموعها إطارا فكريا تحدد بناء عليه اهتمامات كل فرد واتجاهاته. من هنا يمكن الاستنتاج بأن قيم الأفراد ديناميكية وليست ثابتة وذلك يعود إلى أنها نتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة وهذه في تغير مستمر.

وفي ضوء ذلك فإن الإداري يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسو متجانسين ومتشابهين في كل شيء بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور. وأن المقدرة على إدراك هذه الفروق واحترامها والتعامل معها وفق منهجية منظمة يقلل الكثير من المشاكل التي تعامله مع العاملين وتخلق جوا من الراحة لوجود إداري متفهم وواع. ومن ناحية أخرى فإن الإداري اليقظ قادر على الاستفادة من الطبيعة المتغيرة للقيم في مساعدة العاملين على تبني قيما جديدة يحتاج لها في شخصية العاملين لتحسين أدائهم المستقبلي.

تطور الفكر الإداري

- الاتجاهات: الاتجاه هو تعبير قيمي قد يكون ايجابيا نحو أشياء أو أفراد أو أحداث والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما.

ومن المعروف أن الكثير من تصرفات الإنسان تكون نابعة مما لديه من اتجاهات والإداري الناجح هو الذي يعرف ما لدى العاملين من اتجاهات، لما لذلك من أثر في كيفية إدراكه لسلوكه وأداء العاملين معه. ويسر السبل أمامه للتعامل الفاعل معهم.

والاتجاهات لا تولد بالفطرة مع الإنسان بل تنشأ من خلال تجاربه العديدة في حياته، فقد تكون مستمدة من البيئة الأسرية أو بيئة العمل أو المجتمع أو غيرها من خبرات ومواقف تجعل الفرد يُكوّن صورا وأحكاما عن ذاته والآخرين والأشياء. والاتجاهات تتصف بالتغير نتيجة للخبرات التي يتعرض لها الفرد، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تحدث تغييرا في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

- الدافعية والحوافز: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية. والدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي. وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج، وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وتعتبر متغيرا وسيطا يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه وتقع بينهما ويمكن توضيح ذلك كما يلي: حاجات إنسانية دافعية سوك.

حيث أن حاجات الإنسان غير المشبعة توجد نوعا من التوتر يستثير كوامن الفرد مما يولد سلوكا من أجل إشباع هذه الحاجات وبالتالي يقلل من أساسه بالتوتر. والدافعية قد تؤثر بشكل ايجابي أو بشكل سلبي في السلوك وحتى يدرك الإداري سلوك العاملين معه، يجب أن لا يأخذ بظاهر السلوك ويعالجه، بل يجب عليه

د- مصطفىاوي الحسين

التعرف قدر المستطاع على الدوافع التي كانت سببا وراء هذا السلوك. وأن تقدير الإداري لجهود العاملين ومكافأتهم يعزز فيهم الانتماء إلى المؤسسة ويوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم وعن عملهم ويدعم تقديرهم الإيجابي عن ذاتهم مما يعمق دوافعهم للاستمرار في العمل والعطاء وعدم التوقف أو التراجع. ومثل هذا التناول الإداري يحتاج إلى قيادة تتسم بالذكاء والحنكة بحيث يجمع القائد بين احترامه للعاملين كعناصر بشرية وإشعارهم أيضا أن المؤسسة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها كما أن الفرد يريد تحقيقها.

والدافعية قد تكون طاقة داخلية كامنة ذاتية تنبع من ذات الفرد وقد تنشأ نتيجة طاقة خارجية وهي ما يعبر عنه بالحافز، والحوافز هي الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد وهذه قد تعمل على زيادة الدافع أو توقفه، والحوافز متنوعة ومتعددة الأشكال فهي إما مادية أو معنوية أو كليهما، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين معه في استجاباتهم للحوافز، فبعض العاملين تؤثر فيهم الحوافز المادية. وعلى العموم هناك شروط رئيسية يجب أن يأخذها الإداري بعين الاعتبار في تعامله مع الحوافز وهي:

- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا - اختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز وبخاصة المادية - ضمان استمرارية الحوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها - تقديم الحوافز بناء على العدل والمساواة والكفاءة - تعريف الأفراد بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز - تناسب الحوافز طرديا مع الجهد المبذول لتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين - إقناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز - تناسب الحافز مع الدافع لدى الفرد العامل - معرفة ديناميكية الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين

تطور الفكر الإداري

أفرادها. والمعرفة بهذه الديناميكيات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهًا سليمًا قائمًا على المعرفة العلمية والموضوعية. (42)

ومن بين الأعمال التي ساهمت في تدعيم اتجاه العلاقات الإنسانية نجد بعض النظريات والتي تسمى عمومًا بنظريات الدوافع.

- بعض نظريات الدوافع المدعمة للاتجاه الإنساني:

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 عديد 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 Mc Gregor, D، ونظرية فيكتور فروم Victor Vroom.

لترتيب الحاجات ارتبطت هذه النظرية باسم "أبراهام ماسلو Hierarchy theory Maslo Need -إ- نظرية ماسلو:

هذه Abraham, Maslo (1943-1954) حيث يرى أن المحرك الأساسي والدافع الرئيسي للإنسان هو الحاجة، وصنف 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 لتحفيزهم (43) على العمل.

ووفقًا لنظرية "ماسلو" فإن الحاجات غير المشبعة تولّد عند الأفراد نوعًا من التوتر أو عدم التوازن، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوتر هذه، لإعادة التوازن الداخلي، وقد أوضحت بعض الدراسات

د- مصطفى الحسين

التطبيقية "ماسلو" على العاملين بالأجهزة الإدارية الحكومية بالسودان، أن هناك علاقة مباشرة بين تلبية احتياجات العاملين وانحرافهم. (44)

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. (45)

ب- نظرية ماكريجور دوجلاس (نظرية x ونظرية y):

من بين الباحثين الذين ظهروا في فترة الستينيات التي طغت فيها البحوث في المجال التسييري "ماكريجور دوجلاس" Mc Gregor Douglas في كتابه الذي ظهر في عام 1960 والمعنون بـ Side of the enterprise وهذا بعد أن مهدت دراسات "أيلتون مايو" Elton Mayo لنظرية ماكريجور (x و y) التي تمثل الافتراضات عن طبيعة الإنسان وعلاقته بطريقة التحضير، وقدم ماكريجور دوجلاس 1960 من خلال (نظرية X و نظرية Y) تفسيراً للسلوك، فرأى أنه يرجع إلى عوامل تدعيم خارجية بالإضافة إلى تأثير الحاجات والرغبات الداخلية، فهو يرجع تحديد النمط السلوكي إلى نظم الحوافز والبواعث التي تطبقها المنظمات امتداداً لفلسفتها الإدارية ونظرتها إلى جوهر التركيبة النفسية، وأن هناك عوامل خارجية لها أثرها في الأسس والطرق التي يتم بها التعامل مع هؤلاء العاملين تبعاً لهذه الخلفيات التي تتمثل في نظريتي (x و y). (46)

حيث تمثل (نظرية x) أسلوب الإدارة التقليدية وهو أسلوب يقوم على أربعة مبادئ وهي:

1/ أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد السبيل إلى ذلك.

تطور الفكر الإداري

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

3/ إنه يقاوم التغيير أساسا، وأن أي تغيير يعتبر عبئا عليه.

4/ إن الإنسان العادي يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين. (47)

في حين يعتقد "ماكريجور" أن الإدارة يجب أن تقوم على فروض مغايرة للاتجاه التقليدي وهو ما يسميه (بنظرية y) وهي تنص على ما يلي: _ إن بذل الجهد الجسدي 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. (48)

وعلى ضوء ما سبق، يمكن أن نبرز أهم المساهمات للإدارة في العلاقات الإنسانية وهي:

- الاهتمام بالعامل كإنسان وليس كآلة - ضرورة تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة - الاعتناء والاهتمام بالحوافز المعنوية والحوافز المادية -التركيز على الجانب الإنساني واعتباره عاملا أساسيا لرفع الإنتاج - تعزيز الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.

- الاهتمام بتوزيع السلطة على جميع أجزاء المنظمة على أساس اهتمام ومعارف الأفراد. (49)

ت- نظرية الدافعية والصيانة عند هيرزبرج: Herzberg Motivation hygiene

د- مصطفىاوي الحسين

وضع هذه النظرية ' فريدريك هيرزبرج ' Frederic 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:

1/ 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 context مثل الأجور، وظروف العمل، وأساسيات المؤسسة وتنظيمها، والإدارة، والقيادة، والأمان الوظيفي، ودرجة الإشراف ومستوى العلاقات، والترابط مع الزملاء ومع المشرف، ومع الرؤوسين، وأن عدم وجود هذه العوامل يزيل عدم الرضا الذي يؤدي إلى الإهمال والتأخر عن العمل، والغياب والرغبة في ترك العمل، وأن توافر هذه العوامل يزيل عدم الرضا أو أسباب عدم الرضا، ولكنه ليس بالضرورة يتحقق الرضا، أي أن توافر هذه العوامل لا يكفي بالضرورة تحفيز العاملين، وقد أطلق عليها عوامل الوقاية أو البقائية Hygiens factors أو Fiersdissatis عوامل إزالة عدم الرضا لأنها أساسية وأن الحاجة إليها للحفاظ على الأقل على مستوى عدم السخط أو هي عوامل وقائية.

2/ 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 Motivations لأنها هي فقط التي تدفع إلى تحسين الأداء والعمل واستمرار هذا التحسين. (50)

تطور الفكر الإداري

ث- نظرية التوقع لـ فيكتور 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، ويتوقف حساب العائد على عاملين: الأول النتائج المتوقعة عن كل نمط سلوكي بديل، أما الثاني المنبه بالنسبة لتلك النتائج لإشباع الفرد بمعنى أن الفرد يسأل نفسه عن ماذا يتوقع؟، وماذا حصل؟، وتقترح هذه النظرية أنه من الأهمية تحديد الاحتياجات لكل موظف، وهذه المعلومات ضرورية لبناء نظام جيد للحوافز في التنظيم، بحيث يغطي الفروق بين الأفراد وضرورة معرفة الفرق بين المجهود المبذول وإشباع حاجات الفرد.

فالأفراد لديهم إدراك وتوقعات بشأن النواتج out comes التي غالبا ما تحدث لأعمالهم، وهؤلاء الأفراد لديهم المفاضلة بين مختلف النواتج، ومن ثمة تحدث الدافعية بناء على ماذا يتوقعه الفرد، ويؤكد " Camphell " أن نظرية التوقع المجهن Hybrid ما هي إلا محصلة لمجموعة من العوامل مثل طبيعة العمل، والتوقع للوظيفة، وطبيعة الثواب والعقاب التي تشبع حاجات الجماعة والفرد، وبالرغم من ذلك تعتبر نظرية التوقع من أكثر النظريات تعقيدا، ومع ذلك قدمت للمدير قائمة شاملة للعوامل التي تؤثر على دافعية العمل. (51)

- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها:

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها ولخلق جو يسوده الولاء والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ- توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في

د- مصطفىاوي الحسين

العمل. والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال. ويكون اتصال الأفراد مع بعضهم البعض من خلاله. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر مع بعضهم، ويوضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال. ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي فتقوم خطته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

ب- أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة من الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل أو مهنة. وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقا. ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم.

ت- المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، ومن الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها، والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في

تطور الفكر الإداري

توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ. أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

ث- التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة. والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية.

ج- أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظرا لتوزيع المسؤولية وضيق الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراراته بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية، ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام، حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

ح- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن العلاقات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب، والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوي بين الأفراد وبذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية... .

د- مصطفىاوي الحسين

خ- أسلوب الاستفتاءات والبيانات: أسلوب البيانات والاستفتاءات والبيانات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات ودراسات الأبحاث العلمية، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاته ومواطن الشكوى وعدم الرضا عنهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هاته المشاكل، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية لإجابات الموظفين والعمال على أسئلة محددة.

- أن يفهم الإداري ما الذي يريده مرؤوسيه من قيادته وأن يعمل ما في وسعه على أن يلي هذه الطلبات خلال عمله اليومي ومن هذه الطلبات:

- إحاطتهم علما بعمل الإدارة التي يعملون بها وأغراضها- أن يخبر كل فرد كيف يسير في عمله - أن يدافع عنهم في الأمور التي تتعلق بالإدارة أو بمصالحهم - أن يقدر المحسن في عمله - أن يكون نقده بناء بعيدا عن الاستبداد والظلم وعدم الحكم على عملهم من أول وهلة - أن يظهر عطفًا خاصًا بمشاكلهم - أن يكون المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بدائرتهم - أن يحسن تسير الأمور، ويجعل الإدارة مكانًا صارا للعمل - أن يخبرهم عن فرص الترقى -مساعدتهم على تحسين مهاراتهم كأفراد ومجموعات -أن يشجعهم لبذل مجهود أكبر -أن يحسن تخطيط وقتهم وتنسيق مجهوداتهم. (52)

- 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. (53)

تطور الفكر الإداري

وقد أكد أيضا أستاذ علم الاجتماع Daniel Bell على أن إعطاء العامل النفسي والعضوي الأهمية الأولى في تحقيق الكفاءة الإنتاجية أمر مبالغ فيه.

وفي نفس السياق يضيف "فيدلر" Fudler في دراساته "أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسها مسافة تتميز وحدات عملها بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسها. (54)

فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعد على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي وأن يحتفظ باتزان وثباته في تصريفه للأمر.

وقد قام "مالكولم ماكنير" بجامعة هارفارد بهجوم واسع على العلاقات الإنسانية ورأى أنه يجب أن تعطى اهتماما أكثر لأداء العمل وعبر عن مخاوفه من أن معاملة الناس بلطف وليونة فإن ذلك يؤدي إلى إهمال في العمل.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت للعلاقات الإنسانية إلا أنها لازالت لها أهميتها الكبرى ما دام العنصر البشري يشكل عاملا في الإدارة. (55)

- الاتجاه نحو السلوك التنظيمي:

يمثل الاتجاه التنظيمي من أهم عناصر الإدارة، والتنظيم كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، يتم الاستعانة به عندما يكبر حجم المشروع أو المؤسسة وتنوع الأنشطة التي تمارسها، عندها يصبح التنظيم أمراً ملزماً لا مفر منه، ويعنى التنظيم بتقسيم الأعمال وتخصيصها من خلال الإدارة والأقسام والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية، والتنسيق فيما بينها منعا للتضارب في الأدوار، وازدواجيتها بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وهناك بعض المؤسسات قد تلجأ بين الفترة والأخرى إلى إعادة هيكلة التنظيم لديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، أو عندما تجد نفسها لا تتماشى مع معطيات الواقع نتيجة للتغيرات التي قد تحدث داخل المؤسسة أو خارجها في البيئة الخارجية، فقد تلجأ بعض المؤسسات، وخاصة الكبيرة إلى الاستعانة بخبير

د- مصطفىاوي الحسين

استشاري يقوم بمهمة التنظيم من خلال إعادة تنظيم المؤسسة بصورة تتماشى مع الظروف والعوامل التي من حولها بما يساعدها في تحقيق أهدافها. وعلى هذا الأساس، ندرك مدى أهمية التنظيم من مقولة "أندروكارنجي" Andrew Carnegie مؤسس صناعة الصلب في أمريكا، حيث قال: (خذوا منا كل مصانعنا، وكل تجارتنا وطرق مواصلاتنا وأموالنا، ولا تتركوا سوى تنظيمنا، وفي أربع سنوات سوف نسترد مجدنا). (56)

أ- مفهوم التنظيم:

يرى "عرفات عبد العزيز" أن (التنظيم يمثل العمود الفقري للمؤسسة أيًا كان نوعها، حيث يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها بكفاءة عن طريق تنسيق جهود العاملين بها، وتوحيد اتجاهاتهم وتوضيح مسؤولية كل فرد تجاه نفسه ورفاقه، وذلك لتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء، والذي قد يؤدي إلى فشل المؤسسة). (57)

ومن بين التعريفات الأخرى للتنظيم ما يلي: - هو النشاط المبني على علاقة التعاون والتجميع للأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف. (58)

- التنظيم هو توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لانجاز ما خول إليهم من مهام بأعلى مستوى للأداء، وبأقل جهد وبأقل تكلفة ووقت. (59)

ويعتبر هذا الاتجاه وسيطا 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

تطور الفكر الإداري

المنظمة للسلوك وذلك بدراسة المحيط الاجتماعي، ومن بين الأمور التي يتميز بها هذا الاتجاه هي:

1/ إن المحور الأساسي لهذا الاتجاه هو السلوك الإنساني سواء على المستوى الإداري أو غير الإداري وذلك في إطار المنظمة.

2/ إن طريقة البحث هي الطريقة العلمية مع التأكيد على اكتشاف العلاقات المسببة، ولاشك أن مزج بحوث المدرسة السلوكية مع المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية يزيد من فهم أساسيات الإدارة.

3/ إنها تقوم على اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه وتتميز بنظرة طيبة عن الإنسان في الخلق والإبداع، المقدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف.

4/ تهتم هذه المدرسة بالمجموعات وتفاعلها مع تحقيق أهداف المنظمة.

5/ يهدف هذا الاتجاه إلى تغيير المناخ الكامل للعمل والأداء وعدم الاقتصار على الظروف المادية فقط. (60)

ومن اهتمامات المدرسة السلوكية أنها قامت بتحليل المنظم لسلوك الإنسان والدور الذي يلعبه الإشراف ما يلي:

- طبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية -سلوك ديناميكية الجماعات - الاهتمام بطرق التدخل والتغيير لتعليم وتطوير السلوك وتنمية الجماعات والمنظمات. (61)

ويعتبر "جيبستر برنار" Gybster Barnard أول من أسس الحركة السلوكية

في الإدارة، ولقد تناول دراسة مفهوم المنظمة اللارسمية Informal Organisation وأهمية الإدارة لها والتعامل معها ويرى أن النشاطات التفاعلية بين أفراد المنظمة غير المؤطرة رسميا سواء كانت تفاعلية إيجابية أو سلبية، لها تأثير كبير في اتجاهات

د- مصطفىاوي الحسين

ومشاعر وسلوكيات هؤلاء داخل المنظمة، والإداري الذي يعي هذه العلاقات ولا يتفاعل معها سيواجه مشاكل حقيقية في تحقيق أهداف الإدارة.

ومن هنا نستخلص أن دراسات وبحوث المدرسة تؤكد على أن الإداري يجب أن يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعناية بالعاملين لتحقيق أكبر غاية إنتاجية. (62)

ب- مفهوم التنظيم المدرسي:

التنظيم المدرسي عبارة عن عملية تقسيم المهام المدرسية بين العمال الذين يعملون فيها كل حسب الوظيفة التي وكّلت له مع منحهم كل الصلاحيات والسلطات اللازمة لتمكينهم من القيام بواجباتهم بكفاءة عالية وأقل جهد وتكلفة ووقت.

ت- مهام التنظيم المدرسي وتتمثل في الآتي: -دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللامركزية للمستويات الإدارية المختلفة.

-تحديد مواعيد اجتماع المجالس المدرسية المختلفة -وضع قواعد لحسن استخدام المرافق المدرسية والأدوات والأثاث -حسن توزيع التلاميذ على الفصول وفق أسس علمية سليمة -تنظيم الجدول المدرسي بحيث يصف بما يلي:

أ- العدالة في توزيع العمل المدرسي والنشاطات المختلفة لكل معلم.

ب- العمل على الاستفادة من التخصصات العلمية المتاحة.

ت- اختيار الوقت الذي يتلاءم مع طبيعة المادة.

- 1) تحديد الأنشطة المدرسية المختلفة (ثقافية، رياضية، فنية، اجتماعية...).
- 2) تحديد القواعد المناسبة لمحاسبة كل المنتسبين للمدرسة من (تلاميذ، معلمين، عمال) وذلك في حالة الإخلال بالنظام أو التقصير في العمل.
- 3) التنسيق بين مختلف الأنشطة المدرسية وزيادة فاعليتها.

تطور الفكر الإداري

4) توفير المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمختلف الأنشطة المدرسية. (63)

- اتجاه النظم:

يلاحظ من خلال ما تم استعراضه للاتجاهات الإدارية، أنه رغم التباين في تناول موضوع الإدارة، ففيما اهتمت المدرسة التقليدية بتنظيم الإدارة وكذا المخرجات، تناولت المدرسة الإنسانية العنصر البشري كعامل أساسي في تحقيق أهداف المنظمة، في حين جمعت المدرسة السلوكية بين الاهتمام بالعمل والعامل معا، إلا أن هذه المدارس تشترك في تناول الإدارة في تركيزها على ما يحدث داخل إطار المنظمة.

ومن هنا برزت ضرورة دراسة عوامل أخرى إلى جانب العوامل التي تناولتها المدارس السابقة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الإدارة فظهر أسلوب في الستينيات، أسلوب النظم ويعتبر هذا الاتجاه من بين أكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم الاجتماعية وعلم الإدارة ومن أهم فروضه أنه يعتبر أن الإدارة نظام مفتوح يتفاعل مع الظروف والبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. (64)

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.

- أنواع النظم:

مصطلح 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.

د- مصطفىاوي الحسين

أ- 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.

ب- النظام المفتوح: على عكس النظام الأول، فهو يتفاعل مع البيئة ولقد اشتق هذا المفهوم من النظرية العامة للباحث في علم الأحياء Ludwig Vowber Talanffy حين وصف أن الكائن الحي هو نظام متكامل تتوافق فيه الأعضاء والوظائف وتتفاعل مع المحيط الخارجي. (65)

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. (66)

ومن افتراضات اتجاه النظم ما يلي: - تتضمن المواقف التي تحدث فيها جميع السلوكيات البشرية جوانب شخصية وأخرى اجتماعية - النشاطات الإنسانية موجهة نحو غايات أو أهداف - يبذل البشر الجهود اللازمة لأداء أعمالهم - الأفراد وسلوكياتهم عرضة لتأثيرات من البيئة الخارجية والتي تتأثر أيضا بهذه السلوكيات - الكل أعظم من أجزائه المكونة له، ولذا عندما يجزأ الكل فإنه يفقد خصائصه الجوهرية المتمثلة في الترابط والتوافق. (67)

يرى " محمد منير مرسى " في الكتاب الذي ترجمه إلى العربية للباحث "جريفيت"

تحت عنوان "نظرية الإدارة" أن أسلوب تحليل النظم ترجع نشأته إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما يعرف باسم بحوث العمليات... ومن هناك انتقل إلى الميادين الأخرى. بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخرا، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين.

تطور الفكر الإداري

نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى.

كما يرى أيضا بأن تحليل النظم أسلوب لمعالجة المشكلات بهدف التمكن من الوصول إلى قرارات وبدائل الحلول. ويقوم... على أساس الدراسة العلمية للنظم المختلفة. ويمكن - استخدام هذا الأسلوب - لتحليل نظام معين في ضوء ترتيب منظم يرتبط فيه كل جزء من النظام ببقية الأجزاء المكونة للنظام ككل. ويقول أيضا أنه يستخدم في الميادين المختلفة، ومن بينها ميدان التعليم. (68)

- نظرية الأنساق وعلاقتها بالسيبرنتيكا:

لقد تطرق قاموس اللغة والإعلام الفرنسي (Larousse) إلى تعريف نظرية الأنساق كالتالي:

إنها "نظرية عامة لمجموعة من التخصصات العلمية، تدرس الأنساق باعتبارها مجموعات عناصر مادية أو غير مادية في علاقاتها مع بعضها البعض لتكوين الكل".
Théorie générale et interdisciplinaire qui étudie les systèmes en tant qu'ensembles d'éléments, matériels ou non, en relation les uns avec les autres et formant un tout.

ولهذا نجد معنى كلمة (Système) على صيغة Systémique أي (نسقي) ومنه نقول: L'approche Systémique (أي المقاربة النسقية أو مدخل النظم أو أسلوب تحليل النظم).

ويرى "خير الله عصار" في كتابه: مدخل للسيبرنتيكا الاجتماعية (محاولة التحكم بالسلوك الإنساني) أن... نظرية المنظومات العامة Systems Theory General... تبحث عن المنظومات العامة المشتركة في العلوم كلها... إلى أن يقول لقد تأسست جمعية البحث في المنظومات العامة عام 1954م نتيجة لحركة علمية... لتركيز النظرية في العلوم. ويقول أيضا بأن هذه الجمعية كانت لها أربعة أهداف هي:

د- مصطفىاوي الحسين

البحث في التشاكل أو التماثل في الشكل (Isomorphie) في مضممار المفاهيم والقوانين والنماذج (Modèles) من حقول بحث مختلفة، والمساعدة على نقلها المفيد من حقل إلى آخر.

- العمل على التخفيف من ازدواجية الجهد النظري المبذول في حقول مختلفة - وأخيرا ترقية وحدة العلم من خلال تحسين الاتصال بين الاختصاصين.

فالجمعية بعبارة أخرى - تهدف إلى تحقيق التوحيد بين العلوم. وما نظرية المنظومات العامة إلا الخلاصة الأخيرة للكيفية التي يتم بها تحقيق التوحيد. ونظرا لكون مفهوم النسق (Système) أو النظام أو المنظومة يعتبر من المفاهيم الأساسية في علم السيبرنتيكا

(La Cybernétique) فإنه يصبح ضروريا التعريف بهذا العلم الجديد الذي يتضمن نظرية الأنساق سالفه الذكر.

وتجدر الإشارة إلى أن المفكر الأمريكي " نوربرت فينر " (Norbert Wiener) يعتبر المؤسس الحقيقي للسيبرنتيكا الحديثة منذ صدور كتابه سنة 1948م وكان يبحث هذا في المناطق المجهولة التي تفصل بين العلوم المتخصصة. ويعتقد أن العلوم التي تبدو منفصلة إنما تتلاقى وتتشابه في نتائجها بما يجعل في الإمكان إعادة توحيدها. فالعلماء قبل - ظهور السيبرنتيكا - كان يركز كل منهم على مجال معين من مجالات العلوم كي يبحثه على الوجه الأكمل مما يجعلهم يجهلون الكثير من العلوم الأخرى... .

وبذلك يكون... علماء المستقبل ليسوا هم العلماء المتخصصون وإنما هم أصحاب العلم الشامل لكل العلوم... المتمثل - في هذه الحالة - في علم السيبرنتيكا، والواقع أن الدراسات الإستمولوجية المعاصرة تدعو إلى الأخذ بهذا المنحى حيث أصبحت تحارب نزعة التخصص العلمي الضيق. فالظاهرة ينبغي أن تدرس من وجهات نظر

تطور الفكر الإداري

مختلفة لفهمها فهما صحيحا، مما يجعل التعاون بين علماء التخصصات المختلفة ضروريا. (69)

- تحديد مفهوم النسق:

يعرف النسق أو النظام أو المنظومة (Système) حسب نظرية الأنساق أو حسب مفهوم السيبرنتيكا بأنه إطار عام من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل معا وفقا لإجراءات معينة لتحقيق وظيفة أو وظائف مفيدة ويعرف أيضا... بأنه مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأجزاء المكونة لشيء ما. وفي تعريف آخر نجد أن النظام أو المنظومة هي عبارة عن... مجموعة من العناصر المرتبطة داخليا مع بعضها وتعمل معا بانتظام لتحقيق هدف محدد - وبلغة الرياضيات - نعبر عن معنى النظام كما يلي:

المنظومة = مجموعة أشياء ووجود علاقة بينها.

وباللغة الانجليزية نكتب : System = Things, Relation

وعلى العموم نقول بأن... الفكرة الرئيسية لمفهوم النظام... هي فكرة الوحدة الكلية أو الشمولية والتي يكون فيه الكل أكبر من مجموع أجزائه. فالمدرسة أكبر من مجرد حاصل جمع تلاميذ ومعلمين وإمكانات... الخ. والتعيين الدقيق لحدود أي نظام نريد دراسته يكون أحيانا صعبا. لأن التحديد عملية نسبية تختلف من باحث لآخر... إن المنظومة - موضوع البحث - يتم اختيارها من طرف الباحث حسب اجتهاده، لا توجد وحدها بل هي في الغالب مرتبطة بمنظومات أخرى بعضها فرعي والبعض الآخر فوقي أو هو أوسع من المنظومة المحددة... . فالمدرسة - مثلا- يمكن اعتبارها نظاما فرعيا للنظام التربوي الوطني، كما يمكن اعتبار هذا النظام الأخير نظاما فرعيا داخل النظام الاجتماعي ككل. مثله في ذلك مثل النظام السياسي والنظام الاقتصادي أو غيره من الأنظمة الأخرى. (70)

د- مصطفىاوي الحسين

ويُستنتج من كل ما سبق أن هذا الاتجاه تناول المنظمة كنظام شامل وكلي وتأكيد الاهتمام بالأجزاء المكونة لها وعلى العلاقات بين هذه الأجزاء من جهة والاهتمام بالعلاقة بين النظام والأنظمة الخارجية من جهة الأخرى.

- الاتجاه التوافقي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إقرار تقييد الإدارة بمبادئ وأسس عامة وثابتة كما نادت به المدارس السابقة يجمّد 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. (71)

إضافة إلى هذا، يركز هذا الاتجاه على أنه ليس هناك نموذج واحد وثابت للتنظيم الإداري، وحل المشكلات، وإنما طبيعة الموقف وظروفه (طبيعة العمل، نوع التكنولوجيات، الظروف المحيطة، طبيعة العاملين) هو الذي يحدد الأسلوب الأمثل للمعالجة، فقد يتناسب أسلوب التنظيم البيروقراطي في منظمة ما وتكون منظمة أخرى أكثر حاجة إلى حرية الحركة والتصرف. (72)

وفي دراسة قام بها " لورنس و لوش " حول كيفية تعامل الإدارة مع الأوضاع البيئية المختلفة، وتم التوصل إلى أن فعالية أي منظمة مرتبط بمدى التوافق بين الأسلوب الإداري المستخدم وطبيعة الموقف، وعليه فالإداري الناجح هو الذي يحدد الأسلوب الإداري المناسب لأي موقف كان. (73)

ويرى "أحمد إبراهيم أحمد" في كتابه "نحو تطوير الإدارة المدرسية " بأن هذا الأسلوب (الاحتمالات) له فعالية كبيرة في العمل الإداري بشكل عام وفي الإدارة المدرسية بشكل خاص ويرى بأن هذا الأسلوب يعتمد أساسا على الموقف فلا

تطور الفكر الإداري

توجد طريقة مثالية أو أسلوب قيادي معين يصلح لحل المشاكل في كل زمان وفي جميع المواقف المختلفة.

فمدير المؤسسة التعليمية - مثلا - قد يتصرف في موقف معين تصرفا استبداديا أو تسلطيا، وفي موقف آخر قد يتصرف ديمقراطيا أو شوريا. وفي موقف ثالث قد يتصرف بنوع من المرونة والتسامح. ومهارة المدير تكمن في اختيار الأسلوب القيادي المناسب. ويتم ذلك بعد دراسة الاحتمالات الأكثر نجاعة لمعرفة الحل الأمثل قبل اتخاذ أي قرار. والحقيقة أن أحد شعراء اللغة العربية قد عبّر عن هذا المعنى تعبيرا دقيقا حيث قال: لأن كنت محتاجا إلى الحلم إنني إلى = الجهل في بعض الأحيان أحوج.

وبعبارة أخرى، يقول "أحمد إبراهيم أحمد" في كتابه السالف الذكر يعتبر أسلوب الاحتمالات من أفضل الطرق التي تساعد مدير المدرسة لأنه لا يعتمد على طريقة واحدة في معالجة الموقف أو في حل مشكلة من المشكلات بل في المقام الأول على الموقف والظروف والمتغيرات التي تحيط به بمعنى أن نجاح القيادة يتوقف على المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة لتتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة. (74)

- 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 حققه في مجال الصناعة والتجارة، وأصبحت المنظمات الاقتصادية اليابانية محور اهتمام ودراسة من قبل الكثير من الباحثين قصد تحليل وتفسير الأساليب الإدارية المستعملة في هذه المنظمات واستنتاج الخصائص المميز لها.

د- مصطفىاوي الحسين

وفي دراسات عديدة قام بها "وليام أوتشي" الياباني الأصل، الأمريكي الجنسية، الذي قام بدراسة نمط الإدارة اليابانية Japanese way of Management وسماه نمط J- كما درس نمط الإدارة الأمريكية American Way of Management وسماه نمط A- وقد توصل "أوتشي" من خلال هذه المقارنة بين نمط الإدارة الأمريكية، ونمط الإدارة اليابانية إلى استنتاج أهم السمات للأسلوب الإداري الياباني والذي أطلق عليه اسم (نظرية z) " " Theory of -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. (75)

وعرف اليابان كيف يستفيد من أفكار " الترشىورات " 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. (76)

وفي نفس الإطار بينت الدراسات التي قام بها ' توماي بيترز و روبرت و ترمن ' Peters, Robert et Terman حول خصائص الإدارة للشركات الضخمة في الولايات المتحدة (i b m) Bechtel أن هذه الشركات تتميز إدارتها بـ - الدنو من الزبائن.

تطور الفكر الإداري

- تشجيع الاستقلالية والروح القيادية- التوجه نحو العاملين - العناية بالتقديم -

بساطة البنية التنظيمية - الجمع بين الشدة واللين والمركزية واللامركزية. (77)

يتضح من خلال هذه الدراسات أن الاهتمام بالموظف والعلاقات الإنسانية هي أهم خصائص الإدارة المتميزة لأنها تؤمن بأن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكل تطور وتقدم.

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 كل الرفض الإيديولوجيات، والأنظمة الجامدة ويودون المشاركة في بناء البيئة المحيطة بهم وتحسين ظروف حياتهم. (78)

- خاتمة:

ويُستخلص من كل ما سبق أن تطور الفكر الإداري متواصل قصد الوصول إلى أحسن السبل لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة من قبل الإدارات في كل المجالات، لأن الوصول إلى التطور والتقدم لا يقتصر على التكنولوجيات فقط، بل يتعدى ذلك إلى الإدارة التي أصبحت سبب تطور أي مجال أو تخلفه.

- قائمة المراجع:

(1) أحمد محمد طيب. الإدارة التعليمية، أصولها، وتطبيقاتها المعاصرة. ط1. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية 1999. ص19.

(2) عبد الفتاح دياب حسين. التخطيط والرقابة طريقك إلى الفعالية الإدارية أساس نجاح الإدارة. سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية. ط2. القاهرة. 1996. ص9.

(3) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص.20

2. 24، 5 (4) عبد الرحمان محمد عيسوي. سيكولوجية الإدارة. الدار الجامعية.

الإسكندرية. 1998. ص ص

د- مصطفىاوي الحسين

- (5) عبد الفتاح دياب حسين. مرجع سابق. ص 11.
- (6) محمد السويلم. أساسيات الإدارة. جامعة المنصورة. د.ب. 1991. ص 8.
- (7) 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. 1997. ص 104.
- (8) هدى سيد لطيف. الأسس العلمية للإدارة. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. 1995. ص 12.
- (9) خيري خليل الجملي. الاتصال ووسائله. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية 1997. ص 112.
- (10) أحمد مصطفى خاطر. الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1990. ص 12.
- (11) عبد الفتاح دياب حسين. مرجع سابق. ص 9، 10.
- (12) محي الدين الأزهرى. 1993. ص 27].
- (13) محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب. القاهرة. 1993. ص 22.
- Bouvier, A. management et projet. Ed. hachette éducation. paris (14)France. 1994. p37
- (15) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص 151].
- (16) محمد رفيق الطيب. مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات. ج 2. ديوان المطبوعات الجامعية. د.ب. 1995. ص 57.
- (17) محمد السويلم. مرجع سابق. ص 27، 28.
- (18) إسماعيل المصلح. مديرو الفكر الإداري وانعكاساته التربوية. دراسة تحليلية نقدية. مجلة حوليات كلية التربية. السنة 10. العدد 10. د. ب. 1994. ص 190.

تطور الفكر الإداري

- (19) محي الدين الأزهرى. مرجع سابق. ص85.
- (20) Bouvier, A. Ibid. p37
- (21) محمد بن حمودة. علم الإدارة المدرسية. نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري. دارالعلوم. عنابة الجزائر. 2006. ص ص86،85
- (22) محمد رفيق الطيب. مرجع سابق. ص60
- (23) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص86.
- (24) محي الدين الأزهرى. مرجع سابق. ص 64.
- (25) Bouvier, A. Ibid. pp37,38
- (26) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص.152
- (27) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص191.
- (28) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص87.
- (29) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص87.
- (30) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص ص192،191.
- (31) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص ص100،103.
- (32) 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 1999. p10
- (33) Luck, B. et autres. Administration scolaire et efficacité dans les organisations. Ed, agence d'ARC. Canada. 1991. p50
- (34) . Jumentier, J. Ibid. p10]
- (35) جودت عزت عطوي. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار الثقافة. الأردن. 2008. ص187.
- (36) محمد السويلم. مرجع سابق. ص31.

د- مصطفىاوي الحسين

Bouvier, A. Ibid. p39 (37)

Luck, B. Ibid. p50 (38)

(39) إسماعيل المصطلح. مرجع سابق. ص 196 .

(40) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص 183.

(41) محمد السويلم. مرجع سابق. ص ص 32،33 .

(42) جودت عزت عطوي. مرجع سابق. ص ص 192،196.

(43) Woycikowska, C. prendre les fonction de direction dans un collège ou un lycée. Ed. Hachette éducation. Parise. France. 1999. pp96,97

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

(45) عبد الرحمان إبراهيم المحبوب. أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية. العدد الأول. مجلد 16 1996. ص 80.

(46) أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق. ص 36.

(47) معي الدين الأزهرى. الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات. دار الفكر العربي. القاهرة. 1993. ص 95.

(48) [أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص ص 158،159.

(49) إسماعيل المصلح. 1994. ص 198.

(50) أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق. ص ص 37،38.

(51) أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق. ص 38.

(52) جودة عزت عطوي. مرجع سابق. ص ص 196،198.

Bouvier, A.Ibid. p41 (53)

(54) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص 162.

تطور الفكر الإداري

- (55) جودت عزت عطوي. مرجع سابق. ص 199.
- (56) عبد الصمد الأغبري. الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط2. دار النهضة العربية. بيروت لبنان. 2008. ص 278.
- (57) سليمان عرفات عبد العزيز. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. مكتبة الأنجلو المصرية. 1987 ص ص 151، 150.
- (58) توفيق حسن أحمد. 1976. ص 20.
- (59) مطاوع إبراهيم عصمت. وحسن أمينة أحمد. الأصول الإدارية للتربية. دار الشروق. جدة. 1989. ص 169.
- (60) محمد السويلم. مرجع سابق. ص ص 38، 39.
- (61) محي الدين الأزهرى. مرجع سابق. ص 97.
- (62) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص 204.
- (63) هوانة وليد، تقين علي. مدخل إلى الإدارة التربوية. ط1 مكتبة الفرح للنشر والتوزيع. الكويت. 1994. ص ص 224، 227.
- (64) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص 167.
- (65) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص 212.
- Bouvier, A. Ibid. pp48,49(66)
- (67) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص 212.
- (68) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص ص 103، 104.
- (69) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص ص 104، 106.
- (70) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص 107.
- (71) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق. ص 169.
- (72) محي الدين الأزهرى. مرجع سابق. ص 104.

د- مصطفىاوي الحسين

- (73) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص222.
- (74) محمد بن حمودة. مرجع سابق. ص114.
- (75) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص230.
- (76) أحمد سعيد درياس. إدارة الجودة الكلية، مفهوما، تطبيقاتها. مجلة رسالة الخليج العربي. السنة 15. العدد 15. 1994. ص ص22، 15.
- (77) إسماعيل المصلح. مرجع سابق. ص230.
- (78) Quirion, C. l'approche service appliquée à l'école. Ed. la (78)
1994. p115 chenelière. Québec. Canada.