

المحاضرة الثالثة مقرر مبادئ الادارة

تطور مدارس الفكر الاداري

د. دانيا زين العابدين



الهدف من هذه المحاضرة:

- تعريف الطالب بالتطور التاريخي لعلم الادارة.
- تكوين فكرة واضحة لدى الطالب عن المدارس التي أثرت في علم الإدارة الحديث.

مفهوم المدرسة أو المدخل

يستخدم مصطلح المدرسة School او المدخل Approach ليشير إلى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها.

في علم الإدارة المدرسة أو المدخل تعني :

مجموع العلماء أو الباحثين الذين ينتمون إلى إحدى المدارس المعروفة في علم الإدارة، كالمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة وغيرها.

إن المدارس تسهم في اتساع نطاق علم الإدارة وتعمل على الارتقاء بالممارسة الإدارية و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم .



Fredrick Taylor
1856-1915

1- الإدارة العلمية

ركزت الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل؛ ويعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه؛

نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام 1911 ركز فيه على التعامل الإداري و دراسة الوقت والحركة.

إسهامات تايلور والإدارة العلمية

- أ- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي
- ب- اختيار العاملين بعناية والذين يمتلكون المهارات المطلوبة
- ت- تدريب العاملين لأداء أعمالهم و دفع أجور تتلاءم مع أدائهم
- ث- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.

مساهمات الزوجين ليليان وفرانك جلبرت



Frank and Lillian Gilbreth

- أ- تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة لتقليل من الوقت الضائع
- ب- دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي
- ت- تطوير مصطلحات ك

Work Simplification Standardization



Henry Fayol
1841- 1925

2- المبادئ أو العمليات الادارية

هذا الاتجاه يعتبر نظرة مكملة لاتجاه الإدارة العلمية

فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد، المبادئ الإدارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة. هنري فايول يعد اكبر رائد لهذا الاتجاه ونشر كتابا مشهورا سنة 1916 بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية".

شكلت أفكار فايول ومن تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الادارة.

ابرز أفكار فايول و مساهماته

قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات:

1. الاستبصار والحكمة: توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا
2. التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة
3. القيادة: لتوجيه وتقييم العاملين
4. التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها
5. الرقابة: للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة

قسم المنظمة إلى عدة نشاطات:

النشاط الإنتاجي، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الحماية من المخاطر، النشاط الإداري.

المبادئ الادارية الأربعة عشر لفايول

1. تقسيم العمل (تخصص كل عامل في جزء صغير من العمل)
2. السلطة و المسؤولية (حق اصدار الاوامر و الالتزام بمسؤولية محددة)
3. القواعد المنظمة للعمل (تحديد بوضوح العلاقة بين الاطراف)
4. وحدة الاوامر (كل موظف يتلقى الاوامر من رئيس واحد فقط)
5. وحدة الاتجاه (جهود العاملين نحو اتجاه واحد)
6. خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة
7. مكافأة العاملين بعدالة
8. المركزية (السياسات و اهم القرارات بيد الادارة العليا)
9. التدرج الهرمي (الاتصالات و القرارات)

10. الترتيب (وضع الشيء المناسب في المكان المناسب)
11. العدالة
12. استقرار العاملين
13. المبادرة (تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة)
14. روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق)

3- البيروقراطية

وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف

ماكس فيبر هو الرائد الأول في هذا المجال وقد اهتم بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي

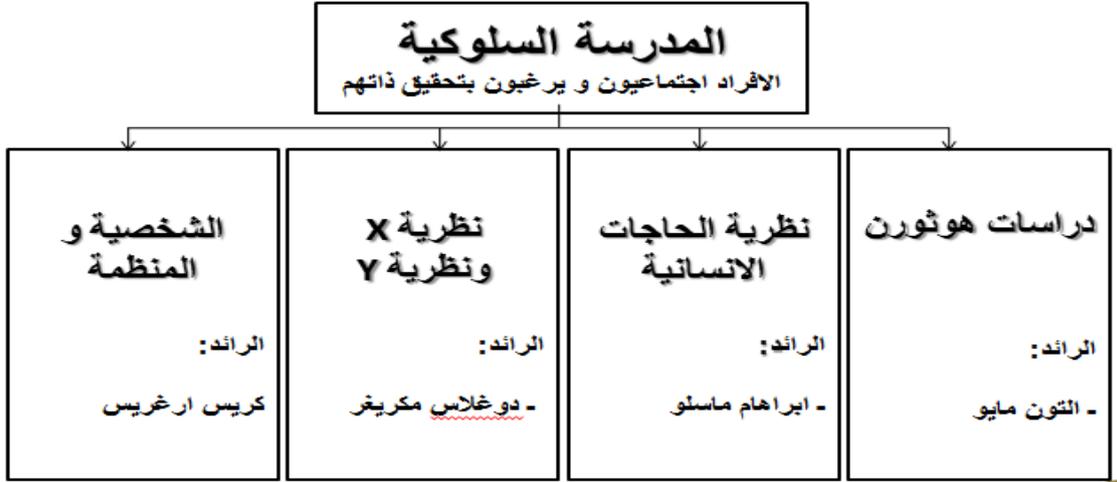
مبادئ الإدارة حسب فيبر



Max Weber
1864 - 1920

- 1- تقسيم واضح للعمل (تحديد الوظائف و المهارات لأدائها)
- 2- هيكلية واضحة للسلطة
- 3- قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة لتوجيه القرارات)
- 4- اللا شخصية في التعامل (لا تفضيل بين شخص و آخر)
- 5- التدرج الوظيفي حسب الجدارة
- 6- فصل الإدارة عن الملكية (وهذا لضمان اداء افضل)

ثانياً: المدرسة السلوكية:



1- دراسات هوثورن

وهي مجموعة من التجارب في شركة Western Electric في موقع Hothorne فتحت المجال للتركيز على :

- الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل
- الحوافز المادية والاقتصادية لا تكفي في تحسين الأداء

اكتشف ألتون مايو أن تحسين الإنتاجية تتحقق عبر:

- مناخ العمل الجماعي (تقاسم علاقات اجتماعية طيبة)
- الإشراف المشترك (الاتصال والاختذ براء العاملين)

وقد ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات الانسانية Human Relation والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يركز على دراسة الأفراد والجماعات وسلوكهم في المنظمات.



Abraham Maslow
 1908–1970

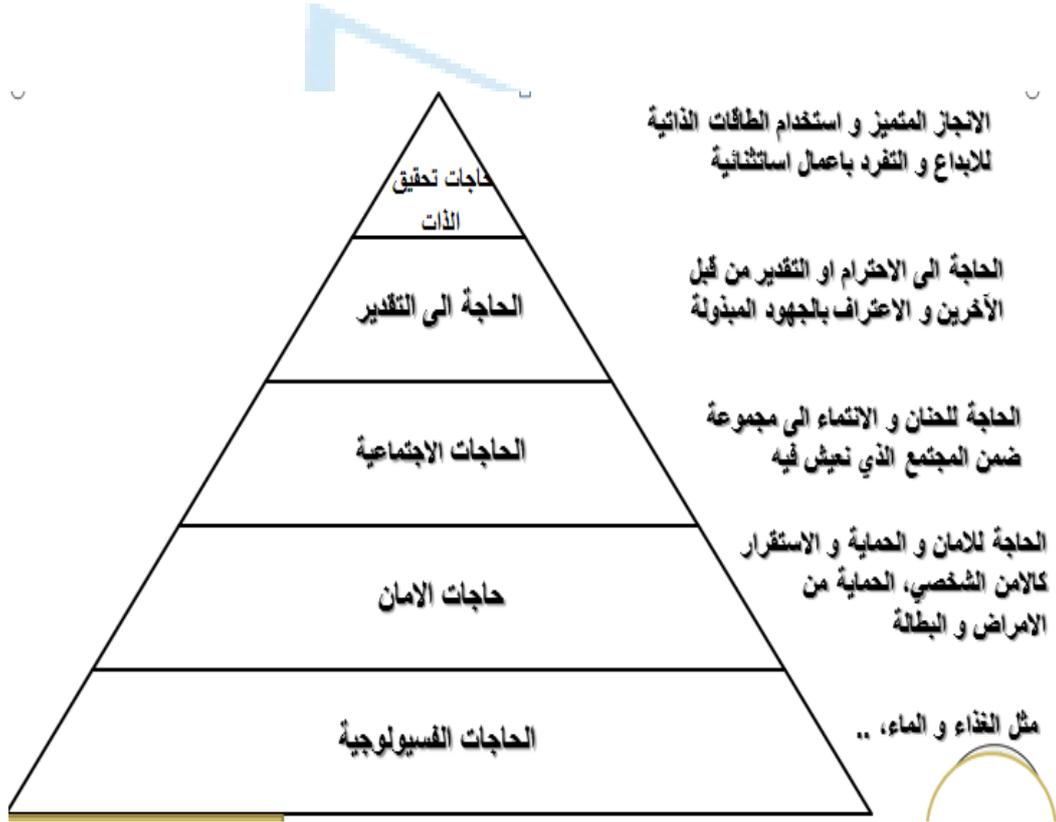
2- نظرية الحاجات الانسانية لماسلو

ركز ابراهام ماسلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة.

الحاجة : هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه

حسب ماسلو الحاجات تولد ضغطا تؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة

هرم الحاجات لماسلو



المبدأين الأساسيين لنظرية الحاجات الانسانية

1. الحرمان من الإشباع: الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع سلوك الفرد، والحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد

2. التدرج في إشباع الحاجات: أي أن الفرد يشبع حاجاته المتعلقة بالغذاء قبل أن يفكر في حاجاته المتعلقة بتحقيق الذات



Douglas Mc Gregor
1906 - 1964

3- نظرية X ونظرية Y لماكريغر

تأثر ماكريغر بأعمال مايو و ماسلو ، و ألف كتاب مشهور :

The Human Side of Enterprise

حسب العالم فان افتراضات النظرية X تقوم على:

- 1- عدم حب العاملين للعمل
- 2- نقص الطموح
- 3- عدم تحمل المسؤولية
- 4- يقاومون التغيير
- 5- يفضلون ان يقادوا بدلا أن يكونوا هم القادة
- 6- يحفزون ماديا فقط

اقترح بدلها افتراضات نظرية Y:

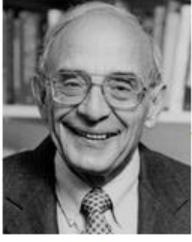
- العمال يحبون عملهم
- مستعدون لتحمل المسؤولية
- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية
- هم مبدعون وذوي خيال واسع

حسب ماكريغر: في اطار نظرية X المدراء:

- لا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي
- يخلقون جوا سلبيا
- يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية

في إطار نظرية Y المدراء:

- يؤمنون بالمشاركة
- يخلقون جوا من الحرية
- يشجعون العمال على تحمل المسؤولية
- يشعرون العمال بالتقدير و الرضا
- يشجعون العمال على تقديم المبادرات



Chris Argyris

4- نظرية الشخصية الناضجة

- انتقد ارجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة
- أكد أن تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل
- اقترح المزيد من المرونة
- فسح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية
- انتقد إجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات (كل هذا يؤدي الى الجمود، يقلل من نشاط العمال)
- حسب ارجريس النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الاهداف

.....انتهت المحاضرة.....