

عنوان المحاضرة: المدرسة الكلاسيكية:

• تمهيد:

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) مع تزايد الحركة الصناعة في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل أكثر سهولة وبسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العمل للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومن أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية:

01- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الإنتاج، وكذا على معظم المسائل الإدارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور إجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي أن تصل إلى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الإنتاج يعتقد تايلور أن مصالح العمال والمستخدمين يمكن إن تكون متقاربة وليست متنافرة. ويمكن أن نقول أن الإدارة العلمية هي:

- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمل والإدارة.
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف.

* المبادئ التي جاء بها تايلور:

1- التقسيم الأفقي للعمل. 2- التقسيم العلمي. 3- نظام الأجرة والمردودية. 4- مبدأ المراقبة في العمل.

* أهم الانتقادات الموجهة للعالم تايلور.

- اعتبار الإنسان مجرد آلة، وإغفال الجوانب النفسية والاجتماعية له.
- إهمال العمل الجماعي
- عدم تشجيع العامل على المبادرة الشخصية والإبداع في الإنتاج والعمل.
- انعدام جودة الإنتاج وقلة المهارة.
- تجاهل دور النقابات العمالية

02- : نظرية "هنري فايول":

* مبادئ الإدارة حسب بها "هنري فايول":

- 1- تقسيم العمل. 2- السلطة والمسؤولية. 3- النظام والتأديب. 4- وحدة الأمر.
- 5- وحد التوجيه. 6- تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.
- 7- تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة. 8- المركزية.
- 9- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء. 10- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم.
- 11- الترتيب. 12- ثبات الموظفين في العمل 13- المبادرة. 14- روح الجماعة.

* الصفات الإدارية الواجب توافرها في الإداريين حسب رأي "فايول":

- الصفات الذهنية والعقلية. - الصفات الجسمانية. - الصفات الخيرية والتجريبية.
- الخلقية. - الثقافية. - الفنية.

* وظائف الإدارة حسب "فايول": هي: التنبؤ والتخطيط - التنظيم. - القيادة. - التنسيق. - الرقابة.

* الانتقادات الموجهة للعالم "هنري فايول":

- أن تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر .

- النظر في التنظيم بأنه نظام مغلق.

- أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.

03- النظرية البيروقراطية"ماكس فيبر":

يعرف "فيبر" البيروقراطية على: " أنها حكم المكتب" أو "تنظيم المكتب"، ويقوم أي نظام بيروقراطي على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة إلى القاعدة.

* مبادئ النظام البيروقراطي حسب ماكس فيبر:

1- تقسيم العمل.

2- الفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات الرسمية.

3- الإجراءات المكتوبة وليس شفوية.

4- هيراركية "هرمية" السلطة

5- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.

6- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنظيم متطلبات الوظيفة.

7- الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الإثنتين معا.

8- أداء الموظف يجب أن يراقب.

9- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

* سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.

- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.

- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التعبير التغيير الذي ترغبه المنظمة.

محاضرة: مدرسة العلاقات الإنسانية

أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية " كفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ثانياً: أسباب دراسة العلاقات الإنسانية.

- ظهور الحركات النقابية.
- زيادة ثقافة العامل.
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.
- كبر حجم المنظمات. - التخصص وتقسيم العمل.
- زيادة تكلفة العمل والإنتاج.
- ارتفاع المستوى المعيشي.

ثالثاً: أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية:

1. ألتون مايو (1880-1949):

قام بتجاربه على العمال في مصانع "هاوثورن" بهدف معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان، وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

* مجموعة تجارب قام بها التون مايو: هدفت إلى معرفة العلاقة بين الظروف العمل المادية وإنتاجية العمال.

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.

- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

* نتائج التجارب:

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت.
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- الإشراف على العاملين يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

II. نظريتي X.Y لدوجلاس ماكريجور:

وجاءت كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه بالإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي $Y-X$ أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة المتهمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

1- مبدأ إدارة التحكم والسيطرة (مفهوم نظرية X)

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- يهيمن على سير العمل.
- لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بثتى الأساليب.
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل، أو قلة الإنجاز.

- لا يقبل النقد من الآخرين.

2- مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية Y):

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين.

- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.

- يدرّب ويوجه العاملين.

- يكون مثلاً يحتذى به.

- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.

- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.

- يشجع العمل الجماعي.

رابعاً: الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

محاضرة: المدرسة السلوكية:

تمهيد:

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه.

أولاً: خصائص وسمات المدرسة السلوكية: تمتاز بكونها:

- مدرسة علمية تطبيقية.
- مدرسة معيارية
- مدرسة إنسانية.
- تهدف لتحقيق التوازن.
- نظرتها الشمولية.
- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات.
- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل.
- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات.
- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل. - تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية.

ثانياً: أهم نظرياتها

1. نظرية الدافعية الإنسانية ل"ابرهام ماسلو":

تفترض هذه النظرية أن الحاجات أو الدافعية الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency.

1- الحاجات الفسيولوجية.

2- حاجات الأمان.

3- حاجات الحب والانتماء.

4- حاجات التقدير.

5- حاجات تحقيق الذات.

II. نظرية العاملين ل "هارزبرغ فريدريك" (1923-2000):

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

1- المجموعة الأولى: العوامل الصحية (الأساسية) وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي.

- المنزلة المناسبة.

- الدخل المادي الكافي.

- الإشراف والذاتية.

- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة.

2- المجموعة الثانية: مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدرته.

- التقدير على أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

III. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.

- لم تتجح في تقديم نظرية متكاملة.

- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

محاضرة: المدارس الحديثة

أولاً: نظرية النظم:

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

ثانياً: مدرسة علم الإدارة:

علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة. على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

ثالثاً: الإدارة اليابانية:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

1- أهم عناصر الإدارة اليابانية:

- الأسلوب المميز في لإدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.

- أسلوب عمل الفريق.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.

- توفر المعلومات في اتخاذ القرار.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

رابعاً: الإدارة بالأهداف MBO

1. **مفهومها:** يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها: "نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل

إليه وقياس النتائج التي تحققها". وتعود بدايات هذه التقنية لـ "بيتر دركر" العام 1954 الذي أكد

على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هيكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

2. أهداف الإدارة بالأهداف:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل من واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

3. خصائص الإدارة بالأهداف: وتتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد.

- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتقاديها.

- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.

- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

ختاما: حوصلة للاتجاهات النظرية

تعددت المدارس والنظريات وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية، حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل، ثم ظهور عدة مدارس حديثة حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات التي تواجبت في النظريات والمدارس السابقة، وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات داخل المنظمة.