

المدارس الإدارية

سنة ثانية ليسانس



الأستاذة فاطمة قوال

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)
9	أ. مدرسة الإدارة العلمية.
10	1. ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية (المبادئ الإدارية):.....
10	2. النظرية البيروقراطية.....
11	3. المدرسة السلوكية.....
13	موارد ملحقه

وحدة

بنهاية المحاضرة سيكون المتعلم قادراً على:
 التعرف على المدارس الإدارية الثلاث: الكلاسيكية، السلوكية، والحديثة.
 توضيح الفروق الأساسية بين هذه المدارس.
 فهم أهم مبادئ كل مدرسة ودورها في تطوير الفكر الإداري.

مقدمة

صنف رجال الإدارة الفكر الإداري إلا ثلاث مدارس رئيسية، وكان أقدمها ما يسمى بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية،

التي اهتمت بالنواحي المادية كالوسائل المهمة لرفع كفاءة المنظمة، ثم جاءت بعد ذلك المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعنصر البشري وأهميته في تحقيق الكفاءة، وأخيرا المدارس الحديثة التي ركزت كل منها على جانب معين من جوانب العمل الإداري وأشهرها المدرسة الظرفية، النظرية اليابانية، وعليه سوف نسلط الضوء على أهم ما جاءت به كل نظرية من هذه النظريات.

آ مدرسة الإدارة العلمية

9

مدرسة الإدارة العلمية

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيمات الإدارية ومدرسة البيروقراطية.

آ. مدرسة الإدارة العلمية

تعتبر المدرسة الأولى التي ظهرت في مجال الإدارة مباشرة بولادة علم الإدارة وذلك في بداية القرن العشرين الماضي على يد مؤسسها المهندس الأمريكي "فردريك تايلور" الذي كان يدير ورشة عمل لبناء السكك الحديدية ومن روادها الآخرين: "هنري غانت" والزوجان "فرانك" و"ليليان جلبرت".

لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فردريك تايلور" بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كما يلي:

أ. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتقوم الإدارة على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختيار الأفراد وتدريبهم ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ب. وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة تطويرها وتدريب العاملين عليها وذلك لإتقان العمل وزيادة الإنتاجية وقلّة النفقات.

ج. تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج وقلّة في النفقات.

د. أن يتم اختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هـ. دراسة الجهد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وأبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج.

و. أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلوق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لازما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

آمنت بالأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيدا عن العشوائية والارتجالية.

أما فرانك وليليان جلبرت، كان فرانك مهندسا يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس، اهتمتا معا بعلم تفرع عن دراسات تايلور واهتماماته، اقترح فرانك وزوجته ليليان ما يسمى دراسة "الزمن والحركة"، حيث قاما بتقسيم أعمال المنشأة إلى نشاطات والنشاطات إلى حركات، وأطلقا على كل حركة اسم معاكس لاسم عائلتهما تيربلج واستطاعا أن يحددا لكل تيربلج زمنا وأن يوصفا الحركات الضرورية كل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم

للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

وأما عن الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إهمال الجانب الإنساني والتركيز على الجانب الفني في العمل.
- الاعتقاد والتركيز على الحوافز المادية فقط وإغفال حاجات الفرد ودوافعه المعنوية.
- محاربة التنظيم غير الرسمي ومحاولة القضاء عليه.
- الاقتصار في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين

ملاحظة : مرتكزات المدرسة العلمية



وما هو ملاحظ أن المدرسة العلمية ركزت على تحسين النواحي المادية كوسيلة مهمة في تحسين مستوى الأداء واهتمت بتحسين طرق العمل وتحسين الأجور والآلات المستخدمة وطرق صيانتها وترتيبها في المصنع وأهملت النواحي الإنسانية، وعليه يمكن تلخيص مبادئها ومرتكزاتها في النقاط التالية:

أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنين وتعتبر الكفاءة الإنتاجية عن النسبة من كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.

ب. استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين كاستخدام مثلاً الملاحظة والتجريب.

ج. التخصص في العمل: قام روادها بتقسيم العمل إلى إداري وفني، حيث تقوم الإدارة بالعمل الإداري الذي يشمل التخطيط والإشراف وتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل وتقسيم المهام التنفيذية بشكل مناسب وتوزيعها على العاملين بشكل عادل بعد ذلك تنفيذها.

1. ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية (المبادئ الإدارية):

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصراً لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ومن ناحية أخرى قسم فايول أنشطة المنشأة إلى ستة أساسية هي:

أ. الفنية: (الصنع والإنتاج).

ب. التجارية: (الشراء والبيع).

ج. المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه).

د. المحاسبية: (التكاليف والميزانيات، النفقات).

هـ. الإدارية: (التخطيط، التقييم الموجه، الرقابة).

و. الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص وممتلكاتهم).

2. النظرية البيروقراطية

كانت هذه النظرية من نتاج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة، وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- ◆ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
- ◆ سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
- ◆ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- ◆ اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.
- ◆ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.
- ◆ الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.

✦ خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

ولم يكن هدف "فيبر" صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء.

فقد كان فيبر يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه.

3. المدرسة السلوكية

تعد هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تصنف ضمن المدرسة الإنسانية، وقد جاءت هذه المدرسة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، ويمكن دراسة هذه المدرسة خلال مدخليين هما: مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلوم السلوكية.

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل فردريك تايلور وهنري فايول، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية، وعليه ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة، التهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين.

يعتبر "ألتون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها م فريق عمله في مصنع الهاتون لشركة وسترن إلكتريك Western Electric في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1924-1932)، فكانت أولى تلك التجارب تجربة الإضاءة والتي كانت تهدف لمعرفة أثر الإضاءة على الإنتاج حيث قام مايو بتقسيم العاملين إلى مجموعتين:

فريق التجربة وفريق المراقبة ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى تم اختيار ست فتيات من غير تجميع أجهزة الهواتف الذي كان يضم 100 عاملة وتم عزل الفتيات الستة لكي يعملن بشكل مستقل وخلال خمس سنوات من التجارب تم إدخال العديد من التغيرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغيرات تطبيق نظام جديد للحوافز غير الذي كان مطبقا من قبل، وتطبيق نظام الراحة وإدخال بعض أساليب الترويج وكل تلك التغيرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما تأكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير تم إدخاله، وبعد ذلك تم إلغاء جميع التغيرات والعودة إلى ظروف العمل السابقة ف لوحظ أن إنتاجية الفتيات لم تسجل أي انخفاض بل ظلت على معدلها المرتفع رغم إلغاء المزايا المادية.

(أ) مدخل العلوم السلوكية

أثناء الربع الأول من القرن العشرين كانت الإدارة تتمسك بمبادئ الإدارة العلمية وكان اسم تايلور وزملائه مرتبط بعلم الإدارة الأخذ النمو حيث كانت الإدارة العلمية هي السائدة في ذلك العصر، ومن ثم ظهور البيروقراطية ونظرية العملية الإدارية (التقسيمات الإدارية) ثم جاء ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتشكل منحى الفكر الإداري، فجاء بدأ علماء الاجتماع يهتمون بمشكلات الصناعة وأصبحت القضايا من نوع التحفيز والدوافع موضوعات لها شرعيتها في بحوث الإدارة معلنة عن ظهور مدرسة ونظريات السلوك التنظيمي.

وعليه يعد البعض أن نظريتي س، ص (y, x) للكاتب "دوجلاس ماكريكر" هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، فقد ألف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة "The Humanside of entreprise" الذي صدر عام 1960 يرى "ماكريكر" بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية X، بينما المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية Y، ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول الآتي:

افتراضات نظرية X (نظرية السلوك السلبي)	افتراضات نظرية Y (نظرية السلوك الإيجابي)
1. البشر بطبيعتهم يكرهون العمل.	1. البشر يكرهون العمل.
2. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	2. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
3. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	3. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
4. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	4. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
5. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	5. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
6. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	6. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
7. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	7. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
8. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	8. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
9. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	9. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.
10. البشر لا يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.	10. البشر يكرهون العمل إلا إذا أُجبروا عليه.

(6 ص po راجع)

أوضح "ماكريكر" أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية X السلبية حول الإنسان وتعتبره كآلة يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو بتقديم حوافز مادية له، في حين رفض هذه النظرية واعتقد بأن المدير يمكنه تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين إذا ما

اعتبرهم مبدعين وذو قدرات ويجب توفير الظروف المناسبة لهم وتشجيعهم على العمل داخل المنظمة.

موارد ملحقه

po -

افتراضات نظرية y حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية x حول طبيعة الإنسان
1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة. 2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. 3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوحيد الجهود نحو الأهداف. 4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. 5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل. 6. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته	1. الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل. 2. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. 3. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل. 4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل. 5. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف. 6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر.