

اسم المقرر
مبادئ الإدارة
استاذ المقرر
أ. عبدالله الجعفري



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الثانية

الفصل الثاني

الإدارة بين الماضي والحاضر (تطور الإدارة)

إعداد:

أعضاء هيئة تدريس مقرر مبادئ إدارة الأعمال



مكونات الفصل:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: (الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية).

ثانياً: المدرسة السلوكية: (حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية (X، Y)، نظرية الشخصية الناضجة).

ثالثاً: المدرسة الكمية: (علم الإدارة أو بحوث العمليات).

رابعاً: المدارس الحديثة: (مدخل النظم، المدخل الموقفي).

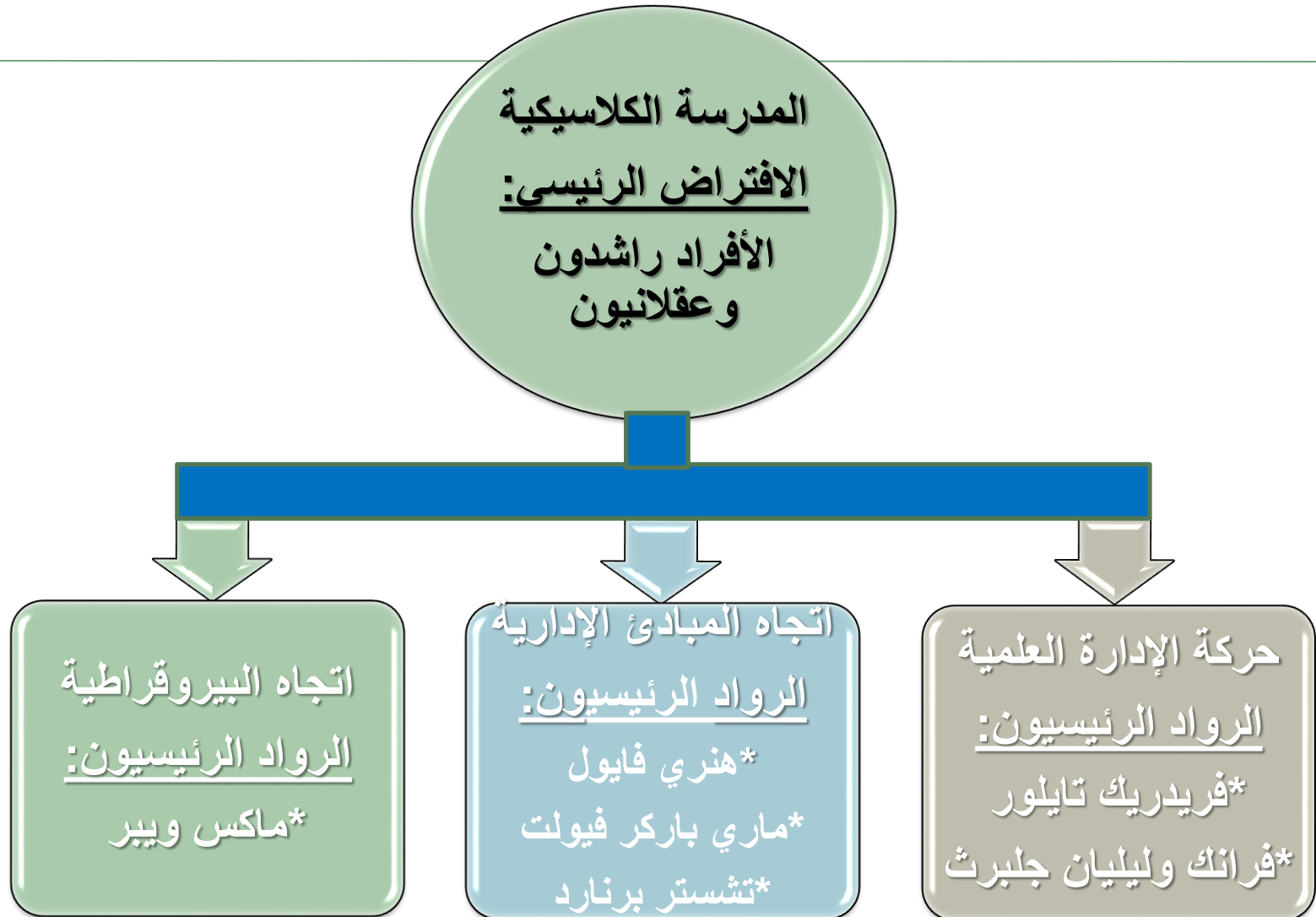
خامساً: الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة.

مقدمة

* بالرغم من وجود الإدارة في الحضارات القديمة إلا أنها كعلم له قواعد وأصول مفاهيم ونظريات تعتبر حديثة.

* يقصد بالمدرسة أو المدخل مجموعة من العلماء والباحثين ذوي رؤى وأفكار مشتركة تجاه ظواهر معينة في الإدارة أو الأدب أو الفن. (ولا تعني أنها حقبة تاريخية منتهية ولا مكان محدد).

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: أقدم المدارس وتضم:



١) حركة الإدارة العلمية:

يعتبر العالم فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية، ومؤسس المدرسة الكلاسيكية، وصاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١، وصاحب دراسة "الوقت والحركة".

* تركز هذه الإدارة على المنهج العلمي في حل المشاكل، وإختيار العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم. كما وتركز على إنتاجية الفرد وكيفية زيادتها.

أهم إسهامات تايلور:

١. قواعد علمية لكل وظيفة.
٢. اختيار العاملين بعناية فائقة.
٣. تدريب العاملين بعناية، وربط الأجور بالأداء.
٤. مساعدة العاملين للقيام بوظائفهم عن طريق التخطيط السليم.



(تابع): حركة الإدارة العلمية

* من المساهمين أيضاً الزوجين فرانك وليليان جلبرت الذين مهدا لتبسيط العمل والمعميارية من خلال التركيز على دراسة الوقت والحركة بهدف تقليل الوقت الضائع، والزمن المعمياري للأداء.

(٢) المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

تعود للعالم هنري فايول الذي شكلت أفكاره القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. والذي قدم كتاب "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام ١٩١٦.

* يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة، وعلى الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ الإدارية.



(تابع): المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

أهم آراء (أفكار) فايول تجاه واجبات الإدارة:

١. الاستبصار أو الحكمة.

٢. التنظيم.

٣. القيادة.

٤. التنسيق.

٥. الرقابة.

إسهامات فايول تجاه أنشطة المنظمة:

- نشاطات فنية وإنتاجية

- نشاطات تجارية

- نشاطات مالية

- نشاطات محاسبية

- نشاطات الحماية من المخاطر (موظفين، ومنتجات) - نشاطات إدارية

(تابع): المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

المبادئ الإدارية (الأربعة عشر) لفايول :

١. تقسيم العمل: لسهولة الإنجاز، وزيادة المهارة.
٢. السلطة والمسؤولية.
٣. القواعد المنظمة للعمل.
٤. وحدة الأمر.
٥. وحدة الاتجاه.
٦. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
٧. المكافأة العادلة.

(تابع): المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

(تابع) المبادئ الإدارية (الأربعة عشر) لفايول :

٨. المركزية: حصر أحقية إتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.
٩. التدرّج الهرمي.
١٠. الترتيب.
١١. العدالة.
١٢. استقرار الكادر: من خلال تحقيق أقل معدل دوران ممكن.
١٣. المبادرة.
١٤. روح الفريق.

(تابع): المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

* من الرواد المساهمين في هذا الاتجاه ماري باركر فيولت التي ركزت على تكريس الجهود للعمل. حيث ترى بأن المنظمة عبارة عن تجمع يعمل فيه العاملون بتناغم وتناسق ودون هيمنة، وأن وظيفة المدراء هي المساعدة على التعاون بحكم المصلحة المشتركة.

* أسهم أيضاً تشستر برنارد بفكرة التنظيم غير الرسمي، وأشار بأن المنظمات عبارة عن مجاميع إجتماعية توجد بها علاقات غير رسمية. كما وأسهم برنارد بتطوير نظرية قبول السلطة (حرية الأفراد باتباع أوامر الإدارة أو رفضها).

(٣) البيروقراطية:

* يعتبر العالم ماكس ويبر رائد هذا الاتجاه، حيث تشير البيروقراطية (لحكم المكاتب)، بمعنى أنها "صيغة عقلانية رشيدة تقوم على المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف". كما وقد أسهمت البيروقراطية في تطوير تخصص الإدارة العامة.

مبادئ البيروقراطية:

١. تقسيم العمل.
٢. هيكلية واضحة للسلطة.
٣. قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة).
٤. عدم التحيز في المعاملة.

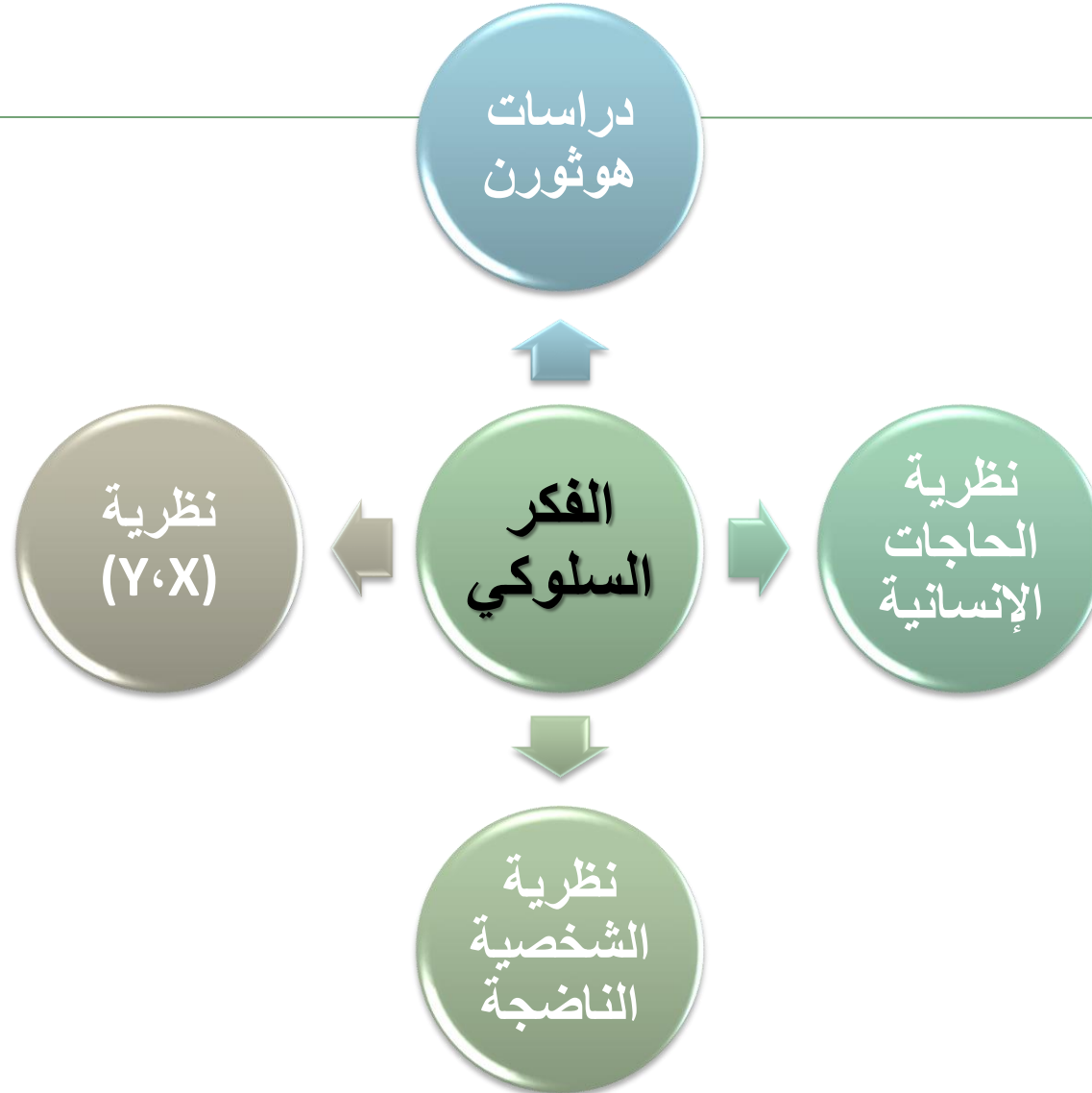


(تابع): مبادئ البيروقراطية:

٥. التّدرّج الوظيفي حسب الجدارة.
٦. فصل الإدارة عن الملكية.

ثانياً: المدرسة السلوكية:

*



(تابع): المدرسة السلوكية:

* أتت هذه المدرسة كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، وتعني مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية. بمعنى أن (المعاملة الحسنة، والرضا، والعلاقات... ← زيادة الإنتاجية)

* يفترض الفكر السلوكي أن الناس اجتماعيون ويرغبون في تحقيق ذاتهم.

١) حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

تعود للعالم ألتون مايو وزملاؤه. فقد قامت على مقارنة أداء مجموعتين من العمال (أ،ب) في مصانع وستيرن إلكترويك في ولاية شيكاغو في أمريكا. حيث استعانت المصانع بفريق من جامعة هارفارد بقيادة ألتون مايو عام ١٩٢٧. واعتمدت الدراسة توفير ظروف عمل مادية جيدة للمجموعة (أ) كالإضاءة والضوضاء والحرارة. في حين لم تتوفر مثل هذه العوامل لدى المجموعة (ب). وبعد ذلك قام الباحثون بدراسة التعب على ستة عاملات أخضعت للعمل بفترات مختلفة.

(تابع) حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

وقد تم التوصل إلى أن زيادة الإنتاجية ليست محكومة بهذه العوامل المادية التي تم دراستها، بل أنه يوجد أسباب أخرى تكمن في:

- أ- مناخ العمل الجماعي (العلاقات الطيبة...).
- ب- الإشراف المشترك (الشعور بالأهمية، والتزويد بالمعلومات، وسماع الآراء...).

- * أنتقدت هذه التجربة بمحدودية العينة وعدم إمكانية تعميم النتائج.
- * أعتبرت هذه الحركة مدخلاً للسلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة).

(٢) نظرية الحاجات الإنسانية: تعود للعالم إبراهيم ماسلو.

الحاجة: عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لإشباعه.
حيث قسّم ماسلو الحاجات الإنسانية الضاغطة على الفرد إلى خمسة مستويات.

* تقوم هذه النظرية على مبدأين وهما:

١. الحرمان من الإشباع:

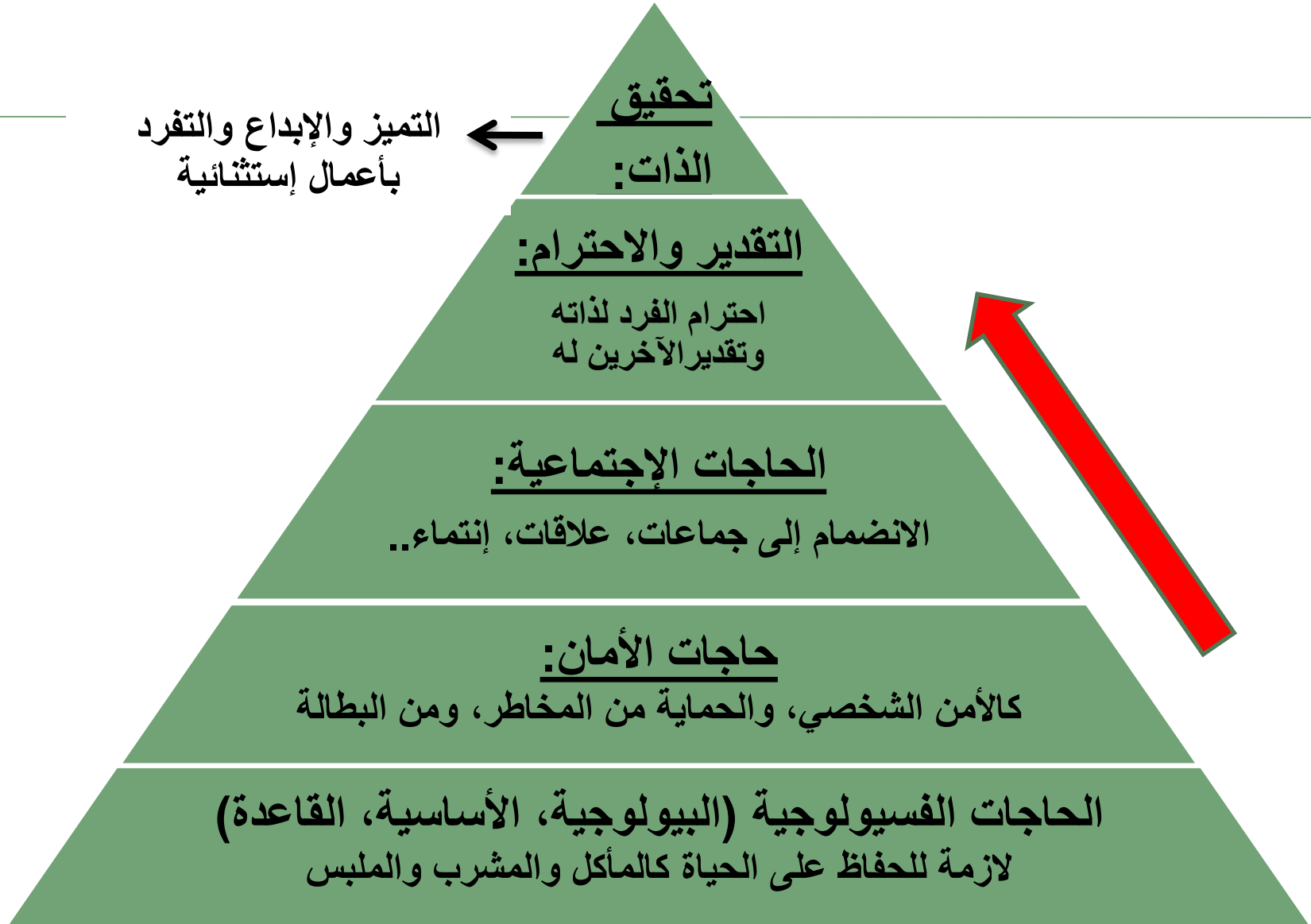
الحاجة المشبعة ← لا تولد دافع لإشباعها

الحاجة غير المشبعة ← تولد دافع لإشباعها

٢. التدرج في الإشباع (من أسفل إلى أعلى).

(تابع): نظرية الحاجات الإنسانية: إبراهيم ماسلو.

*



(٣) نظرية (Y,X):

تعود للعالم دوغلاس ماك جريجور، وترتبط بدراسة هوثورن، ونظرية ماسلو.

* تقوم نظرية (x) على عدة افتراضات سلبية تجاه العاملين، وأهمها (أنهم لا يحبون العمل، ولا يرغبون بتحمل المسؤولية، وليس لديهم رقابة ذاتية، ويحبون أن يكونوا تابعين وليس قادة، وليس لديهم طموح، ويحفزون بالحوافز المادية فقط).

وقد وجد هذا العالم أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية، فأقترح بدلاً منها نظرية (y)، التي تقوم على افتراضات معاكسة للسابق تماماً.

* ومن أهم ما توصل له دوغلاس أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بما ينسجم مع افتراضات المدراء حولهم.



٤) نظرية الشخصية الناضجة:

تعود للعالم كريس أرجرس، ومفادها أن شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية.

ثالثاً: المدرسة الكمية:

تفترض بأن الأساليب الكمية والإحصائية والرياضية يمكن أن تساعد متخذي القرارات في تحسين نوعيتها، وحل المشاكل في المنظمات. وهناك اتجاه لهذه المدرسة يتمثل بـ:

علم الإدارة (بحوث العمليات): حقل معرفي يهتم باستخدام الأساليب الكمية والرياضية لحل المشاكل الإدارية.

رابعاً: المدراس الحديثة:

جاءت مستندة ومكّلة للتوجهات السابقة.

مدخل النظم: ينظر للمنظمة كأنظمة مفتوحة على بيئتها باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها إلى مخرجات مفيدة للزبائن و المجتمع.

- كل منظمة ستصل إلى التلاشي الذي يعتبر حالة طبيعية تقود النظام إلى فقدان التوازن ومن ثم الأضمحلال اذا لم تفهم معطيات بيئتها بالشكل الصحيح.

*** راجع شكل المنظمة كنظام مفتوح (الفصل الأول).**

٢) المدخل الموقفى:

يقوم على مطابقة بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف. (الإدارة حسب الموقف)، بمعنى الإستجابة للخصائص الفردية في الموقف. بمعنى لا يوجد هنالك نظرية إدارية تصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، وإنما ذلك يتبع حسب الموقف. فكل منظمة تعتبر نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته.

*** (الخلاصة):** هنالك تكامل لأفكار المدارس السابقة لتحقيق الكفاءة والفاعلية. حيث أن هذه المدارس تبحث عن طريقة أفضل لإدارة المنظمة.

خامساً: الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

١. البحث عن التميز: خصائص تتفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات.
٢. إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشير لكون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من لحظة الحصول على المدخلات حتى وصول المنتج إلى المستهلك.
٣. المنظمة المتعلمة: وهي التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من خبراتها السابقة.
٤. الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة.
٥. القيادة: ومن أهم خصائص القيادة الناجحة:
 - التفكير الإستراتيجي الشمولي - اتقان التعامل مع التكنولوجيا
 - القيادة الملهمة
 - السلوك الأخلاقي النموذجي





بِسْمِ
الله

