

نظريات مبادئ الإدارة

المدرسة الكلاسيكية

الإدارة العلمية	المبادئ أو العمليات الإدارية	البيروقراطية
- ركزت الإدارة العلمية على اعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت و اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل؛ - يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه؛ - نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام ١٩١١ ركز فيه على التعامل الإداري و دراسة الوقت والحركة. • إسهامات تايلور والإدارة العلمية - إعداد قواعد علمية - اختيار العاملين بعناية - تدريب العاملين لأداء أعمالهم - دعم العاملين في أداء أعمالهم • مساهمات الزوجين ليليان وفرانك جيلبرث - تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة - دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي؛ - تطوير مصطلحات كـ Work Simplification Standardization	- 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 ١٩١٦ بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"؛ - شكلت أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الادارة - قسم فايول مهام و واجبات الإدارة إلى خمسة عمليات: - الاستبصار والحكمة - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة - ابرز أفكار فايول و مساهماته - قسم المنظمة إلى عدة نشاطات: - النشاط الإنتاجي - النشاط التجاري - النشاط المالي - النشاط المحاسبي - نشاط الحماية من المخاطر - النشاط الإداري - المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول - تقسيم العمل - السلطة و المسؤولية - القواعد المنظمة للعمل - وحدة الاوامر - وحدة الاتجاه - خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة - مكافأة العاملين بعدالة - المركزية - - التدرج الهرمي - الترتيب - العدالة - استقرار العاملين - المبادرة - روح الفريق	- وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لانجاز 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 - تقسيم واضح للعمل - هيكل واضحة للسلطة - قواعد وإجراءات عمل رسمية - اللاشخصية في التعامل - التدرج الوظيفي حسب الجدارة - فصل الإدارة عن الملكية

المدرسة السلوكية

دراسات هوثورن	نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو	نظرية X و نظرية Y لماكريغز	نظرية الشخصية الناضجة
- وهي مجموعة من التجارب في شركة Western Electric في موقع Hothorne - <u>فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل؛</u> - اكتشف مايو أن تحسين الإنتاجية تتحقق عبر: - مناخ العمل الجماعي - الإشراف المشترك - ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات العامة Human Relation والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى السلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات	- ركز ابراهام ماسلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة - <u>الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه</u> - حسب ماسلو الحاجات تولد ضغطا تؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة - <u>هرم الحاجات لماسلو</u> - <u>المبدأين الأساسيين لنظرية الحاجات الإنسانية</u> ١ - الحرمان من الإشباع: الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع سلوك الفرد والحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد ٢ - التدرج في إشباع الحاجات أي أن الفرد يشبع حاجاته المتعلقة بالغذاء قبل أن يفكر في حاجاته المتعلقة بتحقيق الذات	- <u>تأثر ماكريغز بأعمال مايو و ماسلو</u> - ألف كتاب مشهور : The Human Side of Enterprise - <u>حسب العالم فان افتراضات النظرية X تقوم على:</u> - عدم حب العاملين للعمل - نقص الطموح - عدم تحمل المسؤولية - يقاومون التغيير - يفضلون ان يقادوا بدلا أن يكونوا هم القادة - يحفزون ماديا فقط - <u>نظرية X و نظرية Y لماكريغز</u> - <u>اقترح بدلها افتراضات نظرية Y:</u> - العمال يحبون عملهم - مستعدون لتحمل المسؤولية - قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية - هم مبدعون وذوي خيال واسع - <u>حسب ماكريغز:</u> - <u>في إطار نظرية X المدراء:</u> - لا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي - يخلقون جوا سلبيا - يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية - <u>في إطار نظرية Y المدراء:</u> - يؤمنون بالمشاركة - يخلقون جوا من الحرية - يشجعون العمال على تحمل المسؤولية - يشعرون العمال بالتقدير و الرضا - يشجعون العمال على تقديم المبادرات	- انتقد أرجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة - تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدا تحقيق الذات للعامل - اقترح المزيد من المرونة - فُسح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية - انتقد إجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات - حسب أرجريس النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الاهداف

نظريات القيادة:

- نظريات تقليدية
- نظريات سلوكية
- نظريات موقفية

اولا التقليدية : اهتمت بالقيادة وتندرج تحتها نظريتين

- نظرية الرجل العظيم
- نظرية السمات

١- نظرية الرجل العظيم **انطلقت من تحليل قادة عسكريين وسياسيين متميزين وتعتبر ان القائد رجل عظيم وان هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت بالفطره .**

٢- نظرية السمات: **ترتكز على مجموعة من السمات التي يتمتع بها القائد**

- الشعور العالي بالمسؤولية
- الذكاء العالي
- الحسم والثقة بالنفس
- الاستقامة والامانه

ثانياً السلوكية // تتكلم هذه النظرية عن أساليب القيادة..وتندرج تحتها نظريتين

- دراسات ميشيغان
- الشبكة الادارية لـ blake-mouton

١- دراسات ميشيغان : حددت هذه الدراسة نوعين من سلوكيات القائد:

- التركيز على العمل: يولون اهتماما بالعمل
 - والتركيز على العاملين: يهتمون اكثر برضى العاملين
- خلصت دراسة ميشيغان على ان الاسلوب الذي يركز على العاملين هو الأكثر فعالية.

٢- نظرية الشبكة الادارية لـ بلاك وموتون

• القائد (١-١) **قائد مهمل** - القائد (٩-٩) **قائد استبدادي**

• القائد (٩-١) **قائد نادي اجتماعي**

• القائد (٩-٩) **قائد مثالي**

• القائد (٥-٥) **قائد وسط**

ثالثاً // النظريات الموقفية: القيادة تختلف حسب الموقف والمتغيرات واهمها:

- توجهات وسلوكيات الادارة العليا
- خبرة القائد وشخصيته
- استراتيجية وثقافة المنظمة

واهم النظريات الموقفية:

- نظرية شميدت وتنمبوم لسلوك القائد
- النظرية التفاعلية
- نظرية المسار والهدف
- نظرية فروم جاغو

١-نظرية شميدت وتنمبوم: حيث وضعوا مصفوفة لسلوكيات مختلفة للقائد وفق

- A. تأثيره بخصائص المرؤوسين: الحاجة الى الاستقلالية واستعدادهم لتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في محيط غامض
- B. خصائص الموقف: نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشاكل المطروحة وضغط الوقت
- C. خصائصه كمدير أو قائد : نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين

٢-النظرية التفاعلية : ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاث ابعاد:

- القائد
- المرؤوسين
- طبيعة الموقف

٣-نظرية المسار والهدف: تم تطويرها من قبل روبرت هاوس

اساسها: ان القائد الافضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين للوصول الى اهداف المنظمة

الانماط القيادية الاربعة لهاوس

- قيادة توجيهية
- قيادة مساندة لجعل العمل اكثر متعة
- قيادة متوجهه للانجاز وضع اهداف تثير التحدي والثقة
- قيادة تشاركية : دمج العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار

حسب هاوس يتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف:

الموقف	السلوك القيادي	التأثير على المرؤوسين	النتائج
إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم	أسلوب قيادي مساند	زيادة ثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظيفة غامضة	أسلوب قيادي توجيهي	التركيز على المكافأة	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظائف خالية من التحدي	أسلوب قيادي متوجه نحو الانجاز	تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
مكافأة غير صحيحة	أسلوب قيادي تشاركي	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء

٤- نظرية فروم وجاغو: تقوم على اساس مساعدة القائد على اختيار الاسلوب الافضل للقرار وتتميز بـ

- قرار السلطة: يتخذه القائد ويعلنه للمرؤوسين
- قرار استشاري: بعد التشاور مع المرؤوسين - قرار مجموعة : يتخذه المرؤوسين بالتفويض من القائد

نظريات التحفيز

نظريات المحتوى	من أهم نظريات المسار	نظرية التعزيز
• نظرية ماسلو (هرمية الحاجات): - حاجات المستوى الأدنى: (الحاجات الفسيولوجية والامان و الحاجات الاجتماعية) - حاجات المستوى الأعلى: (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات). - مبادئ ماسلو: - مبدأ العوز: الحاجات المشبعة ليست محفزة - مبدأ التدرج في الإشباع (الأكل قبل التقدير). • نظرية ERG: - تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع - حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والامان)؛ - حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية)؛ - حاجات النمو (تحقيق الذات مثلا). مبدأ الإحباط: وهو التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلا بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى. • نظرية هرتزبرغ: - وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للانجاز والرضا الوظيفي العوامل الدافعة: وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للانجاز والرضا الوظيفي؛ العوامل الصحية: وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تآمر أو عدم رضا وظيفي. - نظرية الحاجات المكتسبة حسب Mc Clelland هناك ثلاث حاجات إنسانية: - الحاجة للانجاز: الرغبة في تحقيق أداء مفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة؛ - الحاجة للقوة: الرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير فيهم؛ - الحاجة للانتماء: الرغبة في تكوين علاقات	توضح هذه النظريات كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء عمل معين من بين مجموعة من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية. • - نظرية العدالة: (تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا مع الآخرين) - بذل مجهود أقل في أداء العمل؛ - طلب تغيير المكافآت؛ - تغيير أسلوب المقارنة لكي تظهر الأمور أفضل؛ - ترك الوظيفة. • نظرية التوقع: - تفترض هذه النظرية: التحفيز $E \times I \times V =$ - التوقع (E): وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا؛ - المنافع (I): وهي اعتقاد الأفراد بان الأداء الناجح تتبعه مكافآت؛ - القيمة (V): تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل. - إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوما. • - نظرية تحديد الأهداف - حسب هذه النظرية الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد لتحقيقها تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية.	عكس نظريات المحتوى والمسار تركز على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة وأثرها على الفرد. افتراضات النظرية: - قانون الأثر (السلوك الذي يؤدي الى نتائج سارة سوف يتكرر مسبقا والعكس صحيح) - التعزيز (حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين) أنواع التعزيز: - التعزيز الإيجابي (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة)؛ - التعزيز السلبي (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخر)؛ - العقوبة (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين).

تمنياتى للجميع بالتوفيق والنجاح

لاتنسوني من دعواتكم الطبية