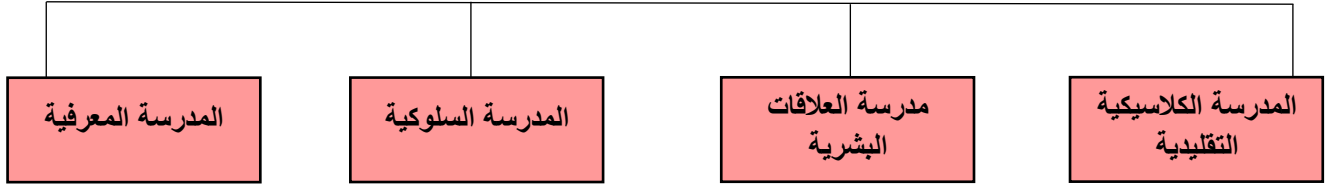


نظريات في الإدارة



اسم المدرسة	السنة	اسم العالم	نظريته
١- المدرسة الكلاسيكية التقليدية	١٩١١	فريدريك وينسلو تايلور	قام بتطوير فكرة الإدارة العلمية كأفضل طريقة واحدة للعمل The one best way قسم العمل إلى أفقي: تجزئة المهام و عامودي: تصميم منفصل عن التنفيذ.
		هنري فورد امتداد للتيلورية	تتركز الفوردية على مبدئين : توحيد المنتج/تثبيت العامل في موقعه. الإدارة العلمية + الفوردية: مكاسب الانتاجية واقتصاديات الحجم أدى إلى: انخفاض التكاليف والنمو الاقتصادي .
	١٩٢٥- ١٨٤١	هنري فايول	الإدارة الصناعية للمنظمة - الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة / أحد رواد التنظير لطرق إدارة الأعمال. قسم أنشطة المؤسسة إلى ٦ مجموعات : نشاطات فنية / تجارية/ مالية/نشاطات الوقاية والضمان / نشاطات محاسبية/ نشاطات ادارية. وضع المبادئ الـ ١٤ للإدارة.
	١٩٦٤	ماكس فيبر والبيروقراطية	البيروقراطية تتساوى مع نموذج مثالي . قسم السلطة إلى ٣ اشكال: كاريزمية / تقليدية / عقلانية أو قانونية. وهو أول من استخدم مصطلح الكاريزما . استند منهجه إلى تحليل السلطة في المنظمة وشرعيتها.

اسم المدرسة	السنة	اسم العالم	نظريته
٢- مدرسة العلاقات البشرية ولدت إثر الأزمة الاقتصادية ١٩٢٩ تقوم بالبحث في كيفية التوفيق بين التحفيز والتنظيم	١٨٨٠-١٩٤٩	ألتون مايو	البحث عن ظروف الكفاءة ، كان متشعب بطريقة تايلور
	١٩٦٠	ماك قريقر	نظرية X , Y X = العامل السلبي Y = العامل الايجابي

اسم المدرسة	السنة	اسم العالم	نظريته
٣- المدرسة السلوكية: تنطلق من الخارج الى الداخل	١٩٨٧	فيشر	كل سلوك بشري سواء أحببناه أم كرهناه هو رد فعل سببي نتيجة للتغيرات في الاحداث الخارجية.
	١٩٤٨	سكينر	متطرف راديكالي : سلوكيات الفرد تعتمد على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات.

اسم المدرسة	السنة	اسم العالم	نظريته
٤- المدرسة المعرفية : تنطلق من الداخل الى الخارج	١٩٦٤	فيكتور فروم	أن الفرد سيتشجع عندما يتوقع أن جهوده ستمكته من تحقيق نتيجة عواقبها مرغوبة. نظرية التوقعات : القيمة×المنفعة×التوقع= الحافز أو الدافع. استخدم نظرية الضرب لأنه اذا غاب أي عامل منهم فإن الحافز سيصبح صفر.

نظريات في القيادة



١ - النظريات التقليدية

اعتمدت على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين / تفترض: ان القائد شخص عظيم . وأن هذه العظمة جاءت نتيجة لموهبة وقدرات خارقة اكتسبت بالفطرة والوراثة ويمتلكون شخصيات كاريزمية ساحرة و مؤثرة تجلب لهم الأتباع و الولاء برغبة و حب و ليس بالإكراه أو الضغط. تهمل تفسير القيادة لدى الأشخاص العاديين و بالتالي فهي ليست شمولية.	١- نظرية الرجل العظيم
القائد هو من يملك مجموعة من السمات أي الصفات المحددة للنجاح. منها: الشعور بالمسؤولية / الثقة بالنفس / الحسم / الاستقامة والأمانة / الذكاء. حددت الكثير من السمات ولكنها لم تبين أي منها الأكثر أهمية وبذلك في ليست نسبية.	٢- نظرية السمات

٢ - النظريات السلوكية

حسب هذه الدراسة فالقائد الذي يركز على العاملين هو الأكثر فاعلية . ١. التركيز على العمل . ٢. التركيز على العاملين ورضاهم.	١- دراسات ميشيغان ١٩٤٠
حسب هذه الدراسة فإن الأسلوب المستهدف هنا هو الذي يحقق الموازنة بينهما. تعرف نمطين سلوكيين مختلفين للقائد: ١. الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته. ٢. الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين.	٢- دراسات اوهايو
طوّرت لوصف أنماط القيادة للمديرين وفق بُعدين هما : ١. الأفراد ٢. الانتاج أساليب القيادة حسب هذه الدراسة هي ٥ : القيادة الاهمالية = مستوى الاهتمام بالفرد والمهمة ضعيف . أسوء قائد ١,١ القيادة الاستبدادية = تركيز على الانتاج على حساب الأفراد ٩,١ القيادة الوسطى = مستوى الاهتمام بالمهمة والفرد متوسط ٥,٥ قيادة نادي الترفيه = تركيز على الأفراد على حساب الانتاج ٩,١ القيادة المثالية = مستوى الاهتمام بالفرد والمهمة عالي ٩,٩	٣- الشبكة الادارية ليلاك وموتون

٣- النظريات الموقفية		
مصفوفة سلوكيات مختلفة وفقاً لخصائص القائد والموقف والمروسين.	١- نظرية Tannenbau, Schmidt	لا يوجد فيها نمط واحد للقيادة فهي <u>تختلف حسب اختلاف الموقف</u> لأنها مجموعة من متغيرات ظرفية يؤثر فيها الظرف ، أهم هذه المتغيرات: <u>توجهات سلوك الادارة/ خبرة القائد وشخصيته/ طبيعة العمل ونمط المهام/ استراتيجية وثقافة المنظمة</u>
تفاعل ٣ عناصر : <u>القائد / طبيعة الموقف / طبيعة المروسين.</u>	٢- النظرية التفاعلية	
علاقة بين توجهين : <u>العلاقات والمهام.</u> يستخدم <u>الاستبيان</u> لقياس أسلوب القيادة.	٣- نظرية فيدلر للسلوك الانساني	
تقوم على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المروسين لأداء مهامهم . يستخدم ٤ أساليب قيادية : <u>البيع : أي تفسير وتوضيح القرارات / المشاركة: تقاسم ومشاركة الأفكار / إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات / التفويض .</u>	٤-نظرية Hersey, Blanchard	
<u>القائد الأفضل: هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمروسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية.</u> يجب على المدراء أن يكونوا مرنين و يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية: <u>قيادة توجيهية، مساندة، متوجهة نحو الإنجاز و تشاركية.</u>	٥- نظرية المسار أو الهدف طورها : روبرت هاوز	
تقوم على أساس مساعدة القائد على اختيار الاسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المروسين. يمكن للقائد اختيار أحد الأنماط التالية لاتخاذ القرار : <u>قرار سلطة، قرار استشاري، قرار مجموعة.</u>	٦- نظرية Vroom Jago	

نظريات التحفيز



١- نظريات المحتوى

<p>قسّمها إلى مستويين : مستوى أعلى ومستوى أدنى وقسم الحاجات إلى ٥ طوابق. تنطلق من القاعدة إلى أعلى الهرم. المستوى الأعلى (أعلى الهرم) وضع فيه الحاجات النفسية : تحقيق الذات / حب الذات / حب الانتماء. المستوى الأدنى (قاعدة الهرم) وضع فيه حاجات مادية اجتماعية : الحاجة إلى الأمن / والحاجات الفسيولوجية. ١- مبدأ النقص العوز هو المحفز للسلوك الفردي / الحاجات الغير مشبعة هي التي تحفز. ٢- مبدأ الارتقاء : لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد اشباع الحاجة السابقة لها.</p>	<p>١- نظرية ماسلو تحقيق الذات حب الذات حب الانتماء الحاجة إلى الأمن الحاجات الفسيولوجية</p>	<p>تبحث هذه النظريات في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل. تقوم هذه النظريات على تحليل وفهم محتوى الحاجات الفردية مادية كانت أو نفسية.</p>
<p>جاءت ناقدة ومطورة لنظرية ماسلو (اختصار واعادة تنصيف لها) أشار لمبدأ الاحباط والتراجع: في التركيز على حاجات مشبعة أصلاً عند العجز عن اشباع حاجات اخرى. قسّمها إلى ٣ حاجات : الحاجة النمو : تحقيق الذات الحاجة إلى العلاقات والتقدير : حب الذات / الحاجة إلى الانتماء الحاجة إلى الوجود : الحاجة إلى الامن / الحاجات الفسيولوجية</p>	<p>٢- نظرية ألدرفر</p>	
<p>■ هي عوامل داخلية (عند الفرد) كالشعور بالمسؤولية والقدرة على الإنجاز ■ تناسب العوامل العليا عند Maslow ■ تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة. لتحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل. ■ هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل كالراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية. ■ تناسب العوامل الدنيا عند Maslow ■ اهمالها من الإدارة يؤدي إلى عدم الرضا وأخذها بعين الاعتبار لا يؤدي إلى رضا طويل المدى. ■ مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا.</p>	<p>٣- نظرية هارزبرغ للعاملين عوامل داخلية عوامل خارجية</p>	

<p>٤- نظرية ماكلياند ركز على الكفاءة</p>	<p>حسب ماكلياند هناك ٣ أنواع من الحاجات : <u>الحاجة الى الانجاز بأحسن الطرق / الحاجة الى القوة / الحاجة الى الانتماء.</u> قوة هذه الحاجات تتأثر في المدى البعيد اعتماداً على <u>الخبرة والتجربة الشخصية.</u> والحاجة الأقوى هي التي تفسر سلوك الفرد في البحث عن الوظيفة التي تلبي له ذلك.</p>
--	---

٢- نظريات المسار العلمي

<p>١- نظرية التوقع لـ فيكتور فروم ١٩٦٤</p>	<p>التوقع × المنافع × القيمة = الحافز أو الدافع على المدراء تعظيمها للحصول على أفضل النتائج. التوقع : اعتقاد الفرد أن العمل المثابر سينال عليه نتائج. المنافع : اعتقاد الفرد أن الأداء الناجح تتبعه مكافأة. القيمة : تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقعة نتيجة العمل. الحافز سيكون صفر إذا غاب أحد العوامل.</p>	<p>تبحث هذه النظريات</p>
<p>٢- نظرية العدالة Stacy ADAMAS</p>	<p>Stacy ADAMAS أول من تكلم عن العدالة. تركز نظريته على إدراك الفرد وكيفية معاملته بعدالة مقارنة بالآخرين وما يحصلون عليه. أضاف Porter and Lawler أن العدالة ليست دائماً خارجية وإنما داخلية أيضاً نتيجة الشعور بالرضا وتحقيق الذات.</p>	<p>في معرفة أسباب اتباع الفرد سلوك معين بدلاً من سلوك آخر</p>
<p>٣- نظرية تحديد الأهداف ١٩٦٨ Edwine Locke</p>	<p>الأهداف المصاغة بشكل سليم والمدارة بفاعلية تقود لتحقيق التحفيز . جهد الفرد يقاس بمدى صعوبة الهدف ومدى اثارته للتحدي . كلما كانت درجة تقبل الهدف كبيرة كلما ساعده ذلك ودعمه لتحقيقه.</p>	

٣- نظرية التعزيز لـ سكينر Skinner

المتطرف الراديكالي السلوكي

<p>التعزيز مصطلح نفسي. تركز نظرية التعزيز على <u>البيئة الخارجية</u> ومفرزاتها من نتائج واثار وعواقب على الفرد. تقوم على افتراض قانون الأثر، أي أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة يتكرر مستقبلاً ، <u>والتعزيز</u> هو حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصوله. هناك التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي (المحو والازالة بالعقوبة، النصح والرسائل....) توقيت او جدولة التعزيز للتأثير في سلوك العامل، التعزيز المستمر، الجزئي (بفواصل زمنية ثابتة، بفواصل زمنية متغيرة، التعزيز بالنسبة الثابتة، التعزيز بالنسبة متغيرة)</p>
--