

مقدمة

- لا ترتبط نشأة الإدارة بأمة أو حضارة دون غيرها ، ولذا يمكننا القول أن الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها.
- يدل التاريخ الإنساني أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية..
- كما تشير الكتابات إلى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- ويشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوربية والأمريكية المعاصرة.

وهذا هو ما سنتناوله فيما يلي:

الإدارة " علم "

• خطوات الأسلوب العلمي:

- *مشاهدات لأحداث معينة.
- *تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.
- *التحقق من صحة الفروض.
- *معالجة الأسباب ، والتأكد من النتائج.

الإدارة " فن "

حيث يعود نجاح المدير الى:

- *مقومات شخصية وذاتية تتوفر فيه دون غيره..
- *يعتمد على الحدس والبديهة والخبرة ، وليس من خلال التعليم..

الإدارة " مهنة "

- تتضمن المهنة مجموعة من الخصائص التي تشمل كل من:
العلم ، والفن ، وأشياء أخرى.
- هل تؤيد القول الذي يرى أن الادارة مهنة ؟ علل لما تقول.

نظريات الإدارة:

• المدخل التقليدي:

***التنظيم البيروقراطي : ماكس فيبر**

ويمكن تلخيص السمات الأساسية لنموذج (فيبر) البيروقراطي في:

- (1) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- (2) يجب اتباع مبدأ التدرج الهرمي.
- (3) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين.
- (4) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية.
- (5) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي.
- (6) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

حركة الإدارة العلمية

- **هنري فايول** : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة - قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع (الفني - التجاري - التمويل - التأميني - المحاسبي - الإداري) ، كما صاغ 14 مبدأ للإدارة (تقسيم العمل - السلطة والمسئولية - النظام - وحدة القيادة - وحدة التوجيه - مكافأة العاملين - سيادة المصلحة العامة - المركزية - التسلسل الهرمي - التدريب - الإنصاف - ثبات العاملين - المبادرة - روح الجماعة).

■ فريدريك تايلور:

- ✓ اهتم بتوزيع العمل في مراحل مختلفة
- ✓ اهتم بضبط الحركة والزمن
- ✓ كما عني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل.
- ✓ واهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات.
- وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية ، هي:
 - (1) أن الإنسان حيوان يفكر بطريقة عقلانية ، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة.
 - (2) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية
 - (3) يتماثل الفرد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية

مدرسة العلاقات الإنسانية: ..

- دراسات الهاوثورن:
- ألтон مايو
- نظرية الحاجات البشرية:

- أبراهام ماسلو
- نظرية (X) ، نظرية (Y) :
- دوغلاس ماكريجور

تجارب الهاوثورن - ألتون مايو

1927 - 1932 مصنع هاوثورن - ويسترن إليكتريك

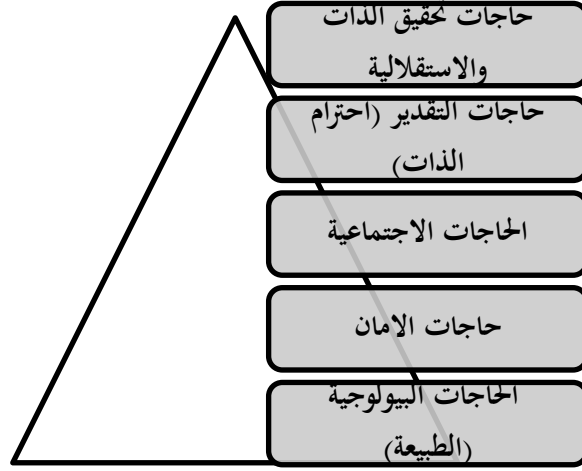
مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- التجربة الأولى : إختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين
- التجربة الثانية : إختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين
- التجربة الثالثة : إختبار أثر طريقة دفع الاجور والحافز المادي على الكفاية الانتاجية.
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

- ✓ والقيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في اهتمامها بالناس ، ونظرتها للإنسان باعتباره أهم عناصر الإدارة ، ونظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعي .
- ✓ كما اهتمت بالروح المعنوية للعاملين ، ودرجة الانسجام القائم بينهم ، وكذا الحوافز والرضا الوظيفي.

نتائج تجارب الهاوثورن

- ❖ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- ❖ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
- ❖ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- ❖ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- أبراهام ماسلو نظرية الحاجات :



دوجلاس ماكريجور

- ❖ واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين ، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية ، والإدارة بالمشاركة ، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل ، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.
- ❖ وتعد نظريتا (X ،) Y (أهم الإضافات التي قدمها (دوجلاس ماكريجور) وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها.
- ❖ وقد حاول كثير من المديرين تبني نظرية (Y) ، إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدماً فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل.

نظرية (X)

- 1) وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى X وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين.
- 2) وطالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة.

أسس نظرية (X)

1. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
2. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج إلى توجيه من رئيسه.
3. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
4. يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية

يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق

الأهداف.

هل نجحت هذه النظرية ؟

- رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب.
- كما اتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة.
- ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرة إيجابية عن العاملين وهي:

نظرية (Y)

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.
- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته - للعمل.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة- بل ويسعى إليها.

نظرية 2 (- Y)

- الإنسان طموح بطبيعته ولنا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته ، وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أُعطِيَ الفرصة لذلك.
- وإذا أُعطِيَ الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

الفرق بين النظريتين

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية ، ويعاملون الإنسان كآلة.

- لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية Y فإنهم يتبعون المدرسة السلوكية.

الانتقادات للمدرسة الانسانية

- توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
- أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل ، وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

تقبلوا تحيات قروب مبادئ الإدارة .. ~