

التطور التاريخي للأدارة

الادارة بين الماضي والحاضر

عناصر المحاضرة

الإدارة بين الماضي والحاضر

المدرسة الكلاسيكية

المدرسة السلوكية

المدرسة الكمية

المدراس الحديثة

الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية

مفهوم المدرسة او المدخل School or Approach

مجموعة العلماء والباحثين والأفكار المشتركة في رؤية ودراسة وتفسير ظواهر معينة في الإدارة أو الأدب أو الفن، الذين لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لهم لأعطوا اجابات متشابهة الى حد كبير .

ما هي فائدة التطور التاريخي للإدارة ؟ ان اهمية دراسة المدارس الادارية ومعرفة روادها يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الادارة مما يغني مفاهيمها لانها تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الادارية وتحسين قدرة المدراء في ادارة منظماتهم .

المدارس الإدارية بين الماضي والحاضر

الكلاسيكية (التقليدية)

المدرسة السلوكية

المدرسة الكمية

المدارس الحديثة

الاتجاهات المعاصرة
والمستقبلية

اتجاهات المدرسة الكلاسيكية

البيروقراطية

المدرسة
الكلاسيكية

المبادئ الإدارية

الإدارة العلمية

فريدريك تايلور

رواد الإدارة
العلمية

فرانك وليليان جلبرت

شستر برنارد

هنري فايول

رواد مدرسة
المبادئ الإدارية

ماري باركر فوليت

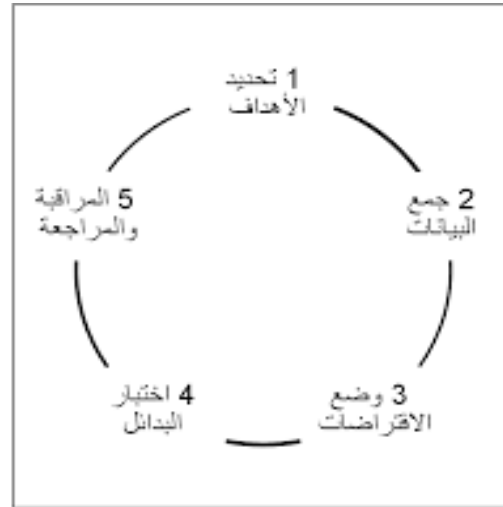
رواد اتجاه
البيروقراطية

ماكس فيبر

الإدارة العلمية

scientific management

تركز الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل



نموذج الإدارة العلمية

دراسة الوقت والحركة time and motion study

تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات
قياسية لأدائها



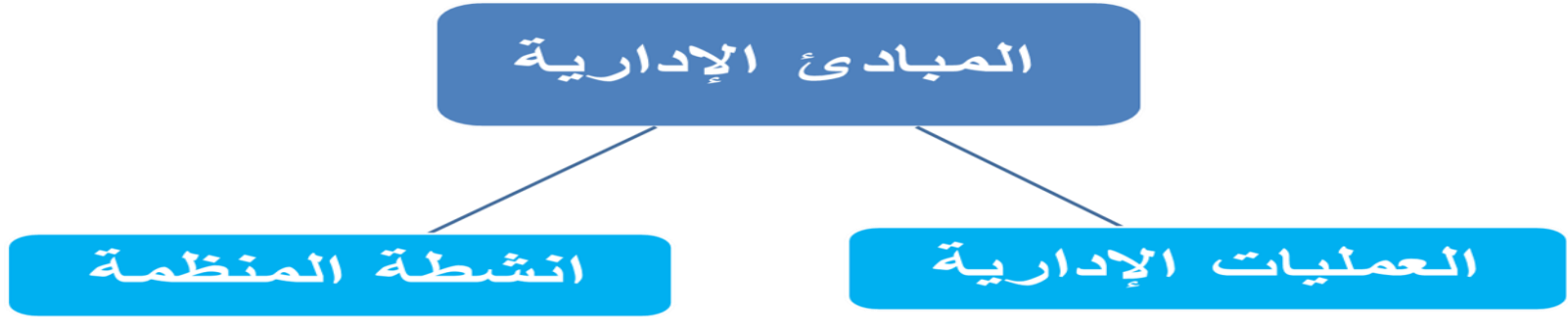


اسهامات تايلور

اعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة
الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها
اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات
المطلوبة للوظيفة
تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفء أجور تتلاءم
مع أدائهم
إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق
التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة الانجاز

المبادئ (العمليات او التقسيمات) الادارية

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة لاتجاه (الادارة العلمية)، ففي الادارة العملية كان التركيز على انتاجية الفرد وزيادتها . في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة .
ان افكار رواد هذا الاتجاه شكلت القاعدة الاساسية لتخصص « ادارة الاعمال »



العمليات الإدارية

العمليات الإدارية : اتجاه يركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية

وانشطة المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ الإدارية

وقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة الى خمسة عمليات رئيسية

١- الاستبصار والحكمة (والتي من خلالها توضع الخطة لتنفذ مستقبلا)

٢- التنظيم لحشد الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف

٣- القيادة واصدار الأوامر (لتقييم العاملين وانجازاتهم للحصول على افضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة)

٤- التنسيق

للتأكد من الانجاز حسب الخطة واتخاذ اجراءات تصحيحية (٥- الرقابة

العمليات الإدارية

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت ام خدمية ، على الرغم من ان فايول قد خص بها المنظمات الصناعية

أنشطة المنظمة

النشاط الانتاجي الفني

النشاط التجاري

النشاط المالي

نشاط الحماية من المخاطر

النشاط المحاسبي

النشاط الإداري (ويشمل العمليات الادارية الاربعة) التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)

تقسيم العمل

(اعطاء العامل جزء من العمل ليكون متخصصا فيه)

وحدة الامر (كل موظف يتلقى الاوامر من رئيس واحد فقط)

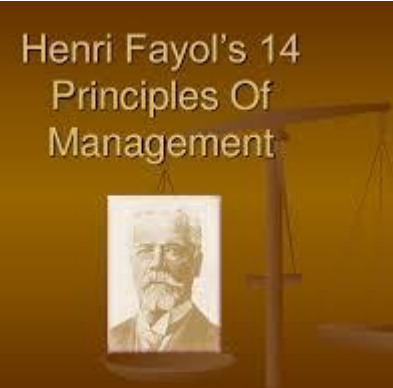
مكافأة العاملين
بعادلة

المركزية

التدرج الهرمي (خضوع الاتصالات لمبدأ التدرج حسب خط السلطة من اسفل الى اعلى وبالعكس)

السلطة (حق اصدار الاوامر) والمسؤولية (العقوبة واجبة عن اساءة استخدام السلطة)

وحدة الاتجاه (جهود الفرد تركز باتجاه واحد)



المبادرة

روح الفريق

القواعد المنظمة للعمل
(قواعد توضح العلاقة بين الاطراف والتي يجب ان تطبق بعادلة)

خضوع مصلحة الفرد لصالح المنظمة (الاولوية تعطى للمنظمة في حالة حصول تعارض)

الترتيب

العدالة

استقرار الكادر (دوران العمل اقل ما يمكن وتشجيع ان يقضي العامل حياته في منظمة واحدة)

رواد اخرين في مجال (المبادئ او التقسيمات) (الادارية)

• ماري باركر فوليت

- ❖ ركزت على العمل وتكريس الجهود في المنظمة
- ❖ المنظمة عبارة عن تجمع (community)
- ❖ يجب ان يعمل المدراء والعاملين بتناسق
- ❖ عدم سيطرة طرف على اخر
- ❖ وظيفة المدير مساعدة الافراد على التعاون للوصول الى مصلحة الشركة

• شستر برنارد

- ❖ اضافة ما يسمى (التنظيم غير الرسمي)
- ❖ المنظمات هي ليست ماكينات وانما مجاميع اجتماعية توجد فيها علاقات غير رسمية
- ❖ تطوير ما يسمى (نظرية قبول السلطة) والتي تنص على ان الافراد لديهم الحرية باتباع اوامر الادارة او رفضها

البيروقراطية

- صيغة تنظيمية عقلانية ورشيطة قائمة على اساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف
- تمثل مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيطة وكفاءة للمنظمة من خلال قواعد عمل وشرعية سلطة
- **الرواد:**

- ماكس ويبر (ابو البيروقراطية) : لكونه عالم اجتماع فقد اهتم بأيجاد اليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ .

- مبادئ العمل التي اقرها ويبر :

❖ تقسيم واضح للعمل (تحديد وظائف العاملين لتزويدهم بمهارات كافية)

❖ هيكلية واضحة للسلطة (تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح للجميع والكل يعرف الى من يرفع تقاريره)

❖ قواعد واجراءات عمل رسمية (وجود قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات)

❖ اللاشخصية في التعامل (القواعد تطبق على الجميع دون استثناء)

❖ التدرج الوظيفي حسب الجدارة (الترقية حسب الاداء)

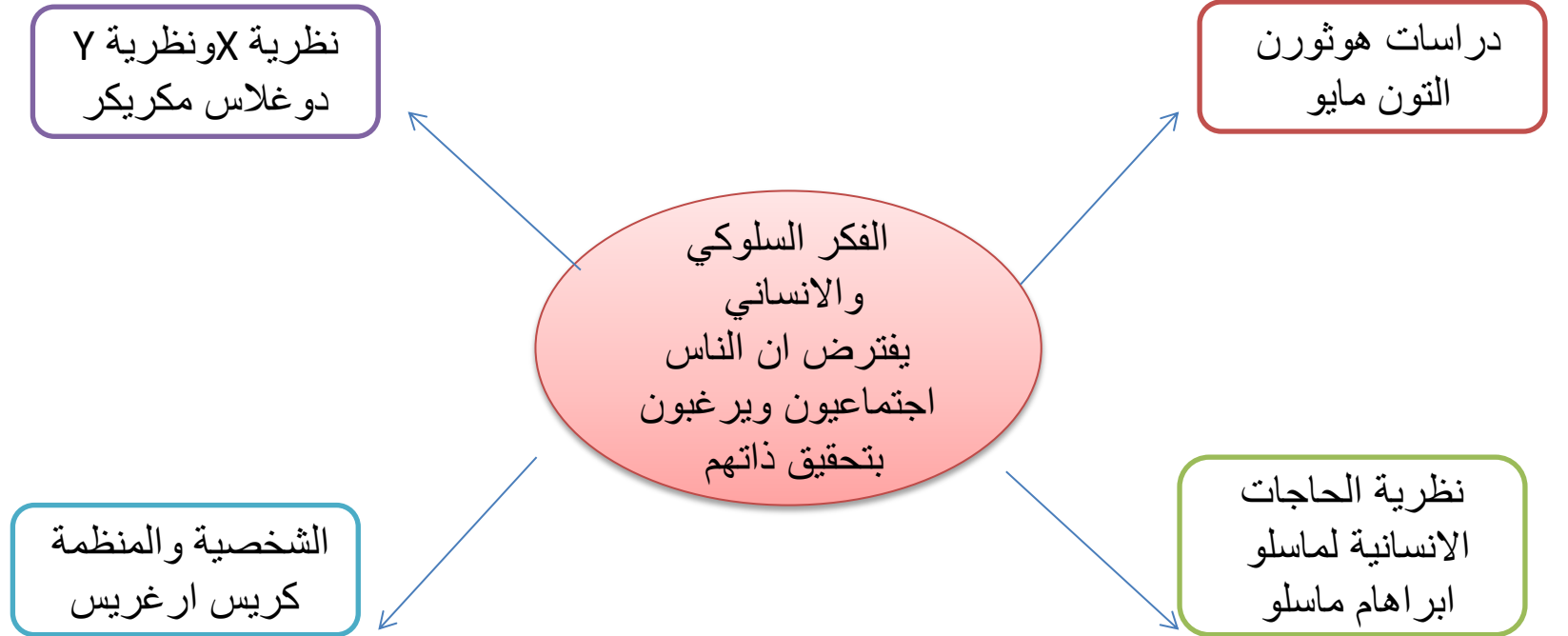
❖ فصل الادارة عن الملكية (لظمان اداء افضل الادارة تفصل عن المالكين)

• هذا الاتجاه اسهم في تطوير تخصص الادارة العامة الذي بدأ يدرس في كليات القانون ثم اصبح تخصصا واسعا قائما بذاته

• تجدر الاشارة الى ان البيروقراطية يشار اليها الان كحالة سلبية مرادفة الى الروتين والتأخير في انجاز المعاملات والجمود في ما يستجد في الادارات المختلفة في حين يجب ان تؤطر البيروقراطية الهيكل التنظيمي ليكون قادرا على العمل الكفاءة والاستجابة للموقف .

الفكر السلوكي والانساني

- مجموعة الافكار والرؤى التي تؤكد على ان الاجاء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وانسانية
- تعتبر هذه المدرسة رداً مكملًا لافكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية



المدرسة السلوكية

العلاقات الانسانية ودراسات هوثورن

- **دراسات هوثورن التون مايو:** هي مجموعة من الدراسات في شركة (Western Electric) فتجت المجال على التركيز على الجوانب الانسانية والسلوكية في انجاز العمل .
- ساهمت دراسات هوثورن بظهور **(حركة العلاقات الانسانية)** : وهي حركة ترى ان المدراء يستخدمون علاقات انسانية جيدة لغرض الوصول الى انتاجية اعلى للعاملين .
- تأثير هوثورن : هو ميل العاملين غير المشمولين بالدراسة بأهتمام خاص للانجاز كما هو متوقع منهم
- ان هذه الحركة كانت مدخلال لما سمي فيما بعد **السلوك التنظيمي** الذي يركز على دراسة الافراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات

نظرية الحاجات الانسانية لماسلو

- ان هذه النظرية قائمة على اساس مبادئ الاول (الحرمان من الاشباع) حيث ان الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك ،اما المبدأ الثاني فهو (التدرج في اشباع الحاجات) اي ان الحاجات في مستوى اعلى لا تفعل الا بعد ان تكون حاجات المستوى الادنى منه قد اشبعت .
- نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم من خلال العمل مما ينعكس ايجابا على الاداء والانتاجية .



نظرية الشخصية الناضجة (Adult Personality Theory)

صاحب النظرية كريس ارجرس

- النظرية ترى الانسان كائن حي متغير ينضج اثناء العمل لذلك يصعب ان يتكيف مع مبادئ الادارة العلمية التي لا تحقق ذات العامل في العمل.
- ان شخصيات العاملين تتسم بالمرونة والابداع وتتناقض مع الجمود الذي تفترضه المدرسة الكلاسيكية .

Y ونظرية X نظرية

• صاحب النظرية هو دوغلاس ماكريغر (تأثر كثيرا بدراسات هوثرون وماسلو)

تقوم النظرية (X) على اعتبار ان :

(العاملون لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط)

تقوم النظرية (Y) على اعتبار ان :

العاملين يحبون العمل ومستعدون لتحمل مسؤولياتهم ولديهم قدرات ابداعية

• اهم ماولده افكار ماكريغر في اطار الممارسات الادارية هو ان المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتتسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم باليات وطرق تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدرائهم .

ثالثاً : المدرسة الكمية

الرغبة في تطوير أساليب رياضية وكمية واحصائية تساعد متخذي القرار في تحسين نوعيتها

الافتراض الاساسي لهذه المدرسة يستند الى كون الرياضيات والاساليب الكمية يمكن ان تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات في منظمات الاعمال ومن الممكن ملاحظة اتجاهين رئيسين داخل هذه المدرسة وهما :

✓ علم الادارة او بحوث العمليات

الحقل العلمي الذي يهتم باستخدام الاساليب الكمية والرياضية لحل المشاكل الادارية

✓ ادارة العمليات والانتاج

الحقل المعرفي المعني بمساعدة المنظمة على انتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية .
فمثلا) التنبؤ بالطلب ، اختيار موقع الوحدة الانتاجية ، موازنة خطوط الانتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية) هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي .

رابعاً :المدارس الحديثة

- ❖ الافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس هي النظر الي الافراد في المنظمات مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذا فأن تحليلاً معمقاً يقربنا من فهم افضل للفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة .
- ❖ بالرغم من من تعدد التوجهات والمداخل لهذه المدارس لكننا سنشير الى مدخلين مهمين فقط هما :

□ مدخل النظم

- النظام مجموعة متكاملة من الاجزاء تعمل مع بعضها من اجل تحقيق هدف محدد
- ✓ نظام مغلق (نظام لا يتفاعل مع بيئته مما سيعرض المنظمة الى التلاشي والاضمحلال)
- ✓ نظام مفتوح (نظام يتفاعل مع بيئته)

□ المدخل الموقفي : منظور يطابق بين الممارسات الادارية ومتطلبات الموقف

ان المدرس التي تم التطرق اليها سابقا يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة (Universal Perspective) لانها تبحث عن افضل طريقة لادارة المنظمة ، في حين يعتبر المدخل الموقفي ان كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وانما لكل موقف (Situation) هنالك سلوك اداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا وطبيعة الافراد والاستراتيجيات وقيم الادارة العليا .

خامسا : الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة

❖ تتطور الإدارة بسرعة في العصر الحديث ويرتبط هذا التطور بمجموعة كبيرة من المتغيرات منها التقدم التكنولوجي والمعرفي والانفتاح وترايط العالم كوحدة واحدة وما يترتب عن ذلك من شدة المنافسة .

• التوجهات المعاصرة للإدارة :

❖ البحث عن التميز

❖ إدارة الجودة الشاملة

❖ المنظمة المتعلمة

❖ الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة

❖ القيادة

خامسا : الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الادارة

❖ البحث عن التميز او الامتياز (Search Of Excellence)

- التميز : خصائص تفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات.
- يعتبر مدخل التميز مدخلا مناسباً لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات وخدمات عالية الجودة للمستهلكين وان ما يسند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة اساسية وكذلك تقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل .
- ان باكورة الاهتمام بالتميز تمثلت في طروحات كل من :
 - ✓ وليم اوجي (النظرية المعروفة نظرية (Z) وهي طروحات تضمنت التركيز على التوظيف مدى الحياة وفرق العمل والثقافة التنظيمية) .
 - ✓ توماس بيترز و روبرت ووترمان (كتابهما المعروف (In Search of Excellence) واللذان حدا فيه خصائص مشتركة لافضل مؤسسات الاعمال ومنها :
 - قريبا من المستهلك
 - نزعة توجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة
 - ارتباط الانتاجية بالافراد ورأس المال المعرفي
 - الاستقلالية والابداع والمغامرة المحسوبة
 - التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو الى الابداع
 - هيكل تنظيمي بسيط وقادة اداريين محنكين
 - نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة دون معرفة مسبقة لها
 - حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة
 -

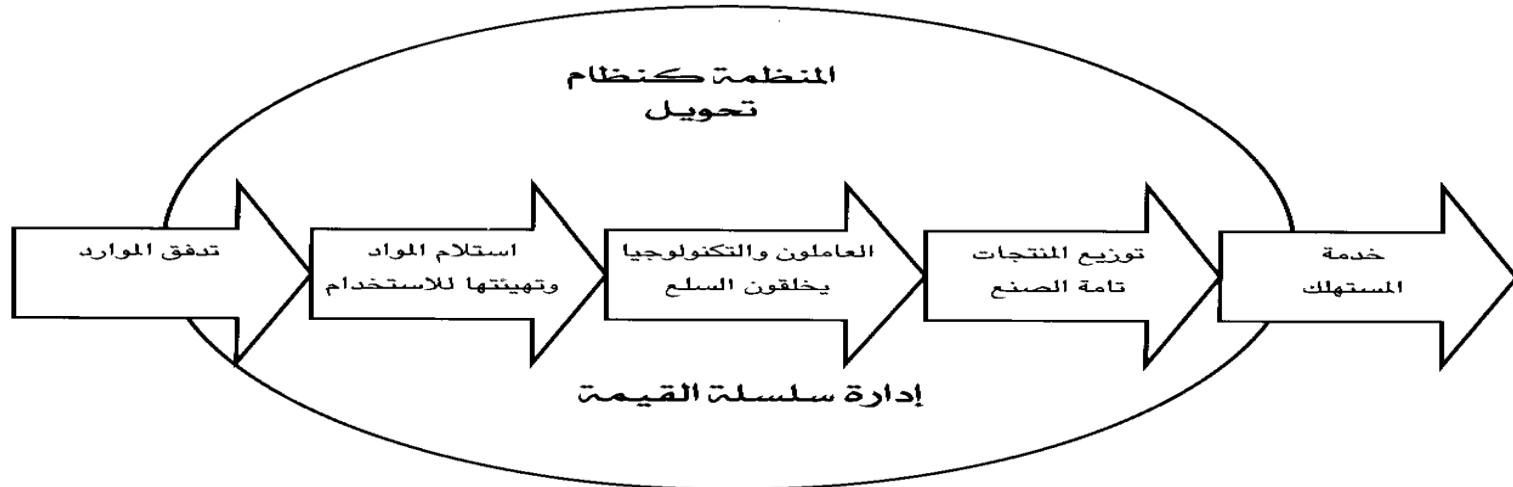
خامسا : الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الادارة

❖ ادارة الجودة الشاملة

□ ادارة الجودة الشاملة فلسفة تعبر عن كون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والانشطة منذ الحصول على الموارد الاولية ولغاية وصول المنتج الى المستهلك .

رواد هذا الاتجاه هم اليابانيون والذين برعوا في تطوير اساليب ووسائل مكنت منظمات الاعمال من تقديم منتجات وخدمات تحمل صفات الجودة والتميز وذلك لانهم تمكنوا من ربط ادارة الجودة الشاملة بما يسمى بسلسلة القيمة .

□ سلسلة القيمة :سلسلة متعاقبة من الانشطة التي تحول المواد الاولية الى سلع وخدمات من خلال اضافة قيمة في كل مرحلة من مراحل التحويل



خامسا : الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الادارة

- ❖ **المنظمة المتعلمة:** المنظمة التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من دروس الخبرة السابقة حيث ان مع اشتداد المنافسة في ميدان الاعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الادوار والاهتمام الجزئي بالعمل .
- ❖ من رواد هذا الاتجاه (بيتر سينج) الذي اعطى لمفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعا وثرى من خلال كتابه (The Fifth Discipline) (النظم الخمسة) والذي شخص فيه عناصر ارتأى انها اساسية للمنظمة المتعلمة وكما يلي :
 - ✓ النماذج العقلية : يترك جميع العاملين اساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب ابداعية (كيف ؟)
 - ✓ الحدق الشخصي : يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح على الاخرين (كيف ؟)
 - ✓ التفكير بمنطق النظم : يجب ان يعرف جميع العاملين كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل
 - ✓ الرؤية المشتركة : يجب ان يفهم الجميع ويوافق على الخطط والافعال في المنظمة
 - ✓ الفريق المتعلم : العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لإنجاز الخطط

خامسا : الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة

❖ **الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة :** الاهتمام بمختلف جوانب العمل لجعل المنظمة أكثر نجاحا ، فالإداء والنوعية المتميزة ارتبطت بتطبيق هذه المفاهيم مثل إعادة هندسة العملية والمنظمات الافتراضية والمصانع الرشيقة والإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة وغيرها من المفاهيم ، ولعل ظاهرة الاهتمام بالتنوع والتي تعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين تمثل مدخلا من المداخل في دراسات الإدارة والتعامل مع التنوع فأذا ما احسنت المنظمة دراستها فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة .

❖ **القيادة :** تمثل تحديا مستمرا وعنصرا فاعلا في النجاح والفشل باعتبارها رمزا لوحدة المنظمة والقادة الناجحون هم رموز في المجتمع ، وفي السنوات المعاصرة تمت الإشارة الى مجموعة من خصائص القيادات الناجحة في المنظمات بحيث شكلت هدفا مستقبليا يجب ان يصل اليه القادة وهي :

- ✓ مفكر استراتيجي شمولي
- ✓ اتقان التعامل مع التكنولوجيا
- ✓ قائد ملهم
- ✓ نموذج في سلوكه الاخلاقي

شكراً لإصغائكم