

1 - المدرسة الكلاسيكية

هي عبارة عن أسلوب فكري يعمل على تطبيق العلوم الادارية والاقتصادية في الحياة البشرية من خلال الاعتماد على نماذج نظرية، ويعتقد رواد هذه المدرسة بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط وأن الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة الى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة.

1-2-1- نشأة المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية نتيجة التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة في تلك الفترة، وفي ما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها :

1-2-1-1- ظهور الثورة الصناعية : ابرز ما تميزت به تلك الفترة هو :

- توسع استخدام الآلات؛

- ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل؛

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛

- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

1-2-2-1- ظهور حركة الادارة : من أبرز مهندسي هذه الحركة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور

بعرضه فكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للادارة.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

1-3- مبادئ المدرسة الكلاسيكية : تتميز المدرسة الكلاسيكية بمجموعة من المبادئ نلخصها في

الآتي:

- تقسيم العمل والتخصص؛ ويقصد به تقسيم الأعمال والواجبات حسب تخصص كل فرد من أفراد المجموعة وذلك لضمان جودة العمل وتسريع انجازه.
- تسلسل السلطة؛ حيث يتم تحديد المسؤوليات وتدرج السلطة وفق الهيكل التنظيمي، أي من الأعلى إلى الأسفل.
- النفوذ؛ ويعبر عن السلطة الرسمية التي تعتبرها المدرسة الكلاسيكية أهم وسيلة لحصول القائد الإداري على الطاعة والامتثال من المرؤوسين.
- العلاقات الرسمية؛ تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى المنظمة على أنها هيكل رسمي للعلاقات بين العاملين فيها ولا وجود للعلاقات الشخصية في ظل العلاقات الرسمية .
- الاشراف؛ يقصد به اشراف الرئيس بشكل مباشر على المستويات الأدنى ومتابعة أعمالهم ومعرفة نسب الانجاز .
- التعاون؛ ترى النظرية أن المنظمة هي تجمع بشري يعمل باتجاه عمل محدد وواضح في ظل نمط معين من التعاون بين أفرادها.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

1-4-4- نظريات المدرسة الكلاسيكية:

1-4-1- نظرية الإدارة العلمية

يعد فريدريك تايلور (1856/1915) أب الإدارة العلمية، ولقد كان مهندس ميكانيكي أمريكي، ولقد ركزت أفكاره على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها (بهدف القضاء على تبذير الموارد وكذلك تضييع الوقت من طرف العمال)، وقد سعى إلى التوفيق بين مسألتين: ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج.

1-4-1-1- مبادئ نظرية الإدارة العلمية: لقد كانت المساهمة الأساسية لفريدريك تايلور في إرساء

المبادئ الأساسية الآتية :

- احلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل؛
- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي؛
- التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية؛
- تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين و العمال مع قيام المديرين بالتخطيط و تنظيم العمل و قيام العامل بالتنفيذ

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

1-4-1-2- الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية: من أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة

العلمية مايلي:

- إغفالها للنواحي الإنسانية؛
- تفترض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت؛
- التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم .

1-4-2- نظرية التقسيمات الإدارية (أو المدرسة الوظيفية)

من أهم روادها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841/1925)، تركز هذه النظرية على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة، ولقد عمل هنري فايول على تطوير منهجية النظرية الادارية ووثق ذلك في كتابه الشهير "الادارة العامة والصناعية" وهو صاحب نظرية شمولية الإدارة أو التقسيم الإداري، وأهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول الى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري

كما اعتبر هنري فايول النشاطات الإدارية هي أساس تحقيق أهداف المنظمة، ولقد صاغ أربعة عشر (14) مبدءا إداريا تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة و يجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل منظمة أهمها :

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل (Division Of Labor): إن تقسيم العمل الإداري والفني بين الأفراد وتوزيعه فيما بينهم وفقا لتخصصاتهم العلمية والعملية من شأنه أن يرفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ويؤدي إلى تقدم المشروعات الاقتصادية.
- مبدأ السلطة والمسؤولية (Authority & Responsibility): ركن فايول على أهمية خلق التوازن بين السلطة والمسؤولية لأن هناك تلازما وترابطا بينهما، فالسلطة تعني الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات والزام الآخرين بتنفيذها، وأما المسؤولية فيجب أن تكون بقدر السلطة الممنوحة.
- مبدأ النظام (Regulation): حسب فايول يجب على المنظمة أن تستخدم نصوص واضحة مكتوبة ومتناسقة لضبط العمل والنظام، مع احترام كامل لهذه النصوص على كافة المستويات الإدارية.
- مبدأ وحدة الأمر (Unity Of Command): أي أن يكون للشخص رئيسا مباشرا واحدا فقط، فالقيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤساء مختلفين وبالتالي تؤدي إلى نتائج سيئة.
- مبدأ وحدة التوجيه (Unity Of Direction): يرى فايول حسب هذا المبدأ أن كل مجموعة من الأنشطة التي ترمي لتحقيق هدف محدد تتطلب أن تكون لها خطة محددة ومدير أو رئيس واحد.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- مبدأ خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest)
to General Interest): بمعنى أن الأولوية في العمل للمصلحة العامة وليس للمصلحة الخاصة أو الشخصية للفرد، فإذا تعارضت مصلحة العامل مع مصلحة الجماعة أو الشركة فلا بد من الإنحياز لمصلحة الجماعة أو الشركة.
- مبدأ المكافأة والتعويض (Remuneration and Compensation): ويقصد به العدالة في الأجر؛ بمعنى أنه يجب أن يتناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية والعملية وأن يتلاءم أيضا مع المستويات المعيشية السائدة في البلد.
- مبدأ المركزية: وتعني مدى تركيز السلطة في المركز (قمة الهرم التنظيمي) أو توزيعها إلى المستويات الإدارية، ولقد أوضح فايول أن الأخذ بالمركزية واللامركزية يتوقف على عدة عوامل، أهمها حجم المنظمة والانتشار الجغرافي لها.
- مبدأ تدرج السلطة: حيث يجب مراعاة واحترام تسلسل الهرم التنظيمي (مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) والمستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) عند القيام بالاتصال أو تنفيذ الأعمال.
- مبدأ الترتيب: بمعنى وضع الشيء أو الشخص المناسب في المكان المناسب.
- مبدأ المساواة (Equity): يقصد بهذا المبدأ ضرورة تطبيق العدالة والمساواة عند التعامل مع مختلف الأفراد دون أدنى تحيز أو محاباة.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- مبدأ الاستقرار في العمل (Staff Stability): يرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تتبع سياسة تؤدي إلى ربط أفراد التنظيم بالمنظمة، وبحذر في الوقت نفسه من ارتفاع معدل دوران العمالة لأنه يربط هذا الارتفاع بسوء الإدارة.
- مبدأ المبادرة (Initiative): يرى فايول أن تشجيع الإدارة للأفراد أو الرئيس لمروسيه على المبادرات في أعمالهم سيزيدهم ذلك حافزا على القيام بواجباتهم وأعمالهم بطريقة أفضل.
- مبدأ التعاون (Cooperation): يرى فايول أنه من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هي تهيئة الجو الذي يسوده التفاهم والانسجام بين العاملين وتنمية روح الفريق لديهم وكذلك توحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1-4-3- نظرية البيروقراطية

البيروقراطية (Bureaucracy) هي كلمة لاتينية الأصل وتتكون من شقين bureau وهي كلمة المانية معناها المكتب، وقد استخدمت في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل و cracy هي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي kratia معناها السلطة أو القوة، ويشكلان معا معنى " سلطة المكتب " ورائد هذه النظرية هو ماكس فيبر (Max Weber) عالم الاجتماع الألماني (1864-1920).

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

2- المدرسة الإنسانية والسلوكية

تعد المدرسة الإنسانية والسلوكية اتجاها فكريا متميزا في مسارات التطورات الإدارية، ترى بأن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ويتأثر بأفرادها سلوكا وأن شعور الفرد واحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ولقد ركزت هذه المدرسة على ضرورة مراعاة سلوك الانسان وحاجاته النفسية والاجتماعية، كما اهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وبالتنظيم الغير الرسمي للمنظمات.

2-2- مبادئ المدرسة الإنسانية والسلوكية

من أهم مبادئ المدرسة الإنسانية والسلوكية الآتي:

- التركيز على دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية؛
- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل (دوافع الفرد، علاقته بالآخرين، سلوكه...إلخ) وتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد؛
- تتميز بنظرة متفائلة عن العامل وقدراته على الإبداع والابتكار؛
- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وأيضا التأثير على السلوك الإداري للعمال من اجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم؛

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي، وركزت في هذا الإطار على التنظيم غير الرسمي، ونظم الاتصال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودافعية الأفراد وديناميكية الجامعة والقيادة؛
- أن أي إنجاز لا يمكن أن يتحقق بحسن إدارة المدير فقط، بل لابد من جهود العاملين ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.

وتتضمن هذه المرسنة عدة نظريات أهمها: نظرية العلاقات الانسانية، نظرية X وY، النظرية السلوكية.

2-3- تقييم المدرسة الإنسانية والسلوكية

لقد كان للمدرسة الإنسانية والسلوكية دور كبير في إثراء الفكر الإداري وفهم العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني، العلاقات الشخصية، الدافعية في العمل، أنماط القيادة والاتصالات، العمل الجماعي والتنظيم غير الرسمي، فقد قدمت هذه المدرسة للإدارة أسسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدنا على فهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، كما عوضت هذه المدرسة النقص في افتراضات المدرسة الكلاسيكية (التي اعتبرت بأن الإنسان كآلة نزودها بالكهرباء فتعمل، أما الإنسان فنعطيه أجرا ليعمل)، حيث افترضت أن الإنسان مخلوق عاطفي يتكون من مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات والاحاسيس التي يجب فهمها والعمل على إرضائها. ومن إسهامات هذه المدرسة يمكن أن نذكر:

- اهتمت بمعالجة السلوك

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

- خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد
- تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل
- تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار

3- المدرسة الحديثة Modern School

ساهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة، شكلت مدارس إدارية جديدة، نذكر منها:

3-1- المدرسة الكمية

ولدت أفكار المدرسة الكمية في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية حل المشاكل التي كانت تواجههم والتي قللت من الكفاءة القتالية لجيوش الحلفاء، والتي من أهمها: البطء في الإمداد والتزويد، عدم الدقة في إصابة الهدف وطول مدة الطلعات الجوية، فقامت بجمع مجموعة من العلماء والمختصين في علم الرياضيات والإحصاء لحلها، ونظرا للنجاح الذي تم إحرازه في هذا المجال فقد تم نقل هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة، ثم إلى القطاع الإداري للمساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال.

لقد زاد استخدام هذه الأساليب الكمية حديثا خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات الجاهزة، حيث يتم الاعتماد على علم الرياضيات والبرمجة الخطية واللاخطية في

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

حل مشاكل الأفراد والمسائل الاقتصادية في المؤسسات من خلال بناء نماذج ومعادلات رياضية، الأمر الذي يضمن درجة عالية من الدقة والموضوعية بعيدا عن التخمين الوصفي والإنحياز الشخصي، ومن الأمثلة على تلك النماذج: نموذج بيرت (PERT)، نموذج المسار الحرج (CPM) ونموذج سيمبلكس (Simplex) ...إلخ.

بالرغم من الإيجابيات التي أتت بها المدرسة الكمية باعتمادها على الأسلوب الكمي في حل المشاكل الإدارية، ونجاحها نجاحا كبيرا في معالجة النشاطات المادية للمنظمة، إلا أنها لم تستطع حل كل المشاكل، خاصة التي تتعلق بالجانب الإنساني كإنخفاض درجة الدافعية في العمل، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، عدم مراعاة نتائجه للمشاعر والأحاسيس الإنسانية، وذلك بسبب عدم القدرة على ترجمة مجال العلاقات الإنسانية إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية نظرا لأبعاده الكثيرة والمتنوعة والمتغيرة باستمرار.

3-2 - مدرسة النظم The Systems School

يعتبر شيستر برنارد (Chester Bernard) كما أشرنا سابقا هو أول من وضع تصور للمنظمة على أنها نظام مفتوح، ولكن تبقى أفكاره ومساهماته في مجال الإدارة إضافة إلى رواد المدارس السابقة لا تتصف بالشمولية، فقد نظروا للإدارة من زوايا مختلفة طبعا حسب الإمكانيات التي كانت متاحة لهم وكذلك حسب الظروف التي عاصروها، ولذلك كانت المساهمات المتتالية لرواد هذه المدارس تعالج وتسد

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

النقص الموجود بأفكار ومساهمات الرواد السابقين لهم، إلى أن جاء رواد مدرسة النظم ليقدّموا مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة ومن بين أهمهم نذكر: Ludwig von Bertalanffy، Norbert Weiner، Stafford Beer، Kenneth Boulding، Martin Starr و Jay Forrester، وقد اعتبرت هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح، يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، ويعتمد بعضها على بعض، حيث يتكون النظام من أنظمة فرعية (النظام الإداري، النظام المالي، النظام الإنتاجي، النظام التسويقي... إلخ)، والأنظمة الفرعية مكونة من أنظمة جزئية (نظام الإيرادات، نظام النفقات، نظام الحسابات الختامية)، وتسعى جميعًا إلى تحقيق هدف هذا النظام (هدف المنظمة) وهو بقاؤه ونموه، بتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح وتعظيم حقوق المساهمين في منظمات الأعمال، أو تقديم أقصى الخدمات وتلبية رغبات واحتياجات أفراد المجتمع في الإدارات العامة.

وتشتمل النظم عامة على مدخلات وعمليات (تحويل أنشطة) ومخرجات، حيث تأخذ النظم من البيئة المواد الخام والمواد البشرية والمعلومات والطاقة... إلخ.

3-3- النظرية الموقفية

هي مدرسة حديثة نسبيًا، وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات. وتعتمد بشكل أساسي على خبرات المدير ومدى كفاءته، حيث تركز وظيفة المدير في إيجاد أفضل وسيلة تمكنه من بلوغ أهدافه خلال زمن معين وفي ظل ظروف معينة.

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022

من إعداد الأستاذة: بن لحرش صراح

السنة الدراسية: 2021 - 2022