وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الانبار
كلية الادارة والاقتصاد

محاضرة مبادئ الادارة العامة

الدراسات الاولية – الدراسة الصباحية

المرحلة الاولى

((الفصل الثاني – نظريات الادارة))

اعداد
م. عمر قيس جميل

2020 م 1441هـ

نظريات الفكر الإداري

لقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري لقد تعددت آراء وتجارب علماء الإدارة من أجل التوصل الى نظرية الإدارة والتي يمكن تقسيم آراء العلماء الى ما يأتي :

المدرسة الكلاسيكية :

- النظرية البيروقراطية.
- حركة الادارة العلمية.
- النظرية الادارية (تقييمات الادارية).

المدرية الكلاسـيكية :- هي اول المدارس الفكرية في مجال الادارة والتي سـعت لتشـخيص الظاهرة التنظيمية والادارية في المجتمعات وهي عبارة عن مجموعة من النظريات او الافكار والتي سـعت روادها للتعريف بما هي المنظمة بالاعتماد على المبتكرات الاقتصـــادية والمادية والهيكلية والفيزياوية اذ انطلقت بشــكل شــمولي للتحليل الظاهرة التنظيمية والادارية بالاعتماد على من النظريات والافكار والتي من اهمها؟

1- النظرية البيروقراطية :- البيروقراطية تأتي من مصــطلح Bureaucaray Bcarucracy والتي تعني حكم المكتب ورائدها هو عالم اجتماعي الالماني (ماكس وبير).

- تعني البيروقراطية عند ماكس وبير البناء الاجتماعي المتسلسل للمنظمات الضخمة الكبيرة والتي يتم انجاز الاعمال فيها من خلال هيكلية العمل وتقسيمه وتوسيعه بين المختصين.
- تعرف البيروقراطية ايضـاً بأنها طريقة ممارسـة السـلطة الموسـاة من خلال التمسـك بحرفية ومبدئية الاجراءات لإنجاز الاعمال في المنظمات لتحقيق الكفاءة.
- يشار الى البيروقراطية ايضاً بالممارسات الروتينية الرئيسية المعتمدة على التخصص العالي وتقسيم العمل والسلطة المركزية والاشراف المباشر على الاعمال بالاعتماد على تسلسل هرمي في المنظمة.
- وهي بالتالي نظرية للحكم والوصف التفاعلات والانشطة التي تجري في المنظمات فضلاً عن بناؤها الهيكلي.

خصائص البيروقراطية :

تتصف المنظمات البيروقراطية بالاتي:

1- تدرج السلطة :- ان تدرج السلطة بشكل هرمي متسلسل من خلال عدد من المستويات الادارية بحيث تتضح ولا تتدخل سلطة مع كل مستوى اخر.

2- تحديد الواجبات :- اي تحديد ما هو مطلوب انجازه من كل محتوى بحيث يجري توزيع الاعمال والمهام لتحقيق اهداف المنظمة.

3- تخصص الوظيفي :- اي القيام بتقسيم العمل الى اجراء فرعية واضحة ومباشرة يجري توزيعها على المختصين.

4- علاقات العمل :- تكون علاقات العمل في التنظيم البيروقراطي بين المركز الوظيفة حصـــراً وليس بين الاشخاص الشاغرين لها.

5- الســجلات والوثائق الرســمية :- اذ يعتمد العمل باتصـــالاته والعلاقات بين مركزه في التنظيم البيروقراطي على المعلومات والبيانات الموثقة والمكتوبة خطابات ،سجلات ،مستندات.

6- التجرد الذاتي او الوظيفي :- والقصد هنا ان يخضـع جميع العاملين الى انواع وتعليمات واوامر وتوجيهات موضوعية وليست شخصية او ليست ذات طابع شخصي وانما قانونية رسمية عامة.

7- عامل الجدارة :- المقصـــود بها ان يكون اختبار وتعيين وترقية وترفيع وتدريب وتقســيم اداء جميع العاملين مبني على اســاس المؤهلات الفنية الشــخصــية الرســمية اي بمؤهلات الجدارة الشخصية.

8- اللوائح والاجراءات :-

تقييم النظرية البيروقراطية:

أ/ ايجابيات البيروقراطية :-

1- تحقق البيروقراطية الدقة والوضوح والسرعة في الانجاز والمعرفة الكاملة بالوثائق والمستندات.

2- اختيار وتدريب العاملين بدقة ووضوح بشكل يتناسب مع واقع البيئة الادارية.

3- الدرجة العالية من التخصص وتقييم العمل الوظيفي مما يحقق الكفاءة والاداء.

4- وجود تدرج واضح للسلطة وتحديد المسؤوليات بدقة لتسهيل ممارستها.

5- اذعان المرؤوسين للإدارة العليا لحكم علاقات العمل الرسمية وتقليل الاحتكاك غير رسمية بين الافراد.

ب/ عيوب البيروقراطية :-

1- التعامل مع العاملين بمثابة ادوات تنفيذية فقط لما تديره المنظمة واهمال المشاعر الانسانية والاجتماعية.

2- افترضت البيروقراطية وجود طريقة نمطية واحدة مثلى لأداء العمل وعممتها والزمن العاملين بالالتزام بها.

3- تعاملت البيروقراطية مع المنظمات وكأنها نظام مغلق ليس له علاقة بالبيئة المحيطة بها.

4- ان التأكيد المتشدد على التخصص وتقسيم العمل يدفع بأتجاه ظهور الصراعات والنزاعات بين الاقسام والشعب والوحدات.

5- وجود طريقة واحدة لأداء العمل قد يصح تبرير لقصور الاداء لدى العاملين.

ب/ حركة الادارة العلمية :-

رائد هذه الحركة هو المهندس الامريكي فرديك تايلور وهو مهندس ميكانيكي امريكي بدأ تجاربه ودراسته في احد مصانع الصلب والحديد في ولاية بتسلفانيا كما تبلورت افكاره وتجاربه في الكتاب الذي اصدره عام 1911 بأسم مبدأ الادارة العلمية.

شخص نابلور نواحي القصور والخلل في الاداء اليومي للعاملين وبالتحديد هدرهم للوقت وللجهد وقياسهم بأداء حركات زائدة واجتهاداتهم ومشاهداتهم في مواقع العمل وليس بناء على دراسات علمية شخصية قائمة على تجارب فعلية موضوعية لذلك ارادة تابلور تضييق المنهج العلمي في العمل.

يمكن ذكر اهم الافكار الرئيسية (الملامح) للحركة الادارة العلمية بالاتي ؟

1- دراسة الوقت والحركة من خلال :-

أ- تحديد وقت نموذجي للاداء الحركات بشكل قياسي في العمل.

ب- تنميط الحركات القياسية وتوثيقها للأجل الطلب لتقنيتها بشكل حرفي.

ت- حذف الحركات الغير ضرورية او دمج المتشابه منها.

ث- محاولة تطوير الحركات النموذجية وتدريب العاملين عليها.

2- دراسة موقع العمل بكل شروطه وظروفه من اضاءة وتهوية وتدفئة ومكان مخصص للراحة ... الخ.

3- تنميط وتدريب الادوات والمعدات المســتخدمة من قبل العاملين في مواقع محددة بما يدعم انســيابية القيام.

4- اختيار العاملين وفقاً لمواصفاتهم الجسدية وخيراتهم للعمل لتحقيق افضل اداء ممكن وربط هذا الاداء او ربط الانتاجية عموماً بالأجر.

5- فصل مهام الادارة عن مهام العاملين ولو بشكل غير مباشر بحيث تكون مهمة ادارة تخطيط واصدار الاوامر وتقديم الاداء مهمة العاملين للتنفيذ.

تقييم حركة الادارة العلمية :

المزايا او ايجابيات حركة الادارة العلمية ؟

1- قامت فلسفة الادارة العلمية على اتباع الاسلوب العملي المنهجي التحديبي في حل المشاكل الادارية.

2- ربط الاجر بالإنتاج والانتاجية باعتماد اسلوب التحفيز المادي.

3- ساهمت افكار تابلور لاحقاً للقيام بالوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف المعاصرة.

عيوب حركة الادارة العلمية :

1- يأخذ على هذه الحركة خدمتها لمبادئ الفكر الرأس مالي ذلك ان غاية هذا التوجه هو زيادة الانتاجية وتحقق الارباح.

2- عدت الفرص وكانه اله يقوم بمجموعة من الحركات الى نهاية العمل.

3- على الرغم من اهتمام تابلور بالحوافز المادية وبالظروف المادية بالعمل الا انه اهمل الظروف والجوانب المادية النفسية والاجتماعية.

4- ســاهمت ودعمت هذه الحركة موضــوع تقســيم العمل والتخصــص باتجاه المركزية العمل وهرمية السلطة واقفلت الجوانب والعلاقات الغير رسمية.

نظرية التقسيمات الادارية :

صاحب هذه النظرية هندي فابول وهو ثري صناعي فرنسي اصدر عام 1916 كتابه الادارة العامة والصناعية والتي تضمنت افكاره المتعلقة بالإدارة باعتباره وظيفة عليا لا يمكن الاستغناء عنها.

حنف هنري فايل انشـطة ووظائف المنظمة الى سـتة اقسـام واشـار الى انه لا يمكن القيام اي منظمة بدون ادائها بهذه الوظائف ثم ركز لاحقاً على الوظيفة او النشـاط الاداري والذي اعتباره نشـاط سياسـي يجب ان يوجه بقية الانشطة وهذه الانشطة هي ؟

1- النشـــاط الفني :- وهو النشـــاط المتعلق بوظيفة الانتاج والانشـــطة والمهام التشـــغيلية في المعمل او المصنع.
2- النشاط التجاري :- وهو النشاط المعني بالبيع والشراء والمعاملات والصفقات التجارية.
3- النشاط المالي :- يهتم بكيفية الحصول على الموارد المالية وكيفية توزيعها والتصرف بها.
4- نشاط الامان :- يتضمن حماية الافراد والمعدات والمكائن ... .
5- نشاط المحاسبي والاحصائي :- ويختص بدراسة الكلف ووضع الموازنات والاحصائات والكشوفات والبيانات المحاسبية المختلفة.
6- النشـاط الاداري :- مجموعة من الوظائف والمبادئ المعنية بالتخطيط والتنظيم والامر (اتخاذ القرار) والتنسـيق والرقابة ولأداء هذه الوظيفة بشـكل جيد يجب الاسـهام بمبادئ هذه النشـاطات والتي يمكن اختصارها بالاتي ؟

أ. تقسيم العمل.
ب. الصلاحية والسلطة.
ت. العلاقات الادارية.
ث. وحدة الامر.
ج. الهدف الموحد.
ح. وحدة الرئاسة.
خ. المصلحة العامة.
د. المكافأة والاثابة.
ذ. الحياة والعمل.
ر. مهارات الاتصال.
ز. العدالة والمساواة.
س. استقرار العاملين.
ش. روح المبادرة.
ص. جو المدح.

حركة العلاقات الانسانية :

تعد حركة العلاقات الانسـانية المكمل والمتمم للمدرسـة الكلاسـيكية فبينما ركزت الاولى الكلاسـيكية على افتراضات مثل ان دوافع السلوكية الاقتصادية بحتة ،التركيز على الجوانب الرسمية والعلاقات الرسمية في العمل ،التركيز على الجوانب الهيكلية والمادية والاهتمام فقط للحوافز المادية ... الخ.

نجد من جهة اخرى ان هذه المدرسة (حركة العلاقات الانسانية) اهتمت بالجوانب المعنوية وبالتحفيز الغير مادي وبعلاقات العمل الغير رسمية وذلك في معرض اهتمامها بالظروف والعوامل النفسية والاجتماعية في المنظمة تلك التي اهملت من قبل المدرسة الاولى.

رائد هذه المدرسـة هو (التون مايو) الاسـتاذ في جامعة هارفرد الامريكية ومؤلف كتاب المشـكلات الانسانية للحضارة الصناعية وايضا كتاب المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية.

طلب (التون مايو) كمسـتشـار في شـركة الكتريك وبتحديد في مصـنع هوثورد في مدينة شـيكاغو الامريكية وذلك من اجل حل بعض المشـاكل المتعلقة بظروف العمل المالية في المصـنع ولكنه توصـل لاحقاً من خلال تجاربه الى الافكار التي اشرنا اليها والمتعلقة بالتركيز على الافكار الرئيسية لتجربة مصنع هوثورد بالاتي؟

1- قسم الباحثون والمستشارين في فريق مايو العاملين في مصنع هوثورد الى مجموعتين وهما :-
المجموعة (أ) المجموعة الضابطة او مجموعة السيطرة او الرقابة.
المجموعة (ب) هي المجموعة التجريبية اي المجموعة التي تم اخضـاعها لمتغيرات البحث او الدراسـة بالتركيز على موضـوع اضـاءة المصـنع من اجل التواصـل الى النتيجة النهائية وخصـوص طبيعة العلاقة بين الاضاءة والانتاجية او الكفاءة كل ذلك كان عام 1928/1927.
2- اثبتت الدراسـة هذه عدم امكانية التوصـل الى نتائج مباشـرة لطبيعة هذه العلاقة (الاضـاءة والانتاجية) مما ادهشـت القائمين على النظرية ودفعهم بتجاه التفكير بوجود عوامل اخرى غير العوامل المادية قد تكون هي العامل الحافز والمؤثر في الانتاجية او في الاداء او الكفاءة.
3- اثارت هذه التجربة مجموعة من التسـاؤلات ودفعت بتجاه الاعتماد ان طبيعة العلاقات النفسـية والاجتماعية وسلوكية هي العامل الاكبر المتعلق بالكفاءة والانتاجية من خلال عدد من العناصر.
4- كل الافكار السابقة دفعت باتجاه تشخيص نواحي الخلل في مجال ادارة الافراد من تركيز على جوانب سـابقة الذكر باتجاه تركيز على اسـاليب التحفيز المعنوي والمشـاركة في اتخاذ القرارات وجوانب الرخاء الوظيفي ومجموعات العمل والاساليب النفسية في الدافعية وغيرها من العوامل.

مبادئ حركة العلاقات الانسانية

قامت هذه الحركة على مجموعة من المبادئ

1- المنظمة :- هي كيان اجتماعي مرتب تنشأ بحكم علاقات بين الافراد والمجموعات بهدف تحقيق هدف محدد.
2- السلوك الانساني :- هو العامل الرئيسي المحدد للكفاءة و الانتاجية ومستوى الاداء في المنظمة.
3- تحفيز الجماعات والافراد :- وذلك بالاعتماد على الحوافز غير مادية المعنوية في العمل.
4- اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية في المنظمة من خلال العلاقات الرسمية والاجتماعية.
5- تطوير روح التعاون :- وذلك من خلال التفاعلات الايجابية بين العاملين في المنظمة.
6- القيادة الادارية :- هي مبدأ حاسم لتحقيق الرخاء الوظيفي بين العاملين والادارة.
7- الاتصالات وتبادل المعلومات :- وهو مبدأ مهم بمزيد من التفاعل بين العاملين والادارة.
8- الادارة الديمقراطية :-

تقييم حركة العلاقات الانسانية :

أ / الايجابيات :-

1- اثبتت هذه الحركة رفضها لفكرة السلوك الانساني الاقتصادي النفعي واثبتت ان الحوافز الاعتبارية والمعنوية دوراً مهماً في زيادة الانتاجية والكفاءة.
2- اثبتت ايضاً ان التخصص وتقسيم العمل لا يؤدي بالضرورة الى الزيادة الانتاجية وانما ايضاً يؤدي الى الملل والضجر والرقابة وتنميط الاداء الذي يوحد العاملين عن الاداء وبالتالي الى انخفاض الانتاج.
3- ادركت هذه الحركة اهمية العادات والتقاليد الاجتماعية واعطت وزناً للمشاركة النفسية والاجتماعية في العمل.

ب/ السلبيات :-

1- ان كل التفسيرات والنتائج والافكار التي جاءت بها حركة العلاقات الانسانية كانت دون اطار نظري فلسفي تستند اليه ذلك جاء تجاهل دور النظرية في البحث الاجتماعي.
2- اغفلت هذه الحركة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

3- تحيزت هذه النظرية باتجاه او لصـــالح الادارة وفلســـفتها كانت لخدمة الادارة وحل مشـــكلاتها مع العاملين.

4- تركيز ها الزائد على عوامل النفســـية والاجتماعية واعقلت العوامل المادية كونها جاءت لرد فعل للمدرسة الكلاسيكية.