

المحور الثاني

المداخل المفسرة للحوافز

أ د / نبيل سوفي

-
- I – المدرسة الكلاسيكية
 - II – المدرسة السلوكية
 - III – المدرسة الحديثة

إ- المدرسة الكلاسيكية

Classical School

نظرية الإدارة العلمية FREDERICK TAYLOR

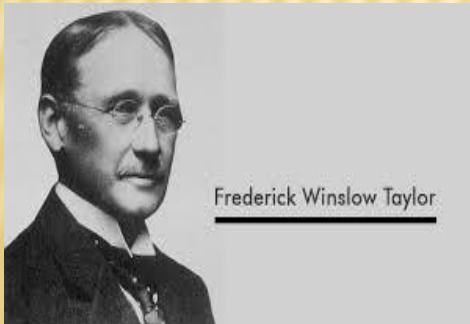
الدافع الأساسي للعامل مادي (الأجر)

إنتاجية أكبر تعني أجر أكبر (نظام القطعة)

تحديد كميات إنتاج قياسية يجب على العامل تحقيقها

مكافأة المتفوقين الذين يتجاوزون العمل المطلوب

الرقابة والاشراف لضمان الالتزام بالمعايير وتحقيق أعلى إنتاجية



الانتقادات

اهمال العامل البشري

التركيز على الكفاءة والتقليل
من أهمية الحاجات النفسية
والاجتماعية

فصل الفكر عن العمل

تجاهل مساهمة العاملين في
اتخاذ القرارات

التقسيم المفرط للعمل غير فعال في ظل التطورات التكنولوجية

الروبوتات والانظمة الذكية يمكنها أداء
مهام متعددة ومتنوعة في وقت واحد

التوحيد المفرط

فرض أساليب عمل موحدة
دون اعتبار للاختلافات الفردية

تأثير سلبي على العلاقات

بيئة عمل تنافسية وغير صحية

- في مستودعاتها، يتم تقسيم العمل إلى مهام صغيرة ومتكررة يتم تنفيذها بواسطة روبوتات أو عمال متخصصين في كل جزء من العملية؛
- كل عامل يقوم بمهمة محددة مثل التعبئة أو التخزين، مما يعزز الكفاءة.

(من أكبر سلاسل المتاجر بالتجزئة في العالم)

- **تطبق مبدأ تقسيم العمل (المهام) في سلاسل التوريد و إدارة المخزون، بشكل دقيق (مثل الاستلام - الفرز - التوزيع)**
- **تعتمد على تحليل الوقت والمهام لتحسين سير العمل.**



➤ تعتمد على مبدأ تقسيم العمل بشكل دقيق في المطبخ (مثل التحمير - التجميع).

➤ تعتمد على تدريب العاملين على أساليب عمل معينة لضمان أعلى مستوى من الكفاءة في تحضير الطعام.



general motors

من أكبر شركات صناعة السيارات في العالم

➤ تعتمد على التقسيم الدقيق للعمل في المصانع (تحديد دور كل عامل في سلسلة الإنتاج بشكل صارم).

➤ تتبنى العديد من الأنظمة التكنولوجية والتحليلية التي تهدف إلى تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية.

نظرية المبادئ الإدارية HENRY FAYOL

العدالة والمساواة في المعاملة

الأجر العادل الذي يتناسب مع الجهد والمسؤولية

الاستقرار الوظيفي لزيادة الولاء

روح الفريق والتعاون

القيادة الجيدة واحترام العاملين



HENRY
FAYOL
1841-1925

التركيز على التنظيم
الرسمي فقط

مبادئ عامة وثابتة تقيد الابتكار

مبدأ السلطة والمسؤولية لا يحدد كيف يتم تطبيقها في البيئة السريعة التغير التي تتطلب المرونة والقدرة على التكيف (مبادئ طورها في بيئة صناعية تقليدية ثابتة ومستقرة ، فكان التركيز على الهيكل التنظيمي الثابت)

وحدة القيادة غير قابلة للتطبيق في بيئات العمل الحديثة التي تتطلب تعاون متعدد الاتجاهات والمشاركة الجماعية

(إحدى أكبر شركات الطاقة العالمية)

➤ تقسيم العمل في عملياتها التقنية والإنتاجية (تخصيص المهام حسب التخصص).

➤ مستويات واضحة من السلطة والمسؤولية، (تحديد أدوار المديرين والموظفين بدقة).



**General
Electric**

شركة متعددة الجنسيات في مجال التكنولوجيا والصناعة
كصناعة محركات الطائرات . تأسست عام 1892 من بين
مؤسسيها المخترع الشهير توماس أديسون

- تُطبق مبدأ التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتنظيم العمليات المختلفة.
- وحدة القيادة من خلال تقسيم المسؤوليات بين فرق متعددة تحت إشراف قائد واحد في كل مستوى تنظيمي.

النظرية البيروقراطية MAX WEBER

تقوم على القوانين واللوائح الرسمية التي تنظم العمل وتحدد الحقوق والواجبات

تعتمد الحوافز على الترقية وفق الكفاءة والاقدمية وليس على العلاقات الشخصية

الاستقرار الوظيفي

ربط المكافآت بالالتزام بالقواعد والانضباط داخل المنظمة



الانتقادات

الفصل بين الوظائف

تقسيم العمل بدقة يقلل من
التعاون والابتكار

البيروقراطية الزائدة

الاجراءات المعقدة
تبطئ اتخاذ القرارات

الجمود وقلة التكيف

افتقار للمرونة في القيادة

قلة التفاعل بين المديرين
والعاملين تؤدي الى ضعف الثقة
والتحفيز

إفراط في المركزية

تركز السلطة في الادارة
العليا وتقلل من تفويض
المسؤوليات

التعقيد الاداري

تعدد الطبقات الادارية قد
يؤدي الى ازدواجية
المسؤوليات وازدواجية الوقت

الروتين والرتابة

القواعد الثابتة تؤدي الى
ضعف الابداع والشعور
بالممل

من أكبر شركات خدمات النقل والامداد في العالم

- هيكل تنظيمي هرمي (تحديد مهام ومسؤوليات الموظفين بناءً على مستواهم الإداري).
- العمل الروتيني والعمليات القياسية، لضمان الكفاءة والموثوقية في عمليات النقل والتوزيع.

➤ رغم اعتمادها على نظام الإنتاج المرن ، إلا أنها تظل تحتفظ بهيكل بيروقراطي في بعض جوانبها، خاصة في الإدارة العليا حيث يُتخذ القرارات بشكل هرمي.

➤ تعمل وفق إجراءات تنظيمية صارمة لضمان تنفيذ الأنظمة بدقة وجودة عالية، خاصة في تصنيع السيارات.



على الرغم من أنها تشتهر بنهجها المبدع والمرن، إلا أنها في بعض الأقسام، مثل الموارد البشرية و الإدارة العليا، تطبق الهيكل البيروقراطي مع التركيز على التسلسل الهرمي و العمليات الروتينية في اتخاذ القرارات الكبرى.





- ✗ ركزت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على تحسين الكفاءة عبر تقسيم العمل، السلطة الواضحة ، والتحليل الزمني، وهي تفسر الحوافز بشكل رئيسي عبر المكافآت المادية لزيادة الإنتاجية؛
- ✗ رغم نجاحها، تعرضت المدرسة لانتقادات بسبب اغفال الجانب الانساني والتركيز على الكفاءة على حساب الابداع والمرونة؛
- ✗ ومع ذلك ، العديد من الشركات مازالت تطبق مبادئ هذه المدرسة، خاصة في القطاعات الانتاجية، حيث تساهم في تحقيق الكفاءة والتنظيم، مما يظل مفيدا في بيئات العمل التي تتطلب التنظيم الصارم والاجراءات الموحدة.