



جامعة المستقبل  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال  
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة  
للمرحلة الثانية للدراسات  
الصباحية والمسائية  
الكورس الأول

اعداد  
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي  
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

## مدارس الفكر الإداري

أدى الاختلاف في اتجاهات المفكرين والباحثين الذين وصفوا الأسس والمبادئ لعلم الإدارة إلى ظهور مدارس متعددة في الفكر الإداري في كلا من أساليبها وأفكارها وهذه المدارس أصبحت هي الحصيصة الذي يستفاد منها في ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات الإدارية السليمة لضمان نجاح المنظمات في مختلف أعمالها والمدارس هي:

- المدرسة الكلاسيكية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة السلوكية
- المدرسة الحديثة

**المدرسة الكلاسيكية** يشير لفظ Classical إلى الشيء التقليدي وهو الشيء الذي ظهر أولاً قبل غيره ، وليس كما يتداول أنه شيء بالي لا وجود له .

وتضم هذه المدرسة العدد من الرواد والممارسين لمهنة الإدارة والذين ظهوروا في القرن الماضي ومنهم ( فريديك تايلور ، هنري فايول ، سيستر برنارد ، ماكس وبر ) وغيرهم هناك ثلاث نظريات ضمن هذه المدرسة وهي: نظرية الإدارة العلمية ، البيروقراطية ، والتقسيمات الإدارية كل هذه النظريات تميزت بأنها :

- ظهرت في فترة زمنية واحدة .
- أنها نظرت للإنسان نظرة محددة
- ركزت على التنظيم الرسمي
- أكدت على المفاهيم السلطوية أي تحديد السلطة والمسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة .
- تجاهلت دور البيئة على المنظمة .

**١- نظرية الإدارة العلمية :-** يعتبر المهندس الأمريكي ( فريديك تايلور المؤسس الأول لهذه النظرية وأبرز روادها في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فقد بدأ حياته كتلميذ صناعي في مصنع صغير لإنتاج الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أصبح بعد ذلك مشرفاً على أحد الأقسام ، حيث كان ( تايلور ) يلاحظ العمل والعاملين ويرافقهم أثناء قيامهم بالعمل ويخصص وقته لدراسة كيفية تحسين طرق العمل وتقليل الوقت المبذول لإنجازه أي ركز على كيفية إنجاز العاملين لإعمالهم دون ارتفاع التكاليف ، وقد لاحظ عدم وجود طريقة كفوءة في إدارة العمل وتنظيمه والإشراف عليه لذلك فقط نادى بضرورة دراسة الوقت المبذول لأداء العمل والحركة التي يمارسها العاملون في أدائهم للوصول إلى معايير قياسية لطرق إجراءات العمل .

وبذلك اعتبر أسلوب دراسة الوقت والحركة هو التلخص من الحركات الغير ضرورية التي تمارس أثناء أداء العمل والتي يمكن الاستغناء عنها دون التأثير على سير العمل وتنظيم الحركات الضرورية الأخرى وتحديد وقت نموذجي لإنجازها .

### كذلك وضع نظام لأجور التشجيعية أطلق عليها (( النظام التمييزي للدفع بالقطعة))

أي تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعدى إنتاجية العامل المعدل المطلوب في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط وإنما على جميع الوحدات المنتجة

مثلاً إذا أنتج العامل ٣ وحدات يأخذ عن كل وحدة ٥٠ درجة فتصبح النتيجة ١٥٠ درجة، ولكن إذا زاد انتاجه إلى ٤ فإنه يأخذ ٦٠ درجة زيادة تشجيعية عن كل واحدة وبذلك يكون الناتج له ٢٤٠ درجة وهكذا ....

### اولاً : فلسفة او مبادئ نظرية الادارة العلمية

- ١- استخدام الاسلوب العلمي في الوصول الى حل المشاكل الادارية واتخاذ القرارات.
- ٢- اختيار العمال والمواد و الآلات بطريق سلمية.
- ٣- بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه بأداء عمل محدد على ان توفر الادارة التعليمات والارشادات لكيفية الاداء الامثل للعمل.
- ٤- استخدام الحوافز المادية لتحفيز وتشجيع الافراد العاملين على اداء العمل بالأسلوب الذي يرضي ادارتهم.
- ٥- استخدام الخبراء والمتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- ٦- دراسة الوقت والحركة لتحديد احسن طريقة لأداء العمل.
- ٧- اعتماد التسلسل الرئاسي في الهيكل التنظيمي لضمان توزيع المهام بين العاملين مع وجود خطوط اتصال واضحة بينهم.
- ٨- اعتماد التخصص وتقسيم العمل كمدخلين مهمين لرفع الانتاجية ونعني بها (( هو الحصول على سلطة او خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة و اقل التكاليف بأقل زمن وجهد))
- ٩- توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواجية في العمل.
- ١٠- يجب ان يكون هناك تعاون كامل بين الادارة والعمال وان يعاد توزيع العمل بينهم على اساس تولي الادارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ، وتولي العمال مهام التنفيذ فقط.

### ثانياً : اركان نظرية الادارة العلمية

- وحدة المنظمة او التنظيم الرئيسية هي العمل (Task) ونوع العمل .
- السلوك الانساني في التنظيم او المنظمة .
- اقصى ما تهتم به المنظمة من صفات العامل هي :
  - ⌘ الطاقة : وهي الحد الاقصى لما يستطيع العامل انتاجه.
  - ⌘ السرعة : وهي الوقت الذي يستغرقه العامل من مستوى كفاءة محدد والجهد المبذول لانجاز عمل معين.
  - ⌘ القدرة على الاستمرار : وهنا نشير الى قدرة الانسان على الاستمرار في بذل الجهد العضلي في مواجهة الشعور بالتعب.

ثالثاً : الشروط الواجب توافرها بالمدير وفقاً لنظرية الادارة العلمية:

- ١- ان يحيط بتكنولوجيا العمل.
- ٢- ان يكون قادر على ترشيد العمل
- ٣- ان يكون قادر على اعطاء الأوامر ووضعها موضع التطبيق.

#### رابعاً: تقييم نظرية الادارة العلمية

على الرغم من كل الاسهامات التي قدمتها الادارة العلمية لكنها قصرت للأسباب التالية :

- نظرت للعامل على انه آلة بشرية يتم التحكم فيها من خلال استخدام الحوافز المادية.
- ركزت على عنصر واحد وهو العامل واهملت الانسان والعلاقات الانسانية داخل العمل واهملت التركيب الداخلي للمنظمة.
- لم تهتم بالأعمال الادارية وركزت على العمل الانتاجي فقط.
- اهتمت بالتنظيمات الغير رسمية التي تنشأ نتيجة تفاعل الافراد داخل المنظمة.
- اهتمت مدخلات هامة في المنظمة كالقيم التي يؤمن بها العمال والعادات السائدة في المجتمع والتنافس الذي يوجد بين المنظمة والمنظمات الاخرى.

٢- **النظرية البيروقراطية :** تعد البيروقراطية ظاهرة قديمة في التنظيم سواء على مستوى الدول أو المؤسسات وترتبط بعالم الاجتماع الألماني ( ماكس ويبر ) ( ١٨٦٤ - ١٩٢٠ ) وقد نشر نظريته في المانيا عام ١٩٢١ وترجمت إلى الانكليزية عام ١٩٤٧ .

وقد ميز ماكس ويبر بين ثلاثة أنواع أو نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية وهذه النماذج هي :.

**السلطة الكيرزماتية :** وهذه السلطة تستمد شرعيتها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية لقائد المجموعة ، وهذه الخصائص هي التي تعطي لهذا القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الآخرين

**السلطة التقليدية :** وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ قائد المجموعة هنا من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع الآخرين له .

**السلطة القانونية :** ويستند قائد المجموعة نفوذه هنا بحكم القانون والنظام وهذا النوع هو الأفضل في التنظيمات والمجموعات الحديثة حيث يمارس قائد المجموعة سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين .

#### خصائص البيروقراطية

حدد ويبر خصائص نموذج المثالي في التنظيم بما يلي:

- ١- تقسيم العمل في المنظمة يكون على اساس التخصص الوظيفي.
- ٢- توزيع الاعمال والانشطة بين اعضاء المنظمة وتحديد واجبات رسمية يكلفوا بها بطريقة محددة وثابتة.
- ٣- التحديد الواضح للمستويات الادارية والتي تأخذ شكلاً هرمياً للسلطة بحيث يخضع المستوى الاداري الأدنى لإشراف المستوى الاداري الأعلى.

- ٤- اللاشخصية في العمل بحيث تسود العلاقات الموضوعية بين اعضاء المنظمة.
- ٥- اختيار اعضاء التنظيم على اساس الكفاءة والمعرفة الفنية.
- ٦- وجود قواعد اساسية وتعليمات لحكم العمل وتتصف بالثبات والشمول والعمومية.

ان هذه الخصائص قد حددت اطار للمنظمة في مجال بناء هيكلها التنظيمي ، وتوزيع الاعمال ، فيها حسب التخصص الوظيفي وتحديد السلطة المشرفة والعلاقة بين شاغلي الوظائف ، بحيث يخضع الموظف في المستوى الاداري الأدنى لمن هو اعلى فيه بالسلم الوظيفي كما حددت ايضاً شروط انتقاء شاغلي الوظائف الادارية بحيث يتصفوا بالكفاءة.

#### تقييم النظرية البيروقراطية

على الرغم من الفوائد الايجابية التي قدمتها هذه النظرية الا انها لم تسلم من الانتقادات وكما يلي:

- ١- لم تعط اهتماماً للفرد ودوره في التنظيم وعاملته كاله ، كما لم تساعد القواعد البيروقراطية على تنمية الفرد ولم تسهم في تطويره.
- ٢- ركزت على التنظيم الرسمي واهملت التنظيم الغير رسمي والذي يعتبر عاملاً مهماً لتحقيق اهداف التنظيم الرسمي ، واعتبرت المنظمة مغلقة واهملت التأثيرات البيئية المحيطة بها.
- ٣- التركيز على الرقابة والاشراف لمتابعة الانحراف عن القواعد والتعليمات ، واعادة تخصص الادارة جانباً من مواردها البشرية للقيام بالأعمال الرقابية وبالتالي تهمل الاهداف الاساسية دون تنفيذ.
- ٤- اعتماد مبدأ الترقية على اساس الاقدمية الوظيفية والذي يقود الى انخفاض الكفاءة بحيث يصل الى المراكز العليا من هم اقل كفاءة.
- ٥- عجزها عن استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم امتلاكها الوسائل المختلفة لحل الخلافات بين المستويات الادارية المختلفة.

### ٣- نظرية التقسيمات الادارية (هنري فايول)

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية للمنظمة المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل والجوانب الفيزيولوجيا للأفراد العاملين وليس بالجوانب الإنسانية للأداء فقد ركزت على دراسته مستويات الهيكل التنظيمي حيث إن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن الكفاءة هي انعكاس الكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفوتين في المنظمة أي الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالتنظيم فقط ، وتتلخص هذه العملية بما يلي .:

- تحديد الهدف الذي تسعى اليه المنظمة .
- تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .
- تجميع الأعمال والأنشطة المماثلة في ما يسمى بالوظائف .
- تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام .
- تجميع الأقسام المتشابهة في ما يسمى بالإدارات .

وقد عرف فايول الإدارة (( إنها تلك الوظيفة التي تمارس مهام التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة )) وأيضا قسم أنشطة المنظمة في المنظمات الصناعية إلى ستة مجموعات وهي :

(١) أنشطة فنية : Technical Activities وتعنى بعملية إنتاج السلع والخدمات وتمويل عناصر الإنتاج إلى منتجات لتلبية حاجة ورغبات العمل والمستهلك

(٢) أنشطة مالية : Financial Activities وتعنى هذه بتأمين رأس مال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية.

(٣) أنشطة تجارية : Commercial Activities وتعنى بالأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج وغيرها من مستلزمات المنظمة وكذلك بعملية بيع منتجاتها وما يتطلب ذلك من أنشطه.

(٤) أنشطة محاسبية : Accounting Activities وتعنى بحساب وتدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق والسجلات المتعلقة بها وكل ماله علاقة بالمصروفات المالية كما تعنى بحساب وتدوين كافة الإيرادات المالية للمنظمة بما في ذلك حساب الأرباح والخسائر وفق النظام المالي للمنظمة الذي تحدده الأنشطة المالية.

(٥) أنشطة إدارية :- managerial Activities ركز هنري فايول على هذه الأنشطة معتبرها الأساس في وجود ونجاح الأنشطة الأخرى الواردة أعلاه وهذه الأنشطة الإدارية تقوم بها المنظمة على مختلف مستوياتها

(٦) أنشطة الوقاية والضمان : ( Security Activities وتعنى بالمحافظة على أصول ومفهوم المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة وحقوق وخصوم العاملين فيها والمتعاملين معها.

**وضع (فايول) ما يسمى بأسس (حكومة المنظمة)** وقد اطلق عليها اسم مبادئ فايول في الادارة وهي مبادئ شمولية عامة تنطبق على ادارة مختلف انواع المنظمات سواء كانت حكومية تابعة للقطاع العام او القطاع الخاص وفي ما يلي موجز بهذه المبادئ وفقاً لسنوات الخبرة التي قضاها في العمل:

١- **مبدأ تقسيم العمل :** حيث يؤدي تقسيم العمل حسب التخصص الى زيادة الانتاجية وخفض التكلفة.

٢- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** أكد على توازن السلطة والمسؤولية بحيث تتساوى المسؤولية بقدر السلطة المعطاة للشخص حيث يميز بين السلطة الرسمية التي مصدرها المركز الوظيفي والسلطات الشخصية التي تعتمد على قوة الشخصية والخبرات.

٣- **مبدأ الطاعة :** أكد على الاحترام والطاعة للنظم واللوائح حيث لا بد من وجود مشرفين جيدين في مختلف المستويات وتطبيق عادل للعقوبات والمكافئات.

٤- **مبدأ وحدة الامر :** وتعني ان يصدر الأمر للعاملين من رئيس واحد.

٥- **مبدأ وحدة التوجيه :** وتعني ضرورة ان يكون في المنظمة خطة واحدة ورئيس واحد لجميع الاعضاء الذين يعملون لهدف معين.

٦- **اخضاع الاهداف الشخصية للمصلحة العامة :** وهذا المبدأ يعني ترجيح المصلحة العامة واهداف المنظمة على المصلحة الفردية.

٧- **مبدأ العاملين:** يؤكد هذا المبدأ على ان يعطي الافراد تعويضاً ومكافئات عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم.

- ٨- **المركزية** والمركزية في نظر هنري فايول من الركائز الاساسية للتطوير الاداري وهي تعتمد على شخصية المدير ، وظروف العمل ، وقدرة المرؤوسين ، والمركزية تعني تركيز الصلاحيات في يد المدير.
- ٩- **مبدأ التدرج الهرمي**: وهي انسياب الصلاحيات بشكل تنازلي من اعلى مستوى اداري الى ادناه.
- ١٠- **مبدأ النظام** يؤكد هذا المبدأ على ان تكون في المنظمة مكاناً معيناً لكل موظف يشغله.
- ١١- **مبدأ المساواة** وتعني ضرورة توفير العدالة والمساواة بين اعضاء التنظيم ليؤدي العاملون واجباتهم باخلاص وولاء.
- ١٢- **مبدأ استقرار العمل وثبات العاملين** : يؤكد هذا المبدأ استمرار التوظيف كشرط لاستقرار العمل ويؤدي بالتالي الى الامن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية والولاء للمنظمة.
- ١٣- **مبدأ المبادرة**: وهي القدرة على الابداع والابتكار فلا بد من تشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرات.
- ١٤- **مبدأ روح الفريق** وتعني انسجام المصالح والاهداف وهي نتيجة طبيعة التعاون والانتماء والاخلاص للمنظمة.