

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

### المبحث الأول : المدرسة الكلاسيكية

يطلق على هذه المدرسة اسم " المدرسة الكلاسيكية " ، لأنها الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد الخاصة بالإدارة ، والتي لم تكن معروفة من قبل ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة .

### المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

من رواد هذه النظرية نجد :

#### 1/ فريدريك تايلور (1898):

" يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها "

" حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصري الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم "

" الأجر التفاضلي "

فالإدارة العلمية في نظر تايلور ، يجب أن تعتمد أربعة مبادئ رئيسية هي :

\* إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل ، بدلا من الطريقة العشوائية ، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها ، واستخدام قوانين الحركة ، بهدف زيادة الإنتاج ، والرفع من أجور العاملين ؛

\* وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار و التعيين ، من أجل توظيف عمال أكثر إنتاجية

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

### المبحث الأول : المدرسة الكلاسيكية

يطلق على هذه المدرسة اسم " المدرسة الكلاسيكية " ، لأنها الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد الخاصة بالإدارة ، والتي لم تكن معروفة من قبل ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة .

### المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

من رواد هذه النظرية نجد :

1/ فريدريك تايلور (1898):

" يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها "

" حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصر الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم "

" الأجر التفاضلي "

فالإدارة العلمية في نظر تايلور ، يجب أن تعتمد أربعة مبادئ رئيسية هي :

\* إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل ، بدلا من الطريقة العشوائية ، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها ، واستخدام قوانين الحركة ، بهدف زيادة الإنتاج ، والرفع من أجور العاملين ؛

\* وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار و التعيين ، من أجل توظيف عمال أكثر إنتاجية

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

- \* التركيز على تقسيم العمل والتخصص ؛
- \* المناداة للعمل كفريق واحد ، وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمنظمة دور ا يكمل دور الآخرين ، وخلق روح المشاركة والتعاون ؛
- وبظهور آراء تايلور تم استقطاب الكثير من الذين يهتمون بمجال الإدارة ، حيث وجدت صداها عندما اهتمت العديد من المصانع بتطبيقها ، بعد أن أدركت مدى النجاح الذي توفره في زيادة الإنتاج من جهة ، وتخفيض ساعات العمل من جهة أخرى ، إلا أن هذا الأمر لقي معارضة كبيرة من طرف بعض العمال والنقابات ، وذلك للأسباب التالية :
- \* زيادة إصابات العمل ، نتيجة الحوادث الناجمة عن شدة التنافس بين العمال ، مما أدى إلى تحمل الشركات لتكاليف إضافية ؛
- \* تعطل الآلات بشكل متكرر ، مما أدى إلى زيادة توقفها نتيجة أعمال الصيانة ، وهو ما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل ؛
- \* إدراك العمال أن العمل بوتيرة أسرع ، سيؤدي إلى القضاء على عملهم في المؤسسة ؛
- \* ظهور الخوف لدى العمال الذين لم يكن بمقدورهم رفع إنتاجهم ، وذلك نتيجة طرد عدد من زملائهم .

### 12/ هنري جانت (1861-1919):

" لقد رافق هنري جانت تايلور في الكثير من المشروعات التي قدمها في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلا عن تايلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة ، كما عمد هنري جانت إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجز ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر "

وهذا الترتيب جعل هنري جانت يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم " بخرائط جانت" وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك " بجدولة الإنتاج " ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

### 3/ هارنجتون أمرسون (1853-1931) :

كان من بين المتحمسين لأفكار تايلور في الإدارة العلمية ، وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة التي نشرها سنة 1919 ، حيث سميت "بمبادئ الكفاءة الاثني عشر" ، والتي نلخص أهمها فيما يلي :

- \* وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها ؛
- \* تميز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة ؛
- \* اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة ؛
- \* الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة ؛
- \* نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة ؛
- \* توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛
- \* تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه ؛
- \* مكافأة العمال المتميزين .

### المطلب الثاني: نظرية الإدارة الوظيفية

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات ، حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

### 1/ هنري فايول (1841-1925)

يعتبر "فايول" رائد نظرية الإدارة الوظيفية ، وهو فرنسي الأصل ، " حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التعدين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان الإدارة العامة والصناعة ، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

وكذلك مبادئ الإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام 30 سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب "

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية و غير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى ما يلي:

- \* نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛
- \* نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛
- \* نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛
- \* نشاطات إدارية ، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2/ "جيمس موني" و "ألن رايلي" :

" كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان

"الصناعة تتقدم" سنة 1931 ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :

\* التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة ؛

- \* التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف ؛
- \* التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة .

المطلب الثالث : النظرية البيروقراطية

"يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند ويبر التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها "

ويعرض البيرو خصائص النظام الإداري البيروقراطي التي وضعها ماكس ويبر فيما يلي :

- \* توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

- \* وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛
  - \* تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛
  - \* يعين في الوظيفة من هو أحق بها ؛
  - \* تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛
  - \* استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛
  - \* الاعتماد على التوثيق ، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها
- ملخص لخصائص المدرسة الكلاسيكية للإدارة

من خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي :

- \* ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج ، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته ، بل اعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة ؛
- \* لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة ، وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه ؛
- \* عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية ، دون النظر إلى الواقع وخصائصه ؛
- \* أعطى رواد هذه المدرسة أولوية للأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها ؛
- \* استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة ، هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات ؛
- \* تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل ، هو الأجر الذي يتقاضاه ، وخوفه من فقدان عمله

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

### المبحث الثاني : المدرسة السلوكية

"تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية "

### المطلب الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية

مفكري هذه المدرسة كانوا أكاديميين وعلماء اجتماع والنفوس والسلوك ، حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ، ومفهوم القيادة ، ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور جورج إلتن مايو ، والمفكر ماك جريجور صاحب نظرية س و ع ، والتي وضح من خلالها ، أن تكون المؤسسة مكان محبب لدى العامل ، وأن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، والنفسية والاجتماعية ، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها ، هذا إلى جانب رودولف ستانر ، صاحب نظرية الدافعية ، والتي ترى أن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان ، الذي يحرك وينشط السلوك ، ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف الإنسان ، فالدافعية هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه نحو تحقيق شيء ما

ويمكن رصد أبعاد هذه المدرسة ، من خلال ما قدمه إبراهيم ماسلوا في دراسته للدافعية ، حيث وضع نموذجاً لهرمية الحاجات ، مبتدئاً بالحاجات الأساسية ، وتليها الحاجات الأخرى

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

### المطلب الثاني : خصائص المدرسة السلوكية

ومن خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لمدرسة العلاقات السلوكية في النقاط التالية :

- \* أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط ، و إنما هي أيضا مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل ؛
- \* ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها ؛
- \* ركزت هذه المدرسة على ، على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ، ودورها في نمو المنظمة وبقائها ؛
- \* إنجاز الأعمال في المنظمة ، يتأثر بالعوامل التقنية ، والمادية ، والاجتماعية .

المعهد  
المنهجيات الأساسية  
حقيقين جامعة عيسى  
مستبحة