



جامعة العلوم الحديثة  
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العلوم الحديثة

كلية التعليم المفتوح وعن بعد

# مبادئ ادارة الاعمال

## المحاضرة الثانية

## تطور الفكر الإداري

إن الإدارة تطورت بتطور الإنسان ورافقه خلال الأجيال والقرون الطويلة , فقد وجدت الإدارة في مجالات العمل المختلفة وعرفت في حياة الفرد وتكوين الأسرة ثم العشيرة والأمة . وربما أن الأمم الغابرة لم تطلق لقب (الإدارة) على عملية التنسيق والتنظيم إلا أنها دون شك استخدمت الوظائف الإدارية المعروفة في وقتنا الحاضر وطبقت أكثر مفاهيمها الإدارية ومن أمثلة هذه الأمم

- 1 . الحضارة السومرية .
- 2 . البابليون .
- 3 . الحضارة الفرعونية .
- 4 . الحضارة اليمينية القديمة .
- 5 . الحضارة الصينية .
- 6 . الحضارة الإغريقية .
- 7 . الحضارة الرومانية .

ثانيا : الفكر الإداري الإسلامي

ثالثا : الفكر الإداري الحديث

## أولاً : المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

وهي عبارة عن طريقة إدارية تركز على زيادة الإنتاج في المنظمة من خلال الكفاءة أي أنها تركز على الاستخدام الاقتصادي والأمثل لمواد المنظمة بمختلف أنواعها البشرية والمادية والمالية لزيادة إنتاج المنظمة .

وتتكون هذه المدرسة من ثلاث نظريات هم :

1 . نظرية الإدارة العلمية .

2 . نظرية المبادئ الإدارية .

3 . النظرية البيروقراطية .

النظرية الأولى : الإدارة العلمية .

تعرف أنها عبارة عن طريقة إدارية أسست بواسطة تايلور وآخرون بين الأعوام 1900 – 1930 لتحديد بأسلوب علمي الطريقة (الوحيدة) والمثلى لإنجاز أي عمل واختيار وتدريب وتحفيز العاملين .

ظهرت هذه النظرية في عصر النهضة العلمية التي تميزت بالاختراعات العلمية والتطورات التقنية والاقتصادية والسياسية حيث عكست هذه التطورات الحاجة إلى وضع نظرية علمية في الإدارة تواكب التطورات في كل هذه المجالات بهدف تحسين الإنتاج , لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كافية للتعامل مع هذه التطورات في حياة المنظمات مما دفع بعض الرواد إلى ابتكار أساليب علمية في الإدارة .

## أسس الإدارة العلمية

1. تطوير أسلوب علمي يحل محل الأسلوب التقليدي في إنجاز الأعمال : من خلال استخدام الأساليب العلمية التي تقوم على الملاحظة والتحليل والتصنيف للأنشطة والأعمال داخل المنظمة , ثم القيام بحذف الحركة الزائدة واستبقاء الحركات الأساسية المطلوبة لإنجاز الأعمال .
2. اختيار العاملين على أسس الجدارة والمقدرة : فالعمل الذي يحتاج إلى مهارة عالية يتم اختيار العاملين القادرين المؤهلين لتأديته والعكس بالعكس مع أن توفر لهم الإدارة العليا الإرشادات التي تساعد في تطبيق أسلوب العمل الأمثل .
3. التدريب : إتباع أسلوب مخطط في تدريب العاملين بدلاً من الاعتماد على الطريقة العشوائية والتقليدية في التدريب
4. تقسيم العمل على أساس التخصص : حيث يتم تقسيم العمل وفقاً لمبدأ التخصص في العمل بحيث تسند للإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بينما يتولى العمال مهام التنفيذ .

## الأساليب التي استخدمتها الإدارة العلمية لتطبيق مبادئها

### 1. تحديد الطريقة المثلى (الأفضل) لأداء أي عمل :

يعتقد تايلور وزملاءه أن بإمكان أداء العملية الواحدة بعدة طرق قد تصل إلى عشرين طريقة ولكن هناك من بين هذه الطرق طريقة مثلى واحد تعد من أحسن الطرق لأداء العمل نفسه وبجهد أقل ووقت أقصر ولذلك فقد نصح باكتشاف هذه الطريقة المثلى عن طريق البحث المستمر ومراقبة عدد كاف من العمال أثناء تأديتهم لواجباتهم ومحاول تنميط الحركات التي يؤديها العاملون , هذا وقد وجه جلبريت معظم وقته نحو اكتشاف الطريقة المثلى التي تستغرق وقتاً أقصر وحركات أقل .

### 2. دراسة الحركة :

أي إيجاد أفضل طريقة لإنجاز العمل من خلال تحليل الحركات التي تستخدم لإنجاز العمل بهدف استبعاد الحركات الزائدة واستبقاء الحركات الضرورية لإنجاز العمل .

### 3 . تقسيم العمل والتخصص :

ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثرا كبيرا على الإنتاج وكفاءته .

### 4 . تحديد كمية العمل اليومية :

أي يجب ان تحدد الكمية الصحيحة للإنتاج ليوم عمل لكل وظيفة لذلك لأن هذا الأسلوب إضافة إلى التدريب قد أديا إلى زيادة الإنتاج .

### 5 . وحدة الأمر :

أثبتت الدراسات التي قام بها رواد الإدارة العلمية ضرورة وحدة الأمر ووحدة مصدره إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية مصدر الأوامر .

### 6 . استخدام الحوافز المالية :

يؤمن أصحاب هذه النظرية باستخدام الحوافز المالية والتركيز عليها لإغراء العاملين على تأدية العمل .

### 7 . خطة الدفع المتغير للقطعة الواحدة :

وضع تاييلور نظاما للحوافز على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بحيث يتم تحديد أجر معين للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين بعدها يتم رفع هذا الأجر لجميع القطع المنتجة إذا زاد الإنتاج عن ذلك

## النظرية الثانية : المبادئ الإدارية .

تعرف بأنها المدرسة التي تركز على إدارة المنشأة ككل والتوصل إلى مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري, لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري .

تنظر هذه المدرسة للإدارة من الأعلى إلى الأسفل , وعلى عكس نظرية الإدارة العلمية ومن أهم روادها ( هنري فايول ) يعد فايول من أهم رواد نظرية الوظائف الإدارية أو التقسيمات الإدارية وقد قسم وظائف المنشأة الصناعية إلى ست مجموعات

1. وظائف / أنشطة فنية .

2. وظائف / أنشطة تجارية .

3. وظائف / أنشطة مالية .

4. وظائف / أنشطة محاسبية .

5. وظائف / أنشطة إدارية .

ولكنه ركز على الوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط , التنظيم , التوجيه , التنسيق , والرقابة , حيث وضع فايول أربعة عشر مبدأ إدارياً لا زال معظمها مطبقاً حتى الآن وهي على الشكل التالي : - (مبدأ تقسيم العمل , مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية , النظام (الانضباط) , وحدة سلطة الأمر , وحدة الإدارة والتوجيه , خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة , مكافأة الأفراد وتعويضهم , المركزية , تدرج أو تسلسل السلطة , الترتيب , المساواة , الاستقرار في العمل , المبادرة , التعاون )

## النظرية الثالثة : البيروقراطية

وهي عبارة عن : نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة صفات منها تقسيم العمل ووجود إجراءات روتينية وقواعد محددة تحكم تصرفات ونشاطات المنظمة وتمنع العشوائية والمحسوبية والتأكيد على الكفاءة كأساس للتعين والترقية , وتلاءم مع

المنظمات الكبيرة سواء كانت خاصة أو عامة وترتبط هذه النظرية بالعالم الألماني MAX-WEBERE

وقد عرفها بعض الكتاب انها ( مجموعه من الموظفين والأدوات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة إثناء قيامها بعملها

للوصول إلى أهدافها المحددة )

### أهم الخصائص التي تميز النظام البيروقراطي

- تقسيم العمل يتم على أساس التخصص مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف .
- وجود إجراءات روتينية للتعامل داخل المنظمة , أي أن هناك خطوات تفصيلية يتم بها تنفيذ عمل معين مما يؤدي إلى تقليل التفكير فيما يجب عمله .
- التسلسل الهرمي حيث يقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكل هرم وتختلف عدد المستويات تبعاً لحجم التنظيم .
- التدوين الكتابي , حيث يعتمد التنظيم في إدارته لأعماله على المستندات الرسمية المكتوبة (قواعد إجراءات وقرارات ومعاملات مكتوبة) وبالتالي يوجد في المنظمة جهاز خاص يهتم بحفظ وتنسيق المستندات .
- وجود مجموعة من القواعد والقوانين واللوائح تحدد حقوق وواجبات شاغلي الوظيفة
- المرتب الثابت ودوام الوظيفة بهدف خلق استقرار لدى العاملين .
- الفصل بين الإدارة والملكية , فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والإنتاج .

■ يركز التنظيم على مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه من خلال اختيار الأساليب والوسائل بدقة وإتباع المنطق العلمي في تفسير الأمور .

## ثانيا : المدرسة السلوكية

هي طريقة من طرق الإدارة ترى أن زيادة الإنتاج في المنظمة يكون من خلال فهم الناس أي أنها تركز على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمدراء وتهتم بالاتصال والحوافز المعنوية , والعمل الجماعي . نشأت هذه المدرسة نتيجة لسلسلة من الدراسات قام بها بعض روادها ومن أهمهم إلتون مايو من خلال تجاربه المعروفة بتجارب هوثورن في شيكاغو أمريكا حيث ركزت هذه الدراسات اهتمامها في التعرف على أثر ظروف العمل المختلفة والتي تشمل الاختلاف في المناخ الحرارة فترات الراحة ساعات العمل والرطوبة على الإنتاج .

## ومن أهم تجارب هوثورن / تجربة الإضاءة

الهدف من هذه التجربة هو تحديد العلاقة بين شدة الإضاءة وكفاءة العامل التي تقاس من خلال مخرجات (إنتاج) العامل . حيث أجريت التجربة على مجموعتين من النساء ذوات خصائص متقاربة من حيث الأدوات والمستعملة والأجور وجميع الظروف الأخرى المجموعة الأولى كانت الإضاءة لهم متباينة (مختلفة) أما المجموعة الثانية فكانت الإضاءة ثابتة طول فترة التجربة . كانت النتيجة المفاجأة أنه زاد الإنتاج في كلا المجموعتين والسبب يعود إلى أن عمل الأشخاص في مكان واحد كان ممتعا بالإضافة إلى علاقة المشرف الجيدة مع المعاملات أثناء التجربة كما تكونت لهم علاقات صداقة ومودة باعتبارهم فريقا واحدا . وبذلك توصل الباحثون إلى أن للجوانب المعنوية والنفسية والعلاقات الاجتماعية تأثيرا إيجابيا على إنتاجية العاملين .



بهذا فقد قامت المدرسة السلوكية على حركتين أساسيتين هما :

1. حركة العلاقات الإنسانية .

2. حركة تنمية التنظيمات .

**أولاً : حركة العلاقات الإنسانية :**

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج وأغفلت كثيراً من جوانب العلاقات الإنسانية إلى حد كبير .

وأهم ما يميز هذه المدرسة هو اعترافها بأهمية العنصر البشري كمحور رئيسي لإنجاز الأعمال في منظمات الأعمال حيث أنها تركز على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة فيما بينهم من ناحية ومع رؤسائهم من ناحية , أخرى كما تركز على الحوافز ودراسة دوافع العاملين : بمعنى أن هذه المدرسة تهتم بالفرد أولاً ثم بالعمل بعد ذلك .

**ثانياً : حركة تنمية التنظيمات :**

تعد امتداداً لحركة العلاقات الإنسانية وتركز على أهمية فهم السلوك الإنساني والجماعي كأساس لتحسين العمل الإداري وتطويره لتحقيق الأهداف .

ومن المفاهيم الأساسية في هذه الحركة حاجات الإنسان ودوافعه ومفهوم الجماعة , وأساليب القيادة .

وترى هذه الحركة إنه إذا استطاع المدير أن يلم بحاجات العاملين ودوافعهم فإنه يستطيع من خلال ذلك تلبية هذه الحاجات والدوافع مما يؤثر إيجاباً على إنتاجيتهم .

**خصائص المدرسة السلوكية مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية**

1. النظريات الكلاسيكية تركز على العوامل المادية في الإنتاج دون العناصر الإنسانية , بينما تركز المدرسة السلوكية على البعد الإنساني والاجتماعي .

2. تركّز المدرسة الكلاسيكية على الأجر والمكافآت المادية باعتبارها الحوافز الأكثر أهمية التي تحفز الفرد بينما تؤكد المدرسة السلوكية على الحوافز المعنوية .

3. تركّز المدرسة الكلاسيكية على أهمية التخصص وتقسيم العمل , بينما يرى الاتجاه الإنساني أن التخصص يمثل قيّدا على الابتكار والإبداع ويخلق الملل لدى العاملين .

4. تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى العاملين على أنهم أفراد منعزلون بينما كشفت المدرسة السلوكية عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العاملين .

### **ثالثا : المدرسة الكمية**

مدخل في الإدارة يتم فيه تطبيق الأساليب الكمية على العمليات الإدارية وتشمل العلوم الإدارية وبحوث العمليات حيث تقوم هذه المدرسة على فرضية مفادها أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية ( الرياضيات , الإحصاء , وبحوث العمليات ) في حل المشكلات التي تواجهها .

### **من خصائص هذه المدرسة :**

1. تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية .

2. الاعتماد على النماذج الرياضية واستخدام الحاسبات الآلية في الإدارة .

3. والعمل على تحسين قدرة المدراء في صناعة القرار .

لقد لعبت هذه المدرسة دورا كبيرا في تطوير الفكر الإداري لحل المشكلات بطريقة علمية ويؤخذ على هذه المدرسة أن الاقتصار عليها لا يؤدي إلى الرؤية الكاملة للمشكلة بجميع أبعادها , كما أن بعض العلماء الإدارة لا يعتبرونها مدرسة مستقلة وإنما أداة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية

## رابعاً : نظرية الإدارة بالأهداف .

تقوم الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في وضع الأهداف حيث تعمل الإدارة على إشراك العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف والاستراتيجيات ووضع القرارات وتحديد النتائج المتوقعة والعمل سويًا لتحقيق هذه الأهداف .

### تشمل دور الإدارة بالأهداف المراحل التالية :

1. توفر القناعة لدى الإدارة العليا بممارسة (الإدارة بالأهداف) : كنقطة انطلاق فلا بد أن يمتلك المدراء القناعة الكاملة بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف إضافة إلى أن المرؤوسين لا بد أن يدركوا مفهوم الإدارة بالأهداف وأهميتها والدور الذي يمكنهم لعبه لإنجاحها .
2. تحديد ووضع أهداف وخطط المنظمة من قبل الإدارة العليا لعرضها على الإدارة الوسطى والمباشرة في المنظمة .
3. المدرسة الجماعية للأهداف والخطط من قبل المستويات الإدارية المختلفة .
4. اللقاء المباشر بين أعضاء الإدارة العليا والإدارات الأخرى من خلال الاجتماعات وذلك بهدف التأكد من قابلية الأهداف والخطط للتحقق وعدم وجود أي تعارض بينها ودراسة الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والخطط .
5. المراجعة الدورية للأهداف والخطط ومراقبة مدى تنفيذها : من خلال اللقاءات الدورية وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات العملية وإعادة النظر فيها طبقاً لذلك .
6. إجراء التقييم السنوي للإنجاز : أي مقارنة ما تم إنجازه من أهداف بما خطط له في فترة محددة .
7. منح المكافآت في حالة النجاح واتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة الفشل .

## المنظور التكاملي :

إن دراسة المدارس الكلاسيكية, والسلوكية والمدرسة الكمية, ونظرية الإدارة بالأهداف يوصلنا لعدة حقائق أساسية أهمها :

1. أن كل نظرية تنظر إلى الإدارة من وجهة نظر معينة وتحاول دراستها من زاوية معينة, أي أن كل مدرسة من هذه المدارس لم تتصف بطابع الشمول .
2. أن هذه المدارس ليست بالضروري متعارضة أو أن أحدها تلغي الأخرى .
3. كل نظرية من النظريات تكمل الأخرى .

ومن خلال هذه الأسباب نشأت الحاجة إلى ضرورة وجود نظرية متكاملة للإدارة تأخذ في الاعتبار جميع المدارس السابقة وتقوم بدراسة المنظمة والإدارة من منظور شمولي ومتكامل وهذا ما قدمته نظرية النظم والنظرية الموقفية .

### رابعا : نظرية النظم

إن الفكرة الأساسية في نظرية النظم هي أنه : من اجل أن نفهم عمل أي كيان يجب أن ننظر إليه كنظام متكامل , وهذا النظام له مدخلات ومخرجات وعمليات تحويلية

**تعريف النظام :** كيان كلي منظم , يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها , وتحكمها علاقات اعتمادية متبادلة وآليات عمل معينة , وفي نطاق محدد , وتسعى إلى تحقيق هدف مرسوم .

### من خلال التعريف نلاحظ أنه يتكون من مجموعة أجزاء :

1. العناصر : أي أن كل نظام يتكون من مجموعة من العناصر
2. العلاقات : يجب أن تكون هناك علاقات منطقية متكاملة وواضحة بين عناصر النظام المختلفة .
3. آليات العمل : يفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة ومتناسقة حتى يؤدي وظيفته ويحقق غاياته .

4. حدود العمل : أي نظام له حدوده المميزة بالرغم من وجود تداخل بينه وبين الأنظمة الأخرى المجاورة له .

5. تحقيق هدف معين : مهما اختلفت نوعية النظام فإنها تعمل من أجل تحقيق هدف معين

## **المنظمة كنظام مفتوح**

باتشار وتوسع نظرية النظم كان لا بد من تطبيقها على المنظمة حيث صنفت المنظمات طبقاً لهذه النظرية ضمن الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة وتؤثر وتتأثر بها ومن خلال استعراضنا لأي منظمة نستطيع أن نميز بين عدة عناصر أساسية تميز تكوينها وهي :

أولاً: المدخلات : وتتكون من المدخلات البشرية والمدخلات المادية والمعنوية وكذلك المدخلات المالية , والمدخلات التكنولوجية .

ثانياً: العمليات أو النشاطات التحويلية : ويقصد بها مجموع النشاطات التخصصية والإدارية , اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام ( المنظمة ) وتحويلها إلى مخرجات من أجل تقديمها إلى المجتمع .

ثالثاً: المخرجات : وتتكون من السلع والخدمات والأرباح والخسائر وسلوك الموظفين والمخرجات المعلوماتية وهي تخرج من التنظيم إلى البيئة

رابعاً: البيئة : أي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك التنظيم وتؤثر في توفير المدخلات المستخدمة من قبل المنظمة وأهم عناصرها هي الحكومة الموردن , العملاء , والمنافسون .

خامساً: التغذية العكسية : وهي مجموع المعلومات التي تصل إلى المنظمة (بشكل مدخلات ) حول النتائج السلبية والإيجابية للمخرجات المنتجة سلفاً وعدم حصول المنظمة على المعلومات اللازمة لتصحيح انحرافاتهما يعني انعزالها عن البيئة وعدم قدرتها على استيعاب أي تغيير .

## سادسا : المدرسة الموقفية

لاحظنا من خلال دراستنا للنظريات الإدارية الكلاسيكية , والسلوكية والكمية أنها نظريات أحادية / عامة لأنها جميعا ترى أن هناك طريقة مثلى واحدة بالنسبة لها لإدارة المنظمات .

ومن هنا برزت نظرية جديدة هي النظرية الموقفية (الظرفية) وتقوم هذه النظرية على فكرة عدم وجود نظرية إدارية واحدة يمكن تطبيقها على كل المنظمات , لان كل منظمة لها خصائصها المميزة لها وظروفها الخاصة بها مثال على ذلك : انه لا يمكن ان يطبق النظام الديمقراطي في منطمتين إحداهما جامعة والأخرى سجن وذلك بسبب اختلاف طبيعة كل منهما .

كما انه لا يمكن أن يوجد نمط أفضل للقيادة بحسب النظرية الموقفية حيث لكل ظرف أو موقف النمط الذي يناسبه , فالقائد العسكري في المعركة يحتاج إلى مهارات مختلفة عن عميد كلية الفنون في الجامعة

**أخيرا : نموذج ( Z ) في الإدارة .**

هي محاولة لخلق التكامل بين الممارسات الإدارية الأمريكية واليابانية في إطار عام ومشارك يجمع النموذجين في منتصف الطريق

وتعرف بأنها : نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات

اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد

قسم أوشي المنظمات إلى :

منظمات أمريكية (A)

منظمات يابانية (J)

منظمات أمريكية معدلة (Z)

(A) النموذج الأمريكي

(J) النموذج الياباني

الوظيفة مدى الحياة  
اتخاذ القرارات  
جماعياً  
المسؤولية الجماعية  
بطئ الترقية والتقييم  
تدرج وظيفي غير  
متخصص  
ضمنية الرقابة  
الاهتمام الكلي  
بالموظف

1) الوظيفة قصيرة الأجل  
2) اتخاذ القرارات الفردية  
3) المسؤولية الفردية  
4) التقييم والترقية  
السريعة  
5) تدرج وظيفي  
متخصص  
6) صراحة ووضوح  
الرقابة

النموذج Z

من خلال النموذجين السابقين توصل إلى ما يلي :-

1. الوظيفة طويلة الأجل

2. اتخاذ القرارات الجماعية

3. المسؤولية الفردية

4. بطئ التقييم والترقية

5. ضمنية الرقابة مع أنظمة رقابية واضحة
6. مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل
7. الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته

## أسئلة الفصل

- س1 . ناقش الأسس التي تركز عليها نظرية الإدارة العلمية ؟
- س2 . ما المقصود بمفهوم البيروقراطية ؟ وما هي أهم خصائص النظام ؟
- س3 . ناقش خصائص المدرسة السلوكية مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة ؟
- س4 . عرف نظرية الإدارة بالأهداف ؟
- س5 . ناقش مفهوم نظرية النظم ؟
- س6 . المدرسة الموقفية إحدى المدارس الإدارية الحديثة ناقش مفهومها بالتفصيل ؟