



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تكريت
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا
الماجستير

التطور التاريخي للإدارة **(المدارس الادارية ونظرياتها)**

المحاضرة الاولى لمادة الادارة والتنظيم

للعام الدراسي 2024- 2025

بإعداد

أ.م. د ابراهيم فيصل خلف العزاوي

مفهوم الإدارة:

ظهرت حاجة ملحة وضرورية لوجود حقل إداري في ظل التحديات والصعوبات التي رافقت الثورة المعلوماتية، والتكنولوجية، والتقنية في القرن الحادي والعشرين، والتي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف المجالات الحياتية على صعيد الأفراد والجماعات والأمم.

يضم هذا الحقل قوانين وأنظمة وأحكاماً تصنع قادة إداريين وخبراء استراتيجيين في جميع مجالات الحياة، يمتلكون القدرة على دراسة المواقف بأسلوب علمي موضوعي، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة التي يواجهونها، وتبني مواقف تلتزم بأسس اتخاذ القرارات كما تقرها نظريات الإدارة وممارساتها، وتضمن تنفيذ تلك القرارات، وتضع نظاماً فعالاً لتقييمها، علماً أنّ هذه المفاهيم يمكن تطبيقها على مستوى المجتمعات والمنظمات.

لقد ظهر مفهوم الإدارة كعلم له أصوله ومفاهيمه ونظرياته في أوائل القرن العشرين فالإدارة جهود تحتاج إلى قدرات معرفية وخبرة تنمو بالممارسة ، وتقوم على أسس علمية ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك، وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه لتطويره فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر. **والإدارة بالمعنى العام تعني توجيه أي جهد جماعي في منظمة عامة أو خاصة لتحقيق هدف مشترك وذلك بالاعتماد على قدرات العاملين ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق وقلل الجهود والتكاليف، أو انها الطريقة التي تدير بها المنظمة موظفيها أو انشطتها في العمل.**

تعريفات الإدارة:

ويذكر المختصون في الفكر الإداري الحديث إلى كتابات مجموعة من علماء الإدارة في الغرب منهم (شيلدون) و(برنارد) و (تايلور) و(هنري فايول) و(ماكس ويبر). الذين يعرفون الإدارة على النحو المبين أدناه :

- تعريف (تايلور) : "أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين القيام به والتأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها".

- تعريف(هنري فايول) : "عمل يتضمن التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

- تعريف (شيلدون) : "وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة ، وتصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة على أعمال التنفيذ كافة".

- تعريف (برنارد): "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".

- تعريف (دراكر): "جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال".
- الإدارة هي علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج إليها المجتمع لتنظيم حاجات مؤسساته الرسمية وغير الرسمية حتى يمكن أن تحقق أهدافها.

مدارس الإدارة:-

تعد الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية ، ولها مداخل عديدة ونظريات متعددة تبلور الإطار العام لما يعرف بعلم الإدارة ، ومع ظهور الثورة الصناعية وبروز منظمات كبيرة الحجم أصبح هناك اهتمام متزايد بالإدارة مما انعكس على تزايد البحوث والدراسات في الدول الصناعية والتي ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإدارية ، وللإدارة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات . ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها.

ماذا نعني بالمدارس وما أهميتها:

يستخدم مصطلح المدرسة إلى مجموعة المتخصصين والعلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها . وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضا ، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصفون ضمنه .

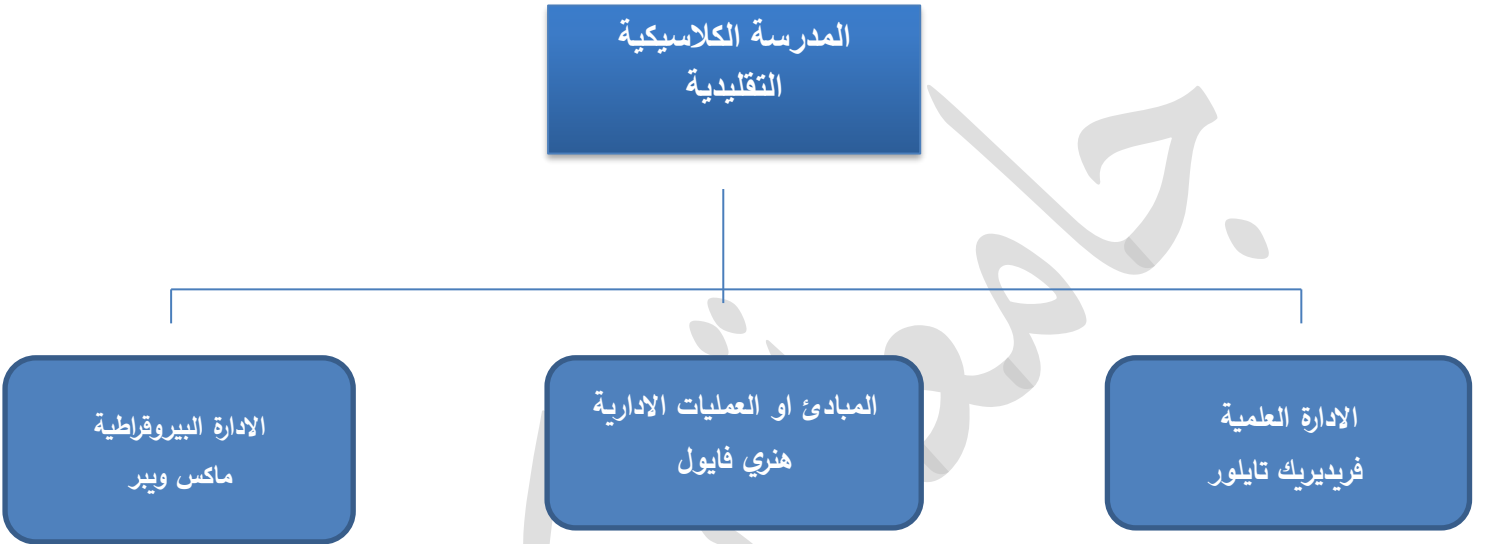
وان أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارها يسهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه كما إن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر ، ومن هذه المدارس ما يلي:-

أولا: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

أقدم المدارس في نشأتها التاريخية من مرتكزات هذه النظرية هي الرشد والعقلانية والباعث الاقتصادي (لكنها تقترب إلى مفهوم الرق والعبودية) من حيث نظرتها إلى العاملين على أنهم يجب اعطائهم الاوامر والتعليمات وما عليهم الا تنفيذها لذلك سميت بالنظرية التقليدية او الكلاسيكية هناك اربع اساسيات لهذه النظرية.

- 1- تقسيم العمل.
- 2- التدريب المستمر.
- 3- استعداد التعلم.
- 4- الحوافز المادية.

وبذلك ضمت مجموعة من الاتجاهات وكما موضح في المخطط الاتي:



نظرية الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه ووضع أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة (تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها) ، تركز هذه الإدارة على اختيار العاملين وتدريبهم ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل، اهتمت في تحسين الانتاجية من خلال التدريب والتطوير للعاملين في المنتظمة.

اسس نظرية الادارة العلمية:

- 1- استخدام الطرق العلمية في رفع الانتاجية وحل مشاكل العمل.
- 2- طريقة تقسيم العمل : وتحديده وتنظيم أساليبه, وتبسيطه وتوزيعه على العاملين.
- 3- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 4- غرس روح التعاون بين العاملين فيما بينهم وبين الادارة.
- 5- اعتماد مبدأ العمل بالمساواة في تقسيم العمل وتوزيعه بين المديرين والعاملين.

الانتقادات التي واجهت نظرية الادارة العلمية:

- 1- نظرتها الى العامل على اساس انه اله.
- 2- اهمال النواحي الانسانية.
- 3- اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير
- 4- التأكيد على الانتاجية لتحقيق الربح.
- 5- اهملت التنظيم الغير رسمي.

المبادئ او (العمليات) الإدارية:

يعتبر هنري فايول من ابرز رواد هذه المدرسة والذي اعتبره البعض الاب المؤسس لهذه النظرية وتتمثل مساهمات فايول في الفكر الإداري في ثلاث جوانب أساسية هي :

أ- وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير (التخطيط، التنظيم، اصدار الأوامر ،التنسيق، الرقابة)

ب- تحديد أنشطة منظمات الاعمال(فنية، تجارية، مالية، محاسبية، تأمينية، إدارية).

ج- تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته وهي أربعة عشر مبدئ وكما هو مدرج ادناه:

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطة والمسؤولية
- 3- القواعد المنظمة للعمل
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة الاتجاه
- 6- خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة
- 7- مكافأة العاملين بعدالة
- 8- المركزية
- 9- التدرج الهرمي
- 10- الترتيب
- 11- العدالة
- 12- استقرار الكادر
- 13- المبادرة
- 14- روح الفريق).

الإدارة البيروقراطية :

يعد ماكس ويبر مؤسس هذا الاتجاه ، البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة عكس ما يدور في ذهن ألان حول المنظمات الكبيرة بالحجم واللوائح والإجراءات البطيئة والروتين بالعمل، وبين ويبر. اذ تعد البيروقراطية مجموعة من القواعد والمبادئ الادارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والاجهزة الحكومية.

أهم خصائص التنظيم البيروقراطية

- 1-التدرج الهرمي للسلطة.
- 2-التحديد الواضح للواجبات لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل
- 4- وضوح الإجراءات واللوائح
- 5- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية
- 6- ضرورة اتصاف الموظف بعنصر الكفاءة.

اذ تعتمد البيروقراطية على ما ياتي:

1- احكام السيطرة

2- الدقة

3- الكفاءة الانتاجية.

المشاكل التي واجهتها هذه النظرية

1- الجمود وعدم المرونة.

2- الروتين.

3- المظاهر والشكليات.

4- مقاومة التغيير.

5- المرض البيروقراطية.

ثانيا : المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري باعتباره احد العوامل المؤثرة على كفاءة المنظمة اذ يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتمامات علماء هذا المدخل ،حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن انو تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة، وشملت هذه المدرسة مجموعة من النظريات وكما موضح بالمخطط الاتي:

المدرسة السلوكية

نظرية x و y دوكلاس
ماكريكر

نظريات الحاجات الانسانية
ابراهيم ماسلو

حركة العلاقات
الانسانية التون مايو

1- حركة العلاقات الإنسانية :

أكدت هذه الحركة على إن للجوانب الاجتماعية والإنسانية دوراً أساسياً لتحسين الإنتاجية إذ إن هناك عوامل أساسية منها مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط وفي ظل

العمل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آراءهم باستمرار . هذه الحركة أكدت على إن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز لوحدها.

النتائج التي توصلت اليها هذه النظرية

- 1- لا تتم اثارة دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في اثارة دوافع الافرد .
- 2- تلعب الجماعات الغير رسمية في المنشأة دوراً في تحديد اتجاه الاف العاملين وادائهم.
- 3- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.
- 4- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل ونتاجيته.
- 5- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات.
- 6- يحتاج المدراء الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية .

2- نظرية الحاجات الإنسانية :

تعد نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ، وهذا المفهوم حيوي للمدربين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعهما في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات .

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين :الأول ، مبدأ الحرمان من الإشباع حيث الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها . أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي إن الحاجات في مستوى أعلى لانفعل الأ بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت .وفي إطار الفكر السلوكي فان نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية

3- ونظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية X بان العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط . أما المدراء يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات، أما افتراضات نظرية Y إن العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية ولديهم قدرات إبداعية ،أما المدراء فأنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق الشعور بالرضا والتقدير وتحقيق الذات .

ثالثا: المدارس الحديثة:-

ان تطور المدارس جاء مستنداً ومكملاً للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة ومن أهم مداخل المدارس الحديثة هو مدخل النظم ويعرف النظام بأنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف أو أنشطة محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. وهذا المدخل ينظر إلى المؤسسة التعليمية بأنها نظام مفتوح على البيئة تأخذ مدخلاتها منها ومن خلال عملياتها يتم تحويلها إلى مخرجات. في المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة لا يمكن فهمها بسهولة، لذلك تحتاج تحليلاً عميقاً وشاملاً يساعدنا في فهم للأفراد والمجموعات في المنظمات، ومن أهم مداخل المدارس الحديثة ما يلي:

مدرسة مكونات النظام :-

وهي مدرسه تعتمد على نتائج وابحاث نظريه النظم التي تم تطويرها في علم الاحياء ثم قاموا علماء الإدارة في تطبيقها في مجال الإدارة.

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه على الكل المنظم او الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين اشياء او اجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.

النظام هو: وحده تتكون من اجزاء ذات علاقات متبادلة، او انه مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل للوصول إلى تحقيق الهدف، **المنشأة هي:** عباره عن نظام اجتماعي مفتوح ومصمم لتحقيق اهداف معينه وهذا النظام يعيش في بيئة او مجتمع يحصل على موارده الأساسية .

وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية والتكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل المدخلات ومعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات ونتيجة لتفاعل وتبادل المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج اليها **مره ثانيه** دوره الإنتاجية القادمة. **المنظمة هي:** نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة له كما انه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل الوظائف المعينة وتتأثر وتؤثر في المنشأة.

اذ يرى هذا المدخل أنَّ منظمات الأعمال مفتوحة وتتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية باستمرار منظمات مفتوحة متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وتتفاعل مع البيئة ولديها فهم وأدراك للمتغيرات، أو منظمات مغلقة تتكوّن من أنظمة فرعية أصغر ليشكّل النظام الكلي الأكبر فيصعب عليها التّعامل مع

البيئة ويصعب عليها النجاح، وتقع في أخطاء كثيرة بسبب هذا الأسلوب المغلق.

تقييم خصائص مدرسة النظم:

- 1- انها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنشأة بدلا من التركيز على دراسة بعض اجزائها.
- 2- انها تكتشف وتوضح العلاقات المتشابكة بين الانظمة الفرعية او اجزاء المنشأة.
- 3- تعنى بعلاقات المنشأة مع البيئة المحيطة بها.

مكونات النظام هي:

- 1- **المدخلات :-** وهي مصادر النظام التي تدخل النظام من اجل تحقيق أهداف معينة وهي مدخلات بشرية ومادية ومعنوية .
- 2- **العمليات :-** وهي العلاقات الشبكية التي تجري داخل النظام وتشمل الوظائف أو الطرق أو الأساليب التي تتناول مدخلات النظام بالمعالجة بحيث تأتي بالنتائج التي يراد تحقيقها ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على كفاءة العمليات والأنشطة الجارية منها وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والإفادة منها . تتمثل ب (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم)
- 3- **المخرجات :-** وهي النواتج النهائية التي يحققها النظام وهي دليل نجاح النظام وتحقيق أهدافه وتكون هذه المخرجات مثلا خريجون جيدون أو أداء تعليمي كفوء ، توجهات سليمة للتحديث والتطوير
- 4- **بيئة المنظمة :-** وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي بيئة خارجية تقع خارج حدود المنظمة منها الإدارة التربوية والتعليمية وما تعتمد من قرارات وسياسات وما تعتمد كفسلفة تربوية وبيئة داخلية تقع داخل حدود المنظمة تتمثل بالنمط الإداري السائد في المؤسسة نوعية المدرسين والعاملين ،التجهيزات المدرسية .
- 5- **التغذية الراجعة :-** وهي عملية ضبط للنظام تتولى مهمة مقارنة المخرجات الفعلية مع المخرجات المخططة فإذا وجد اختلاف بينهما يتم إعادة النظر في مدخلات وعمليات النظام . التغذية الراجعة عبارة عن معلومات راجعة تعطي مؤشراً على مدى تحقيق الأهداف كما تبين مراكز القوة والضعف بين أجزاء النظام وفي ضوء هذه المعلومات والنتائج يمكن إجراء تعديل أو تطوير في الأساليب أو الطرق أو إلغاء مدخلات غير ضرورية أو إدخال عناصر جديدة فهي وسيلة للربط بين أجزاء النظام للحكم على مدى مناسبتها ومن ثم الاستمرار في المسار أو تعديله.

المدرسة الظرفية في الإدارة:

تمثل اتجاه في الفكر الإداري الذي يقوم على اساس ان ليس هناك مدرسه او نظريه اداريه يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف على كل انواع المنشآت وانما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل تلقائي بحيث تتلائم مع الظروف والاوضاع التي تعيشها المنشأة.

اذ يجب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها تلك المنشأة بمعنى انه ليس هناك منهج اداري يصلح لكافة انواع المؤسسات وحتى لنفس المنشأة وفي مراحل تطورها المختلف وانما يجب ان تختار المنهج و الاسلوب الذي يتلائم مع طبيعة الحالة او المرحلة التي تمر بها المنشأة.

تقييم المدرسة الظرفية

: وجهت انتقادات الى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات و الافكار الإدارية لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والافكار لتلائم مع طبيعة العملية المتغيرة في منشآت الاعمال.

الاتجاهات السائدة في الإدارة:-

المركزية واللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة الى المستويات الادارية الادنى في الهرم الاداري واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها ،في حين ان دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزي وتوجد اسباب ومبررات لاعتماد اي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياساتها العامة ،

ما المركزية واللامركزية ؟

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة ، أو بيد الادارة العليا حين نتحدث على مستوى المنظمة او المؤسسة الواحدة ، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات. **اما اللامركزية فيعرفها (فايول)** بانها " كل شيء يزيد من اهمية المرؤوسين في التنظيم " ويتضح من ذلك ان اللامركزية تستند الى اعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم في المنظمة .

على ماذا تعتمد المفاضلة بينهما:-

ان هذه المفاهيم شائعة الاستخدام – مفهوم المركزية واللامركزية وعندما يأتي ذكر اي منها ، نجد ان ذلك غالبا ما يكون مصحوبا بنظرة قيمية لان البعض يظن بان اللامركزية كلها مزايا وان المركزية كلها عيوب بينما حقيقة الامر غير ذلك تماما حيث اننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية او اللامركزية . فانه لا يمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل ، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة اعمالها.

تمنياتي لكم بالتوفيق