

## المحاضرة الثالثة .. ( التطور التاريخي للفكر الإداري ) ( الجزء الأول )

الإدارة نشاط لازم للجماعة الإنسانية منذ نشأتها و كانت محل اهتمام الحضارات القديمة ك الاغريقية و الصرية و الصينية و كذلك اهمية دورها بالحضارة الاسلامية التي استندت الى الكتاب و السنة و ايضا دورها حاليا في الحضارة الاوربية و الامريكية ، سنتناول فيما يلي تلك المدارس:-

### اولا / المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية – العلمية ):

تمثل هذه المرحلة الاولى من تطور الفكر الإداري الحديث ، و التي ترى ضرورة معاملة الانسان ي انه يشبه الالة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ،الالمانى ماكس فيبر هو من بدأ بتحليل هذه القيم.

### ويمكننا تلخيص السمات الأساسية لنموذج فيبر البيروقراطي في :

- 1) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- 2) يجب اتباع مبدأ التدرج الهرمي.
- 3) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين .
- 4) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية .
- 5) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي .
- 6) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .

### حركة الإدارة العلمية :

- هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع ( الفني – التجاري – التمويلي – التأمين – المحاسبي – الإداري ) .

### فردريك تاييلور:

- ✓ اهتم بتوزيع العمل في مراحلها المختلفة .
- ✓ اهتم بضبط الحركة والزمن .
- ✓ كما عني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل.
- ✓ واهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف .

## الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية :

- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان في المنظمات.
- **وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية ، هي :**
- (1) أن الإنسان حيوان يفكر بطريقة عقلانية ، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة.
- (2) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية .
- (3) يتماثل الأفراد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

## ثانيا / مدرسة العلاقات الانسانية :-

- ✓ ظهرت كرد فعل يعارض المدرسة الكلاسيكية ، والقيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في اهتمامها بالناس ، ونظرتها للإنسان باعتباره
- أهم عناصر الإدارة ، ونظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا .
- ✓ كما اهتمت بالروح المعنوية للعاملين ، ودرجة الانسجام القائم بينهم ، كذلك الحوافز والرضا الوظيفي .

## قامت هذه المدرسة على ثلاث نظريات :-

- (1)- دراسات الهاوثورن . [ التون مايو ] .
- (2)- نظرية الحاجات البشرية . [ أبراهام ماسلو ] .
- (3)- نظرية (Y) ، نظرية (X) . [ دوجلاس ماكريجور ] .

## تجارب الهاوثورن – ألتون مايو

### 1927-1932 مصنع الهاوثورن – ويسترن إلكتروك

- مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال .

- التجربة الأولى :** اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين .
- التجربة الثانية :** اختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين .
- التجربة الثالثة :** اختبار أثر طريقة دفع الأجور والحافز المادي على الكفاية الإنتاجية .

مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

## نتائج تجارب الهاوثورن :

- ❖ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت .
- ❖ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
- ❖ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- ❖ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

### نظرية إبراهيم ماسلو – نظرية الحاجات



### نظرية دوجلاس ماكريجور :

- ❖ واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين ، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية ، والإدارة بالمشاركة ، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل ، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .
- ❖ وتعد نظريتا (  $y$  ،  $x$  ) من أهم الإضافات التي قدمها دوجلاس وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المدبرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها .
- ❖ حاول كثير من المديرين تبني نظرية (  $Y$  ) ، إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدماً فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل .

### نظرية X :

- وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى (X) ، وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين .
- طالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة .

### أسس نظرية X :

1. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
2. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.

3. الإنسان العادي شامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.  
4. يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

### كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية :

يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج ا للازم لتحقيق الأهداف .

### هل نجحت هذه النظرية ؟

- رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب.
- كما أتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة .
- ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى تعكس الأولى تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين وهي نظرية ( Y ) .

### نظرية Y:

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت لها ظروف المناسبة لذلك.
- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة -بمحض إرادته - للعمل.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته، وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطيت الفرصة لذلك.
- وإذا أعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

### الفرق بين النظريتين :

- يتبع المديرين الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية ، ويعاملون الإنسان كآلة.
- لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية Y فإنهم يتبعون المدرسة السلوكية.

### الانتقادات للمدرسة الانسانية :

- توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
- أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبينة العمل، وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

### ثالثاً / المدرسة التجريبية :-

- ✓ ظهرت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية.
- ✓ تعتمد هذه المدرسة على الممارسة العملية أكثر من الجانب النظري.
- ✓ ابرز روادها وليام نيومين ، بيتر دركر.

**- وتقوم المدرسة التجريبية على اهم 3 مبادئ أساسية :**

1- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ، ونفهم من ذلك تحديد واجبات ومسؤوليات للمدير ومهام للإدارة .

2- العمل على تضيق نطاق الإشراف .

3- وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

**وبالرغم من هذا كله لم تسلم هذه المدرسة من الانتقاد كما اعتبرها النقاد بأنها مجرد حكم وأمثال عامة من كونها مبادئ علمية للإدارة**