



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
قسم إدارة الأعمال  
برنامج: التعلم عن بعد

مقرر: مبادئ الإدارة

المحاضرة الثالثة: التطور التاريخي للفكر الإداري

المحاضر: أ.د. سامي بن عبدالله الباحسين

# محاو؁ المأاضرة:

- مقدمة.
- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المدرسة التجريبية.

## مقدمة:

- لا ترتبط نشأة الإدارة بأمة أو حضارة دون غيرها، ولذا يمكننا القول أن الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها.
- يدل التاريخ الإنساني أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية.
- تشير الكتابات إلى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- يشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوروبية والأمريكية المعاصرة.
- وهذا هو ما سنتناوله فيما يلي:

# أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية - العلمية)

## المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

تُمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث، والتي ترى ضرورة معاملة الانسان على اساس أنه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية، وكان الالماني ماكس ويبر Max Weber هو الذي بدأ في تحليل القيم على هذا الأساس.

## (تابع) المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

- يمكن تلخيص السمات الأساسية لنموذج (ماكس ويبر) البيروقراطي في:

- ١- تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- ٢- أن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي.
- ٣- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين.
- ٤- الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية وليست شخصية دون أي نوع من العاطفة.
- ٥- يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي.
- ٦- التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

## (تابع) المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):



هنري فايول: هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنظمة إلى: (الفنية – التجارية – التمويلية – التأمينية – والإدارية).

## (تابع) المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):



### فردريك تايلور:

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

## تابع المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

الانتقادات الموجهة إلى مدرسة (نظرية) الإدارة الكلاسيكية:

➤ تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات.

حيث بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية (كما يعتقد البعض) هي:

➤ أن الإنسان حيوان يفكر دائما بطريقة عقلانية، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة .

➤ يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية.

➤ يتماثل لأفراد مع الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.

# ثانياً: مدرسة العلاقات الانسانية

## ثانياً: مدرسة العلاقات الانسانية:

\* ظهرت هذه المدرسة كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى فيه ماكس ويبر الخاص بالكفاية الادارية المبني على اساس النظرية غير الانسانية للعامل وقد كان من ابرز الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه كل من ماري فوليت Mary P. Folleit والتون مايو Elton Mayo.

\* القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالعامل حيث اعتبرت الانسان أهم عناصر الإدارة جميعاً كما نظرت الى العمل باعتباره نشاطاً اجتماعياً، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجه الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي.



(تابع) مدرسة العلاقات الإنسانية:

تجارب هاوثورن - التون مايو ١٩٢٧ - ١٩٣٢  
مصنع هاوثورن - وسترن الكترينك

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 الاجور والحافز المادي على الكفاية الانتاجية.

## (تابع) مدرسة العلاقات الإنسانية:

### دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor

➤ اهتمت 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 ( X ) ، ( Y ) أهم الإضافات التي قدمها ( دوجلاس ماكريجور) وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها.

➤ وقد 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.

## (تابع) مدرسة العلاقات الإنسانية:

➤ وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى X وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين، وطالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة.

### أسس نظرية (X):

- لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
- يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

## (تابع) مدرسة العلاقات الإنسانية:

➤ كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية X

يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم الذي يحقق الأهداف.

## (تابع) مدرسة العلاقات الإنسانية:

### نظرية (Y)

- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- وإذا أُعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

## (تابع) مدرسة العلاقات الإنسانية:

### النقد الذي وجه المدرسة العلاقات الإنسانية:

- اعتمدت هذه المدرسة في نتائجها على عدد محدود من البحوث التي لا توفر اساسا كافيا لبناء نظريه عملية في الادارة.
- كذلك انها تركز اهتمامها على العوامل والمغيرات الداخلية لبيئة العمل واهملت البيئة الخارجية فبالتالي فهي تنظر الى العمل على اعتبار انه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.

# ثالثاً: المدرسة التجريبية

## المدرسة التجريبية:

نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسه العلاقات الإنسانية وبخاصه ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الانسان باعتباره العنصر الوحيد في الانتاج امام البيئة الخارجية.

ظهرت المدرسة التجريبية في الادارة الاعتماد اصحاب هذه المدرسة على الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الجانب النظري منها.

من رواد هذه المدرسة وليام نيومان **William Newman** و **بيتر دركر Peter Drucker**

## المدرسة التجريبية:

المبادئ التي طرحها أنصار المدرسة التجريبية لإدارة المنظمات:

- (١) تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل ادارة أو قسم.
  - (٢) العمل على تضيق نطاق الاشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين ٥ الى ٨ اشخاص.
  - (٣) التأكيد على وجود درجة كبيره من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- \*\* هذا الاتجاه لم يلق قبولا كبيرا حتى من بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هيربرت سيمون الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم والامثال العامة أكثر من كونها مبادئ عملية للإدارة.**

مجلس  
العلماء