

مادة : مبادئ الإدارة / قسم إدارة الأعمال

المرحلة الأولى / صباحي ومساءلي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

الفصل الثاني

التطور التاريخي للفكر الإداري

اعداد

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري

أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

## الفصل الثاني :التطور التاريخي للفكر الاداري

- المدرسة الكلاسيكية التقليدية
- مدرسة العلاقات الانسانية
- المدرسة المعاصرة

# التطور التاريخي للفكر الاداري

## ٣. المدرسة المعاصرة

- أ. نظرية المنظومات المفتوحة (مكوناتها/ المنظومات الفرعية/ اهمية المنظومات)
- ب. الادارة الكمية ( علم الادارة – ادارة المبيعات – نظم المعلومات الادارية.
- ج. وليام اوجي (**نظرية Z**)
- د. الادارة الموقفية (الظرفية)

## ٢. المدرسة الانسانية

- أ. دراسات معمل الهوثرون والتون مايو
- ب. دراسة ماري باركر فولت (الجماعة)
- ج. دراسة جستر برنارد ) كتاب وظائف المدير (١٩٣٨) ركز على الاتصالات
- د. دوكلاس ماكيرير ونظرية x (س) الانسان كسول و y(ص) الانسان المجتهد

## ١. المدرسة التقليدية

### لكلاسيكية

- أ. مدرسة الادارة العلمية ( **فردريك تايلر** كتاب الادارة العلمية)
- ب. مدرسة التقسيمات الادارية ( **هنري فايول** كتاب الادارة العمومية والصاعية)
- ج. المدرسة البيروقراطية (**ماكس فيبر**)

## المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

- تؤكد هذه المدرسة على ضرورة معاملة الانسان على انه شبيه بالالة ويتم تحفيزه بالمال
- اهم المدارس الفرعية و علمائها في اطار المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

■ **الادارة العلمية: (فردريك تايلر)** الامريكي/متخصص بالمكائن (كتاب **الادارة العلمية**، تبديل الاحكام الشخصية التقليدية التي تعتمدھا الادارة بضوابط علمية / الهدف الاساس زيادة انتاجية العامل/الحوافز الاقتصادية /استخدام خبراء متخصصين/ حدد مجموعة اجراءات).

■ **التقسيمات الادارية: هنري فايول** الفرنسي/ رجل اعمال (كتاب **الادارة العمومية والصناعية** ١٩١٦) قام بتطوير مجالات في الادارة: وظائف المدير ٥، أنشطة المنشأة ٥، مجموعة قواعد ومبادئ لاداء الوظائف ١٤

■ **المدرسة البيروقراطية: ماكس فيبر**، الالمانى/عالم اجتماع (مفهوم البيروقراطية ) (حكم المكتب) قصد به تلك المظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها باعلى كفاءة، وحدد مكونات البيروقراطية ٧، لم يكن هدفه صياغة منظمة مثالية بل تحليل للكيفية التي تمكن المدير في العمل.

## السمات المشتركة للمدارس الفرعية في اطار المدرسة التقليدية

- ١ . تصرف الانسان بشكل رشيد
- ٢ . حاجة الافراد لضوابط واضحة في العمل لتفادي الازباك
- ٣ . تتضمن الادارة الفعاليات الرسمية للافراد
- ٤ . ضعف رغبة الافراد في العمل وبالتالي الرقابة ضرورية
- ٥ . جدوى الحوافز الاقتصادية
- ٦ . تقسيم العمل
- ٧ . السلطة الرسمية

## مدرسة الانسانية (مدرسة العلاقات الانسانية او المدرسة السلوكية)

- ظهرت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي (النظرية غير الانسانية للعامل الذي عاملته كالالة).
- اهم الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه: (التون مايو، ماري فولت، جستر برنارد، دوكلاس ماكريكز) كل منهم له نظريته تجاه الاسلوب الامثل في الادارة لكنهم يشتركون في نقد النظرية التقليدية للادارة .
- قامت على اساس نتائج دراسات هورثون في الولايات المتحدة الامريكية.
- القيمة البارزة لهذه المدرسة: الاهتمام بالانسان وهو العنصر الاساسي بالادارة، العمل نشاط اجتماعي، الروح المعنوية للعاملين، تحليل العوامل غير الرسمية .

# المدرسة الانسانية

## اولاً: دراسات هوثرون والتون مايو:

- تجارب اجريت على مجموعتين ضابطة واختبارية لتحديد اثر درجة الاضاءة على زيادة او انخفاض انتاجية العامل، تم الاستعانة بخبرة التون مايو وتوصل الى نتائج جديدة ان العلاقات غير الرسمية الانسانية للعاملين هي التي ادت لزيادة الانتاجية وليس الاضاءة.

## - ثانياً : ماري باركر فولت:

- ركزت على الجماعة واعتبرتها الحجر الاساس في بناء المنظمات،
- المصالح والمسؤولية مشتركة، العاملین يعملون مع المدير وليس للمدير ،
- الرقابة افقية وتعاونية وليست عمودية.

## - ثالثاً: جستر بارنارد:

- الف كتاب وظائف المدير ١٩٣٨ حدد فيه ٣ وظائف اساسية (ضمان نظام للاتصالات المنظمة/ صياغة غرض واهداف المنظمة/ اختيار وتوظيف الافراد لملء الوظائف غير الادارية)/ حدد ٨ انواع للحوافز/ صور المنظمة انها منظومة تعاونية من الفعاليات.

## - رابعاً: دوكلاس ماكريكر ونظرية X(س) و Y(ص)

- نظرية X اطلقت على الادارة العلمية لتايلر ( الانسان يكره العمل/ يتفادى المسؤولية/ اجبار العامل والتوجيه والرقابة/ العقاب لتحقيق الهدف/ الفرد قليل الطموح ويحب ان ينقاد) نظرية Y معاكسة لنظرية X تماماً

# المدرسة المعاصرة

- نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية (التي ركزت بشكل مبالغ على الانسان) ظهرت المدرسة المعاصرة، ركزت على الجانب العملي اكثر من النظري في ممارسة الادارة وهذه المدرسة ركزت على :

## اولاً: نظرية المنظومة المفتوحة:

- المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين.
- **المنظومات المفتوحة** اكدت على البيئة وان المنظمة لا تعيش في فراغ والنظر الى مكونات المنظمة كمنظومة انها تتكون من (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية)
- وان المنظمة كمنظومة تتالف من عدد مترابط من المنظومات الفرعية تتكامل فيما بينها من اجل تنسيق الجهود والوصول للهدف.
- **تبرز اهمية مدخل المنظومات** في انها لا تعيش في فراغ، والتاكيد على ترابط المنظومات الفرعية.

## ثانياً: الادارة الكمية:

- تطور المدخل الكمي خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، تم الاستفادة من اساليب الجيش في الادارة ، يؤكد هذا المخل على (الانموذجات الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب). هناك ٣ توجهات ضمن المدخل (علم الادارة ، وادارة المبيعات، ونظم المعلومات الادارية).



## ثالثاً: الإدارة اليابانية ( وليام اوجي وكريغ Z ) .

**الإدارة اليابانية :** وليام اوجي الاستاذ الياباني في امعة كاليفورنيا استفاد من اتجاهات المدرسة الانسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته ( Z ) ، فالتطور في اليابان تم في الاطار الاجتماعي وخاصة العائلة اذ لا يسمح الاباء لابنائهم في العمل بالمنظمة الا اذا وفرت المنظمة او رب العمل المسكن القريب، والغذاء المناسب، والعناية من كل اوجه الحياة، وبالمقابل الموظفون تعلموا الطاعة من العائلة والمدرسة اما الادارة فتنظر اليهم بالروح الابوية وتشترك معهم في اتخاذ القرارات. اهم سمات الادارة اليابانية هي:  
(التوظيف مدى الحياة / بطء التقييم لغرض الترقية/ تنوع خبرات الافراد وهم يتحركون افقياً / سيادة اليات الرقابة الذاتية / القرارات الجماعية وفريق العمل / الاهتمام الشمولي بالفرد / الاهتمام بنوعية المنتوجات).

## رابعاً: الادارة الموقفية او الظرفية:

تستند على انه لا توجد طريقة فضلى او مثلى في الادارة يمكن اتباعها في جميع المواقف والاحداث، لذا يجب على المدراء ايجاد طرق مختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف.



شكرا لمتابعتم الدرس