



## المحاضرة الخامسة مدارس الفكر الإداري (3)

## المدرسة السلوكية في الإدارة



ماهية المدرسة السلوكية: <

ركزت كل اهتمامها وأبحاثها على دراسة السلوك الإنساني، وعدته أساس النجاح في الأعمال، وذلك لأن كل النتائج التي تتحقق في أية منظمة من المنظمات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة تتوقف على سلوك الأشخاص العاملين فيها.

رواد المدرسة السلوكية: <

1- ابراهام ماسلو:

يعد العالم الأمريكي ابراهام ماسلو من أبرز رواد المدرسة السلوكية في الإدارة الذين ساهموا مساهمة فعالة في تطوير دعائم المدخل السلوكي وتعميقه. وقد اشتهر ماسلو من خلال نظريته الشهيرة التي قدمها عام 1943 عن الحاجات الإنسانية، والتي لاقت اهتماماً بالغاً من قبل علماء النفس الصناعي والمديرين. نظراً لإسهامها الكبير في المساعدة على استخدام حاجات الفرد غير المشبعة بوصفها مصدراً مهماً لتحفيزه بشكل فعال. فالحاجات المشبعة للفرد لا تشكل أي حافز بالنسبة إليه.

لقد قسم ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس حاجات، ورتبها على شكل تسلسل هرمي:

1. **الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية):** وهي الحاجات الضرورية للإنسان لكي يبقى على قيد الحياة، مثل الحاجات الخاصة بالغذاء والكساء والمأوى وغيرها. لذلك يجب على الإدارة أن تقوم أولاً بإشباع هذه الحاجات، أي يجب على الإدارة أن تدفع للعامل أجراً يكفيه لسد احتياجاته من الغذاء والكساء والمأوى لكي يصبح سلوكه متوازناً متركزاً على القيام بواجبات ومهام العمل المكلف به.
2. **حاجات الأمن والسلامة:** يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الإنسان العامل من الأمراض والمخاطر الجسمانية التي قد يتعرض لها في أثناء ممارسة العمل. ولذا يجب على الإدارة أن تحرص على حماية العاملين من المخاطر التي قد يتعرضون لها من جراء أعمالهم وتأمين الاستقرار الوظيفي لهم.

3. **الحاجات الاجتماعية:** وهي حاجة الإنسان إلى تكوين الصداقات مع الآخرين، لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه. ولهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تعمل على إزالة كل مصادر النزاعات والصراعات التنظيمية وأسبابها، وإشاعة مناخ عمل صحي مشجع على العمل الجماعي والإبداع والابتكار.

4. **حاجات الاحترام والتقدير:** يحتاج الإنسان إلى الاحترام والتقدير، حيث أن شعور الفرد العامل بالاحترام والتقدير للجهود التي يبذلها في عمله من قبل إدارته يؤدي إلى رفع معنوياته ومضاعفة جهوده لتحقيق المزيد من الإنجازات. الأمر الذي يمكّن المنظمة من الوصول إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقصى فعالية.

5. **حاجة إرضاء الذات:** إن حاجة إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد من خلال عمله الوظيفي بعد أن يكون قد أشبع حاجاته السابقة، فكلما ارتقى الإنسان في مجال إشباع حاجاته الذاتية ازدادت رغبته في تحصيل المزيد منها من خلال الاعتماد على الذات في تطوير كفاءته ومهارته وتحسينهما، وبالتالي على الإدارة الناجحة أن تشجع وتساعد العامل في تلبية تلك الحاجة.

**نقد نظرية ماسلو:**

#### تعرضت نظرية ماسلو لانتقادات ومن أهم هذه الانتقادات:

- 1- تفترض هذه النظرية ترتيباً وتدرجاً في الحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات
  - 2- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت
- 2- دوغلاس مكروجر:**

وضع العالم الأمريكي دوغلاس مكروجر نظريتين متناقضتين عن طبيعة النفس البشرية والعوامل المحددة للسلوك الإنساني وهما النظريتان الآتيتان:

1. **نظرية (X):** تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية، ومحددات السلوك الإنساني من أبرزها ما يلي:

- ✓ أن الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل ويسعى دائماً إلى التهرب منه.
- ✓ إن الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل ويسعى للهرب منها.

- ✓ يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يجب أن يفعل.
- ✓ إن العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- ✓ إن الرقابة الفعالة هي الوسيلة الوحيدة لإلزام الإنسان بشروط العمل.
- ✓ إن الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل، أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والحوافز المادية الأخرى.

2. نظرية (Y): نظراً لإخفاق نظرية X في التطبيق العملي فقد قام دوغلاس مكروجر بوضع نظرية

أخرى معاكسة في افتراضاتها لنظرية X وهي نظرية Y. وتقوم على الافتراضات التالية:

- ✓ إن كل إنسان طبيعي يحب العمل ويفضله على الفراغ.
- ✓ إن الإنسان بطبعه يحب المخاطرة ويريد تحمل المسؤولية.
- ✓ إن الإنسان بطبعه يحب الحرية ويكره التسلط والقيود لذلك يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً.
- ✓ الوعد بالمكافأة دافع أساسي للعمل.
- ✓ لا يوجد ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان.
- ✓ إن الأجر والمزايا المادية ليست لوحدها هي أهم الحوافز في العمل، فالحوافز المعنوية أيضاً هامة لدى الكثير من العاملين حيث أنهم لا يعملون فقط من أجل الأجر بل من أجل إشباع حاجات ورغبات نفسية ومعنوية أخرى كالحصول على مركز اجتماعي مرموق.

المدارس الحديثة في الإدارة ✓

ظهرت بعد المدارس السابقة في الإدارة العديد من المداخل الجديدة في الإدارة وفيما يلي أبرزها:

المدخل الرياضي في الإدارة: (مدخل بحوث العمليات):

يعد المدخل الرياضي أو ما يسمى بمدخل بحوث العمليات من الأشكال الحديثة للإدارة العلمية، التي كان من أبرز سماتها الاستخدام الكبير للأساليب الرياضية والإحصائية في حل المشكلات الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الإدارية من أبرزها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 2\_ أسلوب السلاسل الزمنية.
- 1\_ أسلوب البرمجة الخطية.

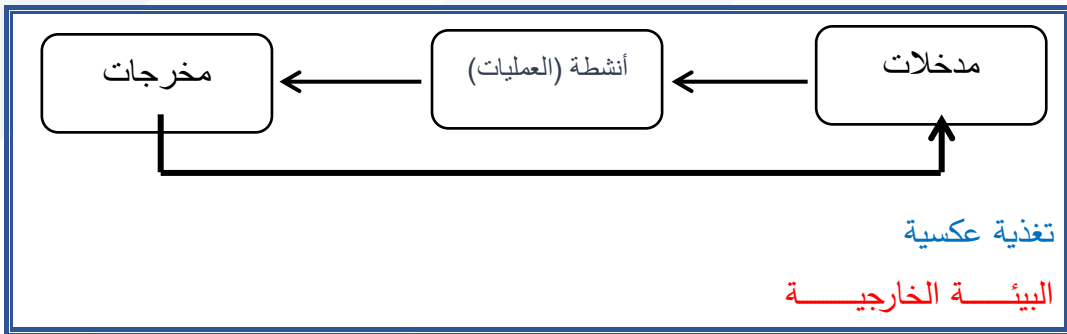
### 3\_ أسلوب بيرت.

#### أهم الانتقادات الموجهة للمدخل الرياضي: <

أنه غير قادر على حل المشاكل الإنسانية، نظراً لعدم القدرة على التعبير عن هذه المشاكل في شكل كمي مثل مشكلات النقل والتخزين والرقابة على العمليات الإنتاجية والتسويقية ...

#### مدخل النظم: <

وتقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على فكرة أن المنظمة تعد نظاماً مفتوحاً أي أن لها علاقات مع بيئتها فهي **تؤثر فيها وتتأثر بها**، حيث أن المنظمة تتواجد في بيئة معينة تحصل منها على مدخلاتها ( مواد، عمال، رأسمال، معلومات)، ومن ثم تقوم بتحويل المدخلات بعد معالجتها إلى مخرجات (سلع أو خدمات مفيدة لهذه البيئة)، ومن ثم يجب على المديرين الحرص على جمع معلومات عن تأثير هذه المخرجات التي تقدمها المنظمة لبيئتها بالإضافة لدراسة التغيرات الحاصلة في البيئة، ومن ثم تصب تلك المعلومات في المنظمة لتساعد في عملياتها، وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.



#### المدخل الموقفي في الإدارة: <

يعد المدخل الموقفي من أحدث الاتجاهات الإدارية الحالية، والذي يقوم على أساس أنه لا يوجد مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في كافة الظروف والمواقف، بل يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة، فالظروف تتغير من حين لآخر، وبالتالي يجب على الإدارة أن تختار الأسلوب الإداري أو النظرية المناسبة لمواجهة هذه المتغيرات.

## الإدارة اليابانية (النمط الياباني في الإدارة):

إن الكثير من المنتجات المصنعة في الدول الغربية فقدت صدارتها وأهميتها في الأسواق العالمية، ليحل محلها منتجات أخرى من أهمها المنتجات اليابانية مما أدى إلى قلق هذه الدول نتيجة الغزو الاقتصادي الياباني لأسواقها.

### دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية في المنظمات اليابانية:

- سيادة التنظيم العضوي وليس الميكانيكي: إن أهم ما يميز التنظيم العضوي: هو اللامركزية في اتخاذ القرارات، والقواعد القليلة، ووجود الاتصالات الأفقية، أما التنظيم الميكانيكي فعكسه حيث المركزية في اتخاذ القرارات، والقواعد الكثيرة، والاتصالات فيه رأسية
- جماعية الإدارة: قيام الإدارة بإشراك العاملين في وضع الأهداف وفي اتخاذ القرارات. أي (العمل يد بيد) وهذا ما يطلق عليه (أسلوب الإدارة بالأهداف)
- العمل الجماعي: الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي (كأسلوب فرق العمل) لأن نتائجه تفوق نتائج الاعتماد على أسلوب العمل الفردي
- الاهتمام الكبير بالأفراد والعلاقات الإنسانية: حيث المساواة والعدل في الأجور والمكافآت والترقي، والأمان، وتطوير العامل دعوة أسر العاملين للاحتفالات والمناسبات الرسمية... الخ
- تشجيع القائد للعاملين وللفرق العاملة على المبادرات والابتكارات والابداعات:
- الرقابة الذاتية وديموقراطية الرقابة الداخلية: الرقابة الفوقية تحبط العاملين لذلك تبنت الإدارة اليابانية ممارسة العامل رقابة ذاتية على نفسه.
- حل المشاكل الخاصة بالعمل: أي عند حدوث مشكلة في المستويات الدنيا لا يتم تصعيدها إلى المستويات العليا إلا في حالة الفشل
- دبلوماسية الأوامر بدلا من هيراركية الأوامر: أي أن الأوامر التي تصدر من خلال الإدارة تقوم على الإقناع بدلا من الإلزام
- الدوران الوظيفي: أي تنقل العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بحيث يتعلم كل أنواع الوظائف.