

## المحاضرة الرابعة: مدارس تطور الفكر الإداري (النظرية النيوكلاسيكية)

### \_2\_ النظرية النيوكلاسيكية:

#### نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج واغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة، حيث قام التون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصنع شركة وسترن اليكريك من سنة 1927 الى سنة 1932 في الولايات المتحدة الامريكية، وكانت الدراسة حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما ان تجاربه عن اثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد اثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال و توجيههم واتخاذ القرارات الجماعية .<sup>1</sup>

يقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مفادها ان الإدارة تتطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، فان دراستها يجب ان تركز على العلاقات الشخصية المتداخلة او ما يطلق عليها مدخل " العلاقات الإنسانية "، وترتكز على:

- النظر الى الانسان ككائن اجتماعي له دوافعه، وبالتالي ينبغي التعامل معه على هذا الأساس، كما انه يتوقع العدالة في معاملته وظيفيا وان لبيئة العمل الداخلية تأثيرا في سلوكه الإنتاجي، وبالتالي

---

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1999، ص92، 93

فان ظروف العمل المناسبة وتنمية مجالات التعاون بين العاملين وإيجاد سياسات توظيف عادلة تمثل ابعادا أساسية للتطوير الإداري،

• ان فلسفة المديرين عامل مؤثر في قيادة العاملين وبالتالي فان التطور الإداري يتحقق من خلال تبني المديرين فلسفة تقوم على تفويض السلطة والمشاركة والثقة بالعاملين، لان ذلك من شأنه ان يزكي لديهم شعورا بالرضى ويجعلهم اكثر ميلا للمبادرة والابداع،<sup>2</sup>

• تدعيم جانب الرقابة الذاتية وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين، وإيجاد هياكل تنظيمية اكثر ميلا للمركزية ونظم عمل داعمة لفلسفة المشاركة في الإدارة،

• تنويع الواجبات الوظيفية للعاملين لتنمية مهاراتهم ولتجنيبهم الملل المناهض للإنتاجية،<sup>3</sup>

ترى نظرية العلاقات الإنسانية ( التون مايو) ان التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين المجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد امن الافراد المنعزلين غير المترابطين، وان السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك افراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية تنشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .<sup>4</sup>

ان القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع اهداف التنظيم، كذلك فان القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وغيرها من المبادئ.

تتظر النظرية الى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، وانه كلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال كلما زادت دافعتهم نحو العمل مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية، كما ادركت النظرية

---

<sup>2</sup>على عباس، مرجع سبق ذكره

<sup>3</sup>على عباس، مرجع سبق ذكره

<sup>4</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب للطباعة ،القاهرة ،دون تاريخ للنشر ،ص 95،96

ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجيعه على أداء مجهودات اكبر في العمل، حيث تعتبر ان الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم.<sup>5</sup> مما تقدم يتضح ان المدرسة الإنسانية والسلوكية قد أسهمت في تطوير الفكر الإداري حين ركزت على العامل الإنساني في المنظمة، فالمفاهيم التي طرحتها عن الدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال نبهت الإدارة الى ضرورة التعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع العاملين وبالتالي ساعدتها في فهم السلوك

الإنساني وسلوك الجماعات.

### المدرسة السلوكية:

ظهر هذا الإتجاه في بداية الخمسينيات وإستمر حتى الستينيات، حيث إنتقل الإهتمام والتركيز من دراسة العلاقة بين التنظيم والعمال إلى دراسة السلوك البشري والمكونات الشخصية ودوافع السلوك، وتعد نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو **Abraham Maslow** من أكبر المساهمات العلمية في مجال علم الاجتماع عامة وعلم الإدارة خاصة، حيث قام بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم هرمي من القاعدة الى القمة وذلك على الشكل التالي:

**الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل حاجات أساسية للإنسان، وبالتالي أعطيت المرتبة الأولى في سلم حاجات ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء، الكساء والمأوى والتي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص84

<sup>6</sup>رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص116.

**حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للقائد أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، وإستقرار العمل.

**الحاجات الاجتماعية:** (حاجات الإنتماء) تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان إجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات يتفاعل ويتعامل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، التعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية..

**الحاجات الإحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بأهمية والتقدير والإحترام من قبل الآخرين، وتأكيد إحترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة في النفس واحتراما لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، الكفاءة، المنافسة ويستطيع القائد المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد.

**حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى مراحل الإشباع لماسلو، إذ يرغب الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه بناء على قدرته وكفاءته، إذ ترتبط بحالة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه<sup>(7)</sup>. مما يعني أن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا وأنه كلما أشبعت الحاجات الواقعة في قاعدة الهرم نشطت الحاجات منها في التصنيف الهرمي، وهكذا يقوم الفرد العامل المحقق لذاته عند ماسلو على هذه الحاجات<sup>(8)</sup>.

**تقييم المدرسة السلوكية:** يؤخذ على المدرسة السلوكية من خلال منتقديها ان حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي اهملت

---

<sup>7</sup>رواية حسن، السلوك في المنظمات، المرجع نفسه.

<sup>8</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 142.

العنصر الإنساني ويضيف هؤلاء النقاد ان التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية الأخرى، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكاملة وشاملة، الا ان هذه الانتقادات لا يمكن ان تتوازن مع الخدمات الكبيرة التي قدمها الفكر الإنساني في تعزيز الأداء في منشآت الاعمال.