

# الجامعة السورية الخاصة

## مقرر علم الإدارة

الفصل الثالث : مدارس الفكر الإداري (النظرية السلوكية)

د. عصام حيدر

# مقدمة

■ يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية.

■ الفرضية الأساسية التي تقوم عليها:

العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم.

■ أهم روادها: ألتون مايو، دوغلاس ماغريغور.

# التون مايو

■ دراسة انخفاض الإنتاجية للعاملين في معامل ويسترن الكتريك بالإضافة إلى مشكلات التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال.

■ التجربة الأولى: العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل (الإنارة و ظروف العمل...الخ) التي قادت إلى نتيجة مفادها غياب العلاقة الوثيقة بين الإنتاجية والإضاءة.

# التون مايو (يتبع)

■ التجربة الثانية: تجربة غرفة التجميع (المعاملة الديمقراطية من قبل المشرف في قيادة العاملات في قسم التجميع) التي قادت إلى النتائج التالية:

- التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب.

- مساعدة العاملات لبعضهن البعض.

- قبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها.

- الشعور بالرضا والكيان الذاتي.

- ارتفاع الروح المعنوية.

- انتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب.

## التون مايو (يتبع)

■ التجربة الثالثة: إجراء مقابلات متعمقة مع عمال الشركة حيث يتم الاستماع لتقييم العاملين وأرائهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بسياسة الإدارة في التعامل وطريقة الإشراف التي يتبعها الرؤساء، ونظم الأجور وساعات العمل والحوافز ونوع العلاقات السائدة بينهم وبين الإدارة والمشكلات الإنتاجية والإنسانية الأخرى.

■ استغرقت التجارب الثلاث ستة أعوام وساهمت في تعميق فهم مايو ورفاقه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات. و أدى ذلك إلى ظهور اتجاه أو ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية.

# نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية

- العنصر الإنساني في العمل يمثل أهم العناصر جميعاً.
- دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافآت المادية فحسب (هناك حاجات نفسية و اجتماعية)
- العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل (التنظيم غير الرسمي)
- الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق المناخ الملائم للعمل.

# مقارنة مع مدرسة الإدارة العلمية

- اتباع الأسلوب العلمي التحليلي من كلا المدرستين.
- التركيز على جانب واحد من جوانب العمل وإهمال الآخر (العلمية ركزت على العمل من الناحية الفنية بينما العلاقات الإنسانية توجهت نحو الإنسان)
- التركيز أيضاً على حل واحد أو طريقة واحدة مثلى لمشكلة العمل والعلاقات (الطريقة العلمية لدراسة العمل/القيادة الديمقراطية أو المهارة الاجتماعية)
- النظرة المحدودة للطبيعة البشرية للعاملين.
- إغفال كلا المدرستين للمؤثرات البيئية الخارجية.



# دو غلاس ماكريغور

---

- الفرضية الأساسية: إن كل عمل إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة. أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين.



# الفروض الأساسية لنظرية X

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه ما أمكن.
- لا بد من إجبار هؤلاء الأفراد على العمل عن طريق الضغط واستخدام العنف والقسوة.
- يفضل الإنسان العادي تلقي التوجيه من شخص آخر كما يفضل تجنب المسؤولية ويميل إلى الاستقرار والأمن والأمان.

## نتيجة

نظرية X لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكي.

# نظرية Y (التكامل بين أهداف التنظيم و الفرد)

- الإنسان لا يكره العمل بطبيعته وإنما يعتبر بذل الجهد في العمل شيئاً طبيعياً بالنسبة للإنسان. لكن سلوك الإنسان تجاه العمل يتوقف على عوامل خارجية.
- التهديد بالعقاب والرقابة الخارجية ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنسان وتحقيق أهداف التنظيم.
- يرتبط الالتزام بالأهداف بمدى العائد المتوقع بعد تحقيقها.
- يسعى الإنسان في الظروف العادية للبحث عن المسؤولية تحملها.
- يتمتع الأفراد بالقدرة على الابتكار والخلق ومع ذلك فإن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزء صغير من إمكانيات وطاقات الإنسان المبدعة وقدرته على الابتكار.

# نتيجة

- وجهت النظرية السلوكية التركيز نحو العنصر البشري.
- اتجهت كثير من المنظمات إلى تبني سياسات جديدة في الإدارة والتعامل مع الأفراد (المشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وتطوير نظم الحوافز... الخ)
- أغفلت هذه النظرية أهمية تأثير العوامل والتغيرات البيئية على إنتاجية الفرد والمنظمة. بالإضافة إلى أنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية المعروفة في سياق المبادئ والتوصيات التي قدمتها.



# المدرسة الكمية

---

- تعتمد على استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- ظهرت هذه المدرسة أثناء الحرب العالمية الثانية عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة للتعامل مع مشاكل تحديد أفضل المواقع للقوات المتحاربة.

# بحوث العمليات

■ تعالج المشكلات الإدارية عن طريق نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن والذي يعطي أكبر عائد وأقل خسارة.

■ تقوم النماذج الرياضية بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وجمع البيانات التي توضح أبعادها.
- وضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به.
- الحصول من خلال هذا النموذج على الحل الأمثل.
- تحديد المتغيرات التي تحيط بهذا الحل واختيار تأثير هذه المتغيرات على الحل.
- وضع الرقابة اللازمة لتطبيق وتنفيذ الحل وقياس نتائجه ومطابقة الأهداف بالنتائج وتحديد الانحرافات لتقرير التعديل أو التغيير المناسب.

# النماذج الرياضية المستخدمة في بحوث العمليات

- طريقة بيرت.
- تحليل التكلفة و العائد.
- شجرة اتخاذ القرارات.
- سلسلة ماركوف.
- نظرية المباريات.
- خطوط الانتظار.
- طرق البرمجة الخطية و غير الخطية.
- انتشر استخدام الطرق الرياضية وبحوث العمليات في كثير من المجالات الإدارية (إنتاج، تسويق، تخطيط القوى العاملة...)



# إدارة نظم المعلومات

---

■ تقوم على تخزين المعلومات وتغذية المديرين بها.

■ القيمة الأساسية المقدمة من قبل هذه المدرسة (الكمية) تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

■ برغم فاعليتها (الطرق الكمية) لكن لا يمكن أن تكون بديلاً عن الذهن البشري بقدراته الذهنية والإدراكية والاجتماعية.



# نظريات الإدارة المعاصرة

---

- نظرية النظم.
- الإدارة الموقفية.
- نظرية Z.



# نظرية النظم

■ النظام هو عبارة عن مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها والتي تعمل ضمن بيئة معينة بغرض تحقيق هدف محدد.

■ تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها والكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء ويؤثر فيها .

# مكونات المنظمة وفق نظرية النظم

- المدخلات.
  - العمليات والأنشطة.
  - المخرجات.
  - المعلومات المرتدة.
  - البيئة.
- يعتبر موضوع التفاعل مع البيئة المحيطة من أهم إسهامات نظرية النظم في المجال الإداري حيث تنظر إلى المنظمة على أنها منظومة مفتوحة يوجد بينها وبين البيئة المحيطة علاقة تفاعل.

# تحليل النظم

- تبدأ عملية التحليل من الكل ثم تنتقل إلى تحليل الأجزاء.
- ضرورة مراعاة التكامل في تحليل الكل بمعنى شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل النظام ككل.
- إن كل جزء من أجزاء النظام له دور معين حتى يستطيع النظام تحقيق هدفه.
- إن عمل كل جزء ووظيفة يتوقف على موقعه في النظام ككل.
- إن جميع عمليات التحليل تبدأ في ظل تواجد النظام ككل.
- إن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء يجب إعطاؤها وزن مرجح في علاقاتها في الأثر المتوقع على كل جزء من الأجزاء الأخرى في النظام.



# مآخذ نظرية النظم

---

- الافتراض أن متخذ القرار لديه القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات التي يمكن أن تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أنشطة المنظمة وهذا يعد في الواقع نوع من التجريد البحث.

# مساهمات نظرية النظم

- التصدي لعدة تساؤلات:
- ما هي الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؟
- ما هي الأجزاء الاستراتيجية؟ أو ما هي المتغيرات التنظيمية؟
- ما هي طبيعة التأثيرات بين هذه المتغيرات؟
- ما هي العمليات الرئيسية في النظام والتي تربط الأجزاء ببعضها البعض.
- ما هي العوامل التي يجب أن تهتم بها الإدارة لتحقيق فعالية النظام؟
- كيف يتكيف التنظيم ويتوافق مع البيئة الخارجية المحيطة؟

# النظرية الموقفية (الإدارة بالموقف)

- من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف.
- يجب أن يتصرف المدير بناءً على الموقف والظروف المحيطة. فكل ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه.
- المنطق في هذه النظرية: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم هو كذا وكذا...

# الإدارة بالموقف (مزايا و عيوب)

- يؤخذ على هذه النظرية أنها لا تسعى إلى تقديم حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف. كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة.
- تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب ما تمليه الظروف والمواقف.

# أسلوب الإدارة اليابانية

■ **سر نجاحها:** الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، بجانب تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة.

■ **يوجد سبع مقومات أو عناصر أساسية للإدارة اليابانية:**

1. الخطة طويلة الأجل.
2. البناء والهيكل الذي يعني البناء التنظيمي المميز للمنظمة وتحديد الفعاليات والأنشطة المختلفة.
3. الأنظمة.
4. العضو العامل.
5. نمط الإدارة والقيادة ونمط الثقافة السائد.
6. المهارات.
7. الأهداف العليا.



# نظرية Z

صاحب هذه النظرية هو أوشي.

تقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية (أساس الفريق "فريق العمل")

الدعائم الأساسية لنظرية Z :

1. الثقة بين الإدارة والعاملين.
2. المهارة: مهارة المديرين والمشرفين في التعرف على قدرات وإمكانيات المرؤوسين وتوجيهها الوجهة الصحيحة من خلال العلاقات الارتباطية بينهم والتي تتطلب خبرة كبيرة في العمل.
3. المودة والألفة والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة.



# فلسفة الإدارة اليابانية

---

- الوظيفة مدى الحياة.
- عدم التخصص في المهنة.
- التقييم والترقية البطيئة.
- فريق العمل.
- طريقة اتخاذ القرارات (القرار الجماعي المشترك)
- الاهتمام الشامل بالأفراد.

# نظرية Z

■ الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع من بين الأساليب المستخدمة والممارسة ومن مكونات ودعائم نظرية Z.

■ تكون المنظمة من النوع Z إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها (حلقات الجودة أو الإنتاج وغيرها). ويكون دور المدير تسهيلي فقط والمسؤولية جماعية ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد ويكون نمط الاتصال السائد هو الرأسي من أسفل إلى أعلى.