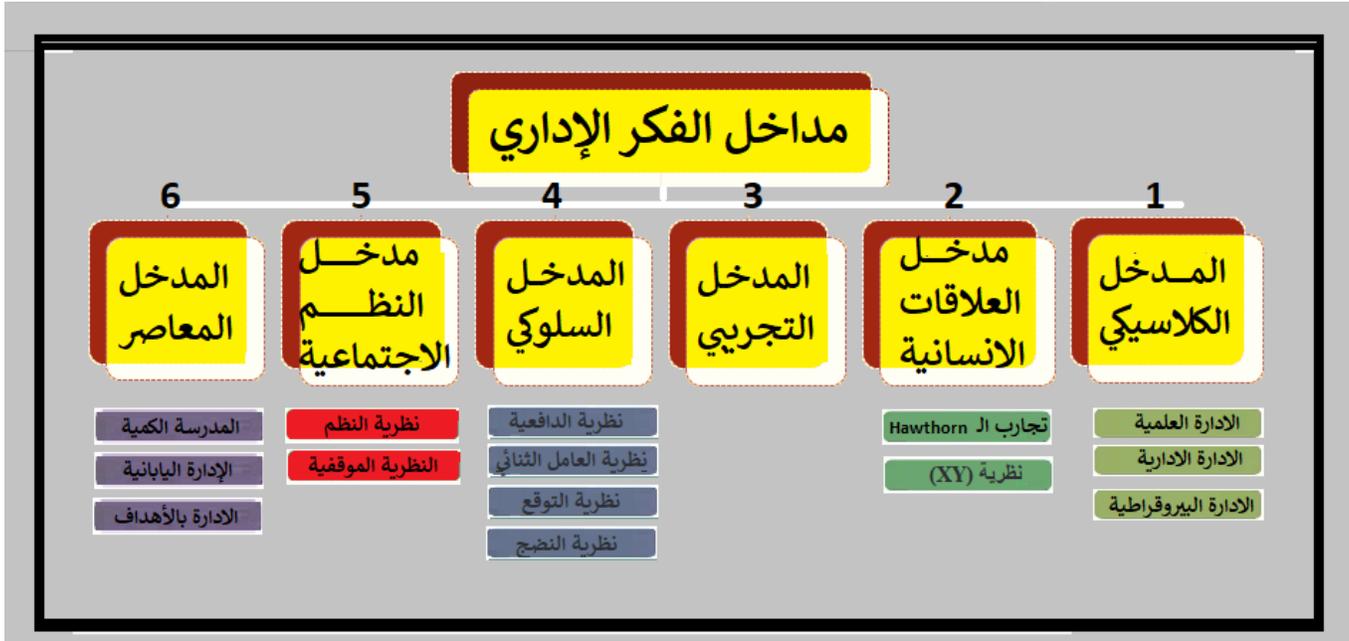




تطور الفكر الإداري -1



توطئة

الفكر الإداري Management Thought: هو عبارة عن مجموعة من الموضوعات التي تهتم بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، وارتبط وجود هذا الفكر مع ظهور مدارس فكرية إدارية اعتمدت على معالجة العلاقات الإنسانية، والاهتمام في الإدارة العلمية عن طريق دراسة أساليب العمل والتنظيم. إن الاهتمام في دراسة الفكر الإداري اعتمد على الفوائد التي يحققها لمتعلمي الإدارة، وتتمثل في متابعة أصول علم الإدارة ضمن المناخ الفكري الذي اهتم بضرورة التطبيق الفعال لها، ومعرفة العوامل المؤثرة على الفكر الإداري في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله.

تطور الفكر الإداري Development of Administrative Thought: هو عبارة عن تطور فكري مرتبط بعلم الإدارة، واعتمد على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، مثل النظرية الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والنهج السلوكي، إضافة إلى التطورات اللاحقة في كل من الإدارة العلمية، والوظائف والعمليات الإدارية، وأيضاً اعتمد تطور الفكر الإداري على وجود مجموعة من المدارس الفكرية التي ساهمت في التأثير على علم الإدارة بشكل عام، وأدت إلى ظهور العديد من النماذج المرتبطة بأساسيات ووسائل الإدارة.

سيتم دراسة هذه المدارس وفق تسلسلها الزمني وهي:

مدارس الفكر الإداري

مدارس الفكر الإداري Schools of Administrative Thought: هي مجموعة من المدارس التي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة؛ من أجل دراسة الأفراد والمنظمات. منذ الاهتمام بدراسة الإدارة بشكل رسمي في نهاية القرن التاسع عشر للميلاد شهد علم الإدارة تطوراً من خلال مجموعة من المدارس التي اهتم العلماء والمفكرون بدراستها، ولكنهم لم يتفوقوا على وضع عددٍ محدودٍ لها، مما أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها، والآتي معلومات عن أهم المدارس الرئيسة المرتبطة بالفكر الإداري:



أولاً: المدخل الكلاسيكي Classical Approach

هو من أقدم المداخل الإدارية المرتبطة بالفكر الإداري، ويُطلق عليه أيضاً مُسمى المدخل التقليدي، وتعود بداياته إلى مرحلة ما قبل القرن العشرين للميلاد، وعموماً يهتم هذا المدخل بالطرق الإدارية الخاصة في إدارة الأعمال والمنشآت، ويقسم إلى ثلاثة مجالات دراسية هي:

1. **الإدارة العلمية:** هي الإدارة التي ظهرت في نهايات القرن التاسع عشر للميلاد، واعتمدت على دراسة أساليب العمل من خلال استخدام منهجية معينة لتحقيق الكفاءة، ولكن نتج عنها تطبيق قرارات إدارية تعسفية غالباً، مما أدى إلى تنفيذ العمال لأعمالهم ببطء، كما أدت الإدارة العلمية إلى ظهور نزاعات بين الإدارة والعمال، وتمثلت أفكار هذه الحركة في كتابات كل من "**فردريك Taylor**" و "**Henry Fayol**". التي ادت الى كثير من التقدم الصناعي في امريكا وفرنسا

- اهتم (**Taylor**) بتوزيع العمل في مراحل مختلفة كما اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف.
- اهتم (**Fayol**) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع وركز على الوظائف الضرورية للإنتاج وحصرها في (الفنية-التمويلية-التجارية-التأمينية-الادارية).

2. **الإدارة الإدارية:** هي الإدارة التي تهتم بالمبادئ الإدارية بصفتها تختلف عن الإدارة العلمية، وتوفر نظرية أكثر شمولية لدراسة الإدارة، كما اعتمدت على أفكار المفكر الإداري **Henry Fayol** الذي عرّف الإدارة بأنها عملية تعتمد على تنفيذ مجموعة من الوظائف، وهي: التخطيط، والتنظيم، التوظيف، والتوجيه، والرقابة.

3. **الإدارة البيروقراطية:** هي الإدارة التي تهتم بالتنظيم المثالي، ويُعدُّ المفكر **Max Weber** من أهم المساهمين فيها؛ إذ أشار إلى أنّ المنشآت كانت تُدار بوسائل غير فعّالة بالاعتماد على قرارات مرتبطة بالعلاقات الشخصية، فاقترح **Weber** أن يتم تطبيق نوع من أنواع التنظيم المعروف بمُسمى البيروقراطية؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل من خلال وجود تسلسل هرمي يعتمد على اختيار العمال والموظفين، ومن ثم ترقيتهم بناءً على كفاءتهم بالعمل. أهم سمات هذا النموذج هو:

- يؤدي تقسيم العمل الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- يتعين اتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى ان يكون كل مرؤوس تحت اشراف ورقابة رئيس.
- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
- الاداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة.
- تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي.
- التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءة.

سمات المدخل الكلاسيكي :

1. تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الاداري ورسوخه.
2. تقوم هذه المدرسة على اساس تقليدي هو ضرورة معاملة الانسان كآلة تماما.
3. تقوم هذه المدرسة على المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الالمانى "**Max Weber**".
4. ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية.
5. ترى ان هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من ان يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية



المحاضرة الثالثة

الانتقادات الموجهة للمدخل الكلاسيكي ::

- ❖ من ابرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية انها اهتمت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان .
- ❖ ويوضح (White) ان الادارة الكلاسيكية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :
 - ان الانسان حيوان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية الى اقصى درجة
 - يتجاوب الفرد مع المتحيزات الاقتصادية بصفة فردية.
 - الافراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

ثانياً: مدخل العلاقات الإنسانية Approach to human relations

مفهوم وظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حولا انسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

- ظهور الحركات النقابية
- زيادة ثقافة العامل
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية
- كبر حجم المنظمات
- التخصص وتقسيم العمل
- زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ارتفاع المستوى المعيشي

ومن أهم نظريات مدخل العلاقات الانسانية هو:

1. تجارب ال Hawthorn

قام (Alton May 1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين، قام بتجاربه على العمال في مصانع ال Hawthorn بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان. وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية. وقد هدفت مجموعة التجارب إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل



المحاضرة الثالثة

- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

نتائج التجارب:

1. العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
2. تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
3. علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
4. أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية هي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

2. نظرية (XY) :

نظرية (X):

الذي صاغ هذه النظرية هو Douglas MacGregor وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية . وضع دوغلاس نظريته الاولى x وهي تنظر نظره سلبيه للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرية.

أسس نظرية (X) :

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

الادارة وفق مفهوم نظرية (X)

التحكم والسيطرة هما المبدأ الذي تتخذه الإدارة وفقاً لنظرية (X) وتتميز بالآتي:

1. يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
2. يهيمن على سير العمل.
3. لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
4. يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
5. يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
6. يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز.
7. لا يقبل النقد من الآخرين.

كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟ يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف.



المحاضرة الثالثة

نظرية (Y)

رأى MacGregor فيما بعد ان اساليب العمل المبنية على نظرية (X) تفشل في تحفيز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب. كما اتضح له ان نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الانسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة لذلك حاول ان يضع نظرية اخرى على عكس الاولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين هي نظرية (Y).

أسس نظرية (Y) :

1. يحب الانسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك
- 2- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل
- 3- يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها
- 4- الانسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار
- 5- الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما أعطي الفرصة لذلك واذا اعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر . والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل.

الإدارة وفق مفهوم نظرية (Y)

تفويض العاملين هو المبدأ الذي تتخذه الإدارة وفقاً لمفهوم نظرية (Y) وتتميز بالآتي:

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- يدرّب ويوجه العاملين.
- يكون مثلاً يحتذى به.
- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.
- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
- يشجع العمل الجماعي.

الفرق بين النظريتين:

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.
يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.



المحاضرة الثالثة

عناصر الاختلاف بين نظريتي (y -x) في النظرة الى الانسان

| ت | عناصر الاختلاف | نظرية (x) | نظرية (y) |
|----|-------------------|--|---|
| 1. | الاتجاه | تساؤمي | تفاؤلي |
| 2. | النظرة الى العمل | غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه) . | العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة. |
| 3. | المقدرة الابتكار | معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار ، ويميلون إلى الحلول التقليدية في موجهتها . | القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار. |
| 4. | حجم العمل | معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجاز الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز . | معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل. |
| 5. | الطموح والمسئولية | معظم الأفراد غير طموحين ، وليسوا على مستوى المسئولية ، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة . | معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة. |
| 6. | مستويات التحفيز | يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية ، والأمان (التحفيز المادي) . | يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة ، التقدير ، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي) . |
| 7. | التوجيه | لا بد من الإشراف المباشر والدقيق ، والضغط بالقوة ؛ لتحقيق الهدف . | يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم ، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب. |

عناصر الاختلاف بين نظريتي (y -x) في التعامل مع الانسان

| ت | عناصر الاختلاف | نظرية (x) | نظرية (y) |
|----|----------------|--|--|
| 1. | القرارات | يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين. | يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع. |
| 2. | الابداع | يهيمن على سير العمل. | يشجع المبادرات والإبداع في العمل. |
| 3. | التوجيه | لا يثق إلا بنفسه وبآرائه. | يدرّب ويوجه العاملين. |
| 4. | القدوة | يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشئى الأساليب. | يكون مثلاً يحتذى به. |
| 5. | التقدير | يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل. | يعترف بالعمل الجيد ويقيمه. |
| 6. | التمكين | يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز. | يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسئولية. |
| 7. | التقدير | لا يقبل النقد من الآخرين. | يشجع العمل الجماعي. |



المحاضرة الثالثة

ثالثا: المدخل التجريبي:

نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الانسانية. وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الانسان فقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الادارة اكثر من التركيز على الجانب النظري. ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: **الادارة العلمية وعلم الادارة**. فبينما تعني **الادارة العلمية** بالممارسة العلمية للإدارة على اسس علمية فإن **علم الادارة** يقوم على البحث النظري في العملية الادارية.

اهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل ادارة او قسم.
 2. العمل على تضيق نطاق الاشراف.
 3. وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- ومع ذلك اعتبرها **النقاد** مجرد حكم وامثال عامة اكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

❖ ويؤكد رواد هذه المدرسة على الآتي:

1. تمثل الادارة ميدانا محددًا ومستقلا من النشاط البشري.
 2. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- ❖ وتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على **مهنية الادارة** حيث ينادون بأن الادارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على اتقانه لعمله الاداري ومهاراته القيادية.
- ❖ كما يشير "**بيتر دراكر**" الى اهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الادارة.

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية



رابعاً: المدخل السلوكي Behavioral Approach :

هو المدخل التي تطوّر نتيجة ضعف المدخل الكلاسيكي؛ بسبب اهتمامه بالمبادئ والكفاءة، ورأى معظم المفكرين أنّ هذا الاهتمام يُقلّل من أهمية التنظيم في الإدارة تحديداً المرتبط بسلوك الأفراد؛ لذلك ركّز المدخل السلوكي على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

1. نظرية الدافعية الإنسانية

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام Maslow بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم Maslow نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسفا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض Maslow أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه Maslow هي كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

وهي الحاجات الغريزية الملحة مثل الجوع ، والعطش ، التكاثر ، وتجنب الألم... إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

2. حاجات الأمان Safety needs

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام.. والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات.

3. حاجات الحب والانتماء Love & Belonging needs

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

(أ) المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص Deficit or D-love وفيه يبحث الإنسان عن صحة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان الخ.
(ب) المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة Being or B-love وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.



المحاضرة الثالثة

4. حاجات التقدير Esteem needs

هذا النوع من الحاجات كما يراه Maslow له جانبان:

- أ- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
- ب- متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... الخ. و Maslow يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

5. حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا needs****

تحت عنوان تحقيق الذات يصف Maslow مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكانياته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي Maslow حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير.

هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

النقد الموجه لنظرية Maslow

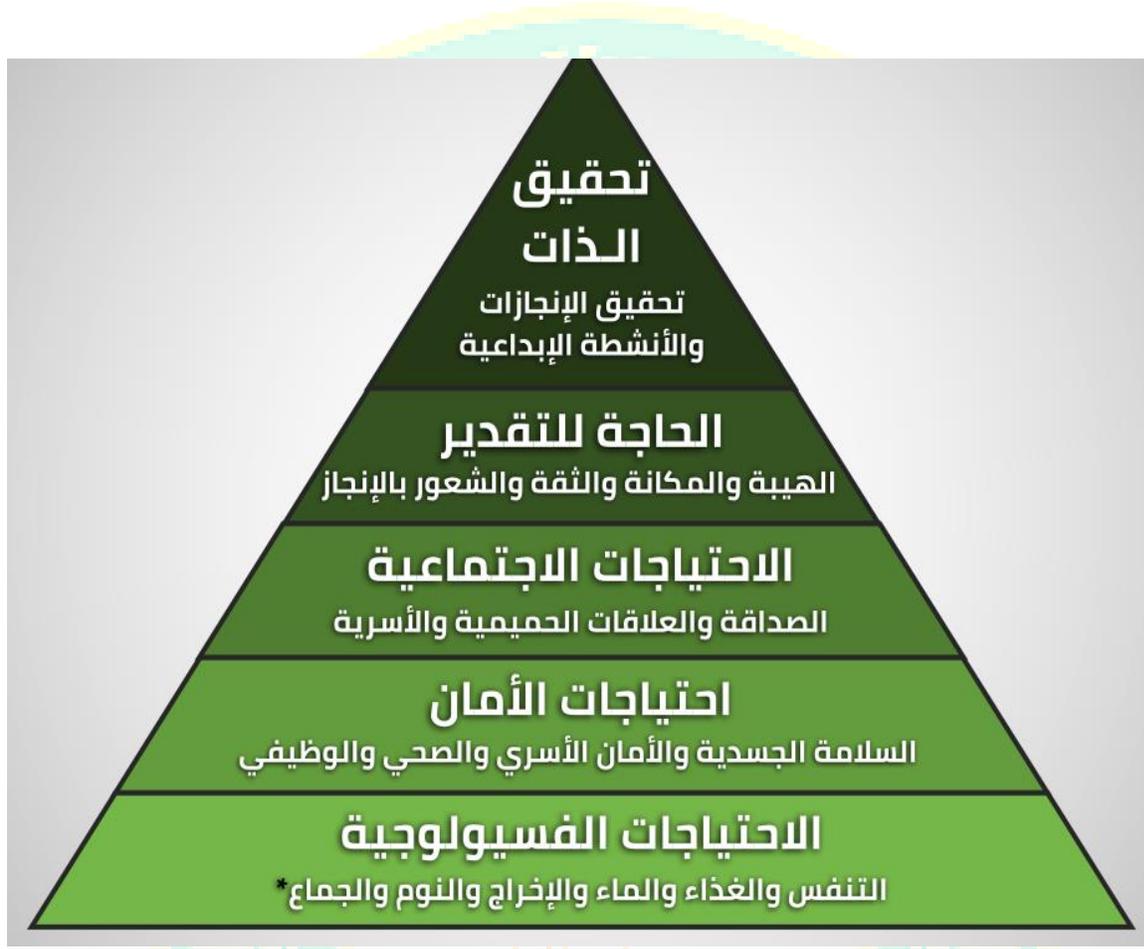
على الرغم من مساهمات نظرية Maslow في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات, إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري, ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا تحفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.
- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على المجموعة غير الرسمية



المحاضرة الثالثة

التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه Maslow.



شكراً لكم