

المحاضرة رقم (03) :نظريات المدرسة السلوكية

بالرغم من أهمية مساهمات المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري إلا أنها أهملت الجوانب السلوكية والإنسانية في المنظمة مما أثار موجة من الانتقادات، هذا ما أدى إلى ظهور نظريات جديدة اهتمت ببناء المدخل السلوكي والتي ركزت على دراسة و تحليل سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية , بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة .

أهم نظرياتها :

1- نظريات العلاقات الإنسانية:

وقد عرفت على أنها ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم الى العمل بانتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، كم يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب النفسية و الاجتماعية في المنظمة . وهي بذلك تستهدف الوصول بالعمال إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية , باعتباره إنسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيًا , و باعتبار أن للفرد قيم ومعتقدات و عواطف و اتجاهات لها تأثير كبير على إنتاجيته .

مبادئها:

- 1- الكفاية الإنتاجية للفرد تتحدد بالطاقة الاجتماعية و العلاقات الإنسانية بشكل يفوق الطاقة البدنية .
- 2- الحافز المادي (الاقتصادي) ليس الحافز الوحيد الذي يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد , بل إن للحوافز المعنوية أثر يفوق الحافز المادي .
- 3- التخصص المطلق وتقسيم العمل ليس بالضرورة أفضل الطرق لزيادة الإنتاجية .
- 4- التنظيم غير الرسمي يتشكل تلقائيا في أي منظمة وهو يفوق التنظيم الرسمي في الأثر و الأهمية ،أي أن في كل منظمة قادة غير رسميين يتمتعون بخصائص تؤثر في سلوك العمال.
- 5- ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في مواقع العمل.

روادها:

روبرت أوين : يعتبر أوين أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الإهتمام الأكبر للآلة بل للبشر وذلك سنة 1813، إذ كانت ظروف العمل و المعيشة للعمال متعبة للغاية وساعات العمل في حدود 13 ساعة يوميا مع استخدام الصببية دون 10 سنوات للعمل في المصنع ,كان أوين يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدأ بتحسين ظروف العمل و بناء مساكن أفضل للعمال و متجر لبيع السلع بأثمان رخيصة كما قام تخفيض ساعات العمل إلى 10 ساعات يوميا ورفض تشغيل الصبية دون 10 سنوات.

من ذلك يتضح أن روبرت أوين كان يهتم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين بينما زملائه المديرين كانوا يستثمرون أموالهم في إجراء التحسينات التكنولوجية ، و قد ركز أوين على أفضل استثمار للمدير هو في العمال أنفسهم ، كما أطلق عليهم "الألات الحية" على أساس أن توفير ظروف مناسبة للأفراد و الاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج و الأرباح ،وبذلك يمكن اعتبار هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقا لأوانه بفترة زمنية طويلة.

التون مايو:

يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وقد أكد على أحد أهم عناصر الإنتاجية وهو التعامل الجيد ما بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحقق مستوى عالي من الإنتاج، وقد قام إلتون مايو و أعوانه بدراسة أثر العوامل المادية للعامل على الكفاية الإنتاجية للعمال من خلال التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن و التي أجريت في شركة (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو وكان الهدف من تلك التجارب تحديد وتفسير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين وقد تم ضبط تلك المتغيرات سواء بالزيادة أو النقصان على المستويات المعيارية، وبعد تجارب عديدة كانت النتائج غير متوقعة، إذ تم التوصل الى أن ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية إضافة إلى خضوع الفرد إلى تجربة هي العوامل الأساسية في التأثير على إنتاجية العامل، وتؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية و النفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على الظروف العمل.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1 - يحتاج المدراء الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم لمهارات فنية.
- 2 - ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم ومن هنا يبرز دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات و نمط العلاقات بينهم .
- 3 - الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4 - إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية و إنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية .

ميري باركر فوليت :

بعد إكمال دراستها العليا بإنجلترا حاولت تقديم فلسفة إدارية تتبنى فكرة تأسيس المجتمع على الاعتراف بالرغبات المحفزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة وأدركت أن المشكلة الأساسية في أي منظمة هي التنسيق بين جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينهما وصولا إلى الكفاءة في إنجاز الأعمال، وقد قدمت فوليت نظرية " قانون الموقف " حيث ترى ميري أن الصراع ينطوي على جوانب إيجابية يمكن استثمارها بطريقة تخدم المنظمة.

تستمد هذه النظرية قوتها من حدة الخلافات التي تنشأ بين الأفراد ، بحيث أن العلاقات الشخصية تلعب دورا أساسيا في حل الخلافات الاجتماعية و في رأي فوليت أن التعامل مع الجمهور يخلق مشاكل معقدة في داخل المنظمات ، ففي

معظم النزاعات تكون الخلافات بين قوي وضعيف أو متنافسان يمتلكان قوى متقاربة أو طرفين متخاصمين يبديان رغبتهما و تعاونهما الإيجابي لحل المشكل و فقا لما يقضيه قانون الموقف و مصلحة الجميع .وقد نظرت ماري الى القوة والقيادة والسلطة بوصفها مفاهيم حركية غير جامدة فالقيادة ليست سيطرة شخصية بل هي القدرة على التأثير بالآخرين وما تهدف إليه فوليت بصفة خاصة هو أن المشاكل لا تحل عن طريق القوانين و الهياكل الرسمية و استعمال وسائل الإكراه فقط إذ لابد من وجود الإدارة الصادقة و إيصال المعلومات بطريقة موضوعية، فالسلطة القائمة على الإخضاع تتعارض مع مشاعر الإنسان وعواطفه وهي لا تصلح للتنظيم التعاوني وبالتالي تقترح تطبيق سلطة التخصص الوظيفي الذي يقوم على أساس الخبرة الوظيفية المتخصصة كما إهتمت بالمشاركة والتعاون والإتصال والتنسيق الذي إعتبرته مهمة أساسية وحيوية للإدارة الفعالة ، واهتمت أيضا بالمشاركة في السلطة والتي يمكن أن تساهم في نجاح المنظمة.

هوجو مستر برج:

يعتبر إسهامه الرئيسي هو تطبيق الأدوات السيكلوجية للمساعدة في زيادة الإنتاجية, فيمكن زيادتها من خلال 3 وسائل:

- الوصول لأفضل فرد ممكن يمتلك قدرات ذهنية لأداء العمل .
- توليد أفضل عمل وإيجاد ظروف سيكلوجية مثلى لزيادتها.
- الوصول لأفضل تأثير باستخدام الأساليب السيكلوجية.

2- نظريات الدافعية أو التحفيز :

إن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك و ينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف يرغب فيها الإنسان . و يرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز و الدوافع و الحاجات.

روادها :

أبراهام ماسلو:

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة و متميزة في علم النفس سميت "هرمية الحاجات الإنسانية" تعتبر نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري حيث قصد ماسلو بالحاجة العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد ويميل لإشباعه وعليه يعتبر التحفيز مسألة داخلية فسيولوجية أو نفسية أو ذاتية، وقد ركز في نظريته بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية . في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية، ولأن الإنسان كائن مطلبي في إعتباره فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة و إلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز و تطلب الإشباع هي الأخرى , و عندما تشبع نكون قد سعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع ... و هكذا حتى نصل إلى قمته.

و فيما يلي شكل يعبر على هرم ماسلو للحاجات:



هرم ماسلو للحاجات

فريدريك هيرزبيرج:

أسس فريدريك هيرزبيرج " نظرية العاملين " والتي ظهرت من خلال كتابه "العمل وطبيعة الإنسان" 1966 ، وتوصل إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية، وأن رضا الأفراد أو إستيائهم مرهون بهما، فلن يشعر الإنسان بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع إستياء العامل.

وقد اصطلح على تسميت محددات الرضا بالعوامل الحافزة أو الدافعة فهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وتتعلق بالوظيفة أو العمل نفسه ويمكن حصرها في: - الحاجة للشعور بالإنجاز - الحاجة للشعور باعتراف الآخرين وبأهمية عمله في المنظمة وحصوله على التقدير والإحترام - طبيعة العمل وأهميته - الرغبة في تحمل المسؤولية - توفر فرص للترقية للوظائف الأعلى - المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية وهي تمثل محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية أو الصحية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية ويمكن حصرها في: - سياسة المؤسسة وإدارتها - نمط الإشراف - طبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه وبين الفرد ورؤسائه - ظروف العمل - الراتب أو الأجر - الأمن الوظيفي - المستوى أو المركز الاجتماعي.

دوجلاس ماكجريغور: نظرية (X,Y)

لقد تأثر دوجلاس ماكجريغور بشكل كبير بدراسات إلتون مايو وماسلو، وقد ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية ، إذ رأى أن المدراء غالبا يتبعون فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني، لذا دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية (X) إلى الممارسات القائمة على أساس النظرية الإنسانية والاجتماعية وأطلق عليها نظرية (Y)، وقد حدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها كالتالي :

نظرية X :

- 1- الإنسان لا يحب العمل و هو كسول بطبيعته .
- 2- لديه القليل من الطموح ولذا لا يريد المسؤولية ولا يرغب في التغيير .
- 3- العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل .
- 4- تطبيق الرقابة الشديدة على العامل لدفعه على العمل كما يلزم.
- 5- الأجر و الحوافز المادية الأخرى هي أهم دوافع العمل لدى العامل .

نظرية Y :

- 1- إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة .
 - 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بل إن الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية لدى جميع الأفراد .
 - 3- إن العنصر البشري في ظل ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها .
 - 4- يعمل الإنسان آملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب .
 - 5 - الفرد يطمح إلى الإبداع والابتكار وله القدرة على ذلك.
- وقد اقترح دوجلاس تبني المدير افتراضات النظرية (Y) في إدارة المنظمة وتحفيز المسؤولين للكشف عن الأسباب الحقيقية التي تؤثر على إنتاجية العامل.