

المحور الثالث: المدرسة السلوكية في الإدارة

ركزت المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة.

أهم نظرياتها:

أولاً- نظريات العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعمال إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، وباعتبار أن للفرد قيم ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها تأثير كبير على إنتاجيته.

مبادئها :

- 1- الكفاية الإنتاجية للفرد تتحدد بالطاقة الاجتماعية والعلاقات 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- سلوك العمال في المنظمة يتحدد باندماجهم في المجموعة، أي أن سلوك الفرد وإنتاجيته يتأثران بما تتفق عليه الجماعة.
- 5- التنظيم غير الرسمي يتشكل تلقائياً في أي منظمة وهو يفوق التنظيم الرسمي في الأثر والأهمية.
- 6- في كل منظمة قادة غير رسميين يتمتعون بخصائص تؤثر في سلوك العمال.
- 7- ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل.

روادها :

التون مايو:

قام "إلتون مايو" وأعوانه بدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعمال من خلال التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو.

هذه التجارب تبحث العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الإنتاجية، تتمثل هذه المتغيرات في :

- كثافة الإضاءة
- فترات الراحة
- نظام دفع الأجور

كانت النتائج غير متوقعة، وتؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمل.

توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

- 3- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- 5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

شيستر برنارد:

يرى "شيستر برنارد" أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني، إذ لا بد من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المشاركة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة، وحسب "شيستر برنارد" فإن أن أهم دور يقوم به المسير هو العمل على توفير جو عمل تعاوني مشترك، والعمل على التأثير في السلوك عن طريق تحليل ودراسة الدوافع والرغبات، وعلى اعتبار أن المنظمة تتكون من مجموعة من النشاطات والعمليات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد بواسطة العمل الجماعي المشترك، فإن مدى التعاون والتجاوب الاجتماعي والعمل المشترك يتوقف على مدى اهتمام المنظمة بدوافع ورغبات العاملين، وأن ما يقوم به المسير من مهام منذ تحديد الأهداف إلى غاية تحقيقها يعتمد كلياً على عمليات الاتصال.

يرى "شيستر برنارد" أن الأفراد يعملون معا في المنظمات الرسمية بغرض تحقيق غايات لا يتمكنون من إنجازها على المستوى الفردي، وأن هؤلاء الأفراد يعملون على تحقيق أهداف المنظمة الرسمية، لذلك يجب مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية واشباع حاجاتهم الضرورية، وعلى اعتبار أن المنظمة نظام تعاوني من الأفراد تنطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستعداد للتعاون، وجود هدف عام مشترك والاتصال، وغياب أي عنصر من هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى عدم التكامل وفشل المنظمة .كما يؤكد "شيستر برنارد" أن مصدر السلطة يجب أن يستمد من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها، وحسب رأيه فإن المرؤوسين يمكن أن يقبلوا السلطة عندما يتم الوفاء بشروط معينة، حيث أن السلطة الرسمية لا تعتبر ضمانا لقيام الأفراد بإنجاز الأعمال ولا تنفيذ الأوامر ولا حتى التزامهم باللوائح والقوانين، بل أن الفرد في العمل هو الذي يحدد درجة قبول السلطة ويحدد ما إذا كانت الأوامر الصادرة إليه تعتبر مشروعة أم لا، وبالتالي يقبل أو يرفض مثل هذه الأوامر.

ميري باركر فوليت :

يرجع الفضل إلى "ميري فوليت" وكتابتها في تطوير حركة العلاقات الإنسانية، وقد سلطت الضوء على مواضيع التعاون والعمل الجماعي وشجعت العمال والمديرين على العمل بانسجام وتعاون دون سيطرة جهة على أخرى، وترى أن وظيفة المدير هي مساعدة الأفراد على التعاون وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينهم كما أكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل.

ترى "ميري فوليت" أن الخلافات أو الصراعات داخل المنظمة تنطوي على جوانب إيجابية يمكن استثمارها بطريقة تخدم المنظمة وأن العلاقات الشخصية تلعب دور أساسي في حل هذه الخلافات.

قدمت فوليت نظرية "قانون الموقف" والذي ينص على أن إصدار الأوامر يكون بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة الموقف، حيث يكون الاتفاق على قرارات حسب الموقف، كما أن حل الصراعات أيضا يكون حسب الموقف ولا يتم تفضيل طرف على طرف آخر.

ثانيا- نظريات الدافعية والتحفيز:

(1) مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه "العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين"

ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم تتمثل في:

الحاجة: هي "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين، وهو يؤدي إلى تأثر وعدم إتران داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في إتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة".

الدافع: هو "العامل المحرك الذي ينبع من داخل الإنسان ويثير فيه الرغبة للعمل، فهو قوة داخلية كامنة تنشط سلوك الإنسان بهدف التقليل من التوتر الناجم عن النقص في إشباع حاجة معينة"

الحافز: هو "مؤثر خارجي يحرك دوافع الفرد ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب".

(2) أهداف التحفيز:

- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية

- الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية ومكافأة الأداء المتميز

- تشجيع الإبداع والابتكار ودعم مبادرات الأفراد

- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء

- تشجيع المنافسة بين العاملين

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة

- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين

- تنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة

- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

(3) أنواع الحوافز:

- الحوافز حسب طبيعتها: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

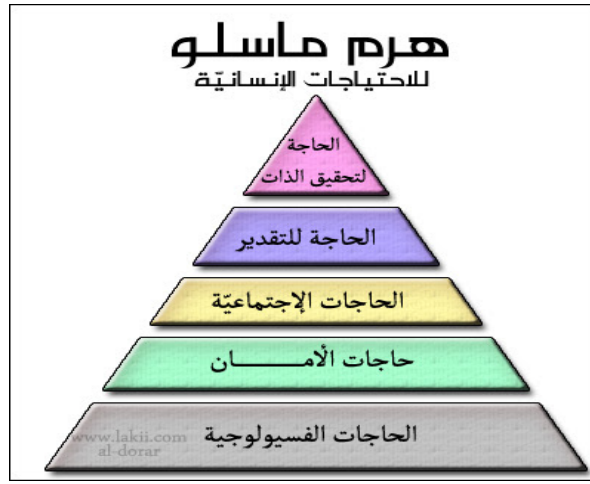
- الحوافز حسب إتجاه تأثيرها: الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية

- الحوافز حسب طبيعة المستفيدين: الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية

(4) نظرية الحاجات الإنسانية:

قدم "أبراهام ماسلو" نظريته حول الحاجات الإنسانية على اعتبار أن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العمال وتصرفاتهم، لذلك وضع نموذجا لهيكلية الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى إلى غاية قمة الهرم، حيث أنه عندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وتتمثل هذه الحاجات بالترتيب في: الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمن- الحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى تقدير الذات - الحاجة إلى تحقيق الذات.

تقوم هذه النظرية على مبدئين هما: مبدأ العوز ومبدأ الارتقاء.



(4) نظرية العاملين:

أسس فريديريك هيرزبيرغ "نظرية العاملين" وتوصل إلى أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الإحتياجات الإنسانية أو العوامل التي تؤثر على سلوكه بطرق متباينة. تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- **العوامل الوقائية أو محددات عدم الرضا:** هي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي. هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل وعدم توفرها يؤدي إلى عدم رضا العمال، حيث أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل.

- **العوامل الحافزة أو محددات الرضا:** هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات. هذه العوامل مرتبطة بطبيعة العمل وتوفرها يؤدي إلى رضا العامل وتحفيزه، أما عدم توفرها لا يؤدي إلى استياء العامل.

(5) نظرية X وY:

إن نظرية X وY لـ "دوجلاس ماكجريغور" تمثلان فرضيتان حول السلوك الإنساني، وقد أكد على ضرورة اهتمام المسيرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين والانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها النظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي سماها نظرية Y. حدد "دوجلاس ماكجريغور" الملامح الرئيسية لكل مجموعة وسنعرضها في الجدول الموالي:

نظرية Y (الاتجاه التفاولي)	نظرية X (الاتجاه التشاومي)	أوجه الاختلاف
الإنسان يحب العمل ويعتبره شيء طبيعي كاللعب والراحة.	الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل	النظرة للعمل
القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها	القدرة على الابتكار
معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب لإنجازه للتهرب من المساءلة عن عدم الإنجاز	حجم العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها	الفرد خامل ولا يريد المسؤولية في العمل	تحمل المسؤولية
يركز التحفيز على الحوافز المعنوية	يركز التحفيز على الحوافز المادية	التحفيز
يمارس الفرد التوجيه الذاتي من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها	لا بد من إشراف مباشر ودقيق، ويفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل	التوجيه
يمارس الفرد الرقابة الذاتية، وهو يعمل أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب	تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن على شيء هام دون الرقابة، وهو يعمل خوفاً من العقاب	الرقابة

6) نظرية العدالة:

ظهرت نظرية العدالة على يد رائد علم النفس السلوكي "آدمز ستايسي"، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد في المنظمات يحفزون بتحقيق العدالة في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، وعدم المساواة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم وبالتالي انخفاض أدائهم.

وفق هذه النظرية فإن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه، مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدموه، وذلك من خلال ما يلي:

- تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة له
- تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة للآخرين
- مقارنة الفرد لموقفه مع موقف الآخرين
- الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

عملية التقييم والمقارنة تكون على أساس النسبة (المخرجات/ المدخلات)، حيث أن المخرجات تتمثل في الأجر- المكافآت- الأمن الوظيفي...، أما المدخلات فتتمثل في الجهد- الأداء- الأقدمية- المستوى التعليمي...

عند شعور الفرد بالعدالة فهذا يزيد من حماسه ودفاعيته، أما عند شعور الفرد بعدم العدالة فإنه يتصرف كما يلي:

- تغيير المدخلات
- تغيير المخرجات
- تغيير تقييم الفرد لنفسه
- تغيير تقييم الفرد للآخرين
- تغيير أساس المقارنة
- ترك الموقف وطلب النقل إلى قسم آخر أو ترك العمل نهائياً.