

المحور الثالث: المدرسة السلوكية للإدارة

تمهيد

ظهرت هذه المدرسة خلال الخمسينات من القرن 20 و استمرت حتى نهاية الستينات، ركزت المدرسة السلوكية على دراسة و تحليل سلوك الافراد و الجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم اهداف المنظمة، انطلاقا من فكرة الرضا الوظيفي حيث لا يمكن ان يكون الفرد ذو إنتاجية عالية دون تحقيق حاجاته النفسية و الاجتماعية.

تتكون المدرسة السلوكية من مجموعة من النظريات اهمها:

اولا: مدرسة العلاقات الانسانية: (Elton Mayo)

رائد هذه المدرسة هو جورج التون مايو، جاءت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية و الاجتماعية عند العمال من قبل تايلور و فايول، و لهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان، و اثبتت بان العلاقات الاجتماعية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية. و هذا عبر عدد من التجارب و الدراسات عرفت بتجارب هاوثورن، حيث تعتبر هذه التجارب التي اجراها التون مايو في شركة جينرال ويسترن الكترين بمصنع هاوثورن في مدينة شيكاغو الامريكية خلال الفترة الممتدة ما بين (1929-1932) منبع الأفكار و المبادئ التي جات بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

أ/مبادئها:

1. الكفاية الانتاجية للفرد تتحدد بالطاقة الاجتماعية والعلاقات الانسانية 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 الانتاجية .
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 و هو يفوق التنظيم الرسمي في الاثر و الأهمية .

6. في كل منظمة قادة غير رسميين يتمتعون بخصائص تؤثر في سلوك العمال .

7. ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل.

التجارب التي اجراها مايو كانت تبحث عن العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الانتاجية، تتمثل هذه المتغيرات في :

- كثافة الإضاءة: بمعنى الإضاءة و تأثيرها على إنتاجية العمل.
 - فترات الراحة: بمعنى ساعات العمل وطول فترات الراحة.
 - نظام دفع الاجور: الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
- كانت النتائج غير متوقعة، وتأكد أن الانتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمل.
- توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية :

- ميل الافراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم .
- تأثر تصرفات الافراد داخل التنظيم بالاطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية و انما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

باختصار، فإن أبحاث وسترن إليكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ومن هذا المنطلق يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة و العملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، و انما أيضاً من النواحي النفسية و الاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل.

شيستر برنارد:

يرى "شيستر برنارد" أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني، إذ لابد من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المشاركة بالعمل لتحقيق الاهداف المشتركة، وحسب "شيستر برنارد" فإن 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، من ناحية أخرى يرى "شيستر برنارد" أن الافراد يعملون معا في المنظمات الرسمية بغرض تحقيق غايات لا يتمكنون من إنجازها على المستوى الفردي، وأن هؤلاء الافراد يعملون على تحقيق أهداف المنظمة الرسمية، لذلك يجب مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم الضرورية، وعلى اعتبار أن المنظمة نظام تعاوني من الافراد تتطوي 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.

ميري باركر فوليت:

يرجع الفضل إلى "ميري فوليت" وكتابتها في تطوير حركة العلاقات الانسانية، 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 الافراد على التعاون وتحقيق التكامل والتسيق فيما بينهم كما أكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل.

من جهة أخرى ترى "ميري فوليت" أن الخلافات أو الصراعات داخل المنظمة تتطوي على جوانب ايجابية يمكن استثمارها بطريقة تخدم المنظمة وأن العلاقات الشخصية تلعب دور أساسي في حل هذه الخلافات.

ب/ تقييم مدرسة العلاقات الانسانية:

- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها وعدم استخدامها الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج .

- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة إنتاجية الفرد ومن الخطأ إهمال أي منها .

- هناك تناقض واضح بين العمال والادارة و إن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته بعيد عن أهداف المنظمة .

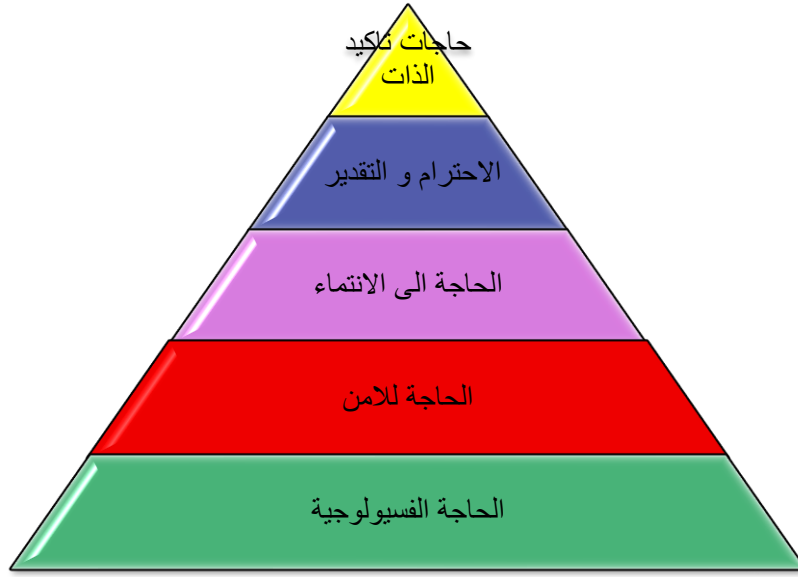
- إغفال المدرسة للتنظيم الرسمي بشكل كبير .

- رجال الفكر الاداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

ثانيا: نظرية الحاجات الانسانية: (ABRAHAM MASLOW)

هو عالم نفس امريكى وضع عام 1932 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية، من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضعت نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم، وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم، حيث صنفها إلى خمس حاجات أساسية هي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامن، حاجات الانتماء حاجات الاحترام والتقدير، وحاجات تأكيد الذات ورتب هذه الحاجات في شكل هرم كما يلي:

الشكل (1): هرم ماسلو للحاجات



وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية:

* **الحاجات الفسيولوجية:** تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه، على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان الى الهواء (اوأكسجين) و الى الماء و الطعام و الى الراحة و النوم و الى الملابس.

* **الحاجة للامن:** وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي ، ومثال على حاجات الأمن القوانين و الأنظمة و التعليمات و الإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) شعوراً بالأمان أي بالارتياح و الاطمئنان.

* **الحاجة الى الانتماء:** و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له فرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد ذلك المجتمع ،و أن يتمكن من إقامة علاقات ود و محبة و

مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية ..الخ، أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض.

*** حاجات الاحترام و التقدير:** وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين و خاصة في مجال التوازن و الاستقرار النفسي و التفاعل الايجابي مع الآخرين .

*** حاجات تأكيد الذات:** و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يعترف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع.

ثالثا: نظرية العاملين (فريدريك هيرزبيرغ)

اسس فريدريك هيرزبيرغ "نظرية العاملين " وتوصل إلى ان التجارب و الدراسات اثبتت ضعف الصلة بين الأداء الوظيفي و كثير من الأساليب السائدة و المستعملة في مجال التحفيز مثل : محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من عوامل:

1-العوامل الدافعية: وتشمل ما يلي:

- الشعور بالانجاز.
 - إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
 - أهمية العمل نفسه كنوع من التحدي.
 - المسؤولية و مدى تحكم الشخص في وظيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الآخرين .
 - إمكانيات التقدم في الوظيفة.
 - التطور و النمو الشخصي.
- ولقد بين هيرزبيرغ ان العوامل الدافعية ، أن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي ، مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية.

2-العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة: و تشمل ما يلي:

- سياسة الشركة و إدارتها.
- نمط الإشراف.

- العلاقات مع الرؤساء .
- ظروف العمل.
- الأجور و الرواتب و المكافآت .
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

رابعاً: نظرية X و Y (دوجالس ماكريغور)

إن نظرية X و Y لـ "دوجالس ماكريغور" تمثلان فرضيتان حول السلوك الانساني، وقد أكد على ضرورة اهتمام المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين والانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها النظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الانسانية والاجتماعية والتي سماها نظرية Y . حدد "دوجالس ماكريغور" الملامح الرئيسية لكل مجموعة وسنعرضها في الجدول الموالي:

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

وأعتبر ماكريغور أن هذه النظرية فرصة أولى لخلق الفرص وتحقيق الامكانيات والقدرات وتشجيع النمو وتمكين التوجيه، وهو ما أطلق عليه بيتر دراكر " الادارة بالاهداف" عكس " الادارة بالرقابة " وهذا لا ينطوي على تنازل من الادارة أو غياب القيادة وتخفيض من المعايير أو غيرها من الخصائص التي ترتبط عادة بمقاربة الليونة مثلما جاء في النظرية X .

الجدول(1): مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية

روادها علماء اجتماع ونفس وعلوم انسانية	روادها مهندسون واداريون فهم أصحاب خبرات وتجارب
الاهتمام بالحوافز المعنوية	الاهتمام بالحوافز المادية
الاهتمام بالجانب المناخ العمل الدافعية.	الاهتمام مكان العمل الورشة وتصميم العمل ، الوظائف
الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي	الاهتمام بالتنظيم الرسمي
التركيز على الجانب السلوكي والإنساني	التركيز على الجانب الفني للعمل

مراجع:

- 1-السلمى علي،(2004) ،إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- 2-القريوتي محمد قاسم، (2008) ، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3-Jean Luc Charon et sabine sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, 2eme Edition, Dunod, paris, 2001.
- 4-Stratégor, politique générale de l'entreprise, 4eme édition,1998
- 5-Douglas Murray McGregor, The human Side of Enterprise, in Classic Redings in Organizational Behavior, J. Steven Otto, Second Edition Wadsworth publishing Company, California, Usa, 1996.