

المدرسة السلوكية في التنظيم

في نهاية هذه المحاضرة يتوقع أن يعرف الطالب:

- ❖ أهم رواد المدرسة السلوكية
- ❖ الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية

اعتمد رواد النظرية السلوكية في التنظيم على انتقادهم لما جاءت به المدرسة التقليدية من إهمال للجانب الإنساني من خلال أفكار تايلر خاصة في الإدارة العلمية. وكانت أهم الانتقادات أن هذه المدرسة التقليدية ركزت على:

- زيادة التفكير في تحليل علاقات ومكونات النظام وهو ما تفسره مجموعة المفاهيم المرتكزة معاني السلطة، الأمر، التوجيه، الرقابة...إلخ، ويمكن إرجاع ذلك إلى التأثير بالتطور الصناعي آنذاك والبحث عن الإنتاج الكبير؛
- اعتبارها أن التنظيم هو نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية وعلاقة المتغيرات الداخلية مع المتغيرات الخارجية فيه الكثير من الخلط والخطأ، ويؤكد ذلك الاحتجاجات والاعتراضات التي لقيتها أفكار تايلر من جانب العمال والتي استدعت البحث عن تحديد قواعد السلوك التنظيمي خارج المشروع وليس كما جاءت به الأفكار السابقة من أن السلوك التنظيمي يتحدد داخل المشروع من خلال سلوكيات المدراء؛
- إهمال المدرسة التقليدية لنظام الحوافز التشجيعية باعتبارها أن العامل عنصر ثابت لا يؤثر في العمليات الإنتاجية وتحقيق الخطة وأهداف المنظمة؛
- إهمالها للتنظيم غير الرسمي في المنظمة من خلال إهمال العامل كعنصر متغير له تأثيره على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

- ظهور المدرسة السلوكية:

تركيز النظرية التقليدية في نظرتها المادية للإنسان العامل وإهمالها الجوانب الاجتماعية والسلوكية دفع بالنقابات العمالية إلى رفض ومقاومة أفكار وآراء هذه النظرية مما أوجب الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل في العمل وأثرها على مستوى الأداء والإنتاجية، هذا كله أدى إلى ظهور النظريات السلوكية لتغطية النقائص السابقة من خلال تركيزها على المحيط البيئي والاجتماعي للعمال.

- رواد المدرسة السلوكية:

سوف نقتصر في مجال ذكرنا هذا على مجموعة من رواد هذه المدرسة وهم:

1- إلتون مايو ELTON MAYO (1880-1949) ومدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر من أبرز الإسهامات وذلك من خلال التجارب والأبحاث التي تمت بمصنع هوثورن (HAWTHORNE WORKS) والتي استمرت نحو 05 سنوات (1927-1932) رفقة عدد من العلماء الآخرين حيث مرت هذه التجارب بأربعة مراحل:

- **المرحلة 1:** درست تأثير الإضاءة على الإنتاجية باستخدام مجموعتين من العمال الأولى مجموعة التجربة والثانية مجموعة المراقبة (المقارنة)، حيث بزيادة الإضاءة في المجموعة الأولى (مجموعة التجربة) فازداد الإنتاج في المجموعتين. ومع تخفيض الإضاءة بقي الإنتاج في الازدياد في المجموعتين إلى أن وصلت الإضاءة إلى مستوى ضعيف جدا عندها فقط بدأ الإنتاج في الانخفاض في المجموعتين، وكانت هذه النتائج المنافية للفرضيات الدافع للمرحلة الثانية من التجارب.

- **المرحلة 2:** واهتمت بدراسة آثار ساعات العمل والظروف المادية على الإنتاجية وبدأت عمليات التغيير على ظروف العمل من حيث فترات الراحة وأيام العمل وتم التوصل من خلال هذه التجارب إلى أن الظروف المادية للعمل لم يكن لها تأثير واضح على الإنتاجية.

- **المرحلة 3:** وكانت شاملة لدراسة اتجاهات العمال ومشاعرهم بافتراض أن العامل الإنساني أهم من العامل المادي وأن تغير الإنتاجية مرتبط بتطور اجتماعي يربط مجموعات العمل بعضهم ببعض، حيث تم إجراء حوالي 20.000 مقابلة وجهت خلالها أسئلة مباشرة للعمال لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالإشراف وظروف العمل وقد جاءت الإجابات متقاربة ومتشابهة إلى درجة كبيرة مما دفع إلى إجراء مقابلات أخرى غير موجهة تسمح للعامل اختيار المواضيع الهامة

ومناقشتها بحرية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ما يسمى مجموعة العمل غير الرسمية التي تضع أساسا غير رسمية للإنتاجية وقد كانت هذه بداية المرحلة الرابعة.

- **المرحلة 4:** تم اختيار مجموعتين بعضهم بطيء والآخر سريع وقدمت لهم حوافز على أساس عدد الوحدات المنتجة وكان الافتراض هم أن العمال السريعين سيضغطون على البطيئين منهم لزيادة الإنتاج إلا أن النتائج كانت أن مجموعة العمل هذه حددت لنفسها مستوى الإنتاج اليومي العادل المناسب للمجموعة ككل، وكانت النتيجة أن التفاعل الاجتماعي وارتباط الأفراد بعضهم ببعض كان أقوى من نظام الحوافز المقدمة لهم.

من خلال ما سبق لاحظ إلتون مايو وزملاؤه عدم وجود علاقة واضحة بين المتغيرات المتعلقة بالإضاءة وفترات الراحة والعمل ونظام دفع الأجور والحوافز المادية وبين الإنتاجية بصفة عامة، واكتشفوا أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج حيث أن تماسك المجموعة والتزامهم بمبادئها له تأثير واضح على سلوكهم ومن ثم إنتاجيتهم أثناء العمل أي أن ارتفاع الإنتاجية هو نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المجموعة.

2- أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLOW (1908-1970) "نظرية الدافعية الانسانية":

قام أبراهام ماسلو بصياغة نظرية حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، حيث يفترض أن هذه الدوافع تتدرج في نظام متصاعد من حيث الأولوية وشدة التأثير فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية والأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وهكذا حتى الوصول إلى القمة.

• **هرم الاحتياجات عند ماسلو:** حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا وهي على النحو التالي:

- **احتياجات فسيولوجية:** وهي الاحتياجات الأساسية للإنسان كالأكل والشرب والمسكن والملبس والأسرة لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات عبر توفير دخل مادي أو بتقديم دعم لموظفيها؛

- **احتياجات الأمان:** حيث يحتاج كل إنسان إلى أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد لذلك وجب على المؤسسة أن تحفز موظفيها عبر توفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير العلاج وبرامج التقاعد مثلا؛
- **احتياجات اجتماعية:** وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء للمجتمع، لذلك فإن المؤسسة يجب أن تحفز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية وتحديد أوقات العمل بحيث تتيح للعامل فترات راحة مع أسرته بالإضافة إلى العطل؛
- **احتياجات الاحترام:** عند تحقيق الاحتياجات السابقة يتوق الإنسان للبحث عن التقدير ممن حوله، لذلك فإن مكافأة العامل وتقدير مجهوده ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة له، بالإضافة إلى أهمية الترقية في الوظيفة؛
- **تحقيق الذات:** آخر مرحلة هي محاولة تحقيق الذات عبر تقديم الإنسان لأحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هرم الاحتياجات لماسلو



3- دوغلاس مكغريغور DOUGLAS MACGREGOR (1906-1964) (نظرية X و Y)

نظرية X و Y هي بلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة عبر نظريتين تتناقض إحداهما الأخرى.

❖ النظرية X تحدد السلوك الإنساني وفق الفرضيات التالية:

- الإنسان يكره العمل وأساليبه في ذلك تقني الإنتاج ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة؛

- نتيجة كرههم للعمل وجب إجبارهم على العمل بواسطة التوجيه والتهديد بالعقاب والضغط واستخدام العنف والقوة لتحقيق الأهداف؛
 - الإنسان يفضل التوجيه من رؤسائه ويتجنب تحمل المسؤولية وغير طامح ويهدف فقط لتحقيق الأمان والاستقرار قبل كل شيء.
- كل هذه الفروض تستند إلى أن العامل رشيد وعقلاني ويهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجياته ويقوم بالعمل لقاء الأجر أساسا.

❖ النظرية Y فتقوم على افتراضات معاكسة هي:

- الإنسان لا يكره العمل بطبيعته فبذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل ممارسة التمارين الرياضية مثلا، ويتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل على عوامل خارجية تقع مسؤوليتها على الإدارة عند تصميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يحبب ويرغب الإنسان في العمل أو بشكل ينفره فيه بحيث لا يؤديه إلا مجبرا وتحت الضغط.
- الرقابة الخارجية والتهديدات بالعقاب لا يمكن أن يكونا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير في السلوك الإنساني تجاه العمل بل إن إقناع والتزام الإنسان بأهداف معينة يجعلانه يمارس رقابة ذاتية لتحقيقها دون رقيب خارجي.
- يرتبط الالتزام بتحقيق الأهداف بالمكافأة أو الجزاء المتوقع بعد تحقيقها وأهم هذه المكافآت هي إشباع الحاجات وتأكيد الذات.
- الأفراد يتمتعون بالقدرة على الابتكار والإبداع في حل المشاكل وأن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم لا يرجع لقصور في طبيعة الفرد بل لعدم استغلال طاقاتهم في المجالات المناسبة لهم.