

## المدرسة السلوكية

### تمهيد:

تطورت مدرسة السلوكية للإجابة على نقائص المدرسة الكلاسيكية و خاصة النظرية التيلورية، فبالرغم النجاح الذي حققته، من خلال ترشيد العمل و عقلانيته و بالتالي يصبح أكثر فعالية مما أدى إلى ارتفاع إنتاجية العاملين. وتشهد على ذلك العديد من المؤسسات التي عرفت نجاحا كبيرا مثل صناعة السيارات *Henri Ford*. غير أنه ظهرت هناك الكثير السلبيات من جراء الاطار التنظيمي للمدرسة الكلاسيكية

### يمكن اجمالها فيما يلي :

✍ كثرة الغياب في العمل لأنه أصبح متعب و ممل.

✍ الزيادة في ترك العمل بنسب مرتفعة.

✍ رداءة المنتجات بفعل الإهمال و عدم التركيز.

✍ كثرة الصراعات بين المديرين والمنفذين.

✍ ارتفاع حوادث العمل لعدم اهتمام بهذا النوع من العمل وعدم التركيز فيه.

لهذا الغرض، ظهر هناك عدد من المفكرين الذين اجتمعوا تحت اسم مدرسة تسمى المدرسة السلوكية لتقارب أفكارهم و اقترحوا نظرة جديدة لإدارة المؤسسة التي تمنح للعامل المكانة والدور الذي يليق به.

### التحليل:

إن الرؤية الإستراتيجية لمدرسة السلوكية هي نفسها تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية التي تتمثل في أن السعي للرفع من الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الربح يبقى دائما الهدف الوحيد للمؤسسة، لكن ضمن طريقة تنظيم جديدة تختلف عن المدرسة الكلاسيكية و ذلك مع إضافة بعد جديد هو أن **الفرد كائن اجتماعي**

**يتفاعل مع البيئة الاجتماعية** ، و يتأثر بسلوك أفرادها. و بالتالي شعور الفرد و إحساسه بانتمائه لهذه

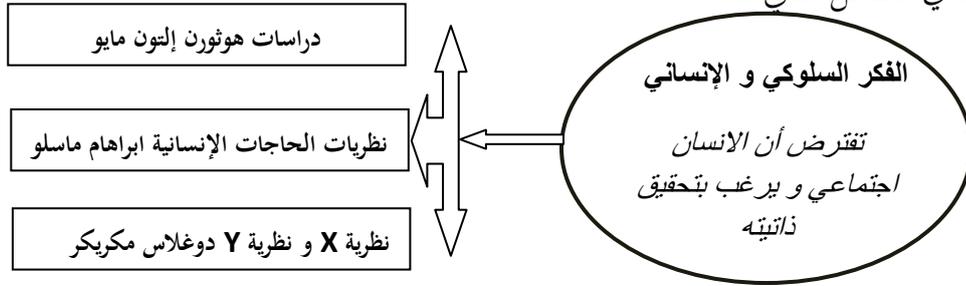
المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل، حيث **ركزت على سلوك الإنسان** و **حاجاته النفسية**

و الاجتماعية، و اهتمت بالعلاقات الانسانية التي ينتج عنها ما يطلق عليه بالتنظيم الغير الرسمي داخل المنظمة.

### مبادئ مدرسة السلوكية:

- ☞ المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
  - ☞ إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
  - ☞ التركيز في آن واحد على الشروط المادية و السيكولوجية لتنظيم المنظمة الرفع من الإنتاجية.
  - ☞ هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.
- بدأت بوادر الفكر السلوكي و الإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي، و يمكن عرض مختلف

الاتجاهات في الشكل التالي:



إن أهم الأفكار التي تضمنتها المدرسة السلوكية تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل و المجموعات حيث ارتكزت على العلاقات الإنسانية و دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية بينهم و تحقيق رضاهم و بالتالي تحقيق أعلى إنتاجية.

و فيما يلي نستعرض أهم إسهامات المدرسة السلوكية و التي تشمل علم: المدرسة السلوكية: مجموعة الأفكار و الرؤى على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية و إنسانية.

### 1) العلاقات الإنسانية و دراسات (Hawthorne):

تجارب Elton Mayo:

يعتبر Elton Mayo (1880-1949) مؤسس مذهب العلاقات الإنسانية جاءت مساهماته من خلال التجارب التي قام بها في المؤسسات وخاصة مؤسسة Western Electric في Hawthorne بالقرب من مدينة Chicago خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، وتعتبر التجربة المسماة "Test room" من

أهم تجاربه، و مضمون التجربة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف أو الشروط المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في أوقات الراحة، توفير وجبات غذاء، ...) لها تأثير على إنتاجية العامل، بحيث أخذ مجموعتين من العمال، المجموعة الأولى تعمل في ظروف جد حسنة و المجموعة الثانية نفس ظروف العمل السابقة، فكانت النتائج المحصل عليها جد مفاجئة تمثلت فيما يلي : ليس فقط المجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة رفعت من إنتاجيتها، لكن حتى المجموعة الثانية التي تعمل في ظروف غير ملائمة رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت إنتاجيتها المجموعة الأولى. استنتج *Elton Mayo* و فريقه بأن هناك العوامل غير مرئية هي التي ساهمت في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و ليست الشروط المادية و الحوافز الاقتصادية وحدها التي رفعت من أداء الأفراد ثم إنتاجيتهم. و قد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين : العامل الأول: المناخ الجماعي و العامل الثاني الإشراف المشترك ، ففي إطار العامل الأول عندما يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة و مرحة مع بعضهم، يؤدي إلى أداء العمل بنشاط . و في ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات و سماع آرائهم باستمرار . إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق و هما اللتين تسببتا بتحسين الإنتاجية. إذن هناك عوامل نفسية و اجتماعية و علاقات غير رسمية ، كذلك العمل الجماعي، و إعطاء اعتبار للإنسان ، فمجرد الاهتمام بهؤلاء العمال و محاولة دراسة سلوكياتهم جعلهم يرفعون من إنتاجيتهم.

### أهم الاستنتاجات لأعمال *Elton Mayo* :

👉 كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة الشروط المادية ( النظرة الثيلورية) بل بالشروط الاجتماعية إي اندماجه الاجتماعي.

👉 تلعب المكافآت الغير مادية ( المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) دور مهم في تحفيز العامل.

👉 لا تعتبر فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل الطريقة المثلى لتنظيم العمل.

👉 إن العمال لا يتصرفون فردي ولكن في إطار مجموعة أفراد.

استنتاج هام: يمكن القول أن هذه الدراسات و التجارب نقلت انتباه المدراء و الإدارة و الباحثين إلى عدم التركيز فقط على الجوانب الفنية و الهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية

بل أيضا التركيز على الجوانب الاجتماعية و الإنسانية كعناصر مهمة لتحسين الإنتاجية . و ساهمت دراسات *Hawthorne* بظهور حركة العلاقات الإنسانية التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة و معاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

## (2) نظرية الحاجات الإنسانية: *Abraham Maslow*

في إطار المدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية تعتبر أعمال "أبراهام ماسلو" ( 1908-1970) عالم نفساني أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، أبويه مهاجرين يهود من روسيا. اشتهر بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر كتبه *الدافعية والشخصية* (1954). تعتبر نظريته حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، و المقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد و يرغب في إشباعه. قام بصياغة نظرية فريدة و متميزة في علم النفس ، ركّز فيها بشكل أساسي على الجوانب المحفزة أو الدافعية للشخصية الإنسانية (*les motivations humaines*) يفسر من خلالها طبيعة الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله ( هل هناك علاقة بين حاجات و السلوك الإنساني؟) لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل و سلوكيات العاملين و تصرفاتهم داخل المنظمة. أي بمعنى هناك حاجات لدى الأفراد اذا لم تشبع، فإنها تؤثر على سلوك الفرد في العمل. فقد بذل جهودا كبيرة في دراسة و تحليل الحاجات الإنسانية<sup>13</sup>. و قد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله وضعها في تسلسل هرمي:

☞ الحاجات الفسيولوجية (الأكل، الشرب، السكن، اللبس).

☞ حاجات الأمان أو الأمن و السلامة ( تتمثل في العيش والعمل في أمان).

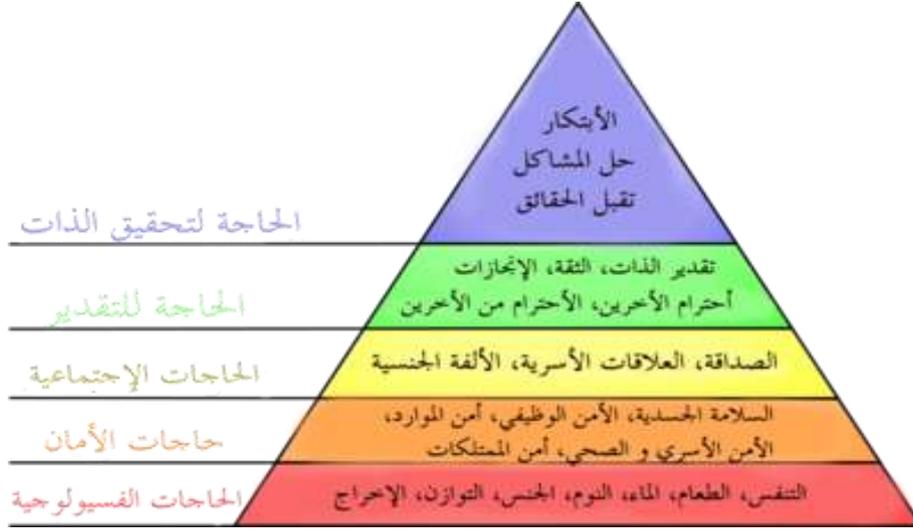
☞ حاجيات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية، الانتماء إلى مجموعة، الصداقة، الرفقة، الاحساس بأنهم جزء من فريق).

☞ حاجات التقدير والاحترام (احترام الذات و الغير، الشهرة، وضعية اجتماعية جيّدة، مركز الاحساس بالأهمية، مكانتك في المجموعة).

<sup>13</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2012، ص79.

👉 **حاجات متعلقة بتحقيق الذات** ( الانجاز المتميز و استخدام الطاقات الذاتية للإبداع و التفرد بأعمال استثنائية، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة).

### الشكل رقم ( 3 ): التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو



يوضح هذا الشكل تدرج الحاجات عند ماسلو، الحاجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم و هذا المفهوم يعتبر حيوي للمدراء. تقوم هذه النظرية على أساس مبدئين أساسيين:

المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد على العمل هو تلبية حاجة ما و أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها.

المبدأ الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدوون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى بمعنى لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى نحقق المستوى الذي سبق.

فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة. ففي إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء و الإنتاجية.

### 3) نظرية X و نظرية Y Douglas McGregor:

لقد تأثر *McGregor* (1906-1964) بدراسات مايو و ماسلو و بدا هذا واضحاً في كتابه المشهور

"الجانب الانساني للمنظمة" (*the human side of enterprise*) الذي صدر عام 1960.

حاول ابراز في كتابه أن المنظمة ليست فقط جانب مادي أي الآلات و المباني و الهياكل و لكن هناك

جانب إنساني يتعلّق بالجانب النفساني للأفراد داخل المنظمة . الذي قدم فيه وجهة نظر تنص

على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية و تحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من

الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل و سماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة

على أساس النظرة الإنسانية و الاجتماعية و التي أطلق عليها "نظرية Y".

#### النظرية (X) (النظرية التشاؤمية تحمل قيماً سلبية) و تفترض الآتي:

👉 إن الإنسان بطبيعته سلبى و لا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل.

👉 بسبب عدم الرغبة الإنسان في العمل، فإن الأفراد يجب أن يراقبوا باستمرار، يسيّروا و أن يهددوا

بالعقوبات لكي يبذلوا المجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف.

👉 يفضل العامل أن يكون مسيراً ويكره تحمل المسؤوليات، بدلا من اعتماده على نفسه ينتظر صدور

الأوامر و التوجيهات من قبل أشخاص آخرين و يبحث عن الأمان قبل كل شيء.

👉 نقص الطموح و مقاومة التغيير.

👉 يحقّزون ماديا فقط، يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل، سياسة التحفيز تعتمد هنا على: مبدأ

العصا و الجزرة و محفزات نقدية.



## النظرية (Y): (النظرية التفاضلية تحمل قيما ايجابية)

قدّم *McGregor* نظرية أخرى معاكسة للأولى و قال أن هذا غير صحيح، حيث اقترح بدلها افتراضات أخرى سماها النظرية (Y).

👉 إن بذل مجهود عضلي أو فكري شيء طبيعي مثل الراحة و الترفيه.

👉 إن المراقبة و التهديدات لا تعتبر الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يُسيّر ويُراقب ذاتيا، وأن يشارك في تحقيق الأهداف تحت ظروف اجتماعية و اقتصادية ملائمة.

👉 يقبل العامل بل يبحث عن المسؤوليات في ظروف العمل العادية.

👉 يسعى الفرد لإشباع حاجات مادية و معنوية و منها حاجات التقدير و تحقيق الذات.

👉 سياسة التحفيز تعتمد هنا على: توفير جو مناسب و أهمية المجموعة و التسيير الجماعي.

و لعل أهم ما ورد في أفكار *McGregor* في إطار الممارسات الإدارية، فالمدراء في نظرية (X) هم الذين يتحملون المسؤولية لأنهم:

- لا يعطون العاملين مجال لإبداء الرأي.

- يخلقون جوا سلبيا مبني على الخوف.

- يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية.

أما المدراء في إطار نظرية (Y) فإنهم:

- يؤمنون بالمشاركة.

- يخلقون جوا مفعما بالحرية.

- يشجعون العمال على تحمل المسؤولية.

- يخلقون مناخا مفعما بالرضا و التقدير.

- يشجعون العمال على تقديم المبادرات.

## الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

واجهت هذه المدرسة العديد من الانتقادات شملت:

- الافتراضات التي تقوم عليها.

## -منهجيتها في البحث و التحليل.

### -النتائج التي توصلت إليها ومفهومها عن الإنسان وعن مجموعات العمل وعن أهداف

المؤسسة أو المنظمة. ومن بين هذه الانتقادات:

👉 يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أن بعض التجارب التي تضمنتها شملت عددا محدودا من العاملين، الأمر الذي لا يمكن من وجهة نظر إحصائية التأكد من دقة نتائجها و عليه فإن تعميم نتائج التجارب أمر مشكوك فيه.

👉 يعاب على هذه المدرسة أنها لم تنتهج أسلوب البحث العلمي بمعنى أنها قامت في بداياتها على دراسة العلاقة بين ظروف العمل المادية من ناحية و رفع الإنتاجية من ناحية أخرى ، بافتراض وجود علاقة طردية بينهما و لما لم تتحقق هذه النتائج اتجهت الدراسة نحو وجهة أخرى خالية من أي فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها.

👉 تصوّرت نظرية العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة و منصهرة في أسرة واحدة سعيدة و بأن المصنع أي مكان العمل هو مصدر للرضا. لكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد المصالح المشتركة يوجد الصراع و التنافس و الاختلاف و محاولة التسلّط.

👉 إن الصراع الذي تعتبره هذه المدرسة أمرا غير قبول قد يعتبر مصدرا للتجديد و الابتكار و الابداع حيث يحاول كل فرد أن يتميز عن الآخرين، فالصراع بين النقابات و أرباب العمل أدّى إلى تطوير الإنتاج و تحسين أحوال العمال.

👉 لا يوجد دليل مقنع بأن الحاجات الإنسانية تترتب ترتيباً هرمياً كما ورد في نظرية ماسلو للحاجات.

👉 كما ركزت هذه المدرسة على الحوافز غير مادية و تجاهلت أثر الحوافز المادية والاقتصادية.

👉 ركزت المدرسة السلوكية على التنظيم الغير رسمي باعتباره الركيزة الأساسية في البناء التنظيمي للمنظمة متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي.

و لتصحيح هذه العيوب و إدراك الخطأ لا بد من التنسيق و الانسجام بين الجانب الاجتماعي و الاقتصادي و هذا يتجلى في المدارس الحديثة التي بدأ ظهورها يتجلى من سنة 1955 محاولة الجمع بين الجانب الكمي و الجانب الانساني.