

**المحاضرة رقم (02) : نظريات المدرسة السلوكية**

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 :****1- 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 إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا، 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 تلقائيا 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 :****• روبرت أوين :**

كانت ظروف العمل والمعيشة للعمال متعبة للغاية وساعات العمل في حدود 13 ساعة يوميا مع استخدام الصبية دون 10 سنوات للعمل في المصنع، كان أوين يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدأ في: تحسين ظروف العمل – بناء مساكن أفضل للعمال ومتجر لبيع السلع بأثمان رخيصة – تخفيض ساعات العمل إلى 10 ساعات يوميا – رفض تشغيل الصبية دون 10 سنوات.

من ذلك يتضح أن روبرت أوين كان يتهم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين بينما زملائه المديرين كانوا يستثمرون أموالهم في إجراء التحسينات التكنولوجية ، وقد ركز أوين على أفضل استثمار للمدير هو في العمال أنفسهم ، كما أطلق عليهم « الآلات الحية » على أساس أن توفير ظروف مناسبة للأفراد والاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح.

### •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، وتأكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا 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.

### • ميرى باركر فوليت :

قدمت فوليت نظرية "قانون الموقف" حيث ترى ميرى أن الصراع ينطوي على جوانب ايجابية 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.

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 متخصصين يبديان رغبتهما وتعاونهما الايجابي لحل المشكل وفقا لما يقتضيه قانون الموقف ومصصلحة الجميع.

وما تهدف إليه فوليت بصفة خاصة هو أن المشاكل لا تحل عن طريق القوانين والهيكل الرسمية واستعمال وسائل الإكراه فقط ، إذ لابد من وجود الإدارة الصادقة وإيصال المعلومات بطريقة موضوعية .

### • هوجو مستر برج:

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

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

### • هنري دينسون :

تنطلق فلسفة دينسون من أن قوة أي منظمة تتبع من أعضائها حيث يملك كل فرد خصائص شخصية خاصة به يحاول المحافظة عليها واستغلالها ، وهذه الخصائص تختلف عن خصائص المجموعة التي يعمل بها بشكل منفرد وغير متعاون لذلك تحدث الاختلافات والصراعات والضغط مع المجموعة ، لتلافي هذا الصراع لابد أن يحدث دمج بين خصائص الفرد وخصائص المجموعة عن طريق العمل الجماعي والعمل كفريق واحد، وتقع مسؤولية تكوين الفريق على الإدارة. تركز فلسفة دينسون على تشجيع العمل الجماعي والاستفادة من الروح المعنوية والدافعية الناشئة من العمل الجماعي وجعل التنظيم غير الرسمي يخدم وظيفيا الأهداف العامة للتنظيم. ووضع عدد من المبادئ لتحقيق ذلك هي :

- 1- تقسيم العمل
- 2- التخصص
- 3- التنسيق والاتصال
- 4- المشورة والنصح
- 5- المرونة وإعادة التنظيم
- 6- اللامركزية وتفويض السلطة

### 2- نظريات الدافعية أو التحفيز :

إن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك وينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب فيها الإنسان. ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات. روادها :

### • أبراهام ماسلو:

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة و متميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير لذلك سميت "هرمية الحاجات الإنسانية" ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع... وهكذا حتى نصل إلى قمته.

## • فريدريك هيرزبيرج :

أسس فريدريك هيرزبيرج "نظرية العاملين" وتوصل إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنها يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل، ويرى فريدريك هيرزبيرج أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع استياء العامل، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها بالعوامل الحافزة هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي.

## • دوجلاس ماكجريغور:

ركز دوجلاس ماكجريغور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته (X,Y) على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجريغور العمال إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز " (X,Y) باعتبارهما يمثلان موقفين مختلفين وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها كالآتي :

### نظرية X :

- 1- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل
- 2- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- 5- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
- 6- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

### نظرية Y :

- 1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- إن العنصر البشري في ظل ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- 4- يعمل الإنسان آملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.