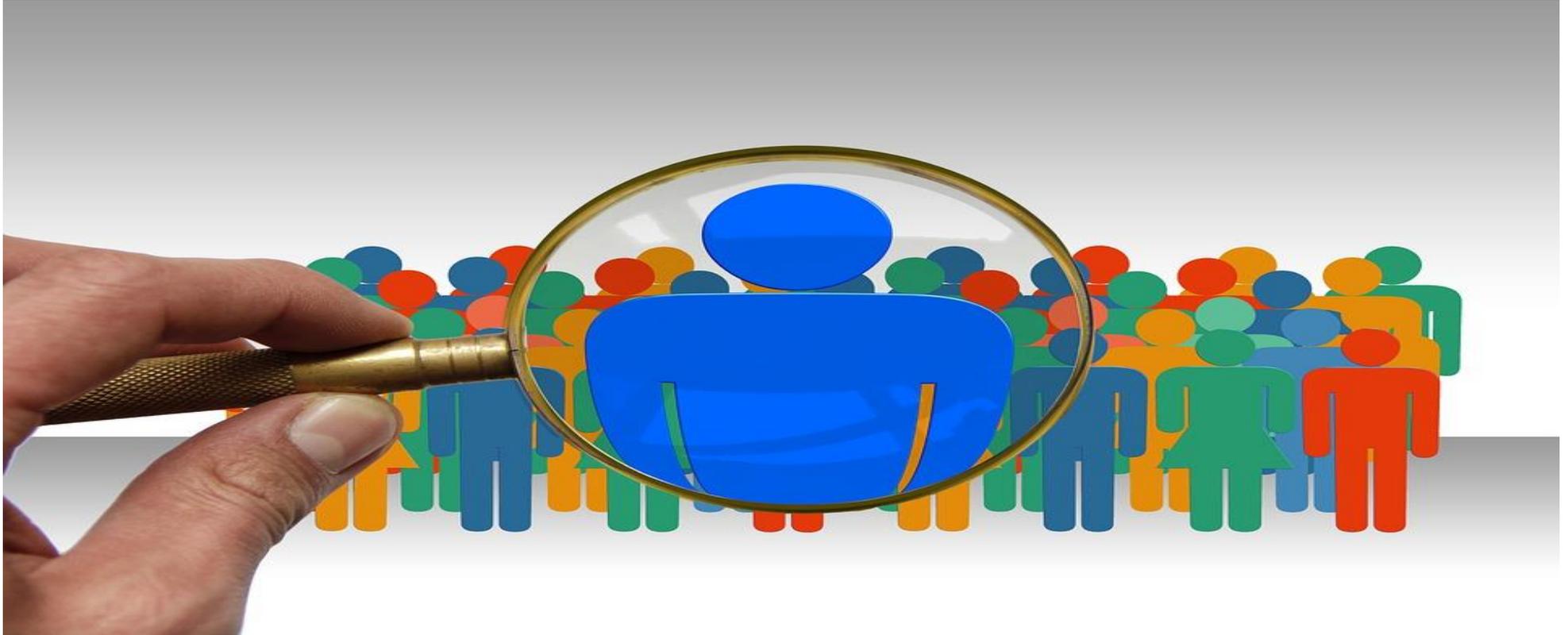


# المحاضرة رقم 03 / المدرسة السلوكية

Dr nourhane goun

[Nourhane.goun@univ-biskra.dz](mailto:Nourhane.goun@univ-biskra.dz)



# أهداف المحاضرة

التعرف على أهم أفكار ونظريات المدرسة السلوكية

أولا

التعرف على أهم مبادئ التنظيم من وجهة نظر  
المدرسة السلوكية

ثانيا

التعرف على أهم رواد المدرسة السلوكية

ثالثا

# المدرسة السلوكية

نظرا لتراجع الانتاجية وحِدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي بدأ المفكرون في دراسة المشاكل من جديد والبحث عن حلول لها.

ركزت المدرسة السلوكية على دراسة سلوك الفرد في بيئة العمل وكيفية تأثير ذلك على الأداء والإنتاجية .

اعتمدت على مبادئ علم النفس والإقتصاد لفهم وتحليل السلوك التنظيمي وتطبيق الاستراتيجيات لتحسين الأداء، رفع الإنتاجية وتحقيق مختلف أهداف المنظمة.

لم يكن رواد المدرسة السلوكية رافضون لأفكار المدرسة الكلاسيكية إنما يبحثون في تخفيف من حدتها التي عادت سلبا على أهداف المنظمة.

# أهم ما جاءت به المدرسة السلوكية

- أثر الحوافز المعنوية على العمل إلى جانب الحوافز المادية.
- دور القائد والقيادة الجماعية في التنظيم.
- اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي.
- التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة.
- دور الجماعات والعلاقات الاجتماعية في تحسين الانتاجية.

ما هي أهم نظريات المدرسة السلوكية ومن هم روادها؟

# التون مايو (تجارب هوثورن)

تعتبر محاولة إلتون مايو ( Elton Mayo ) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إيكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل (ظروف العمل) على الكفاية الإنتاجية للعاملين. (الأداء الوظيفي).

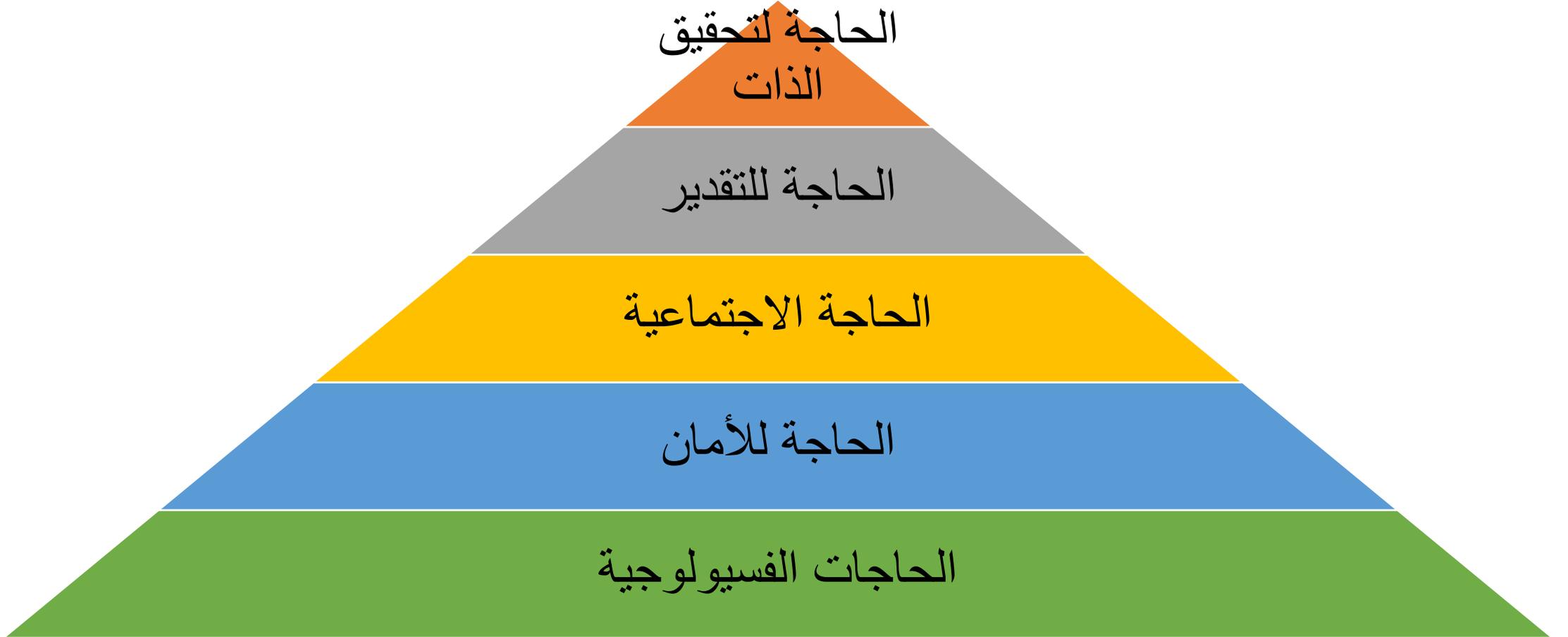
- التجربة الأولى: تأثير الإضاءة على الانتاجية.
- التجربة الثانية: تأثير ظروف العمل ( فترات الراحة).
- التجربة الثالثة: تجربة نظام دفع الأجور.
- التجربة الرابعة: تجربة العوامل المعنوية والنفسية.

# التون مايو (نتائج تجارب هوثورن)

لم تكن تجارب هوثورن متوقعة حيث أن النتائج أثبتت أن العوامل المادية لم يكن لها تأثير كبير على إنتاجية وأداء الفرد، بل أثبتت التجارب ما يلي:

- ميل الأفراد لتنظيم تجمعات غير رسمية.
- تأثر الفرد بالجماعة.
- تأثر الفرد بالحوافز المعنوية.
- للقيادة دور وتأثير في أداء الفرد.
- المؤسسة عبارة عن نظام إجتماعي.

# نظرية الحاجات الإنسانية ( ابراهام ماسلو )



# نظرية الحاجات الإنسانية ( ابراهام ماسلو )

- الحاجات الفسيولوجية: تتشبع غالبا بتوفر الأكل، الطعام والنوم. وفي العمل تتشبع بـ المرافق والاحتياجات الأساسية كتوفير دخل يساوي أو يفوق الدخل القاعدي على الأقل.
- الحاجة للأمان: تتشبع في الغالب بتحقق الأمان، الإستقرار والراحة. وفي العمل تتشبع بـ الشعور بالأمان الجسدي والمهني وظيفيا أي أن لا يتعرض الفرد للمرض بسبب ظروف العمل وأن يشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عقود العمل طويلة الأجل على سبيل المثال.
- الحاجات الإجتماعية: تتشبع بالتأثير، الإنتماء، الإرتباط، الحب والمشاعر الإيجابية وفي العمل تتشبع بـ السماح للفرد ببناء علاقات داخل المنظمة سواء كانت زمالة أو صداقة والتي تساهم في التشجيع والتحفيز المتبادل بين الأفراد بالاضافة للسماح بالعمل الجماعي.

# نظرية الحاجات الإنسانية ( ابراهام ماسلو )

- **الحاجة للتقدير:** تتشبع غالبا بالشعور بالاحترام من الذات ومن الآخري. وفي العمل تتشبع بـ حصوله على المسمى الوظيفي المناسب، الثناء والاحترام على مستوى كل المستويات.
- **الحاجة لتحقيق الذات:** تتشبع بتحقيق النمو، التقدم، الإبداع وتحقيق الأهداف والغايات. وفي العمل تتشبع من خلال تحقيق الانجازات والمبادرات والابداع والترقيات وتقلد المناصب العليا حسب هدف كل فرد.

## نظرية X & Y - دوغلاس ماكغريغور

نظرية X ونظرية Y هما توجهين اقترحها دوغلاس ماكغريغور في كتابه "إدارة العمل الإنساني" Human Side of Enterprise الصادر في عام 1960.

تقدم هاتان النظريتان وجهات نظر متناقضة حول كيفية تحفيز العمال وتوجيههم، توفر إطارًا لفهم أساليب الإدارة وتوجيه العمال، وتستخدم كأداة لتحليل سلوك الموظفين وتطوير إستراتيجيات الإدارة المناسبة.

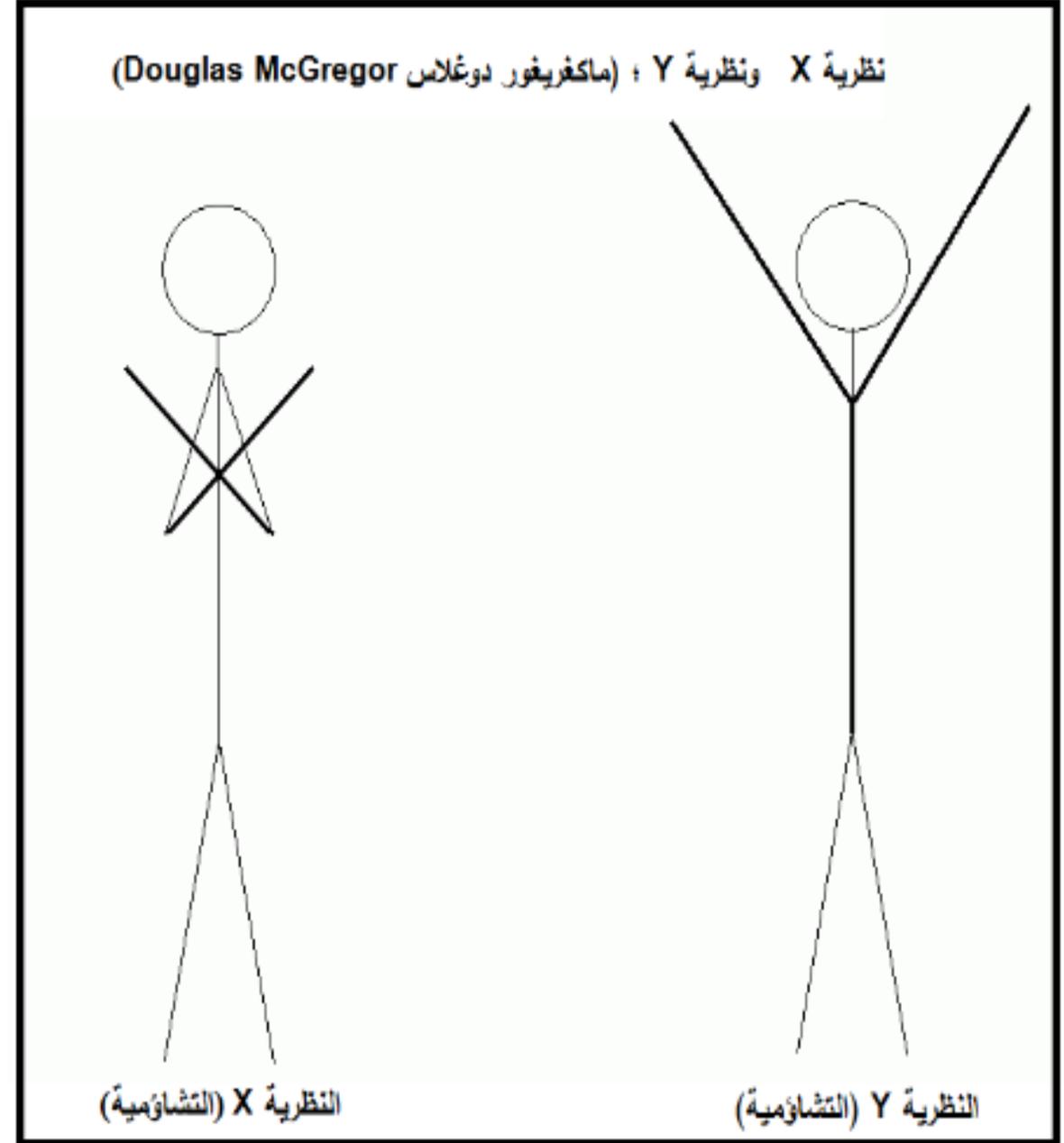
# نظرية X

- ترض أن الأفراد بشكل عام يكرهون العمل ويتجنبونه إذا أمكن.
- يعتقد أن الأفراد يحتاجون إلى مراقبة وتوجيه صارمين لتحقيق الأداء المطلوب.
- تتطلب النظرية X استخدام العقاب والتحفيز المادي لتحقيق الأهداف.

## نظرية Y

- تفترض أن الأفراد يشعرون بالرغبة الطبيعية في العمل والمسؤولية.
- تفترض أن الأفراد يتطلعون للتحديات والإبداع في العمل.
- يتوجب على الإدارة توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم لتمكين العمال من تقديم أفضل ما لديهم.

الاختلاف	الاتجاه التشارؤمي (X) نظرية	الاتجاه التفاوضي (Y) نظرية
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد (وشعارهم) (العمل لابد منه)	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة الابتكارية	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساعلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لابد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.



# انتقادات المدرسة السلوكية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج.
- عدم تقديم حلول تساهم في رفع الانتاجية بناءا على العلاقات الانسانية والجانب السلوكي للفرد.
- نتائجها سطحية لم تشمل إلى الجانب الظاهري للعلاقات الانسانية والجوانب النفسية للفرد.
- حصرت العوامل المحيطة المؤثرة في العلاقات الانسانية.