

المحاضرة الرابعة: المدرسة السلوكية

مدخل العلاقات الإنسانية

ركزت هذه المدرسة دراستها على الفرد وسلوكه في التنظيم، وتغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً بحيث لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها، وان سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي، لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم وبالشلل وتأثيراتها على القيادة.



ألتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية . وقد أكد مايو وزميله (روثليزبرجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه " وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي " إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم

المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر , وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة.

مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ."

اجريت مجموعة من التجارب بمصنع هاوثورن في شركة وسترن الكترىك على مرحلتين الأولى والثانية بضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهدفت بداية الى التأكد من مجموعة من الفرضيات التي وضعتها المدرسة الكلاسيكية من خلال تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة، على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب.

أولاً : التجارب في المرحلة الأولى : (1924-1927) وحتى الثلاثينات : ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الاجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الانتاج.



قد اشترك في هذه الدراسة عديد من الباحثين على رأسهم التون مايو و روثليزجر¹، اضافة الى اساتذة خبراء من جامعة هارفارد الامريكية و مؤسسة روكفلر و المعهد التكنولوجي بولاية ماسشوستس الامريكية. هدفت هذه

الدراسة الى الاجابة عن تساؤل هام و هو : ماهي العوامل التي تؤثر على الكفاية الانتاجية للعاملين²؟

وكانت التجارب بعدد خمسة مستقلة عن بعضها البعض و لكل منها منهاجها و نتائجها وهي كالتالي³:

- ✓ تجارب الإضاءة.
- ✓ حجرة اختبار خط التجميع المناوب.
- ✓ تقسيم المجموعات إلى فرق.
- ✓ برنامج المقابلات.

¹Fritz Roethlisberger(1898 – 1974)

² زكي محمود هاشم. "الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد و العلاقات الإنسانية . ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع. 1979. ص 410.
³محمد الجوهري، علم الاجتماع التطبيقي، القاهرة، 2008، ص 146.

✓ حجرة ملاحظة شبكة الأسلاك.

اعتمدت هذه التجارب على قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء على إنتاجية العاملين والأداء في ظروف معينة. كانت هناك مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة واكتشف الباحثون شيئاً أسموه (ظروف أخرى) وذلك بعد أن لاحظوا ارتفاع معدل الإنتاج في المجموعة التي ظروف العمل المادية فيها سيئة. فتوصلوا إلى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل تدخلت في ارتفاع الكفاية الإنتاجية وهذه العوامل سميت لاحقاً بالعوامل الإنسانية.

1. تجربة الإضاءة:

بدأت التجربة سنة 1924، من طرف مسؤولين في شركة واسترن الكتريك ثم التحق بهم مجموعة من الباحثين بجامعة هارفرد، وكانت ممولة من مجموعة من شركات الكهرباء. هدفت هذه التجربة إلى اختبار العلاقة بين كثافة الضوء والكفاية الإنتاجية للعاملين، على أساس أن العمال الذين يشتغلون في مكان به إضاءة كبيرة لديهم إنتاجية أفضل⁴.

لقد تم في التجربة الأولى زيادة الإضاءة في ثلاث أقسام مختلفة، أين تبين أن الإنتاجية تزيد بزيادة الإضاءة



ولم يظهر أي تأثير في القسم الثالث في التجربة الثانية تم اختيار مجموعة واحدة لتعمل في إضاءة متغيرة، وتم مضاهاتها بمجموعة ضابطة تعرضت لإضاءة ثابتة قدر الإمكان. وكانت النتائج أن زادت الإنتاجية في كلتا المجموعتين. وفي التجربة الثالثة تم تعريض المجموعتين لإضاءة صناعية لاستبعاد الاختلاف في كمية ضوء النهار الواصل إليها، ثم تخفيض كمية الإضاءة بصفة تدريجية بالنسبة للمجموعة التجريبية. و

تبين أن إنتاجية العمال في المجموعتين تزيد بنفس النسبة، و لم تنخفض بعد خفض الإضاءة إلى مستوى ضوء القمر للمجموعة التجريبية⁵.

⁴Theories des Organisations, IAE Université de la Réunion, Chapitres 5 L'Ecole des Relations Humaines. pp 51.

⁵محمد الجوهري، مرجع سابق، ص 147.

- ✓ تبين انه في قسمين زادت إنتاجية العمال مع زيادة الإضاءة لكن في القسم الثالث لم تؤثر.
 - ✓ زادت الإنتاجية في التجربة الثانية لكلا المجموعتان التجريبية و الضابطة.
 - ✓ عدم وجود علاقة بين الإضاءة وكمية الإنتاج بدليل أن الإنتاج استمر في الزيادة في غرفة التجربة حتى بعد تخفيض الإضاءة⁶.
- لقد خلصت التجارب بان تأثير الإضاءة ضئيل جدا على الإنتاجية وان هناك عاملا خفيا هو السبب في ارتفاع و انخفاض الإنتاجية. ولاحظ مايو أن النتائج الحسنة للمجموعة هي راجعة أساسا الى نوعية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة أكثر من الجانب المادي ولاحظ كذلك وجود حوار قبل كل قرار تسييري كما لاحظ وجود أسس لا اقتصادية لإشباع رغبات العمال حيث أنه يمكن تحفيزهم دون مقابل مادي إذا وجدوا متعة في تحقيق أهداف المنظمة التي تصبح أهدافهم الخاصة. واعتبر أنه يمكن أن يتخلى العامل عن أنانيته ومصالحه الشخصية ويستعمل ما يسمى بالغريزة الإنسانية الاجتماعية وذلك بوجوده في وسط مجموعة يرتاح إليها.
- حسب مايو: « العمال يتحاكمون الى منطق العواطف أما الإدارة فتعترف بمنطق التكاليف والفعالية في حالة غياب حل وسط أو نقطة تقاطع بين المنطقتين تقع المنظمات في نزاع ».
- وقد اظهرت النتائج ظهور عامل جديد اثر على هذه العلاقة وهو معنوية العمال، أي ان معنوية العمال هو العامل الذي اثر على كفاءة العمل وليس الاضاءة.

2. تجربة غرفة التجميع:

في عام 1927، تم اختيار مجموعة من العاملات في قسم التجميع (يقمن بتجميع اجزاء من الهواتف). حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن (ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء الهاتف منطلقا بمعرفة إنتاجيتهن قبل الدراسة وخلال الدراسة وبعد ان قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر) بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات. هدفت هذه التجربة الى معرفة مدى تأثير ظروف واحوال

⁶ زكي محمود هاشم. مرجع سبق ذكره. ص 411.

العمل المادية على كمية الإنتاج، كالإجهاد وعدد ساعات العمل و طول فترات الراحة و الادوات المستخدمة في



الإنتاج. استمرت على مدى خمس سنوات⁷.

جاءت هذه التجربة رداً على فرضية المدرسة التقليدية في ان الاجهاد له اثر سلبي على الكفاءة الإنتاجية، تتمتع العاملات بنوع من الحرية مقارنة مع العاملات الاخريات وتستطعن

التحدث بكل حرية ولا يتم احداث أي تغيرات في غرفة التجربة وظروفها الا بعد استشارة العاملات والحديث معهن. تتم مراقبة الحالة الصحية للعاملات بصفة منتظمة كل ستة اسابيع.

3. تجربة جدولة العمل:

توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحصل عليها العمال. تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة الراحة من خلال إجراء تعديلات مهمة آنذاك على نظام عملهم إذ خفض ساعات العمل من 48 ساعة أسبوعياً إلى 40 ساعة كما تم تقليص عملهم اليومي من الساعة 17 سا إلى 16 سا 30 د وخفض أيام العمل من ست أيام في الأسبوع إلى خمس أيام وقدم لهم وجبة غداء مجاني إضافة إلى إدخال استراحتان على نظام العمل لمدة 5 دقائق ثم زيادتها إلى 10 دقائق. تم ادراج ايضاً طريقة الاجر بالقطعة مع رفع مدة الاستراحتان إلى 15 دقيقة ثم خفض وقت انهاء العمل إلى 16 سا.

النتيجة : لم يحصل تغيير يذكر على الإنتاجية، يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل.

ثم فجأة ألغت كل هذه الميزات مما أدى إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل بدء الدراسة. ما لم يتوقعه احد لم تشتك أي من السيدات الست ولم تتغير ملاحظتهن لسحب الميزات عنهم بل ارتفع إنتاجهن من 2400 هاتف إلى 3000 خلال أسبوع. فقد استمر معدل الإنتاج في الزيادة بعد إعادة جدولة العمل إلى وضعه الأصلي وقد علل هذا إلى وجود متغير جديد وهو تعاون العمال القائم على التجربة وادى ذلك إلى تحسين

⁷زكي محمود هاشم. مرجع سبق ذكره.ص 411.

معنويات العاملين مما ادي الي زيادة الانتاج. وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعات الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء⁸.

4. تجربة الاجور:

خلال التجربة السابقة اي تجربة غرفة التجميع، أدخلت بعض التعديلات على ظروف العمل وبدا نظام الاجر بالقطعة. واستمرت التجربة ثمان اسابيع وترتب عليه ارتفاع إنتاج المجموعة⁹. جاءت هذه التجربة رداً على فرضية المدرسة الكلاسيكية بان العامل الانساني اقتصادي وان الحافز الوحيد الذي يحفز العمال هو الأجر. فقام الباحث ونبغي بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز. وبعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغيير بسيط في الانتاجية، فاستنتج ان حافز الأجر يكون واضحاً ومستمراً إذا اقترنت الزيادة في الأجر بتحسين الروح المعنوية للعاملين، ومن دون ذلك فان اثر الأجر على العامل يكون ضعيفاً ويفقد مفعوله.

شكلت هذه النتائج في التجارب السابقة مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

ثانياً : التجارب في المرحلة الثانية : (1927- 1932)

5. تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعات في هذه التجربة هم من الذكور في مراكز التسليك الكهربائي (14 عاملاً: 9 عمال أسلاك، ثلاثة لحامين مع اثنين للفحص النهائي أي مفتشين ومشرف واحد تم ضبط سلوكه ضبطاً دقيقاً). وقد طبقت

⁸ زكي محمود هاشم. مرجع سبق ذكره ص 412.
⁹ زكي محمود هاشم. مرجع سبق ذكره. ص 416.

عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، استمرت التجربة من نوفمبر 1931 إلى غاية ماي 1932.

وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد وبفرض معايير محددة عليهم¹⁰.



وقد أظهرت نتائج الدراسة الجديدة بان الإنتاج كان يزداد ويعود إلى الانخفاض دون أي علاقة مع متغيرات البحث. هدفت هذه التجربة إلى دراسة اثر سلوك الأفراد على الجماعات، فقام التون مايو بالاستغناء عن رؤساء العمال الرسميين وترك الرقابة للعاملين أنفسهم. وقد أظهرت نتيجة هذه التجربة أن معدل الإنتاج لكل عامل لا يتأثر بالزمن وتم تعليل ذلك بان هناك تجمعات أو تنظيمات غير رسمية تقوم على التحكم بالقدرات الإنتاجية لأفرادها، ومن هذه التجربة بدأ يتبلور مفهوم التنظيم غير الرسمي.

واكتشف مايو انه إلى جانب التنظيم الرسمي يوجد تنظيم غير رسمي في المجموعة إذ عين العاملون رئيسا لهم يختلف عن المشرف الذي عينته الشركة والذي لم يكن بيده أي قوة للتأثير عليهم فبينما تطلب الإدارة العليا من المشرف إنتاجا عاليا يقوم المشرف غير رسمي بطلب تخفيض الإنتاج وعلى أثره يقع اللوم على المشرف.

6. تجربة نتائج المقابلات:

¹⁰ محمد جوهري، مرجع سبق ذكره، ص 149.

إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الانتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل. وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية. لأن العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً .

انبثق برنامج المقابلات عن برنامج تدريبي للمشرفين في شركة ويسترن إلكترونيك على مرحلتين المرحلة الأولى استطلاعية من سبتمبر 1928 إلى فبراير 1929، والمرحلة الثانية عبارة عن برنامج متصل شمل 21000 مقابلة مع العمال من أصل 40000 كانت لديهم مقابلات مع نفسانيين، أو مسئولين.



تم هذه المقابلات من نصف ساعة إلى ساعة ونصف¹¹. هدفت هذه التجربة إلى التعرف على حقيقة الحالة المعنوية لدى العمال، وقد تسنى لها الاطلاع على أسباب الاستياء التي يشعر بها العمال (الأجور- الإضاءة- ضوضاء - تهوية - ساعات العمل - فترات راحة - رعاية اجتماعية

وصحية وغيرها) ومعرفة أهم المتغيرات التي تؤثر على معنوياتهم، استمرت التجربة لمدة سنتين من 1929 إلى غاية 1931¹². اعد القائمون بالمقابلات قائمة بالموضوعات التي اعتقدوا أن لها علاقة بالروح المعنوية للعمال لكنهم واجهوا صعوبات بالزام الباحثين بالتحدث فيها. وكانت النتائج أكثر إثارة عندما كانت المقابلات تجري بجرية دون الالتزام بمواضيع معينة مما أدى إلى إتباع أسلوب جديد كان غير مباشر و هو ما يطلق عليه حالياً بالمقابلات غير موجهة¹³.

¹¹Théories des Organisations, IAE Université de la Réunion, Chapitres 5 L'Ecole des Relations Humaines. pp .53

¹² زكي محمود هاشم. مرجع سبق ذكره.ص 416.

¹³محمد الجوهري، مرجع سابق، ص 148.

وقد كان للمقابلات اثر ايجابي على العمال إضافة للفائدة التي حصلت عليها الإدارة من معلومات إثر دخول متغير أساسي وهو الروح المعنوية التي تم استخدامها أثناء تدريب المشرفين والرؤساء على علاقات العمل. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قام الباحثون للتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل. فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات. وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها:

- أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية.
- أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية. حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الانتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.
- التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، فدور التنظيمات غير الرسمية مهم بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي.
- يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين خاصة من الجانب المعنوي.
- التركز على فكرة التوازن التنظيمي: لن يكون العامل معطاء للمنظمة إلا إذا اعتقد بأنه سيتلقى تعويضاً وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

أهم نتائج تجارب الهاوثورن:

جاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة. لذا أجريت تجربة أخرى ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، ثم أجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير

المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

كانت الانتاجية ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص و طاقة وبسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بينهم. وكمنهج إداري فقد اهتم المنهج السلوكي بضرورة خلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين الأفراد في المؤسسة، و التوازن بين تحقيق أهداف الإدارة وتحقيق رغبات الأفراد، وعلى رأسها الحاجات الاجتماعية والنفسية التي يمكن تحفيزهم من خلال تحقيقها.

وقد توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية :

- ✓ ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- ✓ تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- ✓ أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- ✓ إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما 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.
- ✓ ظهور مصطلح “التنظيم غير الرسمي”.
- ✓ تقدير دور الحوافز المعنوية.
- ✓ دور القيادة غير الرسمية والقيادة الديمقراطية.
- ✓ وجود طاقة بدنية/جسمية نفسية /اجتماعية لدى العامل.

أسهمت تجارب هاوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

1. ظهور " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تهتم بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشاكل العمال.
2. اعتراف الإدارة بحق العمال في الحصول على العطل والاجازات وتحديد ساعات العمل الأسبوعية وخفضها تدريجياً في معظم دول العالم.
3. الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية وحقهم في وجبات توفرها المصانع والمناجم، و في وقت للراحة وتقرر العلاج مجاناً والرعاية الصحية والتأمين.
4. تدريب المسؤولين والمشرفين على التعامل مع العمال وفق أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين لرفع الروح المعنوية وزيادة قابليتهم للتعاون.

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

إن حركة العلاقات الإنسانية لم تساهم بإيجاد نظرية واضحة للإدارة. فقد ركزت في جهودها على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو مأخذ على أسلوب المدرسة العلاقات الإنسانية، و فيمت يلي النتائج التي انتهت إليها:

1. عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
2. التحيز المسبق للعلاقات والروابط الإنسانية.
3. معارضة رجال الأعمال واصحاب المصانع في المجالات التي تناقض مصالحهم.
4. نتائج دراسات هذه المدرسة بالنسبة للمفكرين في علم الإدارة ليست حلو جذرية للوصول إلى علاقات أفضل. علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
5. إغفال واهمال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
6. لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

المحاضرة الخامسة: المدرسة السلوكية

المدخل العلوم السلوكية

نتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة التقليدية وإلى مدرسة العلاقات الانسانية جاءت المدرسة السلوكية كمحاولة منها لمعرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه. المدرسة السلوكية.

بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الادارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال إلتون مايو وتشستر برنارد، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على:

- اهمية العلاقات الانسانية في العمل.
- ادراج الحوافز المعنوية.
- نمط الاتصالات بين الفاعلين في المنظمة واعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.

تختلف مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية كالتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم لتفاعل العاملين.

اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم فيه اتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم. وبعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات غير رسمية والاتصال غير رسمي.

نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو

ابراهام ماسلو¹⁴ عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك. أبواه مهاجران يهوديان من روسيا. اشتهر بنظرية تدرج الحاجات.



¹⁴ Abraham Maslow , 01 avril 1908 – 07 janvier 1970.

أبراهام ماسلو (1908-1970) يعتبر من أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم. حصل ماسلو على بكالوريا في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراه عام 1343 من جامعة وسكونسن . وعمل في عام 1951 كرئيس قسم علم النفس الإنساني في برانديس لفترة 10 سنوات حيث قابل كورت جولستين الذي قدم فكرة التحقيق الذاتي و ماسلو بدأ عمله النظري الخاص , وبدأ حملته العنيفة لعلم النفس الإنساني الذي كان مهم له أكثر من نظرياته وأمضى السنوات الأخيرة في حياته كمشبه متقاعد في كاليفورنيا.

ركز في النظرية بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى .

هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:



هرم الاحتياجات لماسلو

(1) احتياجات فسيولوجية وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل

والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

(2) احتياجات الأمان يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد

(3) احتياجات اجتماعية وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيةها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

(4) احتياجات الاحترام (التقدير) بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

(5) تحقيق الذات بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيةها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

نقد نظرية ماسلو: بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف مافيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها.

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

بظهور المدرسة السلوكية زاد التركيز على الجوانب الانسانية والاهتمام بها جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات

1. تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.

2. أصبحوا على قدر من التعليم .

3. تزايد قوة النقابات والاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم

لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابية التي تحققتها المنظمات .

نظرية دوجلاس ماكريجور : والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الانسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الادارية.

الافتراضات السلبية: (X) العامل سلبي ولا يحب العمل، فعلى الادارة إجباره على العمل ومراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

الانسان كسول ولا يحبذ تحمل المسؤولية في العمل، وهو يرغب بأن يجد شخصاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، فهو يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.

يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الطموح.

الافتراضات الايجابية (y): العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة.

تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الاكراه بالإدارة بالأهداف. يمتلك العامل قدرات ابداعية خلاقية حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين.

يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب

ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.

ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية

في العمل، تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمة

نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق

لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع.

نظرية العاملين فريدريك هيزنبرج (1923 - 2000) ، عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في الإثراء الوظيفي والعمل (نظرية العاملين ونظرية الاحتياجات والدوافع).

حسب هذه النظرية هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: يسميها هيزنبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل

- عدالة نظم المؤسسة

- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل

المكتب المناسب.

- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج

والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل

والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط

وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لايد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيزنبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته

- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء

- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل

- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا

تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

تقييم المدرسة السلوكية

اسهامات المدرسة السلوكية

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.

- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

أهم لانتقادات الموجه للمدرسة السلوكية

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها.

- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطاً متكاملًا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.