المحور الثاني: **المدرسة السلوكية وإسهاماتها في الإدارة**

**تمهيد:**

 جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به، من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ والمفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل.

كما ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة، ومن أهم رواد هذا التيار نذكر ما يلي:

1­ مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

 تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة تجاوزات النموذج التايلوري الذي كان يبحث عن الانتاجية التي خلقت سلوكيات منافية للأهداف الأساسية. الرؤية الاستراتيجية لمدرسة العلاقات الانسانية مماثلة للمدرسة الكلاسيكية، والمرتبطة باقتراح إطار تحليل فريد وشامل، لكن نموذج المنظمة تطور من خلال إدماج بعد جديد: الإنسان كفرد وعضو في الفريق.

يعتبر إلتون مايو ( 1880­1949) ذو الأصول الأسترالية، بعد إكمال دراسته في العلوم الطبية وعلم النفس، أصبح أستاذ علم النفس والفلسفة. عام 1922، هجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية وتخصص في مجال البحث في علم النفس الصناعي من خلال دراسة السلوك في العمل جراء البحوث الميدانية على مستوى واسترن إلكتريك.

- مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية: اهتم إلتون مايو بالشروط أو الظروف المادية في العمل( الضوء، التهوية، الضوضاء،...) وأثرها على الانتاجية على مستوى شركة واسترن إلكتريك وهذا من خلال سلسلة من التجارب نوجزها كالأتي:

السلسلة الأولى من التجارب: تم دراسة الإضاءة أو الإنارة وأثرها على الانتاجية المحققة من: 1924­1927. أدت النتائج إلى اعتبار أن هناك عوامل أخرى يكن أن تتدخل في شرح الانتاجية، على وجه الخصوص، نستنتج أن المعرفة البسيطة من قبل الفرد الذي هو موضوع الملاحظة تغير من سلوكه، وهذا ما نسميه: أثر هاوثرن.

السلسلة الثانية للتجارب: تم إجراؤها ما بين: 1927­1933، وكانت تهدف إلى دراسة أثر التعب على الإنتاجية وتمثل في دراسة سلوك الفريق وكانت النتيجة إرتفاع في الأداء العاملات، ومن ثم استنتج مايو أن العوامل المادية ليست هي التي تؤثر بشكل مطلق على الأداء ولكن هناك عوامل ذات طبيعة نفسية-اجتماعية: البيئة أو المحيط الاجتماعي الملائم( التفاهم وتلائم المجموعة)، قبول العمل من طرف الفريق، العلاقات الجيدة، الحوافز غير الاقتصادية، تثمين العمل، الاعتراف والرضا عن العمل.

- نتائج أبحاث إلتون مايو:

\*إن المنظمة كيان اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وكل هذا يؤثر على انتاجية الفرد العامل؛

\*لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضا في زيادة دافعية الأفراد العاملين للعمل؛

\*تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه؛

\*هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية الفرد العامل؛

\*لابد من تطوير إتصالات فعالة صاعدة بين مستويات المنظمة ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة؛

 \*يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية؛

 \*يمكن تحفيز الأفراد العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كالاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي من الغير.

- تقييم مدرسة العلاقات الانسانية:

 من أهم نتائج أعمال إلتون مايو هي أن كمية العمل المنجز من طرف الفرد ليست محددة من خلال قدرته الجسمانية ولكن من خلال قدرته الاجتماعية، أي إنضمامه للفريق.

وعليه، فالعامل يتعامل كأنه فرد ولكن بصفة عضو للفريق أو المجموعة. فعلى مستوى المنظمة الرسمية أو بالاضافة إليها، هناك أو يوجد منظمة غير رسمية التي ترتكز على منطق المشاعر والإنتماء.

2­ نظرية الدافعية لأبراهام ماسلو( سلم الحاجات):

 إن هذه الحركة كانت مدخلا لما سمي فيما بعد: السلوك التنظيمي، والذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات. فقد نظر هذا المدخل إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه: إنسان إقتصادي كما افترضت المدرسة التقليدية، ومن كونه كائن اجتماعي كما رأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية.

فالمدخل السلوكي يركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكاناته وقدراته ومهاراته. ويعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد العامل للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية.

2­ نظرية الدافعية لأبراهام ماسلو: يعتبر أبراهام ماسلو من الرائدين والمساهمين في المدرسة السلوكية، ولد عام 1908 بالولايات المتحدة الأمريكية، تخرج من جامعة ويسكونسين وكان مؤلف لكتابين أساسيين: الدافعية والشخصية، والتي تتعلق بعوامل الدافعية للفرد في العمل. توفي أبراهام ماسلو عام 1970.

­ أسس نظرية الحاجيات: قدم ماسلو نظرية للدافعية التي ترتكز على هرم للحاجيات الفرد، تلخصت هذه النظرية حول نقطتين هما:

\*إمكانية هرمية الحاجيات البشرية ضمن خمس مستويات: حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات الإنتماء، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

\*يسعى الفرد أولا إلى البحث عن إشباع الحاجة التي يراها أساسية، وعند إشباع هذه الحاجة، يسعى الفرد إلى إشباع المستوى الثاني من الحاجات، ومن ثم الحاجات الأعلى مستوى.

 إن الاعتراف بهذه النظرية، يمكن المسيرين من تحقيق أهداف منظماتهم، من خلال إلغاء العوائق التي تعيق الأفراد من أن يكونوا سعداء من خلال تحديد التسلسل أو المستوى الهرمي للموظفين( كل فرد في وظيفته)، ومن ثم إشباع الحاجيات المرتبطة بهذه المستويات.

مثل أعمال مايو، هذا التدرج للحاجيات أعطى حدود للمحفز المالي وأثر محتوى العمل غير المرتبط بالشروط المرتبطة أو المحيطة به من أجل دفع العمال إلى العمل.

 3­ نظرية ذو العاملين لفريدريك هارزبغ: يعتبر فريدريك هارزبغ من مؤسسي نظرية ذو العاملين، ولد بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1923، درس العلوم الطبية وعلم النفس، نشرت أعماله في إطار مقال في مجلة هارفارد عام 1968.

­ أسس نظرية ذو العاملين: قدم فريدريك نظريته من خلال تجربة إنجزت، حيث أن العوامل التي تقود إلى الرضا في العمل تختلف عن تلك التي تقود إلى عدم الرضا.

وعليه، يوجد عدد معين من العوامل التي تقلل من عدم الرضا للفرد في العمل، هذه العوامل تسمى: عوامل الوقاية هي ليست مصدر للدافعية للفرد، لكن عدم أخذها بعين الاعتبار يمكن أن تقود إلى عدم الرضا في العمل. كذلك، يوجد نوع أساسي أو مجموعة ثانية من العوامل سميت" عوامل الرضا"، يمكن أن تزيد من درجة الرضا في العمل وتدفع الأفراد إلى تقديم أحسن الأداء، وتعتبر هذه العوامل مهمة في تنمية أو تطوير وسعادة الفرد في عمله.

وفق هارزبرغ، تنظيم العمل يجب أن تقدم أو يلبي حاجيات أو يلبي نوعين من الحاجيات، من أجل الابتعاد عن عدم الرضا وتنمية الرضا.

4­ نظرية(y x­) لماجريجور دوقلاس: بعد قيادته لشركة توزيع البنزين، تحصل على شهادة دكتوراه في علم النفس بجامعة هارفارد ثم أصبح أستاذ في التكنولوجيا الصناعية وثم الإدارة الصناعية. اهتم بدور المديرين ونشر أكثر من كتب حول موضوع "الجانب الإنساني للمؤسسة" و"القيادة والدافعية" والقائد المحترف".

­ أسس نظرية (y x­): في مؤلف معنون" البعد الإنساني للمؤسسة"، ماجريجور ركز أو أثبت طريقتين لتصور المرؤوسين، أين يؤثر على السلوك الموجه نحوهم بالإضافة إلى إستراتيجيات الدافعية الموضوعة.

إحداهما ترتبط أو تتعلق بما يسميه نظرية "x" التي تعزز الإدارة من قبل الكلاسيك والأخرى سميت بنظرية "y" التي تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية.

فيما يخص نظرية "x"، يعتبر المسير لديه نظرة سلبية لمرؤوسيه، تمثلت فرضيات هذه النظرية كما يلي:

\* يشعر الفرد العامل بأن العمل شيء متعب؛

\* بسبب الخاصية البشرية التي تتمثل في عدم حب العمل، أغلبية العاملين يجب أن يفرض عليهم ويراقبون من قبل المسيرين ومعاقبتهم أو تهديدهم بعقوبات، من أجل تقديم جهود ضرورية لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية؛

\* يعتبر الأجر والمزايا أهم حوافز العمل، كما يبحث الفرد العامل عن الضمان قبل أي شيئ أخر؛

\* يفضل الفرد أن يقاد، لا يحب المسؤولية، ليس لديه طموحات ويريد الأمان.

يرى ماجريجور أن نظرية "x" تدفع المسير إلى التحرك بطريقة أوتقراطية بالنسبة للمرؤوسين، عكس المسير وفق نظرية "y" التي تفترض أن تستقبل المرؤوسين بطريقة إيجابية.

تمثلت فرضيات نظرية "y" كما يلي:

\* يمكن أن يشكل العمل للفرد مصدر للدافعية ومصدر للرضا الشخصي؛

\* الرقابة الخارجية وتهديد بالعقوبة ليست العناصر الوحيدة للحصول جهود مسيرة نحو الأهداف التنظيمية، فالفرد يمكن أن يسير ويراقب ذاتيا لتحقيق الأهداف التي هو مسؤول عليها؛

\* للفرد القدرة أو القدرات المكتسبة لممارسة إبداعه وابتكاره وتحمل مسؤولياته المهنية وهذا ما أدى إلى تبني مدخل جديد" تنمية الأفراد".

حسب ماجريجور، فالمسير وفق نظرية "y" يعالج أو يعامل مرؤوسيه بطريقة ديمقراطية أي: يتميز القائد الديمقراطي بالمشاركة الفعالة ضمن حياة الفريق( المجموعة) ويشجع أعضائه وتقديم إقتراحات، والمساهمة في الحوار وتقديم أفكار جديدة.

 تقييم المدرسة السلوكية: ­ 4

 لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات، ومنها:

\* تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم؛

\* اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيم، أنماط اتصالات وسلطة رسمية وغير رسمية؛

\* النجاح الذي يحققه المدير بفضل مهارات الأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل؛

 أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة، نذكر:

\* استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجات العلماء السلوكيين كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة؛

\* هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة، مما دفع بالمديرين إلى رفضها؛

\* لم تعطي أهمية للنظام الهرمي الرسمي في المنظمة، ولطريقة التحكم أو المراقبة الاجتماعية، والتي يتم بها التحكم في العامل البشري في المنظمة؛

\* اعتبرت أن المجموعة البشرية في المنظمة كأنها هرم من العلاقات غير الرسمية فقط؛

\* اغفال جوانب هامة في عملية الادارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع:

- <https://www.consulting.ma@gmail.com>

- <https://www.baripedia.org>

- <https://www.alternatives-economiques.fr>

- <https://www.persee.fr>

- <https://www.extranet.editis.com>

- <https://www.cadredesante.com>

- <https://www.editions-tissot.fr>

- <https://www.digitalrecruiters.com>

- <https://www.weka.ch>

- <https://www.larousse.fr>

- <https://www.scribb.fr>

- <https://www.entrepriseevaluation.com>

- <https://www.theses.univ-lyon2.fr>

- <https://www.cloesoudy.com>

- <https://www.wikiberal.org>

- <https://www.unt.univ-cotedazur.fr>

- <https://www.vertone.com>

- <https://www.manager-go.com>

- <https://www.alain.battandier.free.fr>

- <https://www.mip-ms.cnam.fr>

- <https://www.forces-humaines.com>

- <https://www.strephonsays.com>

- <https://www.openwork.co>

- <https://www.fourweekmba.com>

- <https://www.chohmann.free.fr>

- <https://www.lesaffaires.com>

- <https://www.riifr.univ-littoral.fr>