

المحاضرة السابعة: النظريات السلوكية

1.0

د. ليلى ليندة

قائمة المحتويات

5	مقدمة
7	I-المدرسة السلوكية في التنظيم
9	II-نظرية العلاقات الإنسانية
11	III-نظرية X ونظرية Y لدوغلاس ماك غريغور
15	IV-نظرية سلم الحاجات
19	خاتمة
21	قائمة المراجع

مقدمة

تعد المدرسة السلوكية فكرا إداريا حيث أشارت إلى أهمية الفرد في محيط العمل كما لا بد من تحقيق الإحتياجات المادية والمعنوية والإجتماعية له لأنه في حاجة دائمة إلى إشباع إحتياجاته داخل المنظمة لذلك فهو ليس حلقة بسيطة بل هو نموذج معقد يستحق التحليل والتفسير لأنه نتيجة لتفاعل العواطف والسلوكيات والقيم والمبادئ وآثارها على قوة عمله ومستوى أدائه.

المدرسة السلوكية في التنظيم

أحد التوجهات الحديثة في الفكر التنظيمي جاءت على إثر النقائص التي خلفتها المدرسة الكلاسيكية.

1-نشأة المدرسة السلوكية:

تم الإشارة إلى المدرسة السلوكية كاتجاه مختلف عن المدرسة الكلاسيكية سنة 1813 على يد " روبرت أون" حيث أشار إلى أهمية الفرد بالمنظمة حتى تستطيع هاته الأخيرة استغلال الإمكانيات البشرية وتحقيق أهدافها يجب التركيز على ثلاثة وهي:

- العلاقات الإنسانية وأهميتها
- العمل الجماعي التعاوني
- تحسين القدرة الإنتاجية

1-1-علاقة المدرسة السلوكية بعلم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة سلوك الأفراد ومسبباته عبر تحليل شخصية الفرد لتحديد احتياجاته التي تؤثر عليه وبالتالي تحاول المنظمة أن تخصص له أعمالا تتفق طبيعتها مع شخصيته، فهناك من يرغب في إثبات ذاته في العمل و أن تتاح له الفرصة للمبادرة وهناك من يرغب في تلقي أوامر محددة وواضحة.

1-2-علاقة المدرسة السلوكية بعلم النفس الاجتماعي:

علم النفس الاجتماعي يهتم بأسباب تكوين الجماعات غير الرسمية وديناميكية العمل الجماعي والبحث عن شخصية الجماعة وكذلك تصرفات وسلوك الجماعة لأهمية ذلك كله للإدارة حتى يمكنها تكوين جماعات العمل .

1-3-علاقة المدرسة السلوكية بعلم الاجتماع:

يبحث علم الاجتماع في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسود في العمل وأسباب ظهور هذه القيم وكيفية تكوين قيم إيجابية تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

1-4-4-علاقة المدرسة السلوكية بعلم النفس التنظيمي:

علم النفس التنظيمي يركز على سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم داخل المنظمات ومسببات هذا السلوك وآثاره على علاقات الإتصال والعملية الإنتاجية من ناحية أخرى وهذا ما دعمته المدرسة السلوكية في أفكارها.

2-خصائص المدرسة السلوكية:

تتميز المدرسة السلوكية بخصائص تتمثل في ما يلي:

-الطابع العلمي التطبيقي:

تهتم بدراسة تأثيرات السلوك التنظيمي على الإنتاجية من خلال صياغة فرضيات تسعى للتحقق منها بأسلوب علمي.

-المعيارية:

تعتمد على مبادئ قيمة لتطبيق الأبحاث السلوكية في العمل بغرض إحداث تغيير في الإتجاهات السلوكية .

-إنسانية:

تعطي قيمة للفرد وتهتم بفاعليته وتطوير مهاراته وتلبية احتياجاته الرئيسية والثانوية.

-التنبؤ:

حيث يمكن للإنسان من خلال الإهتمام به بتطوير قدراته على الإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تطوير المنظمة واستقرار المجتمع.

نظرية العلاقات الإنسانية



ظهرت هاته النظرية بأمريكا ثم انتقلت إلى تقوم أفكارها على النقاط التالية:

- الحالة السيكلوجية للفرد العامل
- الوجود الإجتماعي للفرد بالمنظمة وأنماط علاقاته
- أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم
- حل مشاكل العاملين التي تحولت إلى صراعات تنظيمية مما أثر ذلك على الروح المعنوية وإنتاجية العمل.

1- إسهامات "مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية:

- إن درجة اندماج الفرد بالجماعة وتفاعله معها تساهم في الرفع من نسبة العمل داخل المنظمة فليس فقط القوى الجسدية.
- لزيادة اهتمام الأفراد والدافعية المهنية يجب التركيز على الظروف غير المادية كالمناخ التنظيمي والعلاقات الإجتماعية.
- لا يعد التخصصي شرطا أساسيا للفاعلية التنظيمية بل هناك من العوامل الأكثر تأثيرا وأهمية مرتبطة بتكوين الفرد ونمط حياته بالمنظمة.
- للأفراد دور كبير في نمط التسيير للنظام القيمي والتنظيمي بالمنظمة.

2-الانتقادات التي وجهت لـ"إلتون مايو" ولنظرية للعلاقات الإنسانية:

- من أهم الإنتقادات التي وجهت خاصة إلى أفكار "النون مايو" نذكر:
- المبالغة في تقدير التنظيم الغير رسمي على حساب التنظيم الرسمي باهتمام هذا الأخير وتأثيراته على بناء وبقاء المنظمة.
- اعتبار المنظمة بأنها نسق محدد ومغلق مهتم بما يجري بها في حين أهمل العوامل الخارجية التي وجدت فيها.
- ركز على الأهداف الفردية بدل الأهداف التنظيمية لهذا كان من

- المفروض الإهتمام بدور الفرد في المنظمة التي ينتمي لها.
أما عن النقاط السلبية في نظرية العلاقات الإنسانية فقد كانت كالتالي:
- عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج التي انتهت إليها التجارب.
 - إن النتائج التي توصل إليها الباحثون تعكس كثيرا من تحيز القائمين على التجارب حيث كانوا يميلون أساسا إلى الاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل إجراء هذه التجارب ومن ثم كانت رؤيتهم واستقراؤهم لنتائج التجارب محصورة داخل هذا الإطار المتغير مسبقا.
 - معارضة رجال الأعمال لما تحتويه التجارب من أفكار واتجاهات تناقض مصالحهم.
 - اعتقاد علماء النفس والاجتماع بأن النتائج لم تضيف أفكارا جديدة وأن فائدة النتائج محدودة.

يعد "دوجلاس ماكجريجور" من أهم العلماء في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي، حيث نشأ في بيئة علمية أكسبته فهما عميقا لعلم النفس السلوكي فقدم نظريته في كتابه "البعد الإنساني للمؤسسة" الذي صدر عام 1960.

في بعض المؤلفات وردت باسم مدرسة الفلسفة الإدارية جاءت هاته النظرية في فكرتين متناقضتين حول علاقة طبيعة الإنسان ونمط القيادة ببعضهما البعض حول تصميم العمل. فالسلوك التنظيمي يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها القائد حيث تعتمد كل منهما على مبدئين مختلفين:

1-نظرية X مبدأ إدارة التحكم والسيطرة:

جاءت هاته النظرية كرد على توجهات المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر الإنسان بالمنظمة آلة يجب أن تخضع لكل أساليب الرقابة والعقاب والتوجيه حتى يستطيع أن يتقاضى ما يناسب قوة عمله متجاهلة بذلك الجانب المعنوي والإحتياجات غير المادية التي تؤثر على العملية الإنتاجية من أفكارها:

-يعد المدير مصدر كل القرارات لأنه لا يثق بالآخرين غايته تحقيق .
-تعد الحوافز المادية ورفع الأجر في حال التميز والإبداع في العمل من أهم الحوافز التي يجب التركيز عليها.

-العمل للأسف مرتبط بدرجة المتابعة لأن العامل يتهرب قدر الإمكان من انجاز مهامه في المنظمة.

-تعد الإحتياجات الفردية والمصلحة الشخصية هدفا لكل عامل

مهملاً بذلك أهداف المنظمة والإهتمام بتطويرها.
-يحتاج العمال بالمنظمة إلى قائد يحرص على عملهم ويحدد لهم حدود أنشطتهم.
-الفرد بالمنظمة اتكالي ويسعى قدر الإمكان إلى التهرب من مسؤولياته المهنية نتيجة شعوره الدائم بالخمول والكسل وعدم القدرة على العطاء.
كل هاته النتائج دفعت بالمنظمات إلى التأكيد على أساليب التغيير التالية:

-اعتماد أساليب الإشراف والمراقبة المستمرة.
-ربط الأجر والحوافز المادية بمستوى الإنجاز.
-التأكيد على تحسين المناخ التنظيمي بما يتناسب مع طاقات العمال وقدراتهم.
-الإعتماد على قوانين وقواعد تنظيمية تضمن حقوق المنظمة وتحدد مسؤوليات العمال.

2-نظرية Y مبدأ إدارة تفويض العاملين:

جاءت هاته النظرية بعد طرح جملة من الأفكار التي عرضت في النظرية السابقة أين أصبح المجتمع ينظر للعامل على أنه قوة ليس لها دور لا في المنظمة ولا في المجتمع للنهوض به الإنساني الإيجابي، ومن بين المبادئ التي قامت عليها:
-يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات مع تشجيع كل مبادرات الإبتكار والإبداع -العمل ضرورة حتمية للفرد والمجتمع.
-نفور العمال من العمل بسبب انعدام التحفيز والخبرة المهنية.
- لأي عامل بالمنظمة درجة من القدرة على تحمل المسؤولية على الرغم من اختلافها حسب قدراته وتركيبته النفسية والاجتماعية.

-يحاول العمال المحافظة على مناصب عملهم وذلك من خلال التأكيد على مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
-التركيز على التحفيز الذاتي حيث تعتمد نظرية Y على رؤية الأفراد كعناصر فاعلة تمتلك الدافعية الذاتية، وترى أن الموظفين يمكنهم الابتكار والتطوير إذا وُفرت لهم بيئة عمل داعمة.

يعود تأسيس هذه النظرية إلى العالم "ابراهيم ماسلو" فالإنسان يملك سلسلة من الاحتياجات الأساسية التي يسعى لتحقيقها، وتنظم هذه الاحتياجات في تسلسل هرمي يتألف من خمسة مستويات تشمل هذه المستويات: الاحتياجات الفسيولوجية، الاحتياجات الأمنية، الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات التقدير واحتياجات تحقيق الذات.

1- السلم الهرمي للاحتياجات:

تعد نظرية "أبراهام ماسلو" من أكثر نظريات الدافعية الإنسانية شيوعاً حيث عمد الكثير من المهتمين بتطبيقها واقعياً، ويعتبر فيها "ماسلو" أن الحاجات الإنسانية منظمة في ترتيب متصاعد في شكل هرمي حسب الأولوية وشدة التأثير وتمثل هاته الحاجات في:

-الحاجات الفزيولوجية:

تتمثل في الماء والغذاء والهواء والسكن...وكل ما هو ضروري لبقاء وعيش الفرد ولا يمكن له أن ينتقل في السلم الهرمي دون إشباعها.

-الحاجة للأمن والسلام:

يسعى الفرد إلى العيش بأمان وسلام بدءاً من السلامة الجسدية والأمن المالي بما يضمن له الحياة الكريمة والتداوي لضمان السلامة الصحية.

-حاجات الحب والانتماء:

تتمثل في الشعور بحب الآخرين وإمكانية التفاعل معهم وتكوين علاقات اجتماعية وأسرية ايجابية تدعم فيهم قيم الإنتماء.

-حاجات التقدير:

التأكيد على احترام الآخرين بما يدعم الثقة والشعور المتبادل بالإنتماء والإنجاز.

-حاجات تحقيق الذات:

تعتبر أعلى حاجة في السلم يركز على تطوير الإهتمامات الذاتية وتنمية القدرات الإبداعية لتحقيق الأهداف المسطرة من التعايش والعيش كحل المشاكل و تحقيق الأهداف الشخصية.

2-افتراضات نظرية سلم الحاجات:

تقوم نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على الفروض الأساسية الآتية:

- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية مدى أهمية الحاجة فالحاجات الفسيولوجية تأتي أولا في أولوية الإشباع تليها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات.
- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات يترتب عليه بروز مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية.
- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.
- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبيا.
- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبيا إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.
- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد. (1)[1]

3-مجالات تطبيق نظرية سلم الإحتياجات:

تم تطبيق أفكار "ماسلو" الرابطة بين تلبية الإحتياجات ودرجة الإندماج في المناخ التنظيمي في ميادين عديدة نذكر منها:

-علم النفس العيادي:

يمكن علاج اضطرابات المشاكل النفسية من خلال معالجة

الاحتياجات التي لم يستطع الفرد تلبيتها
-الجانب التعليمي:

تساعد نظرية "ماسلو" في تجديد بيئات تعليمية محفزة من خلال ضمان تلبية احتياجات الفاعلين في العملية التعليمية.

-الجانب التنظيمي:

طبقت النظرية لتعزيز دافعية الموظفين من خلال دعم الأجور التنافسية التي تساعد في تحقيق الأمان الوظيفي

-الجانب الصحي:

يمكن أن يستخدم الممتهون في مجال الرعاية الصحية نظرية "ماسلو" لتحليل سلوكيات المرضى ودوافعهم.

خاتمة

تعتمد النظرية السلوكية أو كما تسمى في بعض المراجع بالمدرسة الإنسانية على إعطاء أهمية كبيرة للفرد في تنفيذ كل الفعاليات والنشاطات، معتمدة على ثلاثة مداخل رئيسية أولها المدخل النفسي الذي يهتم بتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمات والمدخل الثاني تمثل في المدخل الاجتماعي الذي يقوم على دراسة الإنسان وعلاقته بالبيئة المحيطة به مع التأكيد على تحليل العلاقات الاجتماعية وتركيب البيئة الاجتماعية التي تؤثر على السلوك الإنساني، لنتقل بعدها إلى دراسة أنماط السلوك البشري وفقا للإحتياجات الأساسية التي تسهل عملية التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة.

قائمة المراجع

[1] نادر أبو شيخة: الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، المنارة المجلد 13، العدد 2، عمان-الأردن، 2007، ص 218.