

الفصل الرابع

المدارس السلوكية

أولاً : المفهوم العام

ثانياً: مفهوم المدرسة السلوكية

ثالثاً: المدخل السلوكي للإدارة

رابعاً: أهمية جوانب المدرسة السلوكية

خامساً : مبادئ المدرسة السلوكية

سادساً : أسس فكر المدرسة السلوكية

سابعاً: مدرسة العلاقات الانسانية

ثامناً : مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

تاسعاً : علماء المدرسة السلوكية

أولاً: المفهوم العام

في ظل ظروف البيئة السابقة لظهور المدارس السلوكية كان الاعتماد على المدارس العلمية في الإدارة ووفق فلسفة منظريها واستخدامها الأدوات والمبادئ الإدارية التي رسخت بعض المعارف، وبمرور الوقت اهتمت هذه المدارس الجوانب الانسانية والمعنوية للأفراد العاملين واهتمت بالربح المادي دون التفكير بالموارد البشري، وعاملتهم معاملة مادية بحتة وشبهتهم بالآلة البيولوجية.

لذا ظهرت حركات فكرية ومدارس جديدة نتيجة انخفاض الانتاجية في ذلك الوقت وهذه الحركات او المدارس اهتمت بالجوانب الانسانية وعلاقات العمل فيما بين الافراد العاملين، اذ ظهر فكر اداري سلوكي عالج الاخفاقات التي حدثت في الفكر التقليدي للإدارة واخذت المدارس السلوكية على عاتقها الاهتمام بالاحتياجات البشرية والجوانب المعنوية وتطوير مهارات التعلم والمهارات الاجتماعية وغيرها

ثانياً: مفهوم المدرسة السلوكية

منذ تجارب Hawthorne كان هناك اهتمام متزايد بالعلوم السلوكية وتطبيقها في الإدارة، وقد تطور نهج العلاقات الإنسانية إلى سلوكيات حديثة ويشير مصطلح السلوكية الحديثة إلى المرحلة الحالية من تطور المدرسة السلوكية للإدارة والتي تعطي الأولوية للاعتبارات النفسية ولكنها تتعامل مع تلبية الاحتياجات العاطفية بشكل أساسي كوسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية الأولية للمنظمة وللأفراد العاملين. يمكن أيضاً اعتبار الكثير من المناقشات ضمن إطار المدارس السلوكية في إطار الإنسانية التنظيمية (الحديثة) وفق نظرية نظرية الإدارة الحديثة. وعلماء السلوك الذين ساهموا في اكتساب البصيرة في طرق تحقيق الفاعلية الإدارية وتطوير التقنيات للاستفادة من الأشخاص بشكل أكثر فاعلية في المؤسسات هم كل من :

Abraham Maslow, Douglas McGregor Chris Argyris,) Frederick Herzberg, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chester Barnard, Mary Parker Follett, George Homans and Warren Bennis (ولقد أثروا مختلف العلوم الاجتماعية بأفكار ابداعية انتهجت الاهتمام بالسلوك واستخدموا أساليب بحث متطورة في هذا المجال .

وإنهم يعتبرون نظرية الإدارة الكلاسيكية آلية للغاية، والتي تميل إلى إضعاف الروح البشرية ولا تستجيب للاحتياجات الإنسانية، على عكس الوظائف المتخصصة ، والتحكم في الموظفين مع عدم وجود مجال لإشراكهم في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام باحتياجات المرؤوسين من أجل تحقيق الذات التي يطمحون إليها، وفضل السلوكيون هياكل تنظيمية أكثر مرونة مع وظائف تتماشى مبنية مع القدرات والمؤهلات المتوسطة للموظفين.

ومن الصعب تصنيف كل هؤلاء الباحثين على أنهم منظرين كلاسيكيين جدد ويجب اعتبار العديد منهم مساهمين في نظريات الإدارة الحديثة بشكل عام، ونظرية النظام الاجتماعي ونظرية الإنسانية الحديثة على وجه الخصوص. وعدت المدرسة السلوكية هي امتداد منطقي لمدرسة العلاقات الإنسانية وكلاهما يؤدي بدوره إلى نظرية النظام الاجتماعي والسلوكية الحديثة.

ومن ثم تتداخل مساهمات وقيود مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية إلى حد كبير لأن جميعهم مهتمون إلى حد كبير بالتحفيز المعنوي للعاملين ، وجادلوا بأن تصميم العمل لم يتغير بما يكفي لمواكبة التغييرات في احتياجات موظفي اليوم ويعتقدون أن موظفي اليوم يرغبون في عمل متنوع وصعب، لقد فضلوا اتخاذ القرار التشاركي والجماعي وعملية التوجيه الذاتي والتحكم بدلاً من السيطرة المفروضة، وطرحوا النموذج العملي الواقعي للدوافع البشرية وشددوا على القيود الظرفية والجوانب الاجتماعية للتغييرات التنظيمية والبيئية.

حدد ممثلوا المدرسة السلوكية أفكارًا مبتكرة ونظريات التحفيز في ممارسة الإدارة، والتي يُنظر إليها على أنها عامل حاسم لتحسين الأداء الشخصي والتنظيمي للموظفين، اذ يوجه الدافع تصرفات العامل البشري في كل موقف ملموس مما يؤثر بشكل كبير على خط السلوك التنظيمي.

من خلال مجموعة معقدة من الاحتياجات والتطلعات والرغبات والنوايا والمثل التي قد تختلف من فرد إلى آخر، ومن ضمن رأي ممثلي المدرسة السلوكية فإن أي عمل تجاري يتميز بقوة بالعلاقات الاجتماعية التي وجدت في عملية تطوره من خلال قيم وتطلعات الموظفين والطريقة التي يتم تحفيزهم بها ودوافعهم لتحمل مسؤولياتهم وتحديد مصالحهم الخاصة مع مصالح المنظمة ، وعلى الرغم من أنها اجتذبت النقد إلا أن النظريات السلوكية لها ما يبررها إلى حد ما وأنها تحافظ على بقائها وأهميتها في ممارسة إدارة الأعمال.

ثالثاً: المدخل السلوكي للإدارة

يُطلق على المدخل السلوكي أحياناً أيضاً مدخل العلوم السلوكية وقد نشأ من بحث أجراه علماء السلوك بما في ذلك علماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الأنثروبولوجيا الذين سعوا إلى انتهاج طرق لتحسين فاعلية المنظمة.

لذلك فإن وجهة النظر السلوكية للإدارة هي منظور يؤكد على أهمية محاولة فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على السلوك البشري في المنظمات. لذا هنالك ثلاث فترات متميزة مرتبطة بالمفاهيم السلوكية وهي:

1- الفترة الأولى في عشرينيات القرن الماضي عندما مرت الإدارة بمجموعة من النظريات الفكرية والتي أسهمت بدور مميز في العلاقات الإنتاجية .

2- فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وهي الفترة التي ركز فيها المنظرون على احتياجات الإنسان ودوافعه.

3- الفترة الحالية أوالعصر الثالث والذي اهتم بالبحث عن مفاهيم تكاملية تلبي الاحتياجات المزدوجة لتلبية احتياجات الافراد العاملين وتحسين الإنتاجية.

من ناحية أخرى يمكن أيضاً تتبع المدرسة السلوكية لإدراك المديرين بكون المدرسة الكلاسيكية لم تحقق تماماً كفاءة الإنتاج الكاملة والتناغم في مكان العمل. ولا يزال المديرون يواجهون صعوبات وإحباط لأن الافراد لم يتبعوا دائماً أنماط السلوك المتوقعة أو المنطقية، وبالتالي كان هناك اهتمام متزايد بمساعدة المديرين على التعامل مع "جانب الأشخاص" في مؤسساتهم. لذا حاول العديد من الأفراد تقوية الإدارة العلمية ونظرية المنظمة من خلال رؤية علم الاجتماع وعلم النفس.

وكما ذكرنا سابقاً أدت تجربة Hawthorne إلى الاهتمام بالعلوم السلوكية داخل الإدارة مما أدى إلى تحويل مدخل العلاقات الإنسانية إلى سلوكيات حديثة. حيث تظل الاعتبارات النفسية جانباً رئيسياً بينما تشير إلى أن الأهداف الاقتصادية الأولية يتم تحقيقها من خلال استكمال الاحتياجات العاطفية. ومن المثير للاهتمام، ذكر Sridhar (2017) أن المدارس السلوكية يمكن أيضاً أن تؤخذ في الاعتبار في ظل الإنسانية التنظيمية الحديثة ضمن نظرية الإدارة الحديثة. ومع ذلك لا يمكن تصنيفهم جميعاً على وجه التحديد كمُنظرين كلاسيكيين جدد لأن العديد من هؤلاء العلماء قد ساهموا في نظريات الإدارة الحديثة إما في المنظور العام أو الإنسانية الحديثة أو نظرية النظام الاجتماعي.

رابعاً: أهمية جوانب المدرسة السلوكية

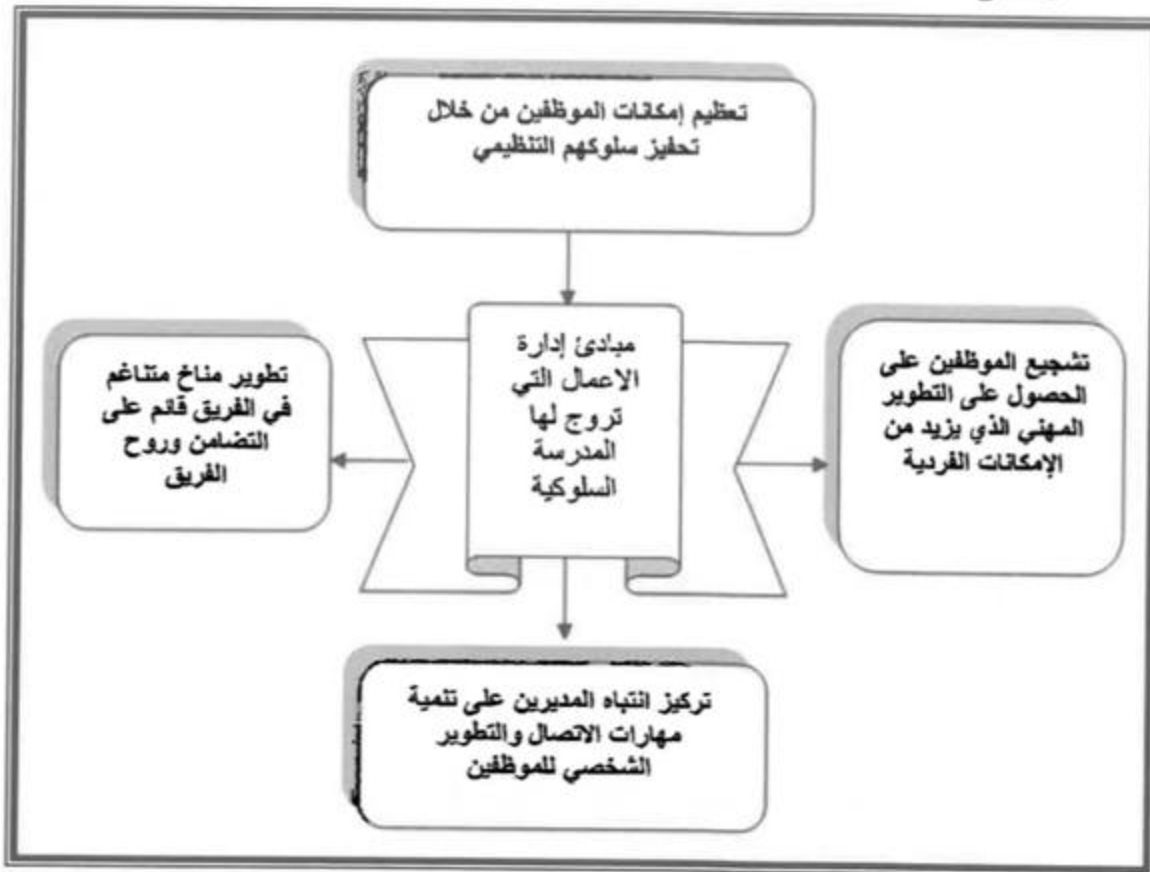
فيما يلي الجوانب المهمة لمدخل العلوم السلوكية:

- **تحفيز الموظف:** ويشمل ذلك تحديد العوامل التي تؤدي إلى إنتاجية عالية ومعنويات عالية.
 - **التنظيم كنظام اجتماعي:** يتضمن دراسات حول الدور ورمز المكانة وكذلك وظائف المجموعات غير الرسمية.
 - **القيادة:** تؤكد هذه المدرسة أيضاً على دور القيادة الشخصية في الإدارة، ويشمل نطاق هذه المدرسة دراسة العلاقات الإنسانية وكيف يمكن للمدير فهم آثارها ودراسة المدير كقائد والطريقة التي يجب أن يقود بها ودراسة ديناميكيات المجموعة والعلاقات الشخصية. يتضمن دراسة السلوك الإداري الناجح وغير الناجح.
 - **الاتصال:** ويشمل دراسة العوامل المتعلقة بتحقيق التفاهم بين الأشخاص في المنظمة باعتباره مهماً لأفضل هيكل واستخدام قنوات الاتصال الجيدة في المنظمة.
 - **تطوير الموظفين:** يهتم بالتطوير المستمر لمهارات الموظفين والمهارات الإدارية.
- وقد بدأ هذا التفكير الجديد في الإدارة مع تطوير التسلسل الهرمي للاحتياجات من قبل Abraham Maslow في عام 1940 تلاه أعمال Frederick Herzberg و Douglas McGregor و Rensis Likert. قدم البحث في المجال السلوكي خلال هذه الفترة أدلة كافية على أن العنصر البشري هو العامل الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمة. ان توسيع الوظيفة ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتطوير مناخ تنظيمي أكثر ملاءمة لتلبية الاحتياجات البشرية والاعتماد الأقل على استخدام السلطة الرسمية والتغييرات في الأساليب التقليدية للإشراف والرقابة هي الأدوات المقترحة من قبل ساهمت هذه الحقبة في زيادة إنتاجية العاملين فقط دون تحقيق رضاهم .

خامساً : مبادئ المدرسة السلوكية

يجب أن يحدد نظام الإدارة وينفذ العناصر ذات الطبيعة المادية والمعنوية والروحية التي تلبي الاحتياجات الفردية والجماعية للموظفين من أجل تعظيم مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة ذات الأولوية. بناءً على النظريات التي طورها ممثلو المدرسة السلوكية تم وضع مبادئ فاعلة للإدارة التنظيمية وهي المبادئ التي تم تأكيد صلاحيتها اليوم في ممارسة الأعمال كما موضحة في الشكل ادناه: (Dragomir, 2019: 33) وهي :

- 1- تعظيم امكانيات الافراد العاملين من خلال تحفيز سلوكهم التنظيمي وزيادة الابداع لديهم .
- 2- تطوير البيئة المشجعة تو المناخ الملائم لخلق الانسجام والتناغم فيما بين اعضاء الفريق .
- 3- التركيز على تنمية مهارات الاتصال والتطوير الشخصي للأفراد العاملين .
- 4- تشجيع التطوير المهني لجميع الافراد العاملين لزيادة قدراتهم المهارية في ادارة الاعمال .



الشكل (7) مبادئ إدارة الأعمال التي تروج لها المدرسة السلوكية

Dragomir, Camelia Cristina, (2019), "The Implications of The Schools of Management Thought in The Business Practice of The Companies", Volume 29, Issue 1, Year 2019 Review of General Management, Spiru Hare University, cameliadragomir1@yahoo.ro.

سادسا : أسس فكر المدرسة السلوكية

أكد علماء السلوك على ضرورة إجراء دراسات منهجية للأفراد العاملين ومعرفة مواقفهم وسلوكياتهم ، وشددوا على أن المراقبة التجريبية للجانب الإنساني للمنظمات يجب أن تتم من خلال تقنيات البحث مثل التجارب الميدانية والمختبرية واعتبر علماء السلوك أن كلا

