

## واقع التكوين في المدرسة السلوكية

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على الانتقادات التي طالت المدرسة الكلاسيكية، حيث بالرغم من حزم وصرامة مبادئ المدرسة الكلاسيكية ومغالاتها في استخدام الحوافز المادية إلا أنها أصبحت عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج، كما كان لأزمة الكساد العظيم التي عرفها العالم الرأسمالي مطلع ثلاثينيات القرن الماضي، والإضرابات العمالية انعكاس كبير على الكفاءة الإنتاجية في المنظمات الصناعية. هذا ما دفع بأرباب العمل والمديرين وخبراء الإدارة للبحث عن بديل لمبادئ الإدارة السائدة آنذاك لكي يستمر تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفعالية وحماس.

في خضم هذه التغيرات ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي والتي تركز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية والتي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني. ونظرا للعدد الكبير للنظريات المدرجة تحت هذه المدرسة سنكتفي فقط بالإشارة إلى واقع التكوين في نظريتين فقط هما: حركة العلاقات الإنسانية ونظرية سلم الحاجات.

## أولا: حركة العلاقات الإنسانية

يعتبر جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه النظرية، من خلال الأبحاث التي قام بها والمعروفة باسم تجارب هاوثرن (Hawthorne Experiments)، وهي سلسلة تجارب نفسية واجتماعية قام بها إلتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بالاشتراك مع مصنع هاوثرن أحد فروع شركة وسترن إلكتريك في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد بدأت هذه التجارب سنة 1924 واستمرت إلى غاية سنة 1932.

هدفت هذه التجارب إلى معرفة أثر الظروف المادية للعمل (كالإضاءة، درجة الحرارة، التهوية، فترات الراحة.. وغيرها) في إنتاجية العاملين، انطلاقا من فرضية مفادها أن هناك مستوى معين من العوامل المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. لكن النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه أكدت أن الإنتاجية لم تتأثر بهذه العوامل، بل تتأثر بشكل أكبر بالعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية لدى العمال، "فقد

**المحور الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في الفكر الإداري ————— الدكتور ياسر عبد الرحمان**

أوضحت الدراسة أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة". على العموم يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه دراسات هاوثرن في النقاط التالية:

- المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني. وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك للفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة؛
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في تحريك دوافع الأفراد؛
- تلعب الجماعات غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم؛
- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة؛
- أهمية الرضا الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين؛
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين المستويات المختلفة للمنظمة بهدف تبادل المعلومات، مما يساهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي؛
- يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

في ضوء العرض السابق نستنتج أن الدراسات التي قام بها إلتون مايو قد قدمت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في العمل، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير طرق التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية. وبهدف استغلال أفضل للمورد البشري فقد نادى إلتون مايو إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل؛ كما أكد مايو على ضرورة رفع مستوى وكفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصال وهذا بغية التغلب على مشكلة الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم.

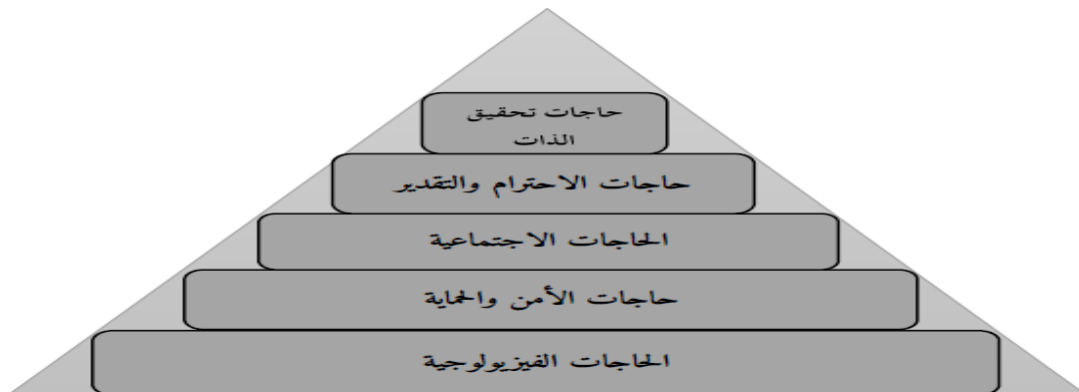
## ثانيا: نظرية تدرج الحاجات

صاحب هذه النظرية هو عالم النفس الأمريكي أبرهام ماسلو (Abraham Maslow)، يرى علماء النفس أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون له دافع معين، وكلما أشبع الفرد مستوى معين من الحاجات فإن هناك دوافع أخرى تحركه لتحقيق مستوى أعلى من الحاجات، ويؤكد ماسلو أن السعي وراء إشباع الحاجات هو الدافع الرئيسي لسلوك الأفراد. بنى أبراهام ماسلو نظريته على الافتراضات التالية:

- لكل إنسان مجموعة من الحاجات معقدة ومترابطة؛
- إذا تم إشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك؛
- الحاجات ترتب في مستويات على شكل هرم وتلك التي توجد في القاعدة يتم إشباعها أولا ثم بعد ذلك يأتي تأثير الحاجات الموجودة في مستويات أعلى؛
- أن عدد الطرق التي يتم بها إشباع الحاجات الموجودة في الأسفل يفوق عدد السبل لإشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا.

في ضوء ما سبق قدم ماسلو نموذجا يمثل في هرم الحاجات، حيث قام بموجب هذا التقسيم بتحديد الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، وتبدأ هذه الحاجات بالحاجات الفيزيولوجية وتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات؛ والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان إلى تحقيقها، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): سلم تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو



لقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات؛ فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تكوينية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة. بالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان؛ فإن التكوين يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من الهرم، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعد في الارتقاء في سلم الوظائف. وعليه فدورات التدريب تعد عاملا مساعدا في إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته، ومن أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.