



المحاضرة السادسة

المدرسة السلوكية الانسانية

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية هو عدم وجود توازن بين الأبعاد المادية والإنسانية أي بين وسائل الإنتاج (ادوات الإنتاج مواد/ عدد) وبين الإنسان الذي يقوم بتشغيلها.

أقترنت المدرسة السلوكية بالكاتب الأسترالي (التون مايو) الذي يعتبر الاب الروحي لها.

حيث ركز اهتمامه على دراسة الجوانب الإنسانية والنفسية للفرد ودراسة التنظيم الغير رسمي والجماعات

الصغيرة باعتبارها جوانب أساسية في العملية الانتاجية وقد استحدثت المنهج العلمي في الالبحث بهدف مساعدة المدراء في فهم سلوك الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة، أن اغلب الباحثين في هذه المدرسة ينتمون الى علم النفس الاجتماعي ولهذه المدرسة اتجاهان فكريان:

الأول: مدخل العلاقات الإنسانية

الثاني : مدخل العلم السلوكي (المدرسة السلوكية).

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

اجرى الباحث والمفكر (التون مايو) عدة تجارب في مصانع هوثرن لشركة (ويسترين الكتريك) في الولايات المتحدة الأمريكية ، والف كتاب بعنوان (الإدارة والمعامل)

قام بإخضاع ستة فئات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء لمعرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل (الأضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على انتاجية العامل)

فكانت نتائج الدراسات في البداية متناقضة حيث لم يثبت وجود علاقة بين تلك العوامل والإنتاجية.

وان هنالك عامل اخر يجب اخذه بنظر الاعتبار يؤدي إلى زيادة الإنتاج حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا وهنالك علاقات غير رسمية تقسم بتأثيرها على العمليات الانتاجية، كما أن الفرد لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن الآخرين وبروز ما يسمى بـ(جماعات العمل) وان تحقيق هدف كل فرد لا يتم الا من خلال هذا النظام الاجتماعي والعلاقات الغير رسمية.

كما تم التركيز على دور القيادة الغير رسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة وأكثر من كونها حالة فردية أن الجماعة المتماسكة يجعل المنظمة يسير بوتائر عالية من النشاط ولقد استنتج (مايو)



من خلال تجاربه عدة أمور أهمها.

- ١- عدم اعتبار الحوافز (الاقتصادية المادية) هي العوامل الوحيدة في زيادة الانتاج حيث غالبا ما يتغير العامل بإنتاجية زملائه في العمل .
 - ٢- أن اطرار العمل الرسمية ليست هي الوحيدة في تحديد مواقف الأفراد من العمل و انما طبيعة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وجماعات العمل لها اثر ملحوظ في سلوك الأفراد حيث تلعب الجماعات الغير رسمية في العمل دورا مهما في تحدي اتجاهات الفرد وادائه.
 - ٣- هناك علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وانتاجية العامل.
 - ٤- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة لاسيما الاتصالات الهامة بين الرئيس والمرووسين لتشجيع المشاركة.
 - ٥- يحتاج المدير الى مهارات اجتماعية اضافة الى المهارات الفنية.
 - ٦- يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل الاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي من الغير .
- أهم النقاط التي اكد عليها (مايو) في تطوير المنظمات:
- ١- خلق التكامل والتفاعل الصادق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
 - ٢- للحوافز المادية والمعنوية اثر كبير في زيادة الانتاجية.
 - ٣- تلعب (جماعات العمل) باعتبارها نوع من العلاقات الغير رسمية دور مهم في تطوير المنظمة وتحقيق اهدافها.
 - ٤- العلاقات التنظيمية بين المستويات الدنيا والعليا لها اثر كبير في زيادة الانتاجية.
 - ٥- اعتماد مبدأ القيادة الجماعية (المشاركة في اتخاذ القرارات).
 - ٦- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات والمشاركة بين الأفراد والإدارة العليا.

مدرسة الفلسفة الإدارية

واضع هذه النظرية (ماكسي مكريكور) وهو يمثل (مدخل العلوم السلوكية) من دراسة الفرد والجماعات حيث يرى اتباع هذه المدخل ان الإنسان هو أكثر تعقيداً من كونه إنساناً اقتصادياً كما افترضت المدرسة التقليدية ومن كونه اجتماعي كما رآته مدرسة العلاقات الإنسانية.

ان هذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والى اي مدى يلبي حاجات الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته حيث يرى السلوكيين بأن هناك اسباباً أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة الى كسب المال وانشاء علاقات اجتماعية حيث يرى (مكريكور) بأن اي تصرف اداري أو عمل اداري يقوم به على فلسفة ادارية يؤثر في سلوك كل مستوى اداري وان اي سلوك اداري للمدير يركز على المبادئ والآراء الفلسفية للمدير كما أن سلوك الافراد العاملين يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى.

تركز الاتجاهات الفكرية في تنظيم و تحديد الأنماط السلوكية وهي ت تمثل بالمتغيرات الواردة أدناه:

- أ. العوامل الذاتية وهي التي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصائصها وانماطها السلوكية المحددة.
- ب. العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات الغير رسمية السائدة في اطار الجماعات الصغيرة.
- ج. العوامل التنظيمية الرسمية / وتتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في اطار تحقيق أهدافها.
- أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي و غير الرسمي

نظرية (X او س ونظرية Y او ص)

وقد تناول (مكريكور) كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث في نظريتين هي (X&Y) وكما موضح أدناه:



افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
١- أن معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي فيه. ٢- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. ٣- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. ٤- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. ٥- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية، الابتكارات والابداع في العمل. ٦- يرغب الإنسان مستقبلا في استغلال إمكانياته وطاقاته. تقييم النظرية انتشرت هذا النظرية ولاقت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب والباحثين فهي بداية سليمة في ظل التغيرات السريعة وفتحت المجال لأكثير من الأبحاث والدراسات.	١- أن الإنسان سلبي وبطبيعته لا يحب العمل. ٢- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية. ٣- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل . ٤- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية التي تدفع الإنسان إلى العمل، اي يعمل خوفا من العقاب وليس حبا للعمل. ٥- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون رقابة. ٦- يعبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل يبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء. تقييم النظرية رفض العالم هذه النظرية السلبية ل إنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيد من الانجاز اذا ما اعتبر أن هؤلاء ناس ذو امكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون اذا ما وفر لهم الظروف التي تشجع على ذلك.



تقييم المدرسة السلوكية وفقا لنظرية X:

أكد (مكريكور) على دور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة وأكد على دور القيادة الإدارية في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أن تحقق الأهداف التكاملية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وفقا لنظرية Y تحدد وفقا لما يلي:

اولا:- تحقيق الأهداف العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة

ثانيا: تحديد الأهداف المشتقة والفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع بتحقيقها خلال مدة زمنية محددة كال تكون سنة وشهر مثلا.

ثالثا: متابعة انجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المحدد.

رابعا: تقييم النتائج المتحققة للأهداف المطلوبة ومعرفة الانحرافات وتشخيص اسبابها واتخاذ السبل الصحيحة علاجيا او وقائيا.

ان نظرية (Y) لا تنطوي على أبعاد سلوكية و انسانية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

هم الانتقادات الموجهة إلى المنظمة السلوكية:-

اهتمت بالإنسان فقط واغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب.