

الفرع الثاني : المدرسة السلوكية

تعد هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تصنف ضمن المدرسة الإنسانية، وقد جاءت هذه المدرسة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، ويمكن دراسة هذه المدرسة خلال مدخليين هما: مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلوم السلوكية.

أولاً : حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل فردريك تايلور وهنري فايول، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية، وعليه ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة، التهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين.

يعتبر "ألتون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها م فريق عمله في مصنع الهواثرن لشركة وسترن إلكترىك Western Electric في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1924-1932)، فكانت أولى تلك التجارب تجربة الإضاءة والتي كانت تهدف لمعرفة أثر الإضاءة على الإنتاج حيث قام مايو بتقسيم العاملين إلى مجموعتين:

فريق التجربة وفريق المراقبة ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى تم اختيار ست فتيات من عنبر تجميع أجهزة الهواتف الذي كان يضم 100 عاملة وتم عزل الفتيات الستة لكي يعملن بشكل مستقل وخلال خمس سنوات من التجارب تم إدخال العديد من التغيرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغيرات تطبيق نظام جديد للحوافز غير الذي كان مطبقا من قبل، وتطبيق نظام الراحة وإدخال بعض أساليب الترويج وكل تلك التغيرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما تؤكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير ثم إدخاله، وبعد ذلك تم إلغاء جميع التغيرات والعودة إلى ظروف العمل السابقة ف لوحظ أن إنتاجية الفتيات لم تسجل أي انخفاض بل ظلت على معدلها المرتفع رغم إلغاء المزايا المادية.

من هنا يتضح أن العوامل المادية من أجر وإضاءة ليست هي المسؤولة بشكل مباشر عن الزيادة في الإنتاج بل الطريقة التي اتبعتها جماعة البحث لإجراء تجاربها والتي كانت تتمثل في:

■ استخدام جماعات عمل صغيرة تعطي فرصة أكبر بين العاملين مما يخلق عنصر اتصال بين العاملين، كما أن تكوين جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي.

■ الأسلوب الجديد في القيادة القائم على أخذ رأي العاملين في التغيرات قبل إدخالها وإعطاء الفرصة للحوار والنقاش في مشاكل العمل دون قيود.

وعليه فمدرسة العلاقات الإنسانية ركز أنصارها على الحوافز وعلى القيادة وعلى الاتصالات وأكدت أن كفاءة وفاعلية المنظمات تتحدد في كفاءة وفعالية إدارة أفرادها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات ألتون مايو وزملائه ما يلي:

■ الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج.

- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
 - القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا صحيا للعمل.
 - إن المنظمة نظام اجتماعي وهذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
 - يحتاج المدراء إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
 - يجب التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوءه وأهدافه ومعالجتها.
- لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة وهو ما أثبتته الدراسات الميدانية والعملية، إلا أنه رغم ذلك لم تسلم مدرسة العلاقات الإنسانية من العديد من الانتقادات التي وجهت لها:

- على الرغم من اهتمامها بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلى أنها لم تأت بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه مدرسة العلاقات الإنسانية بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاج.
- اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية.
- أهملت هذه المدرسة المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة وبالتالي ظلت نظرية جزئية في نظرتها.

ثانيا: نظرية X و Y لماك غريغور:

أثناء الربع الأول من القرن العشرين كانت الإدارة تتمسك بمبادئ الإدارة العلمية وكان اسم تايلور وزملائه مرتبك بعلم الإدارة الأخذ النمو حيث كانت الإدارة العلمية هي السائدة في ذلك العصر، ومن ثم ظهور البيروقراطية ونظرية العملية الإدارية (التقسيمات الإدارية) ثم جاء ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتشكّل منحنى الفكر الإداري، ففجأة بدأ علماء الاجتماع يهتمون بمشكلات الصناعة وأصبحت القضايا من نوع التحفيز والدوافع موضوعات لها شرعيتها في بحوث الإدارة معلنة عن ظهور مدرسة ونظريات السلوك التنظيمي.

وعليه يعد البعض أن نظريتي س، ص (y, x) للكاتب "دوجلاس لماك غريغور" هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، فقد أُلّف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة "The Human side of enterprise" الذي صدر عام 1960 يرى " لماك غريغور " بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية x، بينما المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية y،

ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول الآتي:

افتراضات نظرية x حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية y حول طبيعة الإنسان
1. الإنسان بطبيعته سلب ولا يحب العمل.	1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسدي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة.
2. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
3. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوحيد الجهود نحو الأهداف.
4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	

4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	5. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر.
6. يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته	

أوضح " لماك غريغور " أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية x السلبية حول الإنسان وتعتبره كآلة يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو بتقديم حوافز مادية له، في حين رفض هذه النظرية واعتقد بأن المدير يمكنه تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين إذا ما اعتبرهم مبدعين وذو قدرات ويجب توفير الظروف المناسبة لهم وتشجيعهم على العمل داخل المنظمة.