

**تمهيد:** نشأت المدرسة الإنسانية والسلوكية ابتداء من عشرينات القرن الماضي وقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة سلوك الفرد والجماعة.

**أولاً- مدخل العلاقات الإنسانية:** وتشمل مجموعة من الأعمال أهمها:

1. **تجارب الهاوثورن:** تعتبر محاولة **إلتون مايو** وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب **هاوثورن** والتي أجريت في شركة **"وسترن إيكتريك"** بمصنع **هاوثورن** بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين **كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين**. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار **أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية**، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر **تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية**. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال. وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية (الرضا، التعاون)
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

هذه التجارب أبرزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، إذ اعتبر روادها أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة العليا، الأمر الذي يوجب على المديرين بأن يهتموا بالجوانب الإنسانية.

2. **شستر برنارد والأنظمة التعاونية:** استمد برنارد أفكاره حول التنظيم من خبرته وتجربته كرئيس لمجلس الإدارة لشركة **هواتف نيوجرسي** ولخصها من خلال كتابه المشهور **"وظائف المدير"**. إذ يرى برنارد أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين الأفراد هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة.

ويرى برنارد أيضاً بأن المنظمة تتكون من أنشطة وأناس يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، إذ أن الاهتمام بأحدهما دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار التي تنسب إلى برنارد فكرة قبول السلطة، إذ يرى بأن العامل حر في قبول أو رفض أوامر الإدارة، ومن هنا ركز برنارد على دور القيادة في عملية القبول، كما يعتبر من أوائل من اهتم بأهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على العمل.

### ثانياً- المدخل السلوكي:

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. ومن بين أهم النظريات في هذا الصدد نجد:

1- نظرية (X,Y): تعتبر نظرية (X,Y) للكاتب دوقلاس ماكريكور البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في التنظيم، إذ وضع مقاربتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتماد على خبرته وممارسته الطويلة للاستشارات الإدارية، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

النظرية (X)	النظرية (Y)
الإنسان سلبي ولا يحب العمل.	معظم الناس يرغبون في العمل كرهبتهم في اللعب والراحة.
الإنسان كسول ويكره تحمل المسؤولية.	الفرد العادي يبحث عن المسؤولية ويحتاج إليها.
يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يجب أن يفعل.	يمارس الفرد الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي يلتزم بانجازها.
الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز.	يعمل الفرد على إشباع حاجاته المادية والمعنوية كحاجات التقدير... الخ.
يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.	يمارس أعداد كثيرة من الأفراد العمل بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.

إن أهم ما يميز نظرية "ماكريكور" أمر في غاية الأهمية، وهو "السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة. نظرية تدرج الحاجات ل: إبرهام

ماسلو، وترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تدرج بشكل هرم وهي:

✓ الحاجات الأساسية: (الفيزيولوجية) (طعام، الأكل) المأوى تشبع من خلال الحوافز المادية.

✓ حاجات الأمان: مثل حاجة الفرد لحماية نفسه من الأخطار تشبع من خلال التأمينات اجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.

✓ الحاجات الاجتماعية: كحاجة الإنسان للارتباط والصدقة والانتماء تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف ودعم فرق العمل الاجتماعي داخل المنظمة.

✓ حاجات التقدير والاحترام: كحاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة والثقة الاعتماد على النفس تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.

✓ حاجات تحقيق الذات: يمثل أعلى مراحل الإشباع وهي من أصعب أنواع الحاجات وتشير إلى رغبة الفرد عن التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره البراءة الاختراع.

ثالثاً- تقييم المدرسة الإنسانية والسلوكية:

#### 1- إسهامات المدرسة:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

#### 2- أهم الانتقادات:

- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلاً مترابطاً متكاملًا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفالها للنواحي القانونية والتنظيمية لهيكل الإدارة.