

### المحور الثالث: المدرسة السلوكية في الإدارة (نظرية العلاقات الإنسانية)

ركزت المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة.

**أهم نظرياتها:**

**أولاً- نظريات العلاقات الإنسانية :**

العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعمال إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، وباعتبار أن للفرد قيم ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها تأثير كبير على إنتاجيته.

**مبادئها :**

- 1- الكفاية الإنتاجية للفرد تتحدد بالطاقة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بشكل يفوق الطاقة البدنية.
- 2- الحافز المادي ( الاقتصادي ) ليس الحافز الوحيد الذي يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد ، بل إن للحوافز المعنوية أثر يفوق الحافز المادي.
- 3- التخصص المطلق وتقسيم العمل ليس بالضرورة أفضل الطرق لزيادة الإنتاجية.
- 4- سلوك العمال في المنظمة يتحدد باندماجهم في المجموعة، أي أن سلوك الفرد وإنتاجيته يتأثران بما تتفق عليه الجماعة.
- 5- التنظيم غير الرسمي يتشكل تلقائياً في أي منظمة وهو يفوق التنظيم الرسمي في الأثر والأهمية.
- 6- في كل منظمة قادة غير رسميين يتمتعون بخصائص تؤثر في سلوك العمال.
- 7- ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل.

**روادها :**

**التون مايو:**

قام "إلتون مايو" وأعوانه بدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعمال من خلال التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو.

هذه التجارب تبحث العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الإنتاجية، تتمثل هذه المتغيرات في :

- كثافة الإضاءة
  - فترات الراحة
  - نظام دفع الأجور
- كانت النتائج غير متوقعة، وتؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمل.
- توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

- 3- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- 5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

### شيستر برنارد:

يرى "شيستر برنارد" أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني، إذ لا بد من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المشاركة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة، وحسب "شيستر برنارد" فإن أن أهم دور يقوم به المسير هو العمل على توفير جو عمل تعاوني مشترك، والعمل على التأثير في السلوك عن طريق تحليل ودراسة الدوافع والرغبات، وعلى اعتبار أن المنظمة تتكون من مجموعة من النشاطات والعمليات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد بواسطة العمل الجماعي المشترك، فإن مدى التعاون والتجاوب الاجتماعي والعمل المشترك يتوقف على مدى اهتمام المنظمة بدوافع ورغبات العاملين، وأن ما يقوم به المسير من مهام منذ تحديد الأهداف إلى غاية تحقيقها يعتمد كلياً على عمليات الاتصال.

يرى "شيستر برنارد" أن الأفراد يعملون معا في المنظمات الرسمية بغرض تحقيق غايات لا يتمكنون من إنجازها على المستوى الفردي، وأن هؤلاء الأفراد يعملون على تحقيق أهداف المنظمة الرسمية، لذلك يجب مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية واشباع حاجاتهم الضرورية، وعلى اعتبار أن المنظمة نظام تعاوني من الأفراد تنطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستعداد للتعاون، وجود هدف عام مشترك والاتصال، وغياب أي عنصر من هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى عدم التكامل وفشل المنظمة. كما يؤكد "شيستر برنارد" أن مصدر السلطة يجب أن يستمد من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها، وحسب رأيه فإن المرؤوسين يمكن أن يقبلوا السلطة عندما يتم الوفاء بشروط معينة، حيث أن السلطة الرسمية لا تعتبر ضماناً لقيام الأفراد بإنجاز الأعمال ولا تنفيذ الأوامر ولا حتى التزامهم باللوائح والقوانين، بل أن الفرد في العمل هو الذي يحدد درجة قبول السلطة ويحدد ما إذا كانت الأوامر الصادرة إليه تعتبر مشروعة أم لا، وبالتالي يقبل أو يرفض مثل هذه الأوامر.

### ميري باركر فوليت :

يرجع الفضل إلى "ميري فوليت" وكتابتها في تطوير حركة العلاقات الإنسانية، وقد سلطت الضوء على مواضيع التعاون والعمل الجماعي وشجعت العمال والمديرين على العمل بانسجام وتعاون دون سيطرة جهة على أخرى، وترى أن وظيفة المدير هي مساعدة الأفراد على التعاون وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينهم كما أكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل.

ترى "ميري فوليت" أن الخلافات أو الصراعات داخل المنظمة تنطوي على جوانب ايجابية يمكن استثمارها بطريقة تخدم المنظمة وأن العلاقات الشخصية تلعب دور أساسي في حل هذه الخلافات. قدمت فوليت نظرية "قانون الموقف" والذي ينص على أن إصدار الأوامر يكون بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة الموقف، حيث يكون الاتفاق على قرارات حسب الموقف، كما أن حل الصراعات أيضا يكون حسب الموقف ولا يتم تفضيل طرف على طرف آخر.