

٢ . مدرسة العلاقات الانسانية Human Relations School

بدأ هناك اتجاه ينمو ويتطور كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ونظريته للفرد والمنظمة وهي ما اطلقوا عليه ((مدرسة العلاقات الانسانية)) حيث كانت بمثابة الدعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسختها هذه المدرسة فبالاضافة الى اهتمامها بعناصر المنظمة الاربعة ((التخصص ، تقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الاشراف)) فقد ادخلت مدرسة العلاقات الانسانية عنصراً اخر اساسي وهو الاهتمام بالانسان والنواحي النفسية والمعنوية له كمحدد للانتاج وبالتالي كيفية دراسة تلك العناصر التنظيمية في ضوء السلوك الانساني وكيفية التفاعل بين الافراد داخل المنظمة وانعكاس ذلك على هذه العناصر .

ويعتبر ((التون مايو)) الممثل الرسمي لهذا الاتجاه مع زملائه ((برجز ، ديكسون ، وارنر)) حيث عملوا كفريق خلال الفترة بين (١٩٢٧ - ١٩٣٢) وتجارهم على مصانع (هورثون) في شركة (وينستون الكتريك) وتعتبر تجارهم هذه هي البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الانسانية ، حيث بحث (التون) وزملائه العلاقة بين عدد من المتغيرات مثل كثافة الاضاءة ، فترات الراحة ، نظام دفع الاجور وبين الانتاجية عن طريق اخضاع ست عاملات الى الملاحظات التجريبية اثناء الاداء وقاموا بإجراء تغيرات في فترات الراحة وطول وقت العمل والاضاءة وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هو حصول ارتفاع في انتاجية العاملات عند اجراء هذه التغيرات في ظروف العمل هذه سواء كانت بالزيادة والنقصان .

وهنا اتضح للباحثين ان هناك مجموعة من العوامل الاخرى تفوق في التأثير الذي تحدثه ظروف العمل المادية ، وعند البحث والتجربة بشكل اعمق وجدوا ان الجانب الاجتماعي له التأثير الكبير على علاقات العمل والانتاج وهنا اعتبر الباحثين بأن المصنع يؤلف نظام اجتماعي تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الافراد انفسهم التي تمثل علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في انماط التفاعل الاجتماعي والعملية الانتاجية ، وعليه لابد من النظر الى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل ادائه ومن هنا نشأت (مدرسة العلاقات الانسانية) وتطورت ونشطت الابحاث والدراسات المتعلقة بدراسة مكثفة للسلوك الانساني واثاره في الانتاج والانتاجية.

وقد حددت مدرسة العلاقات الانسانية اهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي ((القيادة ، الاتصالات ، المشاركة)) وتوضحت اهمية تلك المتغيرات نتيجة عدد من الدراسات وكان اولها (سلسلة تجارب مصانع هوثرون والتي كانت لهذه النتائج اثار كبيرة على الفكر الاداري والتنظيمي وبذلك اكتشف (التون مايو) وزملائه ما يلي:

١. كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية (الوظيفية) وانما تتحدد طبقاً لطاقته الاجتماعية.

٢. ان المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دور مهم ورئيسي في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا.

٣. ان التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الانتاجية.

٤. ان العاملون لا يسلكون الطرق المباشرة ويجابهون الادارة وسياساتها كأفراد وانما باعتبارهم اعضاء في جماعات العمل ، اي ان سلوك الفرد هو انعكاس لافكار واتجاهات ورغبات الجماعة وبالتالي لا يمكن النظر الى الافراد بأنهم منعزلين كما فعلت المدرسة الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم اعضاء في جماعات لها تقاليد واعراف يلتزمون بها.

ايضاً ترتبت على تلك التجارب وانكشاف اهمية العوامل الاجتماعية في الانتاج حيث ان تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له اثر واضح على انتاجية العمال وسلوكهم اثناء

العمل.وقد استخدمت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال تجارب هوثرون بعض المبادئ الاساسية واهمها:

(١) ان المنظمة عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد من الافراد المنعزلين وغير المترابطين.

(٢) ان السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك افراد المنظمة الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة عن التقاليد والاعراف التي تؤمن بها الجماعة وتقرضها على اعضائها.

(٣) ان القيادة الادارية تلعب دوراً اساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع اهداف المنظمة وكذلك تلعب دور مهم من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال اشراك الافراد في عملية الادارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق اهداف المنظمة.

(٤) ان عملية الاتصالات وتوفير المعلومات بين اجزاء المنظمة ليست فقط اتصالات رسمية بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية والتي تكون اكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

من هنا نلاحظ بأن مدرسة العلاقات الانسانية ركزت على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للافراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاج وبذلك اعتبرت المنظمة التي توفر اكبر قدر من اشباع تلك الرغبات هي المنظمات الاعلى كفاءة ، فقد اوضحت مدرسة العلاقات الانسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط بل ان هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الانسان لاشباعها وبالتالي يجب على المنظمة ان توفر فرص اشباعها من خلال بعض الوسائل التي تؤديها الى ذلك ومنها:

(١) تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

(٢) توفير القيادة الديمقراطية.

(٣) تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة في المنظمة وكذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

ايضاً اعتبرت مدرسة العلاقات الانسانية ان المنظمة نظام مغلق يتوقف سلوكه ونتاجيته على ما يجري بداخله فقط وان المنظمة تكون في حالة توازن اذا تحقق

التعادل والاتفاق بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات الفرد العامل في المنظمة ، اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق اهدافه دون مشاكل وايضا يكون اعضاء المنظمة في حال رضا ، وبذلك تكون مدرسة العلاقات الانسانية قد اغنت الفكر التنظيمي وبذلك بتوسيع مجال اهتماماته بحيث اصبح ينظر الى:

- (١) التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها مع بعضهما.
 - (٢) اثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل.
 - (٣) المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
 - (٤) الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على انتاجية العمل.
- اهم الانتقادات التي وجهت الى مدرسة العلاقات الانسانية

(١) انها لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة المنظمة والسلوك التنظيمي بل انها اكدت فقط على العنصر البشري.

(٢) ان هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من اعضاء المنظمة وهما مجموعة العمال ومجموعة الاداريين ، وحتى فيما بين العمال انفسهم هناك اختلاف وتناقض واضح في بعض فئات العمال انفسهم (مهره ، غير مهره) وكذلك بين الاداريين انفسهم.

(٣) ان تركيز مدرسة العلاقات الانسانية على انشاء جماعات العمل واتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل اكثر ملائمة للفرد ولكن ذلك لا يقلل من جهد هذا الفرد من عمله او من طبيعة العمل الذي يقوم به هذه امور موضوعية ولا علاقة لها بالعمل.

(٤) ان مدرسة العلاقات الانسانية تركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وان مكان العمل هو مصدر الرضا الاساسي للعامل انما تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط وبالتالي فأنها تعطي تصور خاطئ للتنظيمات الفعلية.

(٥) ان مدرسة العلاقات الانسانية قد اغفلت اهمية التنظيم الرسمي وركزت فقط على التنظيم تصور خاطئ للتنظيمات الفعلية.

٦) تتجاهل مدرسة العلاقات الانسانية الحوافز المادية حيث تركز فقط على الحوافز والمكافآت غير المادية وهي بذلك تفقد عنصر هام من عناصر تفسير السلوك الانساني في تنظيمات العمل.

وستتناول الان نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

١ - : نظرية الفلسفة الادارية (دوجلاس مكريكور):

تستند هذه النظرية على افتراض اي عمل او تصرف اداري في المنظمة يركز في اطاره العام على نظرية معينة اي (ان التصرفات لكل مستوى اداري تقوم على فلسفة ادارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى) ففي كتابه (الجانب الانساني للمنظمة) والذي صدر عام ١٩٦٤ وضع دوكلاس نظريتين حول نظرة المدراء لسلوك العاملين ، فيرى ان الاتجاه السلوكي للمدراء يعتمد على المبادئ والاطر الفلسفية والفكرية للمدير ، فسلوك الافراد والمنظمة بشكل عام بطبيعة هذه الفلسفة التي يؤمن بها المدير في المستوى الاعلى وقد تناولت كلا من الدراسات الكلاسيكية والانسانية بالبحث والدراسة وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها.

حيث اوضح بأن نظرية (X) السلبية تفترض ان الافراد العاملين يكرهون العمل وهذا وهذا شيء متصل بتكوينهم ومن ثم يؤثر في سلوكهم ، ونظراً لكرهيتهم للعمل فإنه يتم اجبارهم عليه وهذا يحتاج الى الرقابة والتوجيه وربما الى التهديد بالعقاب ، وانهم دائمي التهرب من المسؤولية وانهم يبحثون على الاستقرار المادي فقط لانهم بحاجة لتأمين معيشتهم.

اما نظرية (Y) الايجابية فأنها تتظر للافراد بأنهم يحبون عملهم ويعتبرون جهدهم بمثابة اللهو ومن ثم فهم لا يحتاجون الى الاجبار على العمل والرقابة بل هناك رقابة ذاتية لها الاثر الاكبر ، ودائماً يتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل بل يكررون السلوك الذي يشبع حاجاتهم الذاتية وطموحاتهم باستثمار جوانب الخلق والابتكار والابداع في حل مشاكلهم ، ويمكن الاعتماد عليهم في انجاز الاعمال وايضاً اشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم.

واخيراً نلاحظ بأن دوكلاس يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد لتحقيق اهدافهم واهداف منظمتهم واهمية القيادة ، وبذلك تكون هذه النظرية من الرائدات في الادارة والتي ركزت على عنصر الانتاج الالم في المنظمة وهو (الانسان)

ب - : نظرية سلم الحاجات ((ماسلو)):

ماسلو // وهو عالم نفس امريكي وضع عام ١٩٤٣ نظريته المعروفة بـ ((هرمية الحاجات الانسانية)) حيث انطلق في دراسته من فرضية ان معظم العاملين يحفزون من خلال الرغبة في اشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً هرمياً بهذه الحاجات مبتدأً بالحاجات الاساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الاخرى تباعاً الى قمة الهرم وتكون كالتالي:

(١) **الحاجات الاساسية:** متمثلة بالطعام والماء والهواء والسكن وهي حاجات مهمة لبقاء الحياة وبداية سلم الحاجات اخرى يتساوى فيها الافراد بغض النظر عن اعمارهم وشخصياتهم وجنسياتهم ولكن يتباينون من درجة الاشباع وتعتبر من الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

(٢) ما ان يشبع الانسان الحاجات لاساسية تليها الحاجات التي فوقها من السلم وهي الامان وذلك يتمثل بأطمئنان الفرد على نفسه واهله وتأمين دخل مستمر وهي حاجة تبرز ما ان يحقق الفرد حاجاته الاساسية وتصبح ميطرة على سلوكه وتشكيل افعاله.

(٣) **الحاجة الاجتماعية:** وهي حاجة الانتماء وهي ان يكون الفرد محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وان يكون عضو في جماعته.

(٤) **الحاجة للتقدير والاحترام:** وتعني حصول الفرد على الاحترام والاعتراف به من قبل الآخرين واشعاره من قبل الادارة بقيمة عمله والشعور بالثقة وانه مهم للمنظمة والمجتمع.

(٥) **الحاجة الى تحقيق الذات:** تعبر هذه الحاجة عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته ويشير الى مدى استعدادة للتغير عن ذلك وتشكل هنا الحاجة في نظر ماسلو الى السلم الهرمي للحاجات.