رابعا- مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية في الإدارة، حيث ركزت على الجانب الإنساني واعتبرته أساس العمل الإداري والمساهم الأول في تحقيق أهداف المنظمة، وقد ظهرت هذه النظرية وتطورت نتيجة مجموعة من الأبحاث التي قام بها روادها وفي مقدمتهم: إلتون مايو، ماري فولت، شيستر برنارد.

وتعني العلاقات الإنسانية كيفية النسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عنه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة عدة أسباب أهمها:

- تزايد القوة التي تتمتع بها الاتحادات العمالية، وفسر البعض حدوث ذلك بأنه دلالة على فشل أصحاب المصانع في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم؛
- تحسن الأوضاع المادية والثقافية للعامل، وذلك ساهم في مطالبته بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة التي يعمل بها العامل؛
- تطور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل تجاه المجتمع؛
- زيادة المشكلات داخل المنظمة بسبب زيادة حجم العمل وبالتالي زيادة حجم التنظيم الإداري، فظهرت التخصصات الدقيقة وذلك ساعد على ظهور مشكلات بين الفئات المهنية ذات التخصصات المختلفة.

I- نظرية إلتون مايو

يعتبر إلتون مايو "Elton Mayo" (1880- 1949) رائد نظرية العلاقات الإنسانية، إذ اهتم بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على العاملين، وقد عارض أراء تايلور التي تنص على أن الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج.

1- فحوى تجارب إلتون مايو: قام "إلتون مايو" بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة وسترن إلكتريك في مصنع هاوثورن (Hawthorne) في الولايات المتحدة الأمريكية مع فريق من معاونيه، وتتعلق هذه التجارب بدراسة أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية في بداية القرن العشرين والوصول إلى العلاقة التي تربط بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين

. وقد ركزوا اهتماماتهم على مجموعة من العوامل من خلال التجارب الآتية:

- **تجربة الإضاءة:** الهدف من التجربة قياس أثر الإضاءة على الإنتاجية واستمرت التجربة لمدة عامين ونصف، حيث قام الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا أن هناك عاملا غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.
- **تجارب أخرى للعوامل غير المادية:** بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وكذلك أسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن دون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية. من

هذه التجربة استنتج مايو وفريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما:

✓ **المناخ الجماعي:** الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.

✓ **الإشراف المشترك:** حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه. كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية.

2- نتائج تجارب إلتون مايو: تتلخص أهم النتائج التي توصّل إليها إلتون مايو من خلال تجاربه في:

- أن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.
- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديموقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

IV- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية

أثارت مدرسة العلاقات الإنسانية الكثير من الاهتمام من قبل المهتمين بإدارة المنظمات كونها سلطت الضوء على أهم النقاط التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها رغم ذلك لم تسلم من الانتقادات.

1- مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية: تتمثل أهم هذه المزايا في النقاط التالية:

- إنّ ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى.
- أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل.

2- الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية: رغم المساهمات الكبرى للمدرسة إلا أنّها تعرضت إلى مجموعة من الإنتقادات التي لم تجعل منها نظرية متكاملة وشاملة للإدارة وأهمها:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية مثل الهيكل، العوامل المادية، التكنولوجيا وغيرها من العوامل؛
- النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم؛
- التركيز على الحوافز المعنوية وإغفال أثر الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف؛

- نظرت العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أداؤه على أداء عناصره الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية؛
- تركيز النظرية على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى نحو العليا.

خامسا- المدرسة السلوكية

ركزت هذه المدرسة على دراسة سلوك الفرد من خلال معرفة الدوافع الداخلية التي تحدد سلوكه في اتجاه معين، كما نظرت إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه "إنسان اقتصادي" كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه "كائن اجتماعي" كما رأت حركة العلاقات الإنسانية، فهي تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته.

I- نظرية x و y لدوجلاس ماك جريجور

أصدر الأستاذ دوغلاس ماك جريجور "Douglas McGregor" خلال عام 1964 كتابه تحت عنوان "الجانب الإنساني في المنظمة"، تكلم فيه عن اتجاهين متناقضين هما نظرية X و Y.

1- النظرية التقليدية (نظرية X): تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل؛
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل؛
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل؛
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء عام دون متابعة وإشراف؛
- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل، أي أنّ الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.

المدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائما ليكون ديكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة. وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

2- النظرية (Y): تقوم هذه النظرية على مجموعة أخرى من الافتراضات التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني كما يلي:

- يعمل الإنسان لإشباع الحاجات الأساسية والأمنية والانتماء والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات؛
- يحب الإنسان العمل كحبه إلى اللعب والراحة؛
- لا يعمل الإنسان تحت الرقابة المباشرة فقط، لكنه يمكن أن يعمل أفضل في ظل الرقابة الذاتية؛
- يسعى الإنسان إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة؛

- يتمتع الإنسان بالقدرة على المبادأة والإبداع وينبغي مكافأته.

المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه القيادي فإنّه يميل غالبا إلى النظرة التفاؤلية لمرؤوسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديموقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتيا ورقابة أنفسهم، ويوفر لهم مناخ الابتكار والإبداع، ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.

II- نظرية الحاجات الإنسانية

نشر عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) سنة 1943 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية"، ويرى ماسلو بأن السعي إلى إشباع الحاجات الإنسانية غير المشبعة تماما هو الدافع وراء سلوك الفرد، فالدافع هو المحدد المهم لسلوك الفرد. وهذا الدافع هو السعي بجهد لإشباع حاجة معينة ضمن تسلسل ورودها في ترتيب أو هرمية حاجاته. فالحاجات التي تأتي في المقدمة من هذه الهرمية يجب إشباعها أولا ثم على الأقل إشباعها إلى حد ما قبل أن تبرز حاجات أعلى من الأولى وتتطلب إشباعها. ليكون ذلك محددا مهما لسلوك الفرد.

ويقوم تفسير ماسلو للدافع وراء السلوك للفرد على دعامتين أساسيتين:

- الفرد إنسان راغب وتعتمد حاجاته على ما هو لديه فعلا، فالحاجة غير المشبعَة تؤثر في بناء سلوكه، وهكذا تصبح الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا لسلوك الفرد؛
- يمكن ترتيب حاجات الفرد بهرمية معينة: فعند اشباع إحداها تبرز التي تليها مؤثرة في سلوك الفرد بهدف إشباعها.

1- **ترتيب الحاجات الإنسانية حسب ماسلو:** قسم ماسلو الحاجات الانسانية ورتبَها كما يلي:

- **الحاجات الفسيولوجية أو الجسمانية:** وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الانسان وبقائه، ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان إلى الماء وإلى الطعام وإلى الراحة وإلى النوم...الخ، وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو؛
- **حاجات الأمن والأمان:** إن حاجات الأمن تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وحماية كل ما لديه في الحياة. وبناءا عل اقتناع الانسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نسبية يحتاجها الانسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي ومثال ذلك القوانين والأنظمة والتعليمات والاجراءات التي تمنع اعتداء الأفراد على بعضهم.
- **الحاجات الاجتماعية:** والتي ترتكز على الشعور بالانتماء لمجموعة، كالتفاهم مع زملاء العمل، الوصول إلى المعلومات وإمكانية التعبير.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وهي حاجات الانسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الانجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير، ويعتقد ماسلو أن اشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والاحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

➢ **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم اشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو- كما يقول ماسلو- رغبة الفرد في أن يكون وما يمكنه أن يكونه.

ترتيب الحاجات حسب هرم ماسلو

2- **الإنتقادات الموجهة لنظرية ماسلو للحاجات:** بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنّها واجهت عدة انتقادات أهمها:

➢ إن رئيس العمل هو شخص عادي وليس عالم نفس يمكنه أن يحلل نفسية من يعملون معه ليفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت أثارت عند المرؤوس دوافع العمل والإنجاز.

➢ افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولا ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي، فلا يعقل أن ينتظر الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الإنتماء مثلا طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية والحاجة للأمان.

➢ افترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد، فأحيانا تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية ببعض الحاجات الفسيولوجية، أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجرا كبيرا.

➢ بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أنّ هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر، فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد، والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل... وهكذا.

III- نظرية ذات العاملين

طوّر فريديريك هيزربيرغ Frederick Hezerberg نموذج العاملين بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، ونشره في كتابه عام 1959 وتمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب.

1- **العوامل المكونة لنظرية ذات العاملين:** ميز هيزربيرغ بين نوعين من العوامل هي:

➢ **العوامل الوقائية:** تعمل هذه العوامل الوقائية (الأساسية) إلى إزاحة عدم الرضا عن الوظيفة، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد وتتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة، ظروف العمل، موقع ومكان العمل، الأجور، سياسات الشركة، نوعية الإشراف وطبيعة العلاقات، ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة. وأطلق هيزربيرغ على هذه العوامل بالعوامل الوقائية أو الصحية أو الصيانة أو العوامل المانعة.

➢ **العوامل الدافعة:** وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية، إنّ عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل هي الإنجاز، الاعتراف، طابع التحدي في العمل، المسؤولية، النمو، التقدم والتعلم، عمل ذو معنى تام.

IV- تقييم المدرسة السلوكية

1- **مساهمات المدرسة السلوكية:** تتمثل أهم مساهمات المدرسة السلوكية في:

➢ تكمل المدرسة الكلاسيكية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم؛

➢ اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط وسلطات رسمية وغير رسمية؛

➢ التأكيد على أنّ أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل؛

➢ ساعدت على تطوير فهم وتطبيق العمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكيتها ومقومات نجاحها.

2- **الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:** تتلخص الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية أساسا في:

➢ أن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العلمية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة؛

➢ هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها؛

➢ اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطا متكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.