

## المحاضرة الرابعة: النظريات التقليدية - مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد اهتمت المدرسة الكلاسيكية بالتنظيم الفني للعمل، وأهملت العنصر البشري، وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف المدرسة الكلاسيكية دون إلغاء مبادئها، وقد جاءت في ظروف صعبة في سنوات أزمة الكساد العالمية خلال سنوات 1928-1929-1930، ركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاج، ودعت إلى الاهتمام بالفرد العامل والعمل على إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية، وتنمية روح التعاون بين الأفراد، وتمثل أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية في:

### أولاً: نظرية إلتون مايو (تجارب هاوثورن)



هو عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل درّس بجامعة فيلادلفيا وهارفارد ابتداء من سنة 1926، كان مهتم بمسائل العمل والإنتاجية، لأن الإدارة كعلم جاءت لتحسين الإنتاجية، ساهم في إنشاء قسم علم النفس الصناعي في جامعة هارفارد.

بدأ إلتون مايو ضمن مجموعة من المفكرين في الإدارة البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان يدور حول البحث عما يخفف من آثار تطبيق هذه المبادئ، حيث بدأ هذه المحاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة من خلال اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل، مما يساعد على تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي لتحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة.

وفي عام 1924 بدأ مايو في إجراء ثلاثة أنواع من التجارب هي:

1- تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.

2- تجارب لدراسة أثر التغيير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.

3- تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.

ولإجراء هذه التجارب تم اختيار مجموعة من العاملات وعزلهم في مكان مخصص لقياس الإنتاجية قبل إدخال المتغيرات التجريبية وبعد إدخال المتغيرات التجريبية.

أظهرت نتائج هذه التجارب عدم صحة فروض الدراسة فقد كانت فرضيات الدراسة تبين أن:

1- التغيير في نظم الإضاءة من إضاءة ضعيفة إلى قوية ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

2- أن زيادة فترات الراحة ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

ولكن أظهرت التجارب أن الإنتاجية تزداد نتيجة تأثير عوامل أخرى تختلف عن نظم الإضاءة أو نظم فترات الراحة فمثلاً تم قياس الإنتاجية قبل إجراء التغيير في نظم الإضاءة وتم قياسها بعد إدخال نظام الإضاءة الجديد ثم تم تغيير نظام الإضاءة والعودة إلى النظام الأصلي قبل إجراء التجربة، وقد كان من المتوقع أن الإنتاجية سوف تنخفض عند نظام الإضاءة الأصلي إلا أن ذلك لم يتحقق، كذلك في حالة نظام فترات الراحة. ومن هنا اتجهت أنظار الباحثين إلى أن هناك عوامل أخرى تدخلت في التجربة وهي السبب المباشر لزيادة الإنتاجية وقد أطلق على هذا العامل في ذلك الوقت العامل الخفي، حيث بدأ الباحثون في ملاحظة ومراقبة مجموعة العاملات الذين تم اختيارهم للتجربة وذلك لاكتشاف العامل الخفي الذي يؤثر في الإنتاجية.

لاحظ الباحثون تولد نوع من العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين المجموعة التجريبية، وقد ظهرت هذه العلاقات بسبب صغر حجم المجموعة، فبعد أن كانت العاملة عضواً في جماعة قوامها 500 مفردة أصبحت عضوة في جماعة صغيرة قوامها 50 مفردة. ومن هنا توصل الباحثون إلى أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية.

وقد أجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاءة الإنتاجية، حيث تكررت النتائج التي أكدت أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

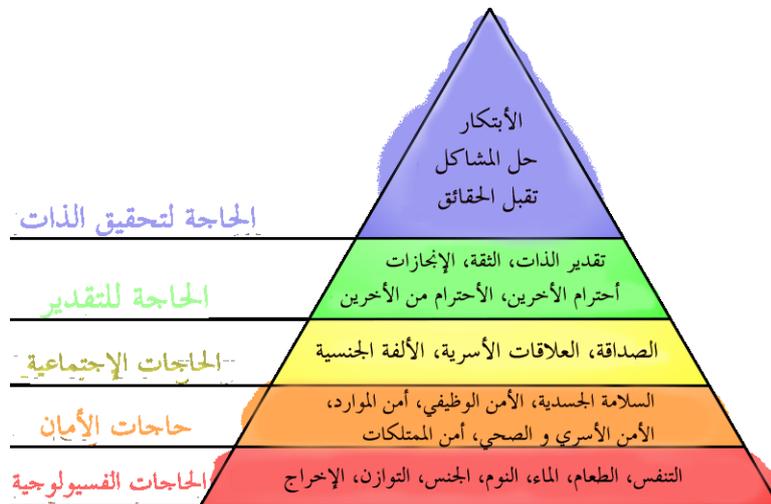
1. نتائج دراسات إلتون مايو: انطلاقاً من التجارب السابقة توصل التون مايو إلى النتائج التالية:
  - الإنسان هو محور العملية الإنتاجية، وأن للعلاقات الإنسانية دوراً كبيراً في تحسين إنتاجية المنظمة.
  - أن الإنسان يبحث عن مجموعة ينتمي إليها ويشعر فيها بالاعتراف والتقدير والاحتضان.
  - تعتبر المؤسسة نظاماً اجتماعياً بالإضافة إلى كونها كياناً قانونياً واقتصادياً، وهي تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الفرد، أي أن للمجموعة آثاراً إيجابية كبيرة على الفرد وعلى الإنتاجية.
  - تحفيز العامل لا ينطوي على النواحي المادية فقط بل يتعداه إلى ظروف العمل الملائمة وإلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بنوع من الاهتمام والاحترام.
  - تحسيس العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين والتي تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية، وأن الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.
  - من الضروري اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - ضرورة تحلي المديرين بمهارات سلوكية إلى جانب المهارات الفنية والإدارية.
  - ضرورة اهتمام المدراء بالتنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه ودرجة تأثيره على المؤسسة.
  - تتأثر إنتاجية الفرد بمستوى الرضا عن العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي ينتسب إليها.
2. انتقادات نظرية إلتون مايو: من بين الانتقادات التي تعرضت لها نظرية العلاقات الإنسانية نذكر:
  - حصر الاهتمام بأثر الحوافز المعنوية وإهمال أثر الحوافز المادية.
  - التركيز على المتغيرات الاجتماعية كمحرك لسلوك العاملين.
  - التركيز على التنظيم غير الرسمي كأساس للهيكل التنظيمي.
  - المبالغة في اعتقاد وجود تفاهم كبير بين الأفراد داخل فرق العمل وأن مصالحهم مشتركة وواحدة.

### ثانياً: نظرية سلم/هرم الحاجات (أبراهام ماسلو)



تعتبر نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو من أكثر نظريات الإدارة انتشاراً وشمولاً، إذ ركز على دراسة الحاجات في علم الإدارة، حيث توضح أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، إذا لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وهذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته. إذا حسب ماسلو فالحاجة هي نقص مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لإشباعه وهي التي تولد ضغطاً يؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المؤسسة.

1. سلم الحاجات حسب أبراهام ماسلو: قسّم ماسلو الحاجات الإنسانية الضاغطة على الفرد إلى خمسة مستويات يمكن توضيحها في الشكل التالي:



أ- حاجات فسيولوجية: هي حاجات فطرية مهمة لحياة الإنسان، ولا يتم الانتقال إلى حاجات أخرى إلا عند إشباعها، وتختلف درجة الإشباع من فرد لآخر حسب حاجته، ومن بين هذه الحاجات: الحاجة إلى الأكل، الحاجة إلى الشرب، الحاجة إلى النوم،... الخ.

ب- الحاجة إلى الأمان: بعد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية يسعى لتحقيق الأمن والطمأنينة، مثل تأمينه من الأخطار الناتجة عن العمل، وشعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجات سوف يؤثر على أدائه ويقلل من إبداعاته.

ج- الحاجات الاجتماعية: بعد تحقيق الحاجة إلى الأمان يسعى الفرد إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية بشعوره بالانتماء للآخرين، وتكوين علاقات صداقة مع الأفراد العاملين، تبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية.

د- الحاجة إلى التقدير: شعور الفرد بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين واعترافهم بمكانته الاجتماعية، يعتبر دافع وحافز لتحقيق نتائج إيجابية من قبل العامل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في الإبداع وإظهار مواهبه، وتنمية ذاته.

2. فرضيات نظرية سلم الحاجات: تقوم نظرية سلم الحاجات على الفرضيات الأساسية التالية:

- التدرج في الإشباع ( من أسفل إلى أعلى): يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لألوية تعبر عن مدى إلحاحية الحاجة. فالحاجات الفسيولوجية تأتي أولاً في أولوية الإشباع، تليها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ويتجه سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا (الفسيولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمن)، وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات.

- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية.

- الحرمان من الإشباع: لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة معناه أن الحاجة غير المشبعة تولد دافعا لإشباعها.

- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً.

- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.

- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

3. الانتقادات الموجهة لنظرية سلم الحاجات:

- اعتبار النظرية كمحاولة لتنسيق الحاجات الإنسانية دون أن تعطي إجابة واضحة حول جوهر عملية الدافعية ولا عن الكيفية التي يمكن الاستفادة منها في إشباع الحاجات المختلفة؛

- يعتبر الترتيب الهرمي عبارة عن ترتيب اصطناعي، لأن الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها؛

- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد، فقد يشبع الفرد حاجته إلى الاحترام والتقدير قبل الحاجات الاجتماعية؛

- يرتبط ترتيب الحاجات ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي يعيش فيها الإنسان من حيث الموقع والزمن.

### ثالثاً: نظرية العاملين (فريدريك هيرزبرغ)



يوضح فريدريك هيرزبرغ بأن العوامل التي تساهم في تحقيق الإشباع في العمل هي تلك التي تؤدي إلى تنمية الفرد، حيث يميز بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، وقد دوّن نظريته من خلال كتابه: العمل وطبيعة الإنسان الذي ألفه سنة 1966 انطلاقاً من دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال سؤالهم سؤالين؛ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟ متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟ والجدول الموالي يبين فحوى نظريته:

نوع العوامل	العوامل المحفزة	العوامل الوقائية
الوصف	هي عبارة عن عوامل داخلية وفي حالة توفرها يشعر العامل بالرضا عن العمل وتزيد دافعيته لبذل المزيد من الجهد، وهي تقابل الحاجات العليا من هرم ماسلو.	هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمة وهي تقابل الحاجات الفيزيولوجية، الاجتماعية والحاجة إلى الأمان في هرم ماسلو، تقود العامل للاستقرار بالعمل، فعدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم رضا الفرد، ووجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا.
الأمثلة	- الإنجاز؛ - التقدير؛ - المسؤولية؛ - التقدم الوظيفي؛ - النمو والتطور الذاتي.	- سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها؛ - أسلوب الإشراف؛ - العلاقات بين الأفراد (رؤساء، مرؤوسين)؛ - الأجور والرواتب؛ - ظروف العمل؛ - الاستقرار الوظيفي.

لقد كان لنظرية العاملين أهمية كبيرة في تفسير سلوك العاملين واستطاع هيرزبرغ تقديم نظرة جديدة لفهم أسباب تفاوت الأداء بين المنظمات انطلاقاً من فهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال، فظروف العمل المادية كالمكتب الفاخر لا يؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات التقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز، وبالرغم من هذه المساهمة القيمة إلا أن نظرية هيرزبرغ لم تسلم من الانتقاد للأسباب التالية:

- صغر حجم العينة التي شملت 200 موظف وانحصرت على المهندسين والمحاسبين دون باقي الموظفين والعمال؛
- عدم استخدام طرق القياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، والاكتفاء بالتقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

#### رابعا: نظريتي X وY لدوغلاس ماك غريغور



من خلال كتابه الذي صدر سنة 1960 تحت عنوان البعد الإنساني للمؤسسة، قدم دوغلاس ماك غريغور (1906-1963) أسلوباً جديداً لإدارة المؤسسات من خلال الجمع بين أفكار كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية. حيث يرى ماك غريغور بأن هناك اعتقاد وفروض خاطئة سائدة لدى المدراء حول سلوك الفرد وقام بتخليص هذه الفروض في نظرية سميت بالنظرية X، وقدم نظرية أخرى عكس النظرية X سميت بالنظرية Y والتي تعبر عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح مع العنصر البشري، وقد دعا من خلال نظريته إلى ضرورة إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد. ويمكن تلخيص مبادئ النظريتين في الجدول التالي:

النظرية X	النظرية Y
- العامل سلبي ولا يحب العمل؛	- العامل إيجابي ويحب العمل؛
- فرض رقابة شديدة على العامل؛	- يمارس العامل رقابة ذاتية؛
- العامل كسول بطبعه؛	- العامل نشيط بطبعه؛
- العامل لا يتحمل المسؤولية؛	- العامل يتحمل المسؤولية؛
- يرغب بأن يقوده شخص آخر؛	- لا يرغب العامل في أن ينقاد؛
- العقاب والتهديد وسيلتان لدفع الفرد للعمل؛	- يعمل الفرد أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب؛
- يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي؛	- لا يهتم بالحوافز المادية؛
- لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير.	- لديه مستوى عال من الطموح.

وبناء على هذه التصور يرى ماك غريغور أن على المدراء أن يهتموا بالعلاقات الإيجابية في العمل، وبإعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمية من خلال الإدارة بالمشاركة مع الأخذ بالنقاط التالية:

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
- تحديد الأهداف المشتقة والفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع في تحقيقها خلال مدة زمنية محددة؛
- متابعة إنجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة؛

- تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة الى جانب الصيغ والأساليب التي تم اعتمادها مسبقا أو معرفة الانحرافات وتشخيص مسبباتها بموضوعية ومحاولة تصحيحها.  
ومن أهم ما توصل له دوغلاس أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بما ينسجم مع افتراضات المدراء حولهم.

#### خامسا: الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

من أهم الانتقادات الموجهة لنظريات العلاقات الإنسانية إضافة إلى تحيزها للجوانب الانسانية ، إكتشاف نقائص في تجربة هاوثورن التي انبثقت منها مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو ما سمي فيما بعد بأثر هاوثورن، كما أن هذه النظرية لم تأخذ أيضا بيئة المنظمة بعين الاعتبار، إضافة إلى أن دراسات وتحاليل وأبحاث نظريات العلاقات الإنسانية كلها تمت على مستوى العامل البسيط أي المستوى الأدنى وتوقفت عنده، وأغفلت التنظيم الرسمي بشكل كبير.