

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال

الأفواج: 1، 2، 3

مقياس: نظرية المنظمة

ملخص البحث رقم 04:

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت بوادر الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وتمثلت اسهامات نظرية العلاقات الإنسانية في عديد النظريات أهما: دراسات هوثورن: آلتون مايون، نظرية الحاجات الإنسانية: أبراهام ماسلو، نظرية X ونظرية Y: دوغلاس ماغريغور. بالإضافة إلى نظريات أخرى.

إن أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية هي ضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعة من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وتحقيق الرضا لهم، ومن هنا يتم تحقيق أعلى إنتاجية.

I. دراسات هوثورن: آلتون مايون

ولد آلتون مايو في أستراليا وسافر للولايات المتحدة الأمريكية حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في 1926، وقد قاد مجموعة من الباحثين للقيام بتجارب في شركة ويسترن الكتريك في الو م أ في مصانع هوثورن بشيكاغو، لذلك تم تسميتها بتجارب هوثورن، حيث كانت هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية وبداية الاهتمام بمطالب الأفراد النفسية والاجتماعية. ولقد تضمنت تجارب هوثورن (1927-1933) عدة تجارب أهمها:

أ- علاقة الإضاءة بالإنتاج:

في هذه التجربة تم تعريض مجموعة من العمال لشدة إضاءة مختلفة وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية وتم التوصل إلى أن الزيادة أو النقصان في معدلات الإضاءة ليس له علاقة مع زيادة أو نقصان الإنتاج (عكس ما افترضته النظرية الكلاسيكية بأن الإضاءة تؤثر على الإنتاج).

ب- علاقة الإنتاج بفترات الراحة:

توصلت هذه التجارب إلى عدم صحة فرضية نظرية الإدارة العلمية (وجود علاقة بين إنتاجية العمال وفترات الراحة، وأن الإجهاد والسأم عاملان أساسيان يؤثران على إنتاجية العامل). حيث توصلت التجربة (علاقة الإنتاج بفترات الراحة) إلى أن هناك عامل هام يؤثر في الإنتاج هو التعاون بين العاملين القائم على التجربة وأن علاقات العمل بين العمال والإدارة لهما أثر كبير على الإنتاجية.

ت- علاقة الإنتاج بالأجر:

تم التوصل من خلال التجربة إلى أن الأجر له أثر في المدى القصير فقط على الإنتاجية، وأن هناك عاملا آخر يؤثر على إنتاجية العمل يتمثل في تحسين معنوية العاملين ورضاهم.

بعد التطرق لتجارب هوثورن يمكن ذكر أهم المبادئ التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية (آلتون مايو) على النحو التالي:

1- مبادئ آلتون مايو (نظرية العلاقات الإنسانية):

- لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد لزيادة إنتاجيته وإنما مرتبطة أيضا بالبعد الاجتماعي في الأداء.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءةً وأعلىها من حيث الإنتاجية.
- إن العمال لا يسلكون العمل أو يجاهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما كأعضاء في مجموعات.
- الاتصالات غير الرسمية لها أثر أكبر في التأثير على سلوك العاملين.

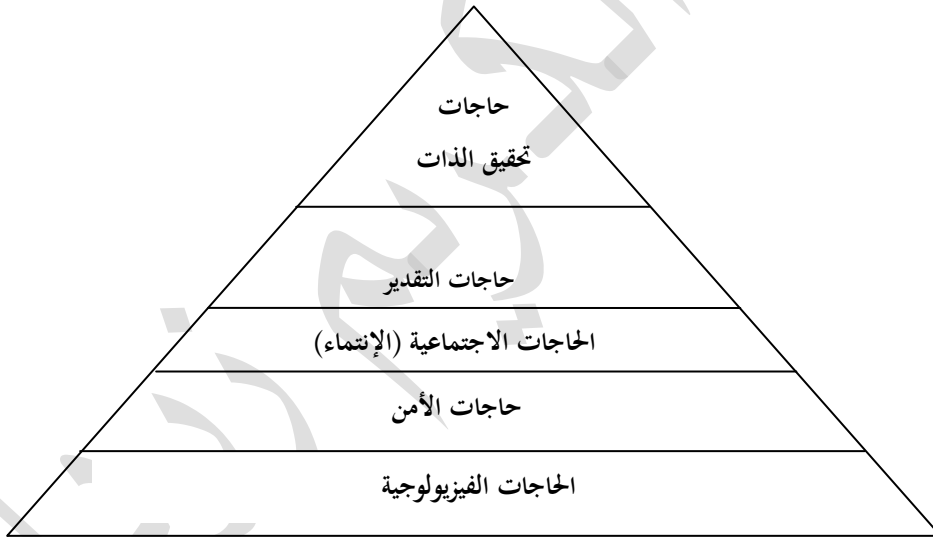
II. نظرية الحاجات الإنسانية: أبراهام ماسلو

ركز أبراهام ماسلو على دراسة الحاجات الإنسانية التي تدفع الفرد إلى مزاوله نشاطه المهني، وعلى ضوء ذلك قام بصياغة فكرة أن السلوك البشري في العمل يتصف أكثر بالتعاون والإنتاجية كلما وجد في المنظمة فرصاً لتحقيق الذات وتنمية قدراته الشخصية.

تنقسم الحاجات حسب أبراهام ماسلو إلى خمسة مستويات:

- أ. الحاجات الفيزيولوجية: مثل الأكل.
- ب. حاجات الأمن: الأمان الجسدي، الأمان الوظيفي.. الخ.
- ج. الحاجات الاجتماعية (الإنتماء): تتمثل في حاجات الإنتماء إلى جماعة (جمعية، عائلة)، والاعتراف والقبول من طرف الآخرين.
- د. حاجات التقدير: تتمثل في المكانة والاحترام والتقييم.
- هـ. حاجات تحقيق الذات: تتمثل في تنمية القدرات والتطور المهني.

هرم الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو



يرى أبراهام ماسلو أن الفرد لا يفكر في إشباع حاجة المستوى الأعلى إلا بعد إشباع حاجات المستويات الدنيا بشكل كافي.

III. نظرية X ونظرية Y: دوغلاس ماغريغور

ركز دوغلاس ماغريغور على دراسة طريقة قيادة الأفراد حيث توصل لوجود صورتين لعمل الأفراد أطبق عليهما نظرية X ونظرية Y.

1- نظرية X: هي عبارة نظرية متشائمة وسلبية تركز على الفرضيات التالية:

- الفرد يكره العمل.
 - الفرد لا يرغب في المسؤولية.
 - بسبب كرههم للعمل يتوجب مراقبة الأفراد وتهديدهم بالعقوبات بدفعهم لبذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف اللازمة (رقابة خارجية).
 - يفضل الفرد أن يُقاد من طرف الآخرين بحكم ضعف طموحه وتعبه من المسؤولية.
 - ضعف الإبداع والابتكار.
- انتقد ماغريغور هذه النظرية باعتبارها تتجاهل جزءا من احتياجات ودوافع الإنسان في العمل، ومن هنا قام باقتراح فرضية جديدة متعارضة تماما مع الفرضيات السابقة.

2- نظرية Y: تتميز نظرية Y بالتفاؤل والإيجابية وترتكز على مايلي:

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه ويعتبرون الجهد المبذول في العمل مثل اللعب.
- الفرد لا يتهرب من المسؤولية، بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت له السبل الكفيلة لإشباع رغباته ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في هذا المجال.
- الفرد له قدرات فكرية وتطويرية، والفتش في تحقيق بعض الأهداف التنظيمية لا يعني قصور في القدرة الذاتية للأفراد في استثمار الطاقات الكامنة وإنما يعود لمتطلبات إطلاق الطاقات الذاتية للأفراد وتعزيز استقلاليتهم.

يتضح في الأخير أن ماغريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بالمشاركة الفاعلة للأفراد وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معا.

3- أوجه التشابه والاختلاف بين نظرية الإدارة العلمية والنظرية السلوكية:

تشابه النظريتين في تركيزهما على الفرد في المنظمة، إلا أنهما اختلفتا من حيث الرؤية.

فالنظرية العلمية العامل كائنا اقتصاديا يسعى إلى إشباع حاجاته الفيزيولوجية، بينما اعتبرت النظرية السلوكية العامل كائنا اجتماعيا له حاجات فيزيولوجية واجتماعية.

وتختلفان أيضا في مفهوم الإدارة، حيث ترى النظرية العلمية أن الإدارة عبارة عن أداء الأشياء بواسطة الآخرين بينما ترى النظرية السلوكية أن الإدارة عبارة عن أداء الأشياء مع الآخرين.

4- الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية: تعرضت نظرية العلاقات الإنسانية لعديد الانتقادات وأهمها :

- تجاهل النظرية (نظرية آتون مايو) مجموعة الدوافع التي تؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
 - تجاهلت نظرية آتون مايو التنظيم الرسمي واعتبرت التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، وعليه فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
 - محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة (تجارب آتون مايو) وبالتالي يمكن الشك في مصداقية نتائجها.
- وبصفة عامة تعرضت نظرية العلاقات الإنسانية أيضا للانتقادات التالية:
- لم تتطرق لظاهرة الصراع داخل المؤسسات الصناعية.
 - إغفال دور النقابات العمالية التي تهتم برعاية حقوق العمال.
 - انتقاد بعض الدراسات خاصة الأولى منها باتباعها المنهج العلمي المطبق في العلوم التطبيقية في البحث، وهذا لا ينطبق على دراسات ذات الطابع الإنساني.