

## المحور الثالث : مدرسة العلاقات الإنسانية

### 1. نظرية إلتون مايو (1880-1949):

يعتبر عالم النفس الصناعي الأسترالي الأصل إلتون مايو من الرواد الأوائل لهذه المدرسة، حيث جاءت نظريته نتيجة سلسلة من التجارب التي أجريت في مصانع هاوثورن لشركة وسترن إلكترليك بالوم أ بين 1927 و1932. وكانت بدايات هذه النظرية تركز على أثر العوامل الفيزيائية كالإضاءة التهوية... إلخ على إنتاجية العمال، أدت إلى نتائج مغايرة مفادها أن هناك علاقة بين معنويات الأفراد والإنتاجية.

#### ➤ مبادئ نظرية إلتون مايو:

وكانت هذه المبادئ نتيجة التجارب التي قام بها إلتون مايو ومن أهمها:

- الإنسان محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- استخدام الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز الاقتصادية لزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا جيدا للعمل.
- المنشأة نظام اجتماعي إضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي.
- ضرورة امتلاك المديرين للمهارات السلوكية والاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية والإدارية.
- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وعدم مواجهته من قبل الإدارة.

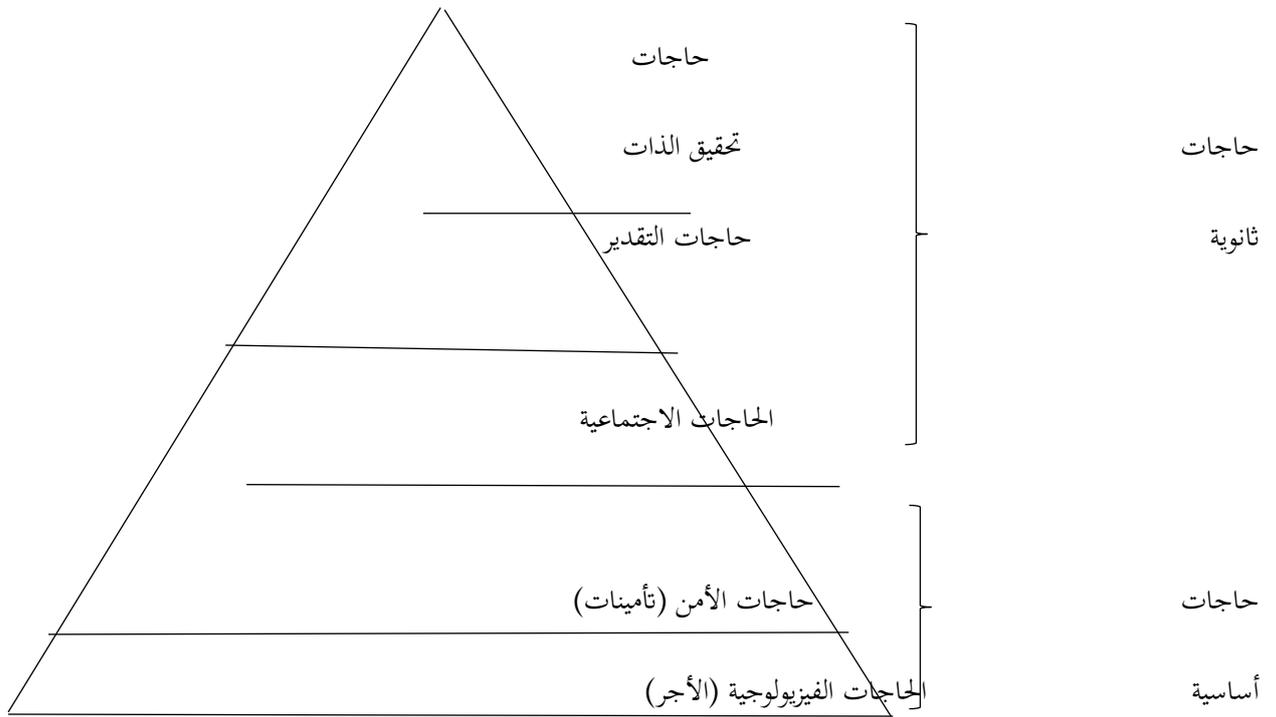
#### ➤ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- يرى علماء النفس والاجتماع أن نتائج التجارب كانت محدودة ولم تضيف جديدا.
- لا تعتبر نتائج دراسات هذه النظرية حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي.
- عدم الاهتمام بالعوامل الأخرى بخلاف العوامل الإنسانية.

## 2. نظرية أبراهام ماسلو (1908-1970):

نشأ من والدين غير متعلمين مهاجرين من روسيا، أستاذ في علم النفس، ومختص في دراسة السلوك الإنساني. ويعتبر من الأوائل الذين اهتموا بدافعية الفرد نحو العمل من خلال كتابه *Motivation and Personality* والذي اقترح فيه ماسلو نظريته الشهيرة حول سلم الحاجيات بين حاجيات أساسية وأخرى ثانوية، حيث بالنسبة له الفرد لا يشبع الحاجات الثانوية إلا بعد الانتهاء من إشباع الحاجات الأساسية الموجودة في أدنى الهرم كما يلي:

## شكل رقم (1): سلم الحاجات لأبراهام ماسلو



بالنسبة لماسلو وفي كتابه السالف الذكر، يحدد بأن 85% من الحاجات الفيزيولوجية مشبعة، 70% من حاجات الأمن مشبعة، 50% بالنسبة للحاجات الاجتماعية، 40% حاجات التقدير، و فقط 10% من حاجات تحقيق الذات مشبعة (في الو م أ 1954).

## ➤ الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

بالرغم من أن الكثير من المفكرين تأثروا بهذه النظرية أمثال كريس أرغيريس، رنيسيس ليكرت وغيرهم، إلا أنها تعرضت كغيرها من النظريات لمجموعة من الانتقادات أهمها:

- التسلسل الهرمي للحاجات من خلال إمكانية إدماج الحاجات مع بعضها وتقسيمها إلى ثلاث حاجات أساسية: حاجات البقاء (شخصية)، حاجات اجتماعية، وحاجات النمو (حسب ألدرفر).
- حسب ماسلو يتم إشباع الحاجات الدنيا ثم الانتقال إلى الحاجة الأعلى منها وهكذا، لكن هذا الترتيب قد يختلف حسب طبيعة الأفراد وشخصيتهم وثقافتهم.

## 3. نظرية فريديريك هرزبرغ (1923-2000):

عالم نفس أمريكي، ثم بروفيسور في الإدارة ومستشار للمؤسسات التعليمية والهيئات الحكومية والتجارية. نشر كتابه المرجعي في 1959 الموسوم بـ "le travail et la nature de l'homme"، وقام بعدة تجارب وبحوث ميدانية من بينها أسلوب المقابلات مع 200 مهندس ومحاسب استنتج من خلالها نوعين من العوامل، والتي تعرف بنظرية العاملين.

➤ **العوامل الداخلية (عوامل الرضا):** وهي العوامل الدافعية انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات وهي:

● الإنجاز في العمل.

● التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز.

● المسؤولية لإنجاز العمل.

● احتمالية التطور والتقدم.

● طبيعة العمل ومحتواه.

إن وجود هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا وغياها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

➤ **العوامل الخارجية (عوامل عدم الرضا):** وهي عوامل صحية أو وقائية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية إضافة إلى الحاجات

الاجتماعية في هرم ماسلو للحاجات وتتمثل في:

● سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.

● أسلوب الإشراف.

● العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

● العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.

● العلاقات بين المرؤوسين.

● العلاقات بين الزملاء في العمل.

● الأجور والرواتب.

● الأمن الوظيفي.

● المركز الوظيفي.

- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة... إلخ.

بالنسبة لهرزبرغ يجب على رؤساء الشركات تحفيز الأفراد من خلال إثراء العمل (عن طريق إضافة مهام أكثر تعقيدا وأكثر مسؤولية مع قدر من الحرية بالإضافة إلى مهمته الأساسية) وهذا لتحريك العمال أكثر باتجاه العمل إضافة إلى توسيع العمل.

#### 4. نظرية دوغلاس ماك غريغور (1906-1964):

بروفيسور في علم النفس الصناعي، اقترح في كتابه "la dimension humaine de l'entreprise" البعد الإنساني للمؤسسة (1960) النمط القيادي للأفراد حسب طبيعتهم اتجاه العمل.

#### ➤ نظرية X: تتضمن هذه النظرية أربعة افتراضات:

- العامل لا يحب العمل ويحاول تجنبه.
- يجب إرغامه على العمل أو السيطرة عليه أو التهديد بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- يسعى العامل فقط لتحقيق الاستقرار والأمان والطموح ضئيل.

#### ➤ نظرية Y: تركز هذه النظرية على التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة ومن أبرز افتراضاتها:

- العامل يحب العمل ويبحث عنه.
- إذا اضطرت المنظمة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب ممارستها بعقلانية.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفران على العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب إضافة إلى الحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- الفرد يتحمل المسؤولية ويبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من قبل رئيسهم.
- عندما ينخفض أداء الفرد فهو راجع بالأساس إلى رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه ويحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.