

الفصل الثالث - مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية كرد فعل لمبادئ المدرسة الكلاسيكية، التي تعاملت مع العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه مصالحه فقط ولا يعمل إلا في ظل الرقابة الشديدة، واعتبار العامل آلة دون مراعاة لظروفه وطاقاته وحاجاته.

أولاً- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات

عموما ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال إلى:

1. ظهور النقابات العمالية المدافعة على مصالح العمال، وانضمام أعداد كبيرة منهم إليها؛
2. إرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين وزيادة قوتهم كتجمع في المنشأة؛
3. زيادة تكاليف عنصر العمل، دفع المنظمات لدعم العلاقات الإنسانية والسعي لتحقيق رضا العاملين؛
4. التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط، ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرهم بالتقدم والنجاح.
5. الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل؛
6. التغيير المستمر الذي ميز عالم الأعمال، فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتزويد العمال بالمعلومات التي تمكنهم من تقبل التغيير؛
7. التأكيد على أن للمؤسسة جانبين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين (مهاراتهم، كفاءاتهم، خبراتهم،...).

ثانيا- مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية: تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ أهمها:

1. المنظمة بناء اجتماعي يتكون من مجموع العلاقات التي تنشأ بين أفرادها؛
2. الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية؛
3. العوامل المادية تقل أهميتها أمام العوامل الإنسانية في تحديد الكفاءة والفعالية الإنتاجية؛
4. للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل، من خلال تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛
5. سلوك الفرد بالمؤسسة يتأثر بسلوك الجماعة التي ينتمي إليها وبالمبادئ التي تؤمن بها وتفرضها على أعضائها؛
6. ضرورة مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية للعمال؛
7. الاستعمال البناء للعلاقات غير الرسمية وادماج العاملين بواسطة الثقة وليس بواسطة السلطة؛
8. تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل سلوكها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، حيث تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؛
9. تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات، كما لا يقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية؛ (التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين)
10. رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته؛
11. يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الأخرى.

ثالثاً - الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية

- التعصب في الاهتمام بالجانب الانساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة؛
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، واعتبرتها وحدة مستقلة ومنعزلة وليست جزءا من نظام اجتماعي متكامل؛
- بالغت في النظر إلى أن هناك تفاهم كبير بين الأفراد، وأن لديهم مصلحة واحدة مشتركة تجمعهم وتوحد أهدافهم، أي أنها تجاهلت الصراعات الموجودة داخل جماعات العمل؛
- اعتبرت أن الحوافز المعنوية تؤثر أكثر من المادية في زيادة الانتاجية، فقد أهملت وجود احتياجات مختلفة بين العاملين؛
- الاهتمام الكبير بالتنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي؛

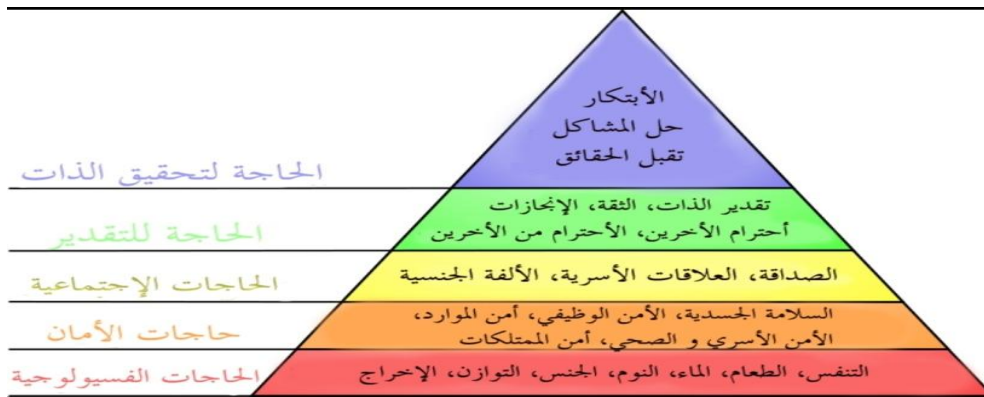
رابعاً - أهم المنظرين بمدرسة العلاقات الانسانية:

➤ نظرية التون مايو Elton Mayo (1880 - 1940)

بنى التون مايو على مجموعة تجارب في مصانع الهاوثون التابعة لشركة وسترن الكتريك، والتي هدف من خلالها إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل (الاضاءة، فترات الراحة) وأثرها على إنتاجية العمال حيث توصل إلى أهمية العلاقات الإنسانية والتواصل بين الإدارة وبين العاملين في زيادة الإنتاجية، واستنتج أن الإنتاجية لا تتأثر بظروف العمل المادية فقط، بل بعوامل اجتماعية مثل اهتمام الإدارة ومشاركة العاملين في مشاكلهم ونمط الاشراف، العلاقات الاجتماعية...الخ، كما توصل مايو إلى ضرورة توفر الحوافز المعنوية وأهمية الجماعات غير الرسمية في زيادة الإنتاج

➤ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow "1908 – 1970":

المبدأ الأساسي لهذه النظرية هو وجود حاجات متعددة للإنسان يسعى لأشباعها، فالحاجة غير المشبعة هي ما يحركه ويحفزه ويؤثر في سلوكه لتلبيتها، كما تتميز هذه الحاجات بترتيبها وبتدرجها، أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى قبل أن يتحقق المستوى الأدنى، وتتمثل هذه الحاجات كما يوضحه الشكل التالي:



➤ نظرية X ونظرية Y لماجريجور Douglas Mc Gregor

قدم وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، ودعا إلى ضرورة الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية وسماها X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "نظرية Y"، كما أن لكلا النظريتين افتراضات تقوم عليها وتؤدي إلى اعتماد أسلوب في الإدارة، فالمدراء في نظرية X يتصرفون في إطار سلسلة الأوامر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي، أما المدراء في نظرية Y، يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتحمل

المسؤولية

➤ نظرية العاملين لهريزبرغ Frederick Herzberg

من خلال بحوثه توصل إلى وجود عوامل مسببة للرضا أطلق عليها العوامل الدافعة وهي عوامل متعلقة بالعمل نفسه (العمل المثير، امكانية التقدم الوظيفي وفرص النمو، أهمية العمل نفسه، تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، الحاجة للشعور بالانجاز، الحاجة للاعتراف من الغير،... الخ) وعوامل مسؤولة على منع الشعور بعدم الرضا وأطلق عليها العوامل الوقائية أو الصحية أو عوامل الصيانة (ظروف العمل، سياسات المؤسسة، نمط الاشراف العلاقة مع الرؤساء، العدالة، الاستقرار الوظيفي، سياسة الاجر،)

حسب "هيرزبرغ" تعتبر العوامل الدافعية أهم العوامل الضرورية المحفزة في العمل، فجوهر النظرية يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة

➤ نظرية الشخصية الناضجة: لـ "كريس أرجريس"

ترى أن الانسان كائن حي متغير، ينضج أثناء العمل ولذلك من الصعب أن يتكيف مع مبادئ الادارة العلمية التي لا تحقق ذات العامل في العمل، كما تعتبر أن شخصيات العاملين تتسم بالمرونة والابداع وتتناقض مع الجمود الذي تقرضه المدرسة الكلاسيكية

تدور فكرتها حول إمكانية حدوث تناقض بين الممارسات الإدارية ومتطلبات وحاجات الأفراد الناضجين العاملين في المنظمة والذين يتسمون بالمرونة والبعد عن الجمود، ومن خلال هذا استنتج أن بعض الممارسات المرتبطة خاصة بالمدرسة الكلاسيكية لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فمثلا مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي نادى به نظرية الإدارة العلمية ورغم آثاره الايجابية في زيادة كفاءة العاملين ومهاراتهم، إلا أنه يتناقض مع حاجة تحقيق الذات التي تتطلب كثيرا من الحرية واطلاق العنان للأفكار الإبداعية، ومبدأ وحدة الإدارة الذي جاء به "هنري فايول" حسب أرجريس هو مبدأ يبعث على الفشل النفسي للعاملين ويخفض من روحهم المعنوية، فحسب رأيه يتحقق النجاح عندما يشارك العاملون في تحقيق الأهداف.