

2- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية):

1.2 نظرية إلتون مايو E.Mayo (1880-1949):

أسترالي الأصل أستاذ في علم النفس الصناعي في جامعة هارفارد، ومن مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية والتيار السلوكي للتنظيم أتى بمفاهيم جديدة حول تنظيم العمل كالعلاقة بين الإنتاجية ومعنويات الأفراد، قام بعدة دراسات حول سلوكيات العمال في مكان عمله، وأهم دراسة عرفت هي تلك التي أجريت بين 1927 و1932 على مستوى شركة وسترن الكتريك في هاوثورن في الو م أ. انطلق فيها من فرضية تايلور المتعلقة بالعلاقة بين الشروط الفيزيائية (المادية) للعمل والإنتاجية، استنتج خلالها أهمية العوامل الاجتماعية وأنماط القيادة التي تلعب دورا كبيرا في زيادة الإنتاجية.

- مبادئ نظريته:

- مبدأ لا مركزية السلطة وهذا يعني مشاركة الأفراد في القرارات مما يسمح بالمبادرة، أما الرقابة فهي ليست شديدة.
- على المنظمة الاهتمام بالجماعة وليس بالفرد منعزل عن الجماعة.
- اختيار الأفراد لا يكون على أساس قدراتهم الفيزيولوجية فقط بل يتعدى إلى إمكانياتهم النفسية والاجتماعية.
- اعتماد التنظيم غير الرسمي والاتصال بين العمال ورؤسائهم، مما يسهم في ظهور علاقات اجتماعية تؤثر بشكل إيجابي في الإنتاجية.
- الحوافز المادية تلعب دورا في تشجيع الفرد للعمل بالإضافة إلى رفع روحه المعنوية وبيئته الاجتماعية.

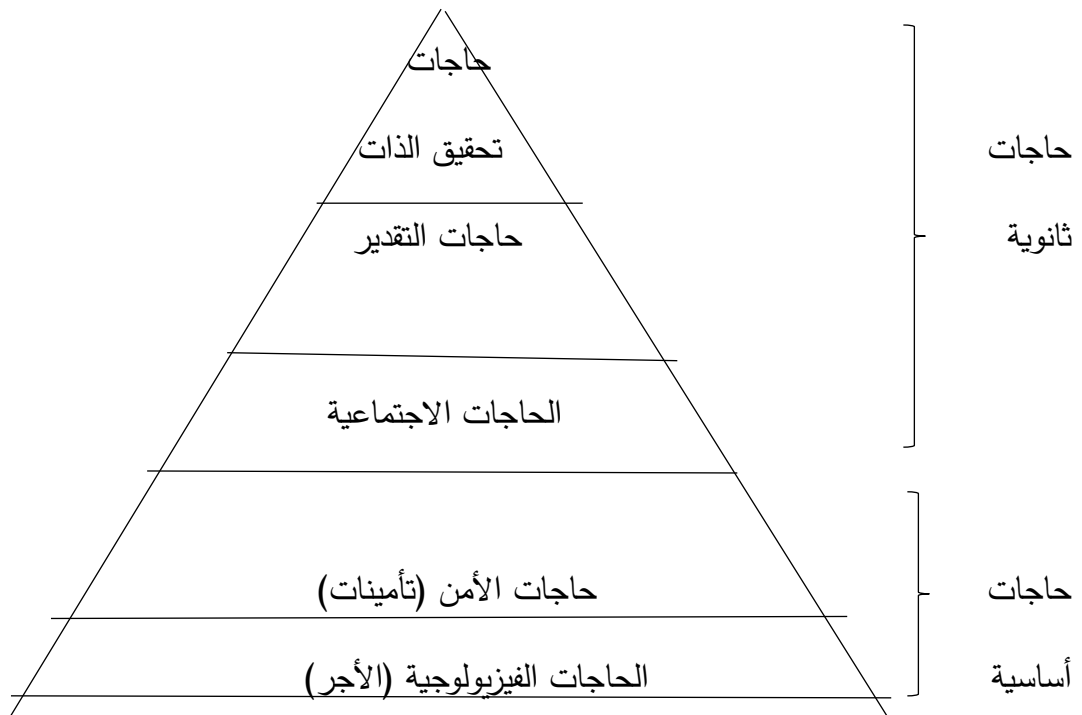
- الانتقادات الموجهة لنظرية التون مايو:

- اهتم مايو بالجوانب الاجتماعية أكثر من العوامل الأخرى المؤثرة.
- ركز على الجماعة وليس على الأفراد داخل الجماعة.
- إهمال التنظيم الرسمي الذي يعتبر أساس لوجود أي منظمة.
- عدم اعترافه بنقابات العمال فبالنسبة إليه تقف عند بوابة المصنع.
- لم يهتم مايو بالعوامل الخارجية عن المنظمة.

2.2 نظرية أبراهام ماسلو A.Maslow (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 أرغريس، رنسيس 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.

3.2 نظرية فريدريك هرزبيرغ F.Herzberg (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 وغيابها 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.

4.2 نظرية دوغلاس ماك غريغور D.Mc Gregor (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 يبتعد 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 يحفزان 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.

5-2 نظرية كارت لوين Kurt Lewin (1890-1947):

- نبذة عن حياته وأهم أعماله:

ولد كارت لوين في ألمانيا ودرس في جامعات Munich، Fribourg و Berlin أين تحصل على الدكتوراه في الفلسفة في 1914. درس الفلسفة وقام بأبحاث في علم النفس في جامعة برلين بين 1921 و 1933 ثم هاجر إلى الوم أ في 1932 أين أصبح أستاذ في جامعة Stanford ثم جامعة Berlin ثم في جامعة State University of Iowa. أصدر كتاب عنوانه A Dynamic Theory of Personality سنة 1935 ويعتبر مرجعا أساسيا للعديد من المنظرين. لوين أتى بمصطلح ديناميكية الجماعة Dynamics Group في 1944 كما أسس لنظرية المجال ومدرسة لوين وكذلك اهتمامه بالتغيير ومراحله. (Scheid, 1980, pp. 178-179)

- تجاربه حول أنماط القيادة وديناميكية الجماعة:

➤ تجربة أنماط القيادة:

لقد كانت بداية هذه التجربة في أواخر الثلاثينات من القرن الماضي (1938-1939) عندما قام كل من رونالد ليبيت ورالف وايت Ronald Lippitt & Ralph White بإشراف Kurt Lewin وهذا بإنشاء أندية هوايات Hobby Clubs للأطفال في سن العاشرة مع إخضاع الأربع مجموعات من الأطفال لثلاث أنماط مختلفة من القيادة على فترات متباعدة كما يلي: قيادة أوتوقراطية أو تسلطية، قيادة ديمقراطية، قيادة الحريات المطلقة أو الفوضوية.

من خلال هذه التجربة تبين أن أفضل نمط هو نمط القيادة الديمقراطية، رغم ذلك فقد تعرضت لعدد الانتقادات ، وهذا ما قلل من نتائجها فاتهمت بعدم النضج العلمي رغم أهميتها حيث تعتبر أول الدراسات التي حاولت استخدام أساليب البحث العلمي في تحليل عنصر القيادة، والأهم من هذا أنها أوضحت أن

أساليب القيادة المختلفة ينتج عنها ردود فعل مختلفة ومعقدة لدى نفس المجموعة أو المجموعات المتشابهة.

➤ تجربة ديناميكية الجماعة:

في 1943 طلبت الحكومة الأمريكية من مجموعة الباحثين القيام بدراسة إمكانية تغيير عادات الاستهلاك لربات البيوت الأمريكيات، من خلال استبدال استهلاك اللحم إلى استهلاك الزوائد كاللسان، الأطراف، الكبد... إلخ. وهذا نتيجة التخوف من تهديد الفقر في فترة الحرب. فقرر لوين وفريقه وضع مجموعتين تتكون من ربات البيوت حيث كانت المجموعتين متجانستين في تكوينهما لكن تم تنشيطهما بطريقة مختلفة.

هذه التجربة أعطت نتائج خيالية نظرا لأن المجموعة الثانية كانت الزيادة عندها أكبر بـ 10 مرات من المجموعة الأولى، حيث كانت زيادة استهلاك الزوائد قدرت بـ 30 % في المجموعة الثانية بينما 3 % فقط في المجموعة الأولى. فبالنسبة للوين الخوف من الابتعاد عن قواعد الجماعة مورد أساسي لمقاومة التغيير حيث يقول أنه "من السهل تغيير عادات جماعة على تغيير عادات فرد منعزل عن الجماعة".

1- نظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert (1903-1981):

بروفيسور في علم النفس الصناعي في جامعة ميشجن في الو م أ، قاد أبحاث حول سلوكيات الأفراد في العمل. وضع نتائج أبحاثه في كتاب بعنوان Le gouvernement participatif de l'entreprise في 1961. قسم أنماط القيادة إلى أربعة أنماط: القائد السلطوي الاستغلالي، القائد السلطوي الأبوي، القائد الاستشاري والقائد التشاركي.