

# الفصل الثالث:

## مدرسة العلاقات الإنسانية بين التمرد والنجاح

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية خلال الثلاثينات من القرن العشرين كرد فعل على النظريات الكلاسيكية المتمثلة في البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري لكنها أهملت العوامل الإجتماعية والإنسانية للفرد نتيجة تركيزها على العوامل المادية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية .  
ومن هنا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية منبهة إلى الدور الهام الذي يؤديه الفرد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

ويعتبر التون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية وهو أمريكي من أصل استرالي عمل أستاذ البحوث و العلاقات الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد وتزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة أمكن التوصل أمكن التوصل إليها عبر سلسلة التجارب الشهيرة في مصانع الهاوثرون التابعة لشركة ( ويسترن اليكتروك).

## مؤشرات ساهمت في ظهور العلاقات الإنسانية

### \*الحركات النقابية:

برزت وتزايدت قوتها نتيجة فشل الإدارة في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية

### \*ثقافة العمال:

اتسعت وزادت مما جعلهم يدركون ما يدور حولهم من مشاكل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل تشارك في اتخاذ القرار.

### \*المشروعات الكبيرة:

مع اتساعها وكبر حجمها أصبح من المستحيل الإتصال بجميع العاملين في المجال الإداري

### \*مستوى المعيشة في المجتمع الحديث:

ارتفع مستوى المعيشة وأفسح المجال للتركيز على العوامل الإنسانية

### \*عصر العمل :

زادت تكاليفه وبالتالي أصبح من الضروري الاستفادة منه\*

## النتائج العلمية لتجارب مصانع هاوثورن

\*ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية.

\*تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

\*الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل

\*طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية بل طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

\*دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

\*الإدارة ديمقراطية من الباب الخلفي. / د. كاظم الركابي

## الآثار العلمية لتجارب " هاوثورن "

### \*إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية:

ظهرت لأول مرة كضرورة لما توصلت إليه هذه التجارب من خلال حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين حتى وصل الأمر إلى إنشاء أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

### \*الإجازات السنوية:

بدأت الإدارة العامة والخاصة بحث العاملين في الحصول على إجازات سنوية إضافة إلى تخفيض ساعات العمل الأسبوعية حتى وصلت إلى ٤٠ ساعة في جميع دول العالم.

### \*الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية:

بدأ الإعراف بحقوق العمال بهذه الجوانب وإعطائهم ساعات للراحة إضافة إلى علاج العاملين مجاناً والتأمين على أسرهم.\*

### معوقات مدرسة العلاقات الإنسانية

\*لم تقدم نظرية كاملة أو شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

\*تفترض وجود تناقض بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم " العمال والإداريين " .

\*التركيز على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل , لن يكلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل.

---

\*السلوك التنظيمي / د. حامد أحمد بدر

\*التركيز على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وأن مكان العمل مصدرا للرضا مع تغافلها عن واقع التفاعل الإجتماعي وما يحتويه من صراع وتنافس وتعارض للمصالح.

\*التركيز على دراسة التنظيم غير الرسمي وبالتالي إهمال وتجاهل أهمية التنظيم الرسمي.

\*التركيز على الحوافز والمكافآت غير المادية تتجاهل أثر الحوافز والمكافآت المادية.

## دراسات هاوثورن والطريق إلى حركة العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال

يدرك المتعمقين في دراسة تاريخ الفكر الإداري أن عام ١٩٣٠م كان عاما حاسما في تاريخ نظرية الإدارة وفي الطريقة التي تنظر الشركات على العاملين بها حيث شهد إجراء سلسلة دراسات هاوثورن التي دشنت بداية مدرسة إدارية مهمة هي مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية .  
وتعد هذه السلسلة نقلة نوعية حقيقية في تاريخ الفكر الإداري بعد ن لفتت الأنظار بشدة إلى ضرورة احترام ومراعاة الأبعاد البشرية والسلوكية في العملية الإنتاجية قبل الاهتمام بكفاءة الماكينات وجودة المواد الخام المستخدمة ورغم ذلك لم تخلو هذه الدراسات من بعض الأخطاء الإجرائية التي أثرت بلا شك على مكتشفاتها وتفسيراتها منها:

\*الباحثون في هذه الدراسات لم يسعوا الى تكوين عينات العمال والعاملات المختارين عشوائيا لإجراء الدراسات عليهم من حيث الجنس والخبرة ودرجة التعليم مما يعني صعوبة تصميم النتائج على العاملين بالشركة ككل.  
\*التوصل إلى نتائج مفاجئة ومتناقضة.  
\*تفسيرات سطحية ومفرقة في التبسيط.

## نظرية العلوم السلوكية

ظهرت نظرية العلوم السلوكية حينما حاول بعض العلماء تطويرها ليتم استخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولا للسلوك الإنساني ، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر جاءت هذه النظرية لتعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة تحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم.

## آراء ومبادئ تحكم نظرية العلوم السلوكية

يمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية:

- \*يختلف الناس في حاجاتهم بين الحاجات الاجتماعية أو المادية.
- \*يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم حريصين على إبراز طاقاتهم لي شعروا بالنجاح.
- \*يسعى الأفراد للانضباط في العمل ولكن الرقابة المباشرة قد تؤدي هذا الشعور بالانضباط الذاتي وينشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل.
- \*يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه.
- \*تتدخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله مثل طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين والقدرة على القيادة.
- \*يسعى الأفراد لتحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة وبالتالي لا يحدث أي تعارض بين الطرفين.
- \*يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية.
- \*تتداخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله ومن أبرزها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين والقدرة على القيادة وعلى المديرين أخذ كل هذه الاعتبارات عند توجيه الآخرين.
- \*يسعى الأفراد لتحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة.
- \*يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى او من حضارة لأخرى وعلى كل من يمارس أعماله مع حضارات ودول مختلفة مراعاة هذه الفروق.

\*يختلف سلوك الأفراد على حسب الموقف الذي يتعرضون له, وكذلك تختلف طريقة الإدارة المثلى في التصرف مع الأفراد على حسب هذه الظروف ولذلك يختلف النمط القيادي المفضل على حسب طبيعة الموقف وهذا ما يسمى بالمبدأ الوقيفي في الإدارة الذي يحمل راية السلوك التنظيمي اليوم من خلال التصرفات الإدارية الصحيحة التي تتحكم في السلوك الإنساني.\*

## المعرفة ورأس المال

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس رأس المال أو الأرض بل هو المعرفة.

مثال: يقول شارلز هاندي " إن سنغافورة أخذت تطلق على نفسها لقب الجزيرة الذكية للإشارة إلى أن مصدر تقدمها لا يكمن في أرضها أو أموالها أو معدلاتها بل في المعرفة التي يمتلكها شعبها , وهذه المعرفة تستطيع تحصيل بقية العوامل الأخرى ، فيمكنك أن تصور مرسوما وتمنح أرضا لشخص ما ويمكنك أن تعطيه أي كمية من المال ولكن لا يمكنك أن تعطيه المعرفة بقرار من هذا النوع فالمعرفة تتطلب التعليم المتطور والتدريب المتواصل مع تنمية المهارات والقدرات في شتى مجالات الحياة وهؤلاء الناس لا يستطيعون اكتساب المهارات والعلوم إلا إذا تم احترامهم وصيانة كرامتهم وتوفير الفرص لهم للتفكير الحي لكي يختاروا طريقهم في الحياة.

\*السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات / د.أحمد ماهر