

II- النظريات الإنسانية والسلوكية للمنظمة.

النظريات الإنسانية:

يعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها الى الانسان من زاوية ميكانيكية، حيث اكد مايو وزميله روثليز برجر ان حل المشكلات الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة سلوكه، وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة اهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي إنسانية الفرد وعلاقاته بالجماعة، حيث انه ورغم توفير جميع الشروط المادية فان الاهتمام بالفرد يمكن ان يحقق نتائج احسن من الأولى أي يرفع من الإنتاجية.

1- تجربة مصانع الهوثورن ل التون مايو

سنة 1927 قام بعض العلماء بمجموعة من التجارب في مصانع هوثورن، حيث كان ملخص التجربة يركز على مدى تاثر العمال بشدة الإضاءة، فلاحظ العلماء ان الإنتاجية لم تنخفض سواء كانت الإضاءة جيدة ام لا، والسبب وراء ذلك ان العمال كانوا على علم انهم موضع تجربة لذا لم يتجاوبوا مع شدة الضوء بقدر استجابتهم لكونهم خاضعين للمراقبة.

أدت هذه التجارب الى الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للأفراد في العمل، وكذا أعطت أهمية كبيرة للعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة كالصداقة، مما يؤكد ان العوامل الإنسانية لا تقل أهمية ولا تاثير عن غيرها من العوامل.

-أسباب دراستها:

- ظهور الحركات النقابية.
- كبر حجم المنظمات.
- التخصص و تقسيم العمل.
- تتقدم البحوث الانسانية و التطبيقية.

-مبادئها:

- العامل ليس أداة في يد الادارة تحركه كما تشاء.
- للجماعة تاثير فعال على العديد من الجوانب السلوكية للعامل.

-نتائجها:

- إنتاجية العاملين لا تتحدد بالعوامل المادية فقط.
- نوعية الاشراف الذي يتلقاه العامل في عمله له دور كبير في انتاجيته.

-ضرورة اشراك العاملين في التحدث عن مشاكلهم.

2-نظرية ماسلو.

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته.

-الحاجات حسب ماسلو

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

-**احتياجات فسيولوجية Physiological needs** وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

-**احتياجات الأمان Safety needs** يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد

-**احتياجات اجتماعية Social needs** وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

-**احتياجات الاحترام (التقدير Esteem needs)** (بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير من حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس

لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلاً أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

-تحقيق الذات Self-Actualization needs بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جداً.

هذه النظرية شهيرة جداً وقد وفرت إطاراً عاماً للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

-نقد النظرية.

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بخوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف مافيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية وبأبي الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها.

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

3-نظرية X , Y , لدوجلاس

نظرية X

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل، أي أن الانسان إنما يعمل خوفاً من العقاب و ليس حباً في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.

- أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وتُعد فلسفة (X) امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، إذ أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت... وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد. وهذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجارها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

نظرية Y

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية X والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- إن الجهد الجسدي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة .
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل

جزئي.

- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب، إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

إن أهم ما يميز نظرية "دوغلاس" أمر في غاية الأهمية، وهو "السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مروسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

-الانتقادات الموجهة لها:

- عدم استخدام الطرق العلمية للوصول إلى النتائج.
- النتائج محدودة و لم تضيف شيئاً.
- ركزت على الجوانب الانسانية فقط.
- اسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية:
- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازة سنوية.
- بدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض حتى وصلت الى 40 ساعة في اغلب دول العالم.
- بدا الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية.
- بدا تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين.

النظريات السلوكية:

تتداخل هذه المدرسة كثيرا مع مدرسة العلاقات الإنسانية، و من اهم روادها هارلد راش وهو يؤكد ان المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدرسة التي سبقتها، لذلك استخدم مصطلح العلوم السلوكية ليشمل جميع نواحي السلوك بما في ذلك السلوك الناتج عن العمليات البيولوجية وحتى سلوك الحيوان المتأثر ببيئته.

1- خصائصها:

- مدرسة علمية تطبيقية: معناه وضع فرضيات ثم فحصها بأسلوب علمي وتطبيق النتائج في محيط العمل.
- مدرسة معيارية: اذ انها تقوم بوضع معايير معينة وقياس التغيرات التي تحدث بناءا على هذه المعايير.
- مدرسة اقتصادية: تهدف الى تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال اشراك العاملين.
- مدرية نفسية: تهدف الى تغيير البيئة النفسية والمحيط للعمال.
- مدرسة اجتماعية: تهتم بالمجموعات وتفاعلها.
- مدرسة شمولية: تنظر للمنظمة بمنظور شامل.

2- اسهامات المدرسة السلوكية:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الافراد وحاجاتهم.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

3- أهم لانتقادات الموجه للمدرسة السلوكية

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها.
- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطاً متكاملاً لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.