1. **مدرسة العلاقات الإنسانية:**

في حين أن كان اهتمام منظري المدرسة الكلاسيكية منصبا على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف مفكري المدرسة الكلاسيكية الذين كانوا مدراء متمرسين، اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم، فإن مفكري العلاقات الإنسانية كانوا أكاديميين وعلماء اجتماع ونفس وسلوك، حيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة. ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور (George Elton Mayo).

إن "جورج إلتن مايو" أسترالي المولد وأمريكي الجنسية، كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة، وكان أستاذً للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة "هارفرد".

وقد عرف "مايو" من خلال بحثه الاجتماعي الذي أجراه في مصنع "هوثورن" لشركة (Western Electric Company) في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1927-1932)، ووقع الاختيار على هذه المصانع لتكون حقلا للتجارب بسبب كونها تعتبر أكبر الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها الشركة، تتولى هذه المصانع مهمة توريد الآلات وقطع الغيار اللازمة لشركة الهواتف في أمريكا.

وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور، على إنتاجية العامل. وكانت نتائج تلك الدراسة متناقضة، حيث لم تثبت بصورة قطعية أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل (حسين حريم، 2006، ص 61-62)، ولكنها أفرزت النتائج التالية:

* أن المؤسسة نظام اجتماعي وفني، وهذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمؤسسة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.
* لا يتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.
* تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
* هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديموقراطي وإنتاجية العامل.
* من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات النظام ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
* يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
* يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، مثل الاعتراف والتقدير.

**2. نظرية "ماك جريجور" (Mack Gregor) (X & Y):**

يعتبر "ماك جريجور" واضع هاتين النظريتين، حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه.

أما من خلال نظريته (Y) فقد عبر عن وجهة نظره في كيفية التعامل الإنساني الصحيح مع العنصر البشري، وكان "ماك جريجور" أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل(علي عباس، ص 62-62):

1. **نظرية (X):**

لخص "ماك جريجور" في نظريته (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري في الشكل التالي:

1. الإنسان يكره العمل، ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك، وبالتالي لابد من إجباره.
2. الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا على الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.
3. الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.
4. الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.
5. **نظرية (Y):**

ركز "ماك جريجور" في نظريته (Y) على التكامل بين أهداف الفرد العامل وأهداف المؤسسة، وكتب يقول: إن تطبيق نظرية (Y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز من انتماءهم، وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي. ومن أبرز أفكار "ماك جريجور" التي تضمنتها نظرية (Y) ما يلي:

* عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
* الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العامل.
* الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة التي يعمل بها.
* الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
* المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
* إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين، فيجب أن تمارسها بعقلانية.

مما سبق، نرى أن "ماك جريجور" قصد في نظريته (Y) أن تكون المؤسسة مكان عمل محبب لدى العامل، يشعر أن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها.