

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة الخامسة: مدارس الفكر الإداري (تابع)

II- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م كرد فعل ونقيض للمدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاث الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وقد ركزت على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على النظرة الآلية للإنسان في المدرسة الكلاسيكية، التي تعاملت مع العاملين كعناصر إنتاجية فقط، دون الاهتمام بحاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وقد أسهمت تجارب هوثورن (1924-1932) بقيادة "إلتون مايو" في إثبات أن الاهتمام بالعاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. ومن خلال هذه التجارب، ظهر مفهوم "تأثير هوثورن"، الذي يشير إلى أن مجرد اهتمام الإدارة بالعاملين ومشاركتهم في صنع القرار يحفزهم على العمل بشكل أفضل. كما ركزت المدرسة على أهمية الجماعات غير الرسمية، والتفاعل الاجتماعي، والقيادة التشاركية في تعزيز أداء الموظفين، مما ساهم في تطوير الإدارة الحديثة وجعلها أكثر إنسانية.

من أهم العوامل التي ساعدت في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية نجد:

- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه العاملين، وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية .
- ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية والاجتماعية.
- ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على أصحاب الأعمال.

1. مبادئ وأسس مدرسة العلاقات الإنسانية:

تتمثل مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

✓ **الإيمان بقيمة الفرد:** وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات.

- ✓ المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات.
- ✓ العدل في المعاملة: ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل، بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.
- ✓ التحديث و التطوير: إنَّ التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ أنَّ توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة. إنَّ التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة.

2. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتبرز أهداف مدرسة العلاقات الانسانية فيما يلي:

- ✓ تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- ✓ تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
- ✓ تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ تحقيق الروح المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

3. رواد ومنظري مدرسة العلاقات الإنسانية:

1.3 جورج التون مايو و تجارب هوثرن (Hawthorne Experiments) :

أجرى إلتون مايو تجاربه في الفترة (1932 - 1924)، وذلك بمصنع هوثرن ووركس التابع لشركة ويسترن إلكترونيك في سيسيرو، إلينوي، الولايات المتحدة، في البداية، كان الهدف من التجارب هو دراسة تأثير ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة، فترات الراحة، وساعات العمل) على إنتاجية العمال، لكن النتائج كشفت عن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية بشكل أكبر. وكان من أبرز نتائجها:

- ✓ ما سمي فيما بعد "تأثير هوثرن" (Hawthorne Effect)، فقد أظهرت التجارب أنَّ العاملين يزيدون إنتاجيتهم عندما يشعرون بأنهم تحت المراقبة أو أنَّ الإدارة تهتم بهم.

- ✓ أهمية العوامل النفسية والاجتماعية: الروح المعنوية، التقدير، والانتماء إلى الجماعة تؤثر على الأداء أكثر من الحوافز المادية.
- ✓ دور الجماعات غير الرسمية: العاملون يشكلون جماعات غير رسمية تؤثر على سلوكهم داخل العمل، وتحدد معايير الأداء فيما بينهم.
- ✓ التواصل الجيد بين الإدارة والموظفين يعزز الإنتاجية: الإدارة التي تستمع للعاملين وتحترمهم تحقق نتائج أفضل.

2.3. مساهمات ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett):

مفكرة أمريكية في الإدارة، علم الاجتماع، وعلم النفس، تُعتبر من رواد الإدارة الحديثة، وسبقت عصرها في العديد من المفاهيم الإدارية، مثل القيادة التشاركية، حل النزاعات، والسلطة القائمة على المعرفة. ومن أبرز مساهماتها في الفكر الإداري:

- ✓ انتقدت فكرة أن السلطة يجب أن تأتي فقط من المناصب الإدارية، ودعت إلى مفهوم "السلطة المشتركة" بدلاً من السلطة التقليدية القائمة على الأوامر والتسلسل الإداري.
- ✓ أكدت أن الإدارة الفعّالة يجب أن تكون تشاركية، بحيث يكون للموظفين دور في اتخاذ القرارات.
- ✓ قدمت مفهوم "التكامل" (Integration) في حل النزاعات، حيث دعت إلى البحث عن حلول تحقق مصلحة جميع الأطراف بدلاً من الحلول التنافسية.
- ✓ أكدت أن القائد يجب أن يكون موجّهًا ومحفّزًا وليس فقط أمرًا، رأت أن القيادة الحقيقية تقوم على إلهام الفريق وتحقيق الانسجام بين الأفراد.

3.3. تشيستر بارنارد (Chester Barnard):

مؤلف كتاب "وظائف المدير التنفيذي" سنة 1938 (*The Functions of the Executive*). ركز على أهمية التواصل الفعّال في الإدارة، واعتبر أن التنظيمات الناجحة تعتمد على القبول الطوعي للسلطة من قبل العاملين. كما قدّم فكرة أن التعاون بين الأفراد هو جوهر نجاح أي مؤسسة، وهو ما يتماشى مع مبادئ العلاقات الإنسانية.

4. إيجابيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحقوق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم"، وساعة للراحة، وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.

- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

5. أبرز الانتقادات التي وُجّهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

رغم أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية مثلت تطوراً هاماً في الفكر الإداري من خلال التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للموظفين، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، منها:

☒ المبالغة في أهمية العوامل النفسية والاجتماعية. ففي بعض الحالات، قد لا تكون العلاقات الجيدة وحدها كافية لتحفيز الإنتاجية، بل هناك عوامل أخرى مثل التكنولوجيا، التخطيط، والرقابة.

☒ إهمال الفروق الفردية بين الموظفين، فقد افترضت المدرسة أن جميع الموظفين يتأثرون بنفس الطريقة بالتحفيز الاجتماعي، لكن الواقع يُظهر أن الناس يختلفون في دوافعهم وطرق استجاباتهم للبيئة.

☒ عدم تقديم حلول واضحة لزيادة الإنتاجية، فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ المعنويات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، لكن الدراسات لاحقاً أظهرت أن هذا ليس صحيحاً دائماً.

☒ النظرة المثالية للعلاقات بين الموظفين والإدارة، إذ أنّها افترضت أنّ العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة تؤدي دائماً إلى بيئة عمل مثالية، لكن في الواقع، هناك تعقيدات مثل التنافس، المصالح الشخصية، والصراعات التنظيمية.

☒ التركيز على المستوى الفردي وإهمال العوامل الهيكلية، ركزت المدرسة على تأثير المشرفين والعلاقات الاجتماعية داخل الفرق الصغيرة، لكنها أهملت دور السياسات العامة للمنظمة، مثل توزيع السلطة، والتخطيط الاستراتيجي.

III- المدرسة السلوكية:

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأنّ المدرستين تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. كما بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة. وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأنّ مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة والمعروف بالمدرسة السلوكية.

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف. كما تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد ينجزون أعمالهم متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، وعليه لا بد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين، وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، لكي تستطيع أن تتعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

1. مبادئ المدرسة السلوكية:

- تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:
- المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- التركيز في أن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

2. نظريات المدرسة السلوكية:

من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

1.2. نظرية الحاجات الإنسانية *Abraham Maslow*:

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، اعتبرت أعماله حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

وتقوم نظرية الحاجات على أنّ للعامل حاجات متحدة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تترجج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم.



تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين

- **المبدأ الأول:** يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
- **المبدأ الثاني:** وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

2.2. النظرية X والنظرية Y دوغلاس ماجريجور (Douglas Mc Gregor):

يرى "دوغلاس ماجريجور" أنّ وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، و بمعنى آخر أنّ الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية.

لقد تأثر دوغلاس ماجريجور بدراسات "مايو" و "ماسلو" وبدا هذا واضحا في كتابه المشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر عام 1960، بحيث قدّم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية وسماها "النظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "النظرية Y".

النظرية Y	النظرية X
الفرد يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ كما يعتبره مصدرا للرضا وتحقيق الذات.	الفرد بطبعه سلبي ولا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل.
الفرد يقبل بل يبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادية.	الفرد لا يحب تحمل المسؤولية فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل.
يمارس الفرد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.	من الواجب إجبار الفرد على أداء عمله وفرض مستوى عال من الرقابة والتوجيه.
الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال.	الفرد لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير، كما أنه يهتم بالحوافز المادية.

وانطلاقا مما سبق استنتج "دوغلاس ماجريجور" بأن:

- المدراء في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم.
- أما المدراء في نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو خلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

3. إيجابيات المدرسة السلوكية:

- تمثلت أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي:
- اهتمت بمعالجة السلوك.
- دعت إلى خلق روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.
- صنفت المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية.
- سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
- سمحت للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.
- هي مدرسة تنظيمية أي تهتم بالتغيير التنظيمي.

4. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أنّ اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة لانتقادات نوجزها فيما يلي:
- الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.
- هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.
- إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.
- إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإبقائها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.
- تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها.