

## المحاضرة الرابعة: المدخل السلوكي (الإنساني) في دراسة المنظمات (المدرسة الإنسانية)

ظهرت المدرسة الإنسانية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية للعنصر البشري العامل في المنظمة. فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية وللتكيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة الإنسانية: إن المنظمة مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الانتاجية والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة. وقد تركزت اهتمامات هذه المدرسة على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتباره يمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة يخلق إلى جانب البناء الرسمي للعلاقات، نوعاً آخر من التنظيم هو "التنظيم غير الرسمي"، الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم والتفاعل بينهم.

### أولاً: مبادئها

- الكفاية الإنتاجية للفرد تتحدد بالطاقة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بشكل يفوق الطاقة البدنية؛
- الحافز المادي (الاقتصادي) ليس الحافز الوحيد الذي يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد، بل إن للحوافز المعنوية أثراً يقوِّف تلك المادية؛
- التخصص المطلق وتقسيم العمل ليس بالضرورة أفضل الطرق لزيادة الإنتاجية؛
- في كل منظمة قادة غير رسميون يتمتعون بخصائص تؤثر في سلوك العمال؛
- ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل.

### ثانياً: نظرياتها

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية (1920-1960)

تعتبر هذه النظرية إحدى ركائز الدراسات في المدرسة السلوكية والتي كانت بمثابة المرحلة الأولى لها في دراسة الإدارة ومعرفة حيويتها من خلال اللجوء لتحليل مغاير لما تم سابقاً وتغيير وجهة النظر باتجاه المنظمة بجعل العنصر البشري كمركز لها وإعطائه الأهمية والقيمة التي يستحقها. ومن أهم رواد هذه النظرية:

#### ➤ إلتون مايو (1880-1949) Elton Mayo

قام إلتون مايو وأعوانه بدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعمال من خلال التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو. هذه التجارب تبحث العلاقة بين عدد من المتغيرات والإنتاجية. هذه المتغيرات هي: كثافة الإضاءة/ فترات الراحة/ نظام دفع الأجور. وكانت

النتائج غير متوقعة، وتؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجاباً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمل. وخلصت نظرية العلاقات الإنسانية لما يلي:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة على تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم؛
- البعد غير الرسمي للعلاقات بين أعضاء مجموعة صغيرة هو عنصر أساسي للإنتاجية؛
- لا تعد الحوافز المادية من العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد في العملية الإنتاجية بل إن الحوافز المعنوية لها دور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل؛
- طبيعة التفاعل الاجتماعي له دور مؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة؛
- لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفؤ في المنظمة؛
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

### ➤ روبرت أوين:

كانت ظروف العمل والمعيشة للعمال متعبة للغاية وساعات العمل في حدود 13 ساعة يومياً مع استخدام الصبغة دون 10 سنوات للعمل في المصنع، كان أوين يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدأ في: تحسين ظروف العمل - بناء مساكن أفضل للعمال ومتجر لبيع السلع بأثمان رخيصة - تخفيض ساعات العمل إلى 10 ساعات يومياً، رفض تشغيل الصبغة دون 10 سنوات. ومن ذلك يتضح أن روبرت أوين كان يهتم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين. وقد ركز على أن أفضل استثمار للمدير هو العمال أنفسهم كما أطلق عليهم "الألات الحية" على أساس أن توفير ظروف مناسبة للأفراد والاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الانتاج والأرباح

## 2- نظريات الدافعية والتحفيز

### ➤ نظرية الفلسفة التسييرية لـ: "دوقلاس ماك جريجور" (1906-1964 Douglas. McGregor)

يستند دوقلاس إلى افتراض يقول على أم أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن الأفراد العاملين يتأثرون، جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير. ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول ماك جريجور الفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها هو. ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كالآتي:

نظرية X : نظرة تشاؤمية للعامل	نظرية Y : نظرة تفاؤلية للعامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الفرد كسول بطبعه وغير طموح ويكره المسؤولية؛</li> <li>▪ تهمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمه اهداف المنظمة؛</li> <li>▪ تحفيز الفرد يكون عن طريق المكافآت المادية فقط؛</li> <li>▪ الإدارة مجبرة على انتهاج أساليب القوة والرقابة الصارمة المباشرة واستخدام العقاب والتهديد؛</li> <li>▪ يتجنب الأفراد المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استهلاك الطاقة البدنية والعقلية من أجل العمل أمر طبيعي؛</li> <li>▪ الالتزام الشخصي هو نتيجة لتلبية الحاجات الاجتماعية؛</li> <li>▪ القدرة على الممارسة الابتكارية في خدمة المنظمة منتشرة بشكل واسع بين الأفراد؛</li> <li>▪ إن الفرد في ظل الظروف العادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها؛</li> <li>▪ يعمل الانسان آملا في الحصول على المكافأة وليس خوفا من العقاب.</li> </ul>

### ➤ نظرية العاملين ل فريدريك هزربرغ (F. HERZBERG)

عالم نفساني من مواليد 1923، اهتم بالخصوص بمسألة الدافعية البشرية في العمل، وتمثل الفكرة الرئيسية في أنن الظروف التي تؤدي إلى الرضا والدافعية في العمل ليست من نفس الطبيعة التي تقود إلى عدم الرضا والتذمر. وقد أجرى مقابلات مع العمال الذين طلب منهم ذكر الحوادث الفعلية التي عاشوها في الماضي والتي أحسوا خلالها أنهم راضون أو غير راضين عن العمل. وتبين من تحليل هذه المقابلات أن العوامل التي تسبب ذكريات سارة تختلف عن تلك التي تسبب ذكريات غير سارة ومن ثم ميز هزربرغ بين مجموعتين من العوامل:

عوامل الدافعية	عوامل الوقاية أو عدم الرضا في العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>هي العوامل الحقيقية لدافعية الأفراد في العمل:</li> <li>▪ تحقيق الذات؛</li> <li>▪ الحاجة للاعتراف؛</li> <li>▪ الحاجة للمسؤولية (الاستقلالية)</li> <li>▪ الحاجة إلى الترقية؛</li> <li>▪ أهمية العمل؛</li> <li>▪ الحاجة إلى الإنجاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سياسة المستخدمين؛</li> <li>▪ نظام الإشراف؛</li> <li>▪ العلاقات الشخصية بين الأجراء؛</li> <li>▪ ظروف العمل؛</li> <li>▪ الأجر المناسب.</li> <li>إن عدم تلبية هذه الاحتياجات يؤدي إلى حدوث نزاعات غير أن تلبيتها لا يخلق رضا إضافيا.</li> </ul>

## ➤ نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو:

قام عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية/ في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير لذلك سميت "هرمية الحاجات الإنسانية" (حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمن، الاجتماعية، التقدير والاعتراف، تحقيق الذات)، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحاً فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى. وعندما تشبع نكون قد صعدنا أعلى على سلم الدوافع حتى نصل لقمته.

## ➤ نظرية التفاعل ل ويليام وايت (WILLIAM WHYTE)

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية ولعلاقات الاجتماعية السائدة وذلك من خلال ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي للمنظمة وهي:

- الأنشطة: وتمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة 'المهام الرسمية لكل فرد' خاصة القابلة للقياس؛
- التفاعل: يتناول مفهوم التفاعل الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث البدء بالاتصال، المدة التي يتطلبها، النتائج المترتبة عنه، من ناحية درجة الاستجابة والآثار الناجمة عن التغيير في السلوك؛
- المشاعر: وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي وهي: الإطار الفكري أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد، الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد، الاتجاهات أو الميول عامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عن الشروع في العمل.