

نظرية العلاقات الانسانية

تعتبر نظرية العلاقات الانسانية من أهم النظريات المعاصرة في الادارة و ذلك نظرا للمكانة المرموقة التي تعطيها للأفراد الذين يمكن وصفهم بأنهم الخلية الحية لأي تنظيم ، فالمنظمة التي تنشأ بقصد خدمة أعضائها و المجتمع ككل ، هي في الحقيقة عبارة عن فئة من الأشخاص تجمعهم قيم و أهداف مشتركة¹ ان العنوان الرئيس لهذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الانسانية التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد و لا قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة و انما كيانات انسانية تتكون من مهام و بشر ، ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسية و هي : تجارب مصانع هوثرورن (Hawthorne Studies)

التجارب في المرحلة الأولى (Hawthorne Studies)

سميت تجارب هوثرورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هوثرورن في شركة وسترن اليكتريك في ولاية الينوي في الولايات المتحدة الأمريكية ، و ذلك في الفترة ما بين 1924-1927 و التي استمرت الى الثلاثينيات ، و قد كانت تلك الدراسات امتدادا لتجارب فريديريك تايلور ، حيث ركزت في البداية على العوامل المادية و الطبيعية التي تتعلق بالاجهاد ، و الأجور ، و الظروف المحيطة بمكان العمل و أثرها على الانتاج و ليس على العوامل النفسية و الاجتماعية و من تلك التجارب:

1- تجربة الإضاءة

2- تجربة جدولة العمل المتعلقة بالتعب و الانتاجية

3- تجربة الأجور و علاقة الحوافز بزيادة الانتاجية

تجارب مصنع هوثرورن تدخل مرحلة جديدة

انضم في هذه المرحلة من الدراسة الى فريق البحث أحد الأساتذة من جامعة هارفارد و هو التون مايو (Elton Mayo) حيث ترأس فريق البحث في شركة وسترن اليكتريك بصفته استشاريا ، و استمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات من 1927-1932 تم خلال القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال و يفكرون به ، و من هذه التجارب:

تجربة المقابلات

تجربة ملاحظة السلوك الجماعي

وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها:

1- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الاستشراف و العلاقات الطيبة على الانتاجية بشكل

يساوي ان لم يزد على أهمية الحوافز المادية

¹ - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، مرجع سابق ، ص 82

2- التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية

و باختصار فقد شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم لتؤكد على أنسنة التنظيم ، و لفتت أنظار الباحثين و الاداريين الى أثر القيم و الاتجاهات و نمط العلاقات على الانتاجية ، و أصبح هناك تأكيد على النواحي الانسانية التي أصبح مطلوبا من المديرين و المشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام¹

نظرية منطقة القبول (تشيستر برنارد) :

تتلخص هذه النظرية التي أتى بها (تشيستر برنارد) في أن التنظيم الرسمي و غير الرسمي يكمل بعضهما البعض الآخر ، و مع أن المنظمات يغلب عليها الطابع البيروقراطي أو الرسمي ، فان الواقع من الناحية العملية هو أن المنظمة الناجحة هي التي تتخلص من العوائق البيروقراطية و تقسيم النظام التعاوني الذي تتظاهر فيه مجهودات الأفراد و منظماتهم بقصد التغلب على العراقيل التي تحول دون بلوغ الأهداف المنشودة سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة لمنظماتهم

و باختصار ، عندما تتوفر لدى المسؤولين ، في أية منطقة ، الارادة الحسنة فانه يكون من السهل العثور على الوسائل التي ينتمي اليها ، ثم ان برنارد قد أوضح في كتابه القيم (وظائف الرؤساء التنفيذيين) بأن العامل يشغل حسب تصوره و مفهومه للأشياء و وفق ما يراه شرعيا و واضحا بالنسبة اليه ، و كل طلب لا يعجب العامل و لا يرضيه قد يكون مصيره الاهمال ، و لهذا فلا بد أن يسلك الرؤساء سياسة مرضية و واضحة بالنسبة لمساعدتهم ، و زيادة على ذلك فلا بد من تقدير الجهد المبذول و التفاني في تحقيق الأهداف بحيث تتجسد في الواقع المعاش سياسة مكافأة كل من يضحى بجهد و وقته في سبيل نجاح منظمته²

نظرية دوجلاس ماكريجور

قدم ماكريجور نظرية X و نظرية Y المتعلقة بالطبيعة الانسانية ، و هي ما يطلق عليها النظرية التشاؤمية X و النظرية التفاؤلية Y و هي التي اعتقد ماكريجور أنها الأجدى و الأفضل ، و أنها هي التي تصور حركة العلاقات الانسانية³

حيث تعبر هاتين النظريتين عن نموذجين للسلوك الانساني في العمل و قد قدم هاتين النظريتين في كتابه المعروف بعنوان " الوجه الانساني للمنظمة " حيث يعتبر مضمون الأولى X انتقادا للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري و اهمالها له على حساب الاهتمام بالعمل ، أما النظرية

¹ - هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، مرجع سابق ، ص ص (68-69)

² - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، مرجع سابق ، ص ص (85-86)

³ - أسامة محمد شاكر عبد العليم ، عمر أحمد أبو هاشم الشريف ، مرجع سابق ، ص 25

الثانية Y فهي تعبر عن الطريقة الصحيحة في التعامل مع العنصر البشري بالمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها في آن واحد¹ و وضع ماكريجور افتراضاته للنظريتين نلخصها في الجدول التالي :

نظرية Y	نظرية X
العامل بالمنظمة لا يكره و لكن بطبعه فهو يحب العمل	العامل بالمنظمة يكره العمل و يغلب عليه الكسل عند أدائه لعمله
يرغب العامل ذاتيا في العمل بدون تهديد و رقابة و خاصة إذ تولد لديه الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف	العامل لا يقوم بعمله الا بالتهديد و العقاب و الاجبار و اصدار الاوامر
العامل يقبل على المسؤولية و يتحملها . لأن له طاقات ذهنية و قدرة على الابداع في حل المشاكل بالمنظمة	العامل يتجنب المسؤولية و يفضل أن يوجه من قبل رؤسائه
الاعتماد على التوجيه و المشاركة و التحفيز من أجل ترغيب العامل في عمله	استخدام القوة و القسر لاجبار العامل على العمل
يشترك العاملون بالمنظمة في عملية صنع القرار	عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي من قمة الهيكل التنظيمي الى قاعدته
توجد علاقات رسمية و غير رسمية بين العاملين بالمنظمة ، و الجماعة هي الوحدة الأساسية بالمنظمة و ليس الفرد	الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل
العامل له دوافع أخرى للعمل الى جانب الدوافع المادية ، و يشعر أن أهدافه و أهداف المنظمة متكاملة	العامل بالمنظمة يحتاج الى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط

المصدر: نورالدين حاروش ، رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 47

وارن بينس و التبشير بأفول البيروقراطية Warren Bennis

يمثل رأي وارن بينس أوج الاهتمام و التركيز على حركة العلاقات الانسانية حيث رأى أن التنظيمات البيروقراطية المصممة وفق النمط الذي جاء به ماكس فيبر بما تتصف به من رسمية و روتين ، و تسجيل و توثيق ، و تقسيم العمل على أسس التخصص الدقيق ، لمتعد صالحة للعصر و تطوراته و رأى أن هنا كضرورة تنظيمات أكثر إنسانية و ديمقراطية و لا مركزية ، و تعتمد على وجود جماعات العمل و روح الفريق ، و اقترح بينس تنظيمات أكثر مرونة و تفاعلا مع المجتمع سماها التنظيمات الادھوقراطية²

¹ - حاروش نورالدين ، رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 47

² - هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، مرجع سابق ، ص (71-72)

أهم النظريات في المرحلة الثالثة :

أخذت النظريات الإدارية في مرحلة الستينات عنوان النظريات الموقفية ، و يعتبر هربت سايمون و كاتز وكهان ، و جون وودورد ، و تشارلز بيرو ، أبرز أنصار هذه النظريات تتلخص الفكرة الأساسية في هذه النظريات و على خلاف ما يراه أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف ، أن هناك عدة عوامل و ظروف تؤثر على العمل و تقتضي التكيف معه ، فالتنظيم ما يتوقف على مجموعة من العوامل و المحددات منها طبيعة المهمة ، و طبيعة كفاءة العاملين ، و نمط شخصية المدير و نقاط القوة و الضعف عنده ، و طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم و مدى و وضوحها، و امكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيها

هربت سايمون

يعتبر سايمون (Simon) من الناقدين لقصور الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة و التي تنطلق من أن التنظيمات تهدف الى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات فهو يرى أن الحديث عن العقلانية غير واقعي ، لان للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها حيث تقتضي العقلانية الاحاطة بكل الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه و بكافة البدائل الممكن اتخاذهما للتعامل مع المشكلة

نظرية النظم كاتز وكهان Datz & Kahn

يعتبر كارتز وكهان من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي ، الذين أكدوا على ضرورة النظرة للتنظيم كنظام مفتوح ، و بنوا عدة أسباب و موجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور ، و لتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة ، و التكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم و استقراره¹ حيث قدم كل من كاتز و كان تحليلاً رائداً للمنظمات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية و يؤثر فيها

وهناك مكونات للمنظمة كنظام مفتوح و هي كالأتي :

1. المدخلات : ك رأس المال ، و المواد و التجهيزات و الأصول و الموارد البشرية
2. العمليات ، و هي الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات في توليفة متميزة مثل عمليات التصنيع و تقديم الخدمة ، و الشراء ، و المبيعات ، و التسويق و الصيانة، و أنظمة الإدارة) كالخطيط و التنظيم و الوجيه و الرقابة (

¹ - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 73

3. المخرجات ، و هي نواتج العمليات السابقة من سلع و خدمات و وظائف و أجور و خدمة للمجتمع و إرضاء للمستهلك

4. البيئة ، و يظهر فيها المستهلكون و الموردون و المنافسون و المساهمون و الحكومة و تظهر أهميتهم في أنهم يقدمون الدعم اللازم للمنظمة في شكل مدخلات أو أنهم يقبلون (و لا يقبلون مخرجات المنظمة)

5. المعلومات المرتدة : و هي المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة و التي تشير الى مدى قبول أو رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة ، و هي معلومات هامة في تطوير و تعديل كل من المدخلات و العمليات و المخرجات

إن أخذ المكونات الخمسة في الاعتبار يعني أن المنظمة ذات النشاط مستمر و دائم في تحويل المدخلات الى المخرجات ، و في الاستفادة من المعلومات المرتدة لتطوير و تحسين مكونات النظام من مدخلات و عمليات و مخرجات ، وهو ما يضمن للمنظمة التوازن المستمر مع البيئة ، كما يضمن للمنظمة أو النظام مزيدا من النمو و التطوير ، إن مثل هذه الحركية المستمرة في التنظيم تشير إلى امكانية تحقيق أهداف المنظمة بطرق مختلفة حسب الظروف و حسب مكونات البيئة و تأثيرها ، وهو ما أثر في ظهور النظرية الموقفية كامتداد طبيعي لنظرية النظم¹

النظرية الموقفية (الظرفية) (Contingency Theory)

منذ السبعينات من القرن العشرين ، تدعمت النظرية الموقفية بفكر إداري جديد يقوم على أساس أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان و مكان و أن النظريات الإدارية يجب تطبيقها و استخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة ، و حسب المنظرين في هذا الموضوع ، فإن المتغيرات البيئية و التكنولوجية و القيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل و تلبية الاحتياجات ، فالاداري الناجح هو الذي يدرك منذ البداية أن الواقعية تفرض عليه أن يتعامل مع المشاكل التي توجد على مستواه . و عليه أن يختار الأسلوب الذي يتلاءم مع بيئة العمل و الأوضاع السائدة بمؤسسته²

و على كل ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل و تحقيق أهداف التنظيم ، ذلك هو المبدأ الرئيسي للنظرية ، ولقد ساهم عدد من العلماء في تطوير هذه النظرية من أمثال طومبسون و Woodward و دورن و لورنس و لورش Lawrence and Lorsch ، و فيدلر Fiedler و هاوس House و فروم Vroom

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص (30-31)

² - عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق ، ص 27

حيث ترى هذه الأخيرة أنه باختلاف الظروف و الموقف المؤثر على المنظمة . فإنه من المتوقع أن يأخذ التنظيم تصميمًا مختلفًا يتناسب مع الظروف و الموقف المحيط و القاعدة في هذه النظرية تقول : إذا ما كان فإن أي أنه إذا ما كانت الظروف او المواقف تتسم بكذا فإن تصميم المنظمة و ممارستها و أساليب تسييرها ستأخذ الشكل التالي و أهم العناصر الموقفية المؤثرة هي :

- البيئة
- التكنولوجيا
- الأفراد و جماعات العمل
- القيادة
- طبيعة المنظمة و أنشطتها
- خصائص المنظمة من عمرة حجم¹

و بايجاز فان النظرية الموقفية تقوم على أسس تتمثل في النقاط التالية :

- أن نمط العمل في القرن الواحد و العشرين يختلف عن النمط السابق السائد من حيث التوجهات الجديدة في السلوك التنظيمي
- أن الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل و انما يوجد شيء اسمه " الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل "
- أن المدير الماهر هو الذي يكون قادرًا على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإدارته و بذلك يكون في امكانه ان ينتقي الاسلوب المناسب لبيئة و ظروف العمل لمؤسسته
- المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات و الكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها و الاستفادة منها في تحسين مستوى الأداء و باختصار فان النظرية الظرفية تتميز عن غيرها من النظريات بالتركيز على المواقف و ظروف العمل لأن لها تأثير كبير على القرار الذي يتخذه أي قائد و معنى ذلك أن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول في وظيفته و هي تتمثل فيما يلي :
- المتغير الأول يتعلق بالعلاقة بين القائد و العاملين معه
- المتغير الثاني و هو مدى وضوح المهام الخاصة بالعمل و الواجبات
- المتغير الثالث و هو درجة القوة في المركز

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 31

الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية

- انه من الواضح أن النظرية الظرفية تركز على التداخل الموجود في الأداء بين بيئة العمل و المؤسسة بهيكلها و قيادتها و نظم العمل بها ، و هذا يعني أن الأداء يتوقف على فاعلية كل عنصر و تأثيره على بقية العناصر ، سلبا أو ايجابا ، و لهذا فقد وجهت بعض الانتقادات لهذه النظرية يمكن الاشارة اليها فيما يلي :
- أن التركيز على استقلالية كل عنصر في عملية التنظيم و الأداء قد ينتج عنه صعوبة القيام بعملية الاندماج في حالة بروز أي خلل بالمؤسسة بسبب كثرة تكاليف تصحيح الوضع
- أن قيام المؤسسات بحملات للتغلب على عراقيل العمل في البيئة و خلق التأثير الايجابي في كل متغير قد يصطدم بمنظمات قوية ذات سلطة احتكارية في البيئة
- أن النظرية الظرفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغيرات المطلوبة و أثرها على العمل في المنظمة
- أن التركيز على استقلالية الهياكل و المتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة في عملها حيث توجد عناصر قوة خارجية تتمثل في الضغوط القادمة من منظمات حكومية و تشريعات تخدم جماعات معينة ، و هذه العناصر تؤثر تأثيرا قويا على مصير المنظمة و بقاءها على قيد الحياة
- أن التغير سريع في البيئة بينما تتسم الهياكل بالبطء الشديد في الاستجابة للتغير¹

¹ - عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق ، ص ص (29-30)