

المحاضرة(4)

الأصول النظرية التقليدية المستحدثة في تسيير المنظمات مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية L'école des relations humaines



مخطط المحاضرة:

تمهيد

- (1) نظرية العلاقات الانسانية وأبحاث التون مايو Elton Mayo
- (2) أبحاث لوين كارت LEWIN Kurt
- (3) دوغلاس ماكجريجور MC GREGOR Douglass
- (4) هارز بارك Frederick HERZBERG
- (5) تقييم ونقد مدرسة العلاقات الانسانية

تمهيد:

كرد فعل على مدرسة "الإدارة العلمية" ظهر تيار مصاداً لها، أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية و هو مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية . نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أزمت 1929م. درست هذه المدرسة مواقف الفرد في العمل، ونفسيته وتصرفات مجموعات العمل، وبصفة عامة أعطت البعد الإنساني للمنظمة. من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو، دوغلاس ماكجريجور، لوين كارت ...

1)دراسات " هاوثورنHawthorne " لعالم الاجتماع "التون مايو" Elton Mayo

قام عالم الاجتماع **التون مايو** خلال 05 سنوات (1927م-1932م) بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة **هارفرد** ومجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة، بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال.

بحيث ركزت هذه النظرية على الاعتبارات النفسية والاجتماعية في المنظمة، آخذة في الاعتبار تركيبية المنظمة من: **التنظيم الرسمي** والبناء الهرمي الذي وضع له، والسلطة، والوظائف، والقواعد المحددة... ويظهر أيضاً فيها **التنظيم غير رسمي** كمتغير في المعادلة، وهذا **التنظيم غير الرسمي** يُشكل شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً من خلال تقبل وحب وكره الناس لبعضهم البعض.

أجرى **التون مايو** مجموعة من التجارب بمصانع هاوثورن للنسيج Hawthorn Study، التابعة لشركة وسترن إلكتروك، من بين تجاربه:

التجربة 1:

من بين التجارب التي قام بها "مايو" هو حصر العمال داخل غرفة الاختبار the test room experiment وقد تم التركيز في هذه التجربة على عاملين (Facteur) فقط هما **الأجور التشجيعية**، و**طريقة الإشراف**، حيث تم التركيز على متغير واحد في كل مرة.

وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغيير طريقة الإشراف بجعلها أكثر راحة وأقل رسمية بين المشرف والعمال، أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية. مما أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

التجربة 2:

في سنة 1927 بمصانع Western Electric Company وبهدف معرفة أثر اضاءة أفضل على مردودية العمل:

1- وضعت مجموعة من العمال تحت الاختبار على علم منهم، ثم رفع الباحث من الاضاءة(المجموعة الضابطة/الشاهدة) مع التحدث معهم ومشاركت مشاكلهم، فالنتيجة كانت ارتفاع في الانتاج.

2- ثم المجموعة الأخرى(المجموعة التجريبية)، والتي لم تُغيّر الاضاءة بالورشة العاملة فيها، ودائماً بالتحدث معهم، فلو حظ أيضاً ارتفاع في الانتاج.

ومن خلال مجموعة كثيرة من التجارب لاحظ "مايو Elton Mayo" بأن :

- عندما يشعر الفرد بأنه تحت الملاحظة يغير من تصرفاته.
- الزيادة في الانتاج تعود عندما يشعر العمال بأنه هناك زيادة مادية،
- تسليط الضوء على علاقات شخصية داخل المجموعة، و تماسك العلاقة داخل المجموعة والعلاقة مع زعيم المجموعة تعزز إنتاجية أعلى.
- يتم الحصول على التماسك والعلاقات الجيدة من الانتقال من النظام الكلاسيكي للإشراف إلى نظام أكثر مرونة، أي ما يهم هو الجانب العاطفي وليس السلطة.
- لا تهم طريقة العمل،
- الدافع الحقيقي هو العاطفي.

نتائج تجارب "هوثورن Hawthorne"

- 1_ يرتبط تحسين الأداء بالشعور بالقيمة valorisation التي يعيشها الأفراد الواعين بأنهم يحضون باهتمام خاص، هذا ما يسمى ب: « Effet Hawthorne » تأثير التحفيز الذي يؤدي إلى تحسين الأداء في المشاركة في تجربة أو الدراسة.
- 2_ يعود رد فعل الناس بإيجابية إلى حقيقة أننا نعتني بهم لتحسين أوضاعهم. وعليه يجب أن يكون الرئيس/المسئول Le chef ميسر المجموعة جيدة، يقظ للاستماع.
- 3_ العامل الأساسي هو طبيعة العلاقة بين العمال فيما بينهم وبين رب العمل.
- 4_ ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 5_ تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 6_ إن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.

7_ إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

8_ دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

فالعلاقات الاجتماعية/الانسانية التي أهملتها "نظرية التنظيم العلمي للعمل" ركز عليها "مايو" ب إدماج البعد الانساني في العمل.

2) لوين كارت, Kurt LEWIN 1890-1947

مبدأ "لوين كارت" عالم النفس هو دراسة دور نمط القيادة Le rôle du mode de commandement على حد رأيه بأن الفرد منغمس في الحقل الاجتماعي، والقوى النفسية لدى الفرد هي سبب سلوكياته. ولكن العنصر الأساسي هو المجال الاجتماعي وهو الجماعات المرجعية والانتماء الذي يؤثر على الفرد بأكمله.

فقام بتجربة سنة 1939م حول رائد المجموعة leadership ، فتوصل إلى وجود ثلاثة أنواع منهم:

- 1- leadership permissif متساهل: لا يوجد موقع دقيق للسلطة (laisser faire)
- 2- leadership autoritaire متسلط: يحدد دور كل فرد، يقسم العمل وحده، يتخذ القرارات لوحده، ولا يشارك في العمل (له صفتين العدوانية واللامبالاة).
- 3- leadership démocratique ديموقراطي: لا يقرر حتى يأخذ رأي المجموعة.

كان "لوين كارت" يفضل رائد المجموعة (رب العمل) ذو الشخصية الديمقراطية لأنه فيها: يتفوق السلوك التعاوني والاندماجي لأنه يضع في الحسبان احتياجات المجموعة. وهذا التفوق

يفسر ب:

- تحسن معنويات كل مشارك.

- علاقات داخلية أفضل بالمجموعة.
- وضع العدوانية في اتجاه بناء.
- كفاءة أكبر في حل المشاكل.

وقد اهتم "لويين كارت" في عام 1944م ب عبارة "فعالية المجموعة" dynamique de groupe " داخل المنظمات ومن خلالها يسهل تغيير الأفراد المكونين للمجموعة، من تغيير كل واحد على حدة. فهذه النظرية منحدره من علم النفس الاجتماعي، والتي تركز على فعالية المجموعة، والعلاقات غير رسمية: كالصداقة....