

المحاضرة (4) تابع

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

(II) نظرية الفلسفة السلوكية: المدخل السلوكي في الادارة**(3) دوغلاس ماكجريجور MC GREGOR Douglass 1906_ 1964**

مبدأ هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجريجور ، هو افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير. وقد استطاع دوغلاس ماكجريجور استخلاص المبادئ الأساسية من مدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبّر عن فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متعاكسة، بمعنى أن نمط تسيير العمل يكون من خلال نظريتين X و Y. وتقوم نظريته على أساس تقسيم العمال إلى فئتين، انطلقا من سؤال كيف نتعامل مع الطبيعة الإنسانية؟

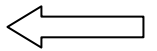
* نظرية X : الفئة الأولى من العمال (رقابة صارمة)

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري، ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وممارسة السلطة أو الضبط هما أمران ضروريان لحث العاملين على انجاز أهداف المنظمة.

وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. إنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
2. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
3. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه، وبالتالي فهو يكره المبادرات.
4. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرئوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

وبالتالي يسيّر المدير المنظمة وفقاً لهذه النظرية :



- (1) ينفرد بالقرارات دون الرجوع الى احد .
- (2) يهيمن على سير العمل .
- (3) كل خطوة في العمل تتم تحت اشرافه ، ولا يثق إلا بنفسه .
- (4) يسعى لتحقيق اهدافه بكل الوسائل ولا يقبل النقد

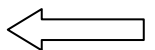
*** نظرية Y :** الفئة الثانية من العمال (حرية في العمل)

توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، والاعتقاد بأن العمال غريزيا يرغبون بالأداء الجيد وبانجاز أهدافهم الشخصية عن طريق انجاز أهداف المنظمة.

تقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
2. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
3. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
4. الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
5. الإنسان يحب الريادة والمبادرة.

وبالتالي تسيير المنظمة وفقاً لهذه النظرية :



- (1) تؤخذ القرارات بالتشاور
- (2) يُشعر المدير العاملين بالانتماء للعمل .
- (3) يُساعد المدير العاملين على التطور ويشجع العمل الجماعي

4) هارزباك Frederick HERZBERG**نظرية عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا**

La theorie bi-factorielle

خلال سنة عمل على تحفيز الفرد على العمل، وحول تلائم وتطابق طرق تنظيم العمل مع حاجيات الانسان. توصل من خلال تجاربه إلى أن عامل (Facteur) الرضا النفسي وارتياح العامل في العمل ينعكس بالإيجاب في تحقيق أهداف المنظمة. فعندما يكون العامل مرتاح ويصل الى درجة من الرضا النفسي في العمل يحقق نجاحات بالعمل.

وتتبع مصادر الارتياح والرضا من عنصرين:

1. عوامل بيئة العمل.

2. عوامل المحفزات.

بيئة العمل : عامل النظافة، أنها تلبى متطلبات الصيانة، وعدم الارتياح لهذه الاحتياجات هو مصدرا للصراع، ولكن توفر هذا العامل (Facteur) يجلب الارتياح المؤقت ولا يكفي.

عوامل المحفزات: وهي المكافآت والتعويضات Rémunérations فهي ذات الصلة لمضمون

العمل ولها دور أساسي إيجابي. وهي تتوافق مع الحاجة لرضا النفس satisfaction de soi وبناء الذات.

ومن أجل تعزيز وتدعيم هذه العوامل اقترح "هارزبارك" عوامل التحفيز وتحقيق الرضا:

(1) تسبيق وترقية

(2) جذب الى العمل عن طريق إثراء المهام والتكوين

(3) المسؤولية

(4) اعتراف/امتنان

استنتاج

العوامل المحفزة هي المصدر الرئيسي للرضا الدائم، ويُستنتج بأن تنظيم وتسيير العمل يتطلب

تفادي الاستياء، بمعنى أي أن تأخذ في الاعتبار **بيئة العمل** وتغيير سياسة **المكافآت**. فهي عوامل لا يمكن الاستغناء عنها في نجاح الانسان في العمل.

فمشاعر الإحباط اتجاه الشركة والسلوكيات السلبية الناتجة، هي نتيجة لعدم مراعاة العوامل

المحفزة للسياسات الاجتماعية.