

2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن إعتبار الإنسان كآلة كان أهم إنتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، و في نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لإتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية. فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، و العلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) *E.Mayo* * في شركة *Westinghouse Electric* الأمريكية (وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع *هاثورن Hawthorne*) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، و تحول في ميدان إدارة الأفراد.

و كان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. و يتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية :

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين ... الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية) .

2. شعور العامل بإنتمائه إلى جماعة و شعوره بالإستقرار و الأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.

3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، و من ثم استنتج *إ. مايو E.Mayo* بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية ⁷ :

- القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.
- الإتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية ** في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و إتخاذ القرارات.

و بهذا تكون هذه المدرسة قد إختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها⁸:

* : جورج إلتون مايو Georges Elton : باحث أسترالي (1880 - 1949). اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية ، و اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي و العوامل الاجتماعية و المؤثرة في الإنتاج.

⁷ : عبد الوهاب سويس. مرجع سبق ذكره. ص : 20.

** : يعبر عن الإدارة بالتنظيم الرسمي و العمل بالتنظيم غير الرسمي.

- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
 - الإعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد.
 - يعتبر المسؤول عضو إتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات و ليس ممثل للسلطة.
 - قوة الإدماج و الثقة عوض السلطة.
 - الإعتماد على المراقبة الذاتية و المسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
 - الفرد ليس برجل إقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، و إنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
 - أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، و يتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.
- أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية و أثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية إتخاذ القرارات و بالتالي على جودة القرارات المتخذة.
- وانطلاقا من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

3. المدرسة السلوكية :

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر إمتدادا و تطورا لها إلا أنها تختلف عنها و عن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، و بعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري و خصائصه و الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة⁹ . هذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية " الرجل الإقتصادي" و لا بـ " الرجل الإجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، و منه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في¹⁰:

- علم النفس : و هو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- علم الإجتماع : يبحث في معرفة و وصف التصرف الإنساني و الجماعات و مدى تأثيرها على المؤسسة.

⁸ : نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1996-95. ص:28.

⁹ : عبد الوهاب سويس. مرجع سبق ذكره. ص : 28.

¹⁰ : نوفيل حديد. مرجع سبق ذكره. ص : 30.