**مقدمة**

**المبحث الاول ماهية المدرسة**

**المطلب الأول نشأة المدرسة**

**المطلب الثاني مفهوم المدرسة**

**المطلب الثالث  أهم افتراضات و إسهامات**

**المطلب الرابع علاقتها بالمدارس الأخرى**

**المبحث الثاني أهمية العلاقات الإنسانية**

**المطلب الأول أسسها و مبادئها**

**المطلب الثاني أهميتها  أهدافها**

**المطلب الثالث سلوكيات ومتطلبات العلاقات الإنسانية**

**المطلب الرابع أهم الانتقادات**

**المبحث الثالث نظرية جورج التون  1880-1948**

**المطلب الأول التعريف بالتون مايو**

**المطلب الثاني  تجربة زيادة الإنتاجية و ارتفاع المعنويات**

**المبحث الرابع  نظرية بابرهام ماسلو**

**المطلب الأول التعريف ب بابرهام ماسلو**

**المطلب الثاني اهم حاجات بابرهم ماسلو**

 الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء .

حاجات الأمن والأمان.

الحاجات الاجتماعية.

حاجات الالتزام والتقدير

حاجات تحقيق الذات

**المبحث الخامس**: ***نظرية فريدريك هيرزبيرغ***

**الخاتمة**

**مقدمة**

**لم يكتف مؤرخو الفكر الاقتصادي بالمعطيات فقط بل حاولوا جاهدين لتقديم التفسير الذي كان قائم حول أهمية العنصر البشري ودراسة سلوكه داخل المنظمات من اجل تجاوز الأخطاء فتجلت دراستنا في الدراسات التي قدمها - ألتون مايو وآخرين - لأنه يعد رائدها وان أبحاثه تعد الخطى الأولى نحو تطوير الفكر ألتسييري لاهتمام بالإنسان فحاول الكلاسيكي في نظرته للتسيير الذي أصبح يهم المستخدمين في وقتنا الحالي وأصبح العالم فيه كقرية صغيرة وفي بحثنا هذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية , والى أي مدى وصلت هذه الحركة في إبراز دور السلوك الإنساني في المنظمة ؟**

**ومنه نطرح الإشكالية**

**كيف ساهمت العلاقات الإنسانية في تحقيق أفضل إنتاجية ؟و ماهي أهم التجارب التي قام بها روادها؟**

**المبحث الأول ماهية المدرسة**

**المطلب الأول نشأة المدرسة**

**ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relations school) "1930م-1970م" كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث, وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري, والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية, وهذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي – ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل, كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري..  
ومن الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:  
1- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل, ومن ثم رأي الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.  
2- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل, ويطالبون بقيادة إدارية أفضل, ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في إتخاذ القرارات.  
3- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة, إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين, مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.  
4- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث, مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية, خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.  
5- زيادة تكاليف عنصر العمل, مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر, وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن**

**المطلب الثاني مفهوم المدرسة**

**هم مجموعة من علماء الإدارة ، يرون بان الإدارة العلمية والسلمية هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين ، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا**

**تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية : يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ، ولقد عرف العديد من المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف**

**ىتعريف سكوت (scott) : إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية.  
  
  
تعريف سالتون ستال (sultonstall) : فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل – ليس منفصلين – ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد .**

**ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية**

**1ـ تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤليته الإجتماعية تجاه العاملين ، وهو ماحفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية**

**2ـ ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على اصحاب الاعمال**

**3ـ ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية والاجتماعية**

**المطلب الثالث أهم الفرضيات  و إسهامات المدرسة**

**الفرضيات**

**كلما كان الإنسان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية .  
دوافع العمل ليست فقط الدوافع المادية ، فالإنسان يحب العمل أكثر من الأجر والرواتب ، بل يعمل لإشباع حاجاته مثل  
التعليم – التقدم – الانتماء إلى جماعات**

**كلما كانت الجماعة أكثر تماسكا كان انصياع العضو لمتطلباتها اكثر احتمالا.  
على الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد لا بوضع الدراسات والقواعد والتعليمات**

**- إسهامات المدرسة :  
رى مايو بان المصنع والمكتب والمتجر ليسو فقط مكان للعمل ، بل يجب أن يكون أيضا بيئة اجتماعية يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم فهي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج .  
  
· سذاجة الافتراض بأن الرضا دائما يعود إلى الإنتاجية العالية ، فأخذت نتائج تختلف ، بحيث تعرف الآن بأنه ليس كل إنسان راض هو إنسان منتج ، والعكس بالعكس .  
  
· وركزت على الأسلوب الإداري وإنتاجية العاملين ، فأهم قضية للمنظمة المعاصرة ليست الإنتاجية وإنما البقاء و التكيف والنمو ، لذا عليها الاهتمام بسلوك كل العاملين فيها وليس فقط الإداريين .** 

**المطلب الثالث علاقتها مع المدارس الأخرى**

**العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية :  
  
يقترن اسم فردريك تايلور بالإدارة العلمية وألتن مايو بمدرسة العلاقات الإنسانية في الدراسات الإدارية حيث يعتبر كليهما أهم دعاة أفكار لكل مدرسة ينتسب إليها ، رغم إنهما كانا في طريقين مختلفين ، إلا أن هدفهما واحد وهو الحصول على أقصى كفاية إنتاجية للمؤسسة .  
  
إن الافتراض الأساسي في المدرسة العلمية هي أن العامل رجل اقتصادي تحكم سلوكه الحوافز المادية ويهدف إلى الحصول على اكبر منفعة اقتصادية لذاته ، فان النتيجة الحتمية هي زيادة الإنتاجية وانتفاع المؤسسة من هذا الأمر، واتت مدرسة العلاقات الإنسانية لتمحو هذا الافتراض من أساسه ، فالفرد ليس رجل اقتصادي تحكمه الحوافز المادية ، وإنما هو شخص ذو أحاسيس يحب الانتماء والارتباط مع الآخرين في شكل مجموعات متجانسة .  
  
  
لعلاقات الإنسانية والإدارة التنظيمية الوظيفية :  
  
كان لدعاة العلاقات الإنسانية نظرتهم إلى مبادئ نظرية الإدارة الوظيفية أيضا ، فقد اهتموا بمبدأ تقسيم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي ، وكذلك مبدأ وحدة الأمر ولكن من نواحي أخرى ترتكز على الآثار النفسية والاجتماعية لهذه المبادئ على العاملين في المؤسسة .  
  
فمن ناحية مبدأ تقسيم العمل الذي يعد حجر الزاوية في نظرية الإدارة التنظيمية اهتم دعاة العلاقات الإنسانية بالعمال وتأثير التقسيم المتطرف للعمل على نفسية العامل من أحاسيس بتفاهة العمل وتفاهة إسهامهم للعمل في المجموعة .  
  
أما من ناحية الهيكل التنظيمي فقد اهتموا بالعوامل الإنسانية التي تتداخل بعد التصميم وأثناء العمل ، حيث أن العلاقات الفعلية والنهائية تتغير وتتطور بالرغم من التصميم الأولي .  
  
واهتم دعاة المدرسة بالصراع والمشاكل التي تنشأ بين المنفذين والاستشاريين وكيف تؤثر في سير العمل وإمكانية حل هذه المشكلة .**

**المبحث الثاني أهمية العلاقات الإنسانية**

**المطلب الأول مبادئها  وأسس العلاقات الإنسانية**

**1-مبادئها**

**1 ـ الإيمان بقيمة الفرد :**

**\* ـ وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ، وأن الفرد العادي قادر ـ إذا أتيحت له الفرصة ـ أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزها عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علميه سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات .**

**2 ـ المشاركة والتعاون:**

**\* ـ وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجمعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات .**

**3 ـ العدل في المعاملة**

**ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيمانا بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات .  
  
4 ـ التحديث والتطوير :  
\* ـ إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحا ، إذ أن توقفه يعني الجمود ، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة.  
إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو إي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية ـ في مجال العلاقات الإنسانية ـ تنمو بالخبرة والممارسة.  
إن من أبرز سمات النظام الديمقراطي النمو والتقدم رغم العقبات بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو.**

**المطلب الثاني أهميتها و أهدافها**

**1 أهميتها**

**ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها**[**العلاقات الإنسانية**](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/191919/posts)**في بيئة العمل والعاملين :**

**1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.**

**2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.**

**3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.**

**4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.**

**5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.**

**6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.**

**7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.**

**8- إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية**، وهذا سيؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

**2 أهدافها**

**وتبرز العلاقات**[**العلاقات الإنسانية**](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/191919/posts)**في أهدافها من خلال التالي:-**

**1. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.**

**2. تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .**

**3. تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.**

**4. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.**

**العلاقات الإنسانية في الأساس هي الروابط التي تنشأ بين الناس نتيجة لتفاعلهم أو عملهم سويا, تتضمن العلاقات الإنسانية بناء علاقات مع الآخرين سليمة وطويلة الأمد والاحتفاظ بها, والتعامل بشكل فعال مع الصراعات والعلاقات الإنسانية لا تتضمن استغلال الآخرين وظلمهم والتلاعب بهم, وتعمل**[**العلاقات الإنسانية**](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/191919/posts)**على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية**

**المطلب الثالث أهم سلوكيات و متطلبات العلاقات الإنسانية**

**1-أهم السلوكيات العلاقات الإنسانية**

**أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها**[**العلاقات الإنسانية**](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/191919/posts) **فهي :**

**1- التواضع: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.**

**2- التشجيع: فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.**

**3- التعاون: فلابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.**

**4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي الى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.**

**5- العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.**

**6- القدوة الحسنة: فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.**

**7- المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.**

**8- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.**

**2-  متطلبات فاعلية العلاقات الإنسانية**

**يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن بجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية أهمها ما يلى:-**

**1- -أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.**

**2- -أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة.**

**3- -ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ :-**

**- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.**

**- توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.**

**- وضع الفرد الكفء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيمهلها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان.**

**4- -أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي:-**

**- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر.**

**- أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية.**

**- منح العاملين فرصا للترقي والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.**

**- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صوره تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.**

**- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة**

**- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي.**

**- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.**

**- احترام أراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.**

**5- -الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعليم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء.**

**6- -وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعياً آلاتي:-**

**- وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم**

**- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها .**

**- ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل الانتقادات**

**إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، لكن ركزت على العنصر البشري ، فترى بأنه مهما كانوا متحدين فان رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماما أنتنصر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كم يتخيلون .  
هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة   
يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته و لا يوهمه إنشاء جماعات .   
  
شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقتـه بالآخرين للأعلى والأدنى.**

**- وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين**

**-7- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم**.

**المطلب االرابع : الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:**

–**عدم** **استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.  
– التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .  
– معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.  
–علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضف جديدا.  
–رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.  
–إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.  
– لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية·   
· هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة .  
· يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته و لا يوهمه إنشاء جماعات .  
  
  
  
   
المبحث الثالث نظرية جورج التون 1880-1948**

**المطلب الأول التعريف بجورج التون**

**التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل**[**فايول**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D9%86%D8%B1%D9%8A_%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%84)**و**[**تايلور**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D9%83_%D9%88%D9%8A%D9%86%D8%B3%D9%84%D9%88_%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%84%D9%88%D8%B1)**، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن.**

**نبذة عن حياته**

**التون مايو هو عالم نفس و عالم إجتماع أسترالي، وُلد بمدينة**[**اديليد**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%AF)**بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في**[**جيلفورد**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%8A%D9%84%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%AF)**ببريطانيا. عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاد من 1911 إلى 1923 ثم في**[**جامعة بنسلفانيا**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9_%D8%A8%D9%86%D8%B3%D9%84%D9%81%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A7)**، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي. تزوج يوم 8  أفريل 1913 من دوروثا ماكونيل في**[**بريزبين**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%B2%D8%A8%D9%8A%D9%86)**، و أنجب منها فتاتين، باتريسيا و جايل.**

**أعماله**

**يُعتبر إلتون مايو مؤسسا لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هاوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، وكالصداقة داخل محيط العمل، و بمدى شعور العمال بالأهمية.**

**لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :**

****         **العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراًمن مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.**

****         **يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.**

****         **إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.**

**كتبه**

         *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*. New York, Macmillan, 1933.

         *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass., Harvard U.P., 1945.

         *Some Notes on the Psychology of Pierre Janet*. Cambridge, Harvard University Press, 1948 (132 P.)

         **المطلب الثاني تجربة زيادة الانتاجية ورفع المنويات**

         **عرفت تجارب هوثورن   1924م – 1932**

**تعتبر محاولة إلتون مايو ( Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.  
وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة**

**\*/ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل  
\*/ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل  
\*/ الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية  
\*/ الحافز المادي وأثره على الإنتاجية  
\*/ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.**

**فكانت نتائج التجارب مايلي**

**1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.  
2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.  
3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.  
4- 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.  
5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.  
  
وباختصار, فإن أبحاث وسترن إليكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل, ويرجع ذلك للأسباب التالية:  
1- إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.  
2- أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير, وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.  
3- أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال, فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة, فهم يشكلون جماعة واحدة, وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم**

**ومن هذا المنطلق, يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم, كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل, وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية, وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية, فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل, مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن, ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي :  
1- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين, بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.  
2- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.  
3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم ..   
4- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم** للتعاون**.**

**المبحث الرابع  نظرية بابرهام ماسلو**

**المطلب الاول  تعريقه**

**هو عالم نفس امريكى وضع عام 1932 نظريته المعروفة ب" هرمية الحاجات الإنسانية   
انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية ان معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية فى قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم . ويقوم الإنسان وفق الية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة و ضرورتها فى  ما قبل الإشباع . فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة . فإشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو بل إفساح المجال الى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا . وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة فى هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية :**

**المطلب  الثاني : أهم الحاجات لماسلو**   
 **1- الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء physiological needs :   
  
تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه وهى تقع ضمن هرمية لا متناهية فى اولويات اشباعها   
  
عندما تبرز الحاجة لاشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان الى الهاء (اوكسجين ) و الى الماء و الطعام و الى الراحة و النوم والى الملبس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الانسان ...الخ وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الاولويات و قاعدتها الرئيسية فى هرمية ماسلو  
  
2- حاجات الأمن و الامان** **security and safety needs** **:**   
  
**أن حاجات الأمن تتخلص فى توفير العناصر المادية التى تحمى الإنسان من الضرر المدى و المعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له فى هذه الحياة . بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه\_ شعور بالاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهى حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي . ومثال على حاجات الأمن القوانين و الأنظمة و التعليمات و الإجراءات التى تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية ( الأمن ) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح و الاطمئنان.   
  
3- الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء:**  
  
**و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولا المجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له فرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد ذلك المجتمع و أن يتمكن من إقامة علاقات ود و محبة و مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية و الزواج ..الخ أي أنها حاجة الانسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض و أنه منبوذ أو وحيد في بيته.   
  
4- حاجات الاحترام او التقدير :**  
  
**وتعبر هذه الحاجات من أهم الأمور التى تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين و خاصة فى مجال التوازن و الاستقرار النفسي و التفاعل الايجابي مع الآخرين . ويمكن تصنيف هذه الحاجات الى   
  
أ)- حاجات احترام الذات :**  
  
**وهى الحاجات المادية او المعنوية او السلوكية التى يعتبرها الإنسان حقا له فى ضوء الواقع الذي يعيشه و ان التنازل عنها او عدم القدرة فى الحصول عليها ينقص من قيمته فى نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه . فقدرة المرء و حقه فى الاستقلالية بنشاطاته وعمله و حريته فى الاختيار مثلا وعدم الشعور بالذنب او ما يسمى ب "جلد الذات " هي مظاهر لهذه الحاجات التى تؤثر على شخصية و تفاعل المرء ايجابيا مع بيئته . فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه و الاعتزاز بها و الاعتداد بما يعمل و الاقتناع و الافتخار بسلوكه الذات .  
  
ب)- حاجات التقدير الاجتماعي :**  
 **على خلاف حاجات احترام الذات التى ينظر المرء اليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه و كيف ينظرون إلى سلوكه و المبحث إنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع و هي لا شك تؤثر في حاجات احترام الذات بشكل طردي.**5 **– حاجات تحقيق الذات**:  
  
**و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يتعرف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع . فهذه الحاجات و أن انطلقت من مشاعر و أحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر و أحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.**

**ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:**

**اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائما، طلما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلو للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.**

**بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد ان الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.**

**المبحث الخامس: نظرية فريدريك هيرزبيرغ**

 تَكمُن أهمية دراسة هرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثيرمِن الأفكار والتوقعات والاتِّجاهات في مجال تحفيز العامِلين، وإضافةً إلى تبنِّيه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يُحاوِل أن يُزيل الكثير مِن الأوهام والأفكار المَغلوطة حول هذه القضية المهمة، مُبيِّنًا كيف أثبتَت التجارب والدِّراسات ضَعف الصِّلة بين الأداء الوظيفي وكثير مِن الأساليب السائدة والمُستعمَلة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العَوائد والمنافع الوظيفيَّة، وإشراك العامِلين في اتِّخاذ القرارات، والتحاوُر معهم مُباشَرة.  
:

**تركز نظرية هيزربيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الافراد العاملين حيث قسم نظريته الى فئتين من عوامل  :**

**العوامل الدافعية وتشمل ما يلى :   
1- الشعور بالانجاز .  
2- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.  
3- أهمية العمل نفسه كونه يا و فيه نوع من التحدي.  
4- المسؤولية و مدى تحكم الشخص فى وضيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.  
5- إمكانيات التقدم فى الوظيفة.  
6- التطور و النمو الشخصي.  
ولقد بين هيرز بيرغ ان العوامل الدافعية , ان وجدت فهي تؤدى إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الإفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي , مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية**

**العوامل الوقائية التى تتبعها المؤسسة و تشمل ما يلى**1**- سياسة الشركة و إدارتها .  
2- نمط الإشراف.  
3- العلاقات مع الرؤساء  
4- ظروف العمل.  
5- الأجور و الرواتب و المكافآت.   
6- المركز الاجتماعي.  
7- الأمن الوظيفي.  
8- التأثيرات على الحياة الشخصية.  
إلا أن أفكار هيرزبيرغ كما الحال مع ماسلو , قدمت إطارا هاما و مفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافز و التي تعتبر مهمة فى دفع العاملين للعمل . الا ان نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الإفراد وانجازهم**

**إلا أن أفكار هيرزبيرغ كما الحال مع ماسلو , قدمت إطارا هاما و مفيدا لمفهوم الحاجات الانسانية الحافز و التى تعتبر مهمة فى دفع العاملين للعمل . الا ان نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الافراد وانجازهم .**

**خاتمة**   
**لقد عرفنا العلاقات الإنسانية بأنها الأساليب و الوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها حفز العاملين على المزيد من العمل المثمر المنتج.  
  
و لذا يمكن القول للآخرين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين و إنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين و طاقاتهم و إمكاناتهم و ظروفهم و دوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم و التعاون و التعاطف.**

**المراجع**

***http://r.search.yahoo.com/\_ylt=A9mSs2ONKkRUyW0AFQVjAQx.;\_ylu=X3oDMTE0a3FxZTdpBHNlYwNzcgRwb3MDMQRjb2xvA2lyMgR2dGlkA1VJRlJDMDFfMQ--/RV=2/RE=1413782286/RO=10/RU=http%3a%2f%2flmd-batna.hooxs.com%2ft1483-topic/RK=0/RS=.\_x9gdK2JTtIfWE6pzIOIoM33y8***

**lmd-batna.hooxs.com**

**etudiantdz.3algeria.com**

**kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/199648**

**shababdz.com/vb/shababdz26052**

**www.kau.edu.sa/Files/0002269/Subjects/1.pplmd-batna.hooxs.com**