

## الفصل الثاني / المبحث الثالث

### المدرسة الانسانية

هناك الكثير من المدارس الفكرية والنظريات التي تبوب ضمن مدرسة العلاقات الانسانية وتم اختيار اربعة منها :

#### اولاً : دراسات هوثورن والتون مايو

- جرت هذه الدراسة في مصنع هوثورن بهدف تحديد أثر درجة الاضاءة في مستوى انتاج العاملين وقد قسم العمال الى مجموعتين احدهما اختيارية والاخرى الضابطة وحاول الباحثون تبديل الاضاءة زيادة ونقصان ، واستمر الانتاج بالازدياد حتى عندما طبقت التجربة على مجموعتين معاً، واستعان الباحثون بخبرة التون مايو الاستاذ الجامعي ، وامتدت الدراسة لسنوات .
- تمخضت الدراسة عن نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الانسانية العمل وبالسماة الشخصية .
- الافراد مكون مهم جدا واكثر ممانتصور الادارة العلمية.
- يتأثر مستوى الانتاج والانتاجية بمشكلاتهم الشخصية .
- الافراد يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول .

#### ثانياً: دراسة فولت

- ركزت ميري فولت في دراستها على الجماعة بأعتبارها الحجر الاساس في بناء المنظمات .
- المنظمة جماعة كبيرة وأعضائها لهم مصالح مشتركة وتحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة وعمل جماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة .
- يؤدي العمال مهماتهم مع المدير .
- الرقابة تصبح افقية وتعاونية وليس عمودية ويتضامن الاعضاء لتحقيق الاهداف المشتركة .

## ثالثا : جستر بارنارد

- هو رئيس لشركة الهواتف ولديه كتب مؤلفة (وظائف المدير) وحسب رأئه ان للمدير ثلاث وظائف اساسية هي :
  1. ضمان نظام الاتصالات المنظمة ، أي انه مسؤول عن تحديد هيكلية المنظمة وتزويدها بالافراد المسؤولين والمخلصين والمدراء .
  2. اختيار وتوظيف الافراد
  3. تحديد وصياغة غرض واهداف المنظمة
- التحدي اساسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع الافراد للتعاون من اجل بلوغ اهداف المنظمة ، لذا لابد للمدير من منح الحوافز الايجابية أو تقليل الاعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب).
- بوب برنارد الحافز في مجموعات هي :
  1. النقود والاشياء المادية
  2. فرص التمييز والاحترام والقوة والدفع
  3. ظروف العمل المناسبة
  4. أشباع المثل الشخصية
  5. الموقف الاجتماعي الجذاب
  6. ظروف العمل والممارسات والاتجاهات الاعتيادية
  7. الشعور بالمشاركة في مجرى الاحداث
  8. فرص الاتصال والرفقة و التعاضد
- صور برنارد المنظمة على انها منظمة تعاونية تتكون من شخصين او اكثر وكل جزء المنظومة مرتبط بالاجزاء الاخرى .

## رابعاً : دوكلاس ماكريكر ونظرية ( x,y )

اطلق ماكريكر على الادارة العلمية بنظرية x فيما أسمى معاكسة لها بنظرية y المعتمدة على العلوم السلوكية .

### أفترضات نظرية x

1. أن الانسان بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه
2. يجب اجباره وتوجيه ورقابة معظم الافراد
3. تخويف الافراد بالعقاب لغرض دفعهم للاداء وتحقيق اهداف المنظمة
4. يتفادي الانسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل ان يكون مقادا لأنه قليل الطموح ويميل الى تحقيق الامان .

### أفترضات نظرية y

1. يفضل الانسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة والتعب .
2. ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الاهداف ، بل ان الانسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعاة لتحقيق اهداف المنظمة.
3. الالتزام بتحقيق الاهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .
4. يسعى الانسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما أن تفاديهما هو وليد ظروفه وليس امرا نابعا عن طبيعته
5. ان القدرة على التصور والابداع موزعة بين عدد كبير من افراد المجتمع.
6. ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل الاجزاء محدود من الطاقات الانسانية الكاملة .