

نظرات التنظيم: النظرات الكلاسيكية

1. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

ماكس فيبر (1864-1920) شخصية ألمانية درس القانون وتعمق في الفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع، نشر كتابه الأول عن الرأسمالية والبروتستانتية، واشتهر بكتابه الثاني نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي الذي نشر بعد وفاته.

فحسب فيبر تزامن ظهور المجتمع الحديث مع بروز تغييرات مهمة في أنماط الفعل الاجتماعي، لقد أخذ الناس في تلك الفترة (مرحلة الثورة الصناعية وما بعده) بالتحول عن المعتقدات التقليدية التي تركز على الشعوذة الدين والعادات، وبدأ الأفراد عوضاً عن ذلك تبني أساليب التفكير العقلاني والترشيد والحساب التي تأخذ بعين الاعتبار معايير الكفاءة وتوقعات المستقبل، ولم يكن في المجتمعات الصناعية متسع للعواطف والتقليد، وقد أطلق فيبر اسم الترشيح العقلاني على تنمية العلوم وتطوير التقانة ونمو البيروقراطية، ويعني الترشيح العقلاني في هذا السياق تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية انطلاقاً من مبادئ الكفاءة المرتكزة على المعرفة التقنية.

اعتمد فيبر مصطلح القوة والسلطة أساساً لنظريته، والقوة عنده تعني قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين، وقد فرق بين ثلاثة أنواع منها:

1. السلطة الملهممة (الكاريزمية) وتقدم الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تجعل الرعية تستسلم وتخضع لسلطته، فالتنظيم هنا يتميز بعدم الاستقرار و يدار من قبل قلة من الأفراد المقربين له والذين يقومون بدور الوسطاء مع الجمهور.

2. السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من الأعراف والعادات والتقاليد والتراث واحترام الماضي، والتنظيم هنا إما أن يكون وراثي (ملكي أو مشايخي) أو إقطاعي، وفي الحالتين تكون الإدارة حكيمية في نطاق وراثي.

3. السلطة القانونية (الرشيدة): تقوم على أساس عقلائي وتصاغ بشكل قواعد ومعايير موضوعية ورسمية، ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على أساس السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الأتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية والاحترام الموروث، وقد أطلق على هذا التنظيم الإداري المطبق لهذا النوع من السلطة التنظيم البيروقراطي.

وهذا هو النمط الأكثر أهمية في تفكير ماكس فيبر ويرتبط مع نموذج البيروقراطية، وتأتي صفة الرشد من ارتباط السلطة بتحقيق أهداف التنظيم حيث يعمل كل جزء وفق نظام محدد واليات واضحة، وتأتي صفة القانونية في هذا النمط من سيادة القوانين والإجراءات التي يلتزم بها جميع أفراد التنظيم.

حدد ماكس فيبر خصائص نموده المثالي البيروقراطي على النحو التالي:

1. توزيع السلطة في تراتبية ومراتب واضحة: فالسلطة تبدو على شكل بناء هرمي، تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة، وتقوم الرتب الأعلى بالإشراف والسيطرة على الرتب الأدنى منها في النظام التراتبي.

2. تحكم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات: فسلوك الموظف داخل التنظيم هو انعكاس لالتزامه بالقواعد والإجراءات الواضحة والمكتوبة والتي يلتزم بها الجميع.

3. يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجرا على عملهم ويكون لكل وظيفة أو عمل في هذا الترتيب الهرمي راتب ومعاش محدد وثابت، ويتوقع من الأفراد أن يواصلوا مسارههم المهني داخل المنظمة، ويمكن أن ينالوا الترقية على أساس القدرة، الأقدمية أو مزيج من هذين الاعتبارين.

4. هناك فصل بين مهمات المسؤول داخل المنظمة وحياته خارجها: فالحياة العائلية والشخصية للمسؤول تتميز عن أنشطته في موقع العمل وتنفصل انفصالا ماديا عن مكان الوظيفة.

5. إن أعضاء المنظمة لا يمتلكون الموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها: حيث يرى فيبر أن نمو البيروقراطية سيفصل بين العاملين من جهة والسيطرة على وسائل الإنتاج، ففي المجتمعات التقليدية، يسيطر المزارعون والصناع في العادة على وسائل الإنتاج ويمتلكون الأدوات التي يستخدمونها، أما التنظيمات البيروقراطية، فإن الموظفين لا يملكون المكاتب التي يعملون فيها وما يستخدمونه من معدات وتجهيزات.

ويتوقف تكامل البيروقراطية ومستوى أدائها على توافر هذه الشروط ودرجات تحققها، وعلى اعتماد المعرفة كأساس لممارسة العمل واعتماد الشرعية في ممارسة الصلاحيات.

أما الانتقادات الأخرى الموجهة للنظرية البيروقراطية أو ممارساتها فيمكن إيجازها في النقاط الآتية:

✓ الإلتزام بالإجراءات والتقيد للوصول الى ما يعرف بالطقوس البيروقراطية التي تعلو فيها القوانين والقواعد على الحلول المحتملة، حيث أن الإلتزام المتمزمت بهذه القواعد قد يخفي أو يبدد الأهداف الفعلية للمنظمة وتصبح القواعد غاية في حد ذاتها

✓ البيروقراطية لم تكن نتيجة التجارب والتحليلات المخبرية بل وليدة التأمل والتوقع وحصيلة للتحليل الصوري.

✓ تتجاهل البيروقراطية دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية بما في ذلك ميوله واتجاهاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة .

✓ تغفل البيروقراطية دور الجماعة والعلاقات غير والاتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين، وبينهم وبين المتعاملين.

✓ تهمل البيروقراطية العلاقات الجانبية والأفقية بين المنظمات وكذلك الصراع والمنافسة والخلافات بينها.

✓ تتعامل البيروقراطية مع المنظمات وكأنها منمطة ومؤطرة وتسير في طرق معبدة، ولا تحتاج إلى خلق وإبداع أو تجديد أو تكيف.

✓ تفترض البيروقراطية أن الإنسان سهل الانقياد لان أهدافه ودوافعه معروفة، وسلوكه يمكن السيطرة عليه، ولذلك تتجاهل المعرفة النفسية والاجتماعية المتجددة حوله وما تضيفه الدراسات السلوكية المعاصرة عنه.

✓ تولي البيروقراطية أهمية بالغة للأبعاد والمتغيرات المادية على حساب المعنويات والأبعاد النفسية والرغبات والطموحات في توجيه السلوك او تحقيق الرضا والسعادة للفرد.

✓ اهتمت بالبناء الداخلي وبالعوامل التشغيلية والوظيفية وبالعمليات والإجراءات ضمن نطاق المنظمة، وتناست أو تجاهلت دور البيئة الخارجية وضغوطها وقواها وتأثيراتها على المنظمة.

لقد حققت النظرية البيروقراطية بعض النجاح في ظروف نشأتها، لكنها ورغم التعديلات التي أدخلت عليها لم تعد تنسجم وظروف العصر، لأنها لا تستطيع استيعاب التقدم التكنولوجي وما يتطلبه من مرونة وسرعة في إيجاد وابتكار الحلول، لكن هذا لا يعني أن على التنظيمات الاستغناء عن كل مبادئها لان منها ما يزال صالح وقابل للتطبيق في المدى المنظور .

2. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك ثيلور

ولد ثيلور 1856 في فيلادلفيا الأمريكية ، و التحق بجامعة هارفارد عام 1874 لتحقيق طموحه في أن يكون رجل قانون و لكنه أجبر على ترك الجامعة بسبب ضعف بصره ، فعمل بعد ذلك كصانع نماذج ثم مهندس في شركة صلب أمريكية عام 1873 إلى أن صار مهندس كبير عام 1883 و بالرغم من وجود عدد من المفكرين سبقوا ثيلور في بحث القضايا الإدارية فإنه يعتبر مؤسس الإدارة العلمية الحديثة .

عين مديرا لجمعية المهندسين الميكانيكية عام 1906 ، ومنحته جامعة بنسلفانيا درجة الدكتوراة وأصبح من علماء الهندسة و الإدارة في عام 1912 ، و يعد كتابه مبادئ الإدارة العلمية الصادر في 1911 بداية الثورة الإدارية الحديثة ، كما أنه احتوى على نظريته التي سماها بنظرية الإدارة العلمية نسبة لتطبيقه المنهج العلمي توفي عام 1915 .

لقد كانت الإدارة العلمية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها تجنب المنظمة كل أوجه هذر وتضييع الموارد نتيجة تطبيق أساليب غير علمية في العمليات الإنتاجية، بما يسمح برفع الإنتاجية وتحقيق الأرباح .

1. مبادئ الإدارة العلمية

لقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على ثلاث جوانب مهمة في المنظمة: التنظيم العلمي للعمل ، نظام الحوافز ، الإشراف والهيكل الوظيفي .

□ مبادئ التنظيم العلمي للعمل :

تتمثل مبادئ التنظيم العلمي في خمس مبادئ وهي :

□ الفصل بين أعمال التخطيط وأعمال التنفيذ، إذ تتولى الإدارة تخطيط العمل ويتولى العمال مهمة التنفيذ وهذا لتخفيف العبء عن العامل .

□ إحلل المبادئ العلمية محل القواعد التقديرية، كما أن الدراسة العلمية للعمل يجب القيام بها من قبل فريق من الاختصاصيين والمهندسين، وتهدف إلى إيجاد الطريقة الوحيدة المثلى لأداء العمل بناء على دراسة الحركة والزمن .

□ الاختيار العلمي للعمال ومراعاة مبدأ الجدارة .

□ ضمان التدريب العلمي للعمال وتوفير الإرشادات الضرورية لهم .

□ الموازنة بين الدراسة العلمية للعمل والاختيار العلمي للعامل يؤدي إلى تغيير أساليب التسيير .

□ مبادئ التحفيز :

الأجر يكون على أساس القطعة، فالعامل مخلوق مخلوق رشيد واقتصادي يستجيب للحوافز المادية بزيادة الإنتاجية، وعلى هذا الأساس ينبغي على الإدارة أن تقدم أجر أعلى من الأجر السائد في السوق للعامل الذي يقدم

مجهود اكبر (زيادة من 30 ٪ إلى 100 ٪ عن السوق)، فكلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في انجاز الأعمال المسندة إليه .

□ مبادئ الإشراف والهيكل الوظيفي :

□ تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد، وهؤلاء المشرفين متخصصين في مجالات : الصيانة، النظافة، الإنتاج ... الخ، وهذا ما يعرف " رئاسة العمل الوظيفية " أو " الهيكل الوظيفي للتنظيم " وكل هذا من أجل تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء .

□ إدارة مركزية مسؤولة عن النظام، الانضباط، التدريب، الأجور وصنع القرارات .

□ الهيكل الوظيفي يقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل بين العاملين، لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءاتهم في الأداء (التخصص بجزء من العمل وإتقانه بال تكرار) .

• تقييم نظرية الإدارة العلمية

لقد فتحت نظرية تايلور (الإدارة العلمية) الباب واسعا أمام الاجتهاد في ميدان الإدارة والتنظيم، كما وضعت بعض الأسس المهمة لزيادة إنتاجية العمال وتحقيق فعالية المنظمة، ورغم هذا فقد تعرضت لانتقادات عديدة أهمها :

- نظرتها السلبية للعنصر البشري (فرد أناني وكسول) .

- فصلت فصلا تاما بين أعمال التخطيط والتنفيذ، حيث أهملت دور العمال في تحديد أهداف المؤسسة .

- أفرطت في تقسيم العمل وتضييق الاختصاص ما أدى إلى فقدان مغزى العمل، حيث أضحي العامل يكرر العمل نفسه كآلة مما يسبب له الشعور بالملل والرتابة .

- أهملت الجانب الإنساني في تعاملها مع العنصر البشري، كما لم تولى أي اهتمام للحوافز المعنوية وبالغت في توضيح دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين .

- تطبيق الطريقة العلمية فقط لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة يعتبر نقطة ضعف لوجود مشكلات أخرى يتطلب حلها التقدير الشخصي .

- اعتماد الإجراءات المهنية الصارمة خلق جو من عدم الثقة بين العمال والإدارة وقادت نحو مزيد من الصراعات والمصادمات التي غالبا ما كانت تشل الورشات .

3. نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول

بعد نظرية الإدارة العلمية جاءت نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول لتشكل إضافة حقيقية للمدرسة الكلاسيكية بالنظر إلى مساهماتها المتميزة والتي ما يزال بعضها يشكل جوهر الإدارة .

التعريف بهنري فايول :

ولد هنري فايول عام 1841 وهو مهندس فرنسي انتخب عام 1888 مديرا عاما لإحدى شركات الفحم والتعدين والتي كانت على وشك الإفلاس لكنها لم تعد كذلك بعد توليه المنصب، وقد وضع أفكاره في كتاب بعنوان " الإدارة الصناعية والعامه " في 1916 م حيث ركز على التنظيم الإداري، واتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ ومرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون بها، توفي فايول عام 1925 .

لقد ركزت نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول على رفع الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بالأعمال الإدارية في المستوى التنظيمي الأعلى، كما بحثت في الصفات الواجب توفرها في المدير، وكأنت تهدف بالأساس إلى وضع ركائز للإدارة بحيث تكون قابل للتطبيق في جميع المنظمات .

إسهامات نظرية المبادئ الإدارية

خلص " فايول " بعد دراسته إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة وهي :

• النشاطات الفنية : وتشمل عمليات الإنتاج، التصميم والتحويل .

• النشاطات التجارية : تشمل البيع، الشراء والمبادلة .

• نشاطات التأمين والوقاية : حماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة .

• النشاطات المحاسبية : تحديد المركز المالي للمنشأة وإعداد الإحصاءات .

• النشاطات المالية : البحث عن رؤوس الأموال والاستخدام الأمثل لها .

• النشاطات الإدارية : أكد " فايول " على أهمية جانب النشاط الإداري، واعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وكل نشاط إداري يتكون من خمس مجموعات من العمليات والتي يطلق عليها عادة وظائف الإدارة وهي :

• التنظيم : يتمثل في بناء هيكل تنظيمي مع تحديد واضح للمسؤوليات والسلطات .

• التخطيط والتنبؤ : يشمل وضع خطط عمل تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، ويتضمن التخطيط إمكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقابلة للتنفيذ .

• إصدار الأوامر (القيادة) :ركز فايول على أهمية إصدار الأوامر لغرض تنفيذ الأهداف في المنظمة والإشراف على المرؤوسين، فالقيادة تضمن السير الحسن لعمل المنظمة .

• التنسيق : عملية أساسية لتحقيق نجاح المؤسسة، تتضمن الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام، بحيث يتحقق منها التكامل والتوافق والانسجام لبلوغ الأهداف .

• 5 - الرقابة : تعني عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة ، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها .

كما وضع " فايول " المبادئ الأربعة عشر المشهورة والتي كانت ولا تزال مصدرا يستند إليه المديرون في الأجهزة الحكومية والمصانع والشركات ، وهذه المبادئ هي :

1 . تقسيم العمل والتخصيص : ويقصد به تقسيم العمل على الأفراد والجماعات و التخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

2 . السلطة والمسؤولية : يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطان حيث تنبع المسؤولية من السلطة وتستمد السلطة من واقع المسؤولية، وقد عرف السلطة بأنها " الحق في إصدار الأوامر و القوة التي تجعل الشخصطيع " . أما المسؤولية فقد عرفها بأنها " الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة " .

3 . الانضباط والالتزام بقواعد السلوك و العمل : ويقصد به احترام القوانين و الأنظمة و الإجراءات التي توضع من قبل الإدارة ، ويخضع للعقوبات كل من يخالفها .

4. وحدة إصدار الأمر : وهو المبدأ الأول ضمن مبدئي القيادة التي ركز عليها فايول و يعني أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد فقط فيما يتعلق بتنفيذ المهام .
5. وحدة التوجيه : وهو المبدأ الثاني من مبدئي القيادة الرئيسيين و ليس بالأفراد كما في المبدأ السابق حيث تخضع كل وحدة إدارية لخطة و رئيس واحد و إن كان المبدأ الأول يتعلق بتسلسل السلطة الوظيفية في المنظمة، فإن هذا المبدأ يحدد كيفية ممارسة تلك السلطة عبر هذا التسلسل .
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : و يقصد بذلك أولوية المصلحة العامة (مصلحة التنظيم) على مصلحة الأفراد .
7. المكافأة و التعويض : و يعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل .
8. المركزية: التقليل من أهمية و دور المرؤوسين خاصة في الجوانب الإدارية في وبمعنى آخر تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا .
9. تدرج السلطة: ويقصد به احترام التسلسل التنظيمي و المستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال .
10. الترتيب: وضع ترتيب ملائم للعمليات الأنشطة والأفراد لضمان تأدية الاعمال بكفاءة .
11. المساواة: عدم تحيز المديرين و الرؤساء عند التعامل مع المرؤوسين لكسب ولائهم .
12. الاستقرار في العمل: من خلال المحافظة على العمال ذوي الإنتاجية العالية .
13. المبادرة: تعني تشجيع المدير للمرؤوسين على التفكير الإيجابي وفتح المجال أمامهم لتقديم المبادرات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل .
14. التعاون: تسهيل التعاون بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين رؤسائهم بما يدعم العمل الجماعي ويقود إلى تنمية روح الفريق .

تقييم نظرية المبادئ الإدارية

لقد قدمت نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول جملة من الحلول لمشاكل الإدارة من أبرزها:

- وضعت نظام للقيادة يتميز بالبساطة والوضوح .
- عالجت بفاعلية مشاكل التداخل بين المسؤوليات .
- وضحت العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم .
- أكملت بعض نقائص نظرية الإدارة العلمية خاصة لما ركزت اهتمامها بالجوانب الإدارية .
- ورغم ما تقدم من محسن فقد تعرضت النظرية لجملة من الانتقادات أهمها:
- جمود التسلسل الهرمي وعدم قدرته على مواجهة الظروف الطارئة بفاعلية .
- إمكانية ضعف التنسيق داخل المنظمة بسبب تقسيم المنظمة إلى أجزاء مختلفة خاصة في المنظمات كبيرة الحجم .
- غياب التفاعل بين الأفراد لأن تداول المعلومات يكون ضعيف وبشكل عمودي فقط .
- إضافة مهام معقدة للقادة ما يتطلب امتلاكهم مؤهلات مضاعفة .

نظريات التنظيم: النظرية السلوكية

1. نظرية العلاقات الإنسانية (ألتون مايو)

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره في زيادة الإنتاجية، ويعتمد رواد هذه المدرسة على العوامل النفسية والاجتماعية للفرد ودراسة ما يدفعه و يحفزها للعمل، ويتفاوت هؤلاء الرواد في دراسة سلوك الأفراد، فمنهم من يعتمد على علم النفس في تفسير هذا السلوك في حين يعتمد البعض الآخر على علم النفس الاجتماعي ، وهذا بافتراض أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، ومن ابرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ألتون مايو الذي ساهم بفاعلية من خلال تجاربه في إرساء قواعدها.

العوامل التي ساعدت على ظهور حركة العلاقات الإنسانية

من أهم العوامل التي ساعدت على ظهور حركة العلاقات الإنسانية ما يلي:

- بروز دور المورد البشري، حيث أصبحت المنظمات تهتم بالمورد البشري وتعتبره مصدر الثروة، لهذا تسعى للاعتناء به والاستفادة من قدراته بما يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة؛
- كبر حجم المنظمات ما أدى إلى عجز الإدارة على الاتصال بمعظم المستويات وهنا تبرز أهمية التنظيمات غير رسمية وعلاقتها بالتنظيم الرسمي؛
- نشوء التنظيمات النقابية والتي ساعدت على الاهتمام بانشغالات العمال والتفاوض مع الإدارة لتنظيم العمل؛
- إدراك العمال لما يدور حولهم من أوضاع وزيادة وعيهم وثقافتهم وميولهم إلى تحسين الأوضاع المهنية .

التعريف بألتون مايو

ولد التون مايو سنة 1880م وهو استرالي الأصل درس عديد التخصصات وأهمها علم النفس الاجتماعي، عمل كأستاذ في قسم البحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد عام 1926م، وأصبح مديرا لها حتى 1947م، ترأس فريق عمل أجرى العديد من التجارب بالولايات المتحدة الأمريكية والتي اشتهرت باسم تجارب هاوثورن بشركة وسترن إلكتريك وتعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية.

أهم نتائج تجارب ألتون مايو

ومن النتائج التي خلص إليها ألتون مايو بعد هذه التجارب تجارب ما يلي:

- أن العنصر الإنساني هو أهم العناصر في المنظمة، الأمر الذي يستدعي الاعتناء به ومعالجة سلوكياته بطريقة واعية، حتى تحصل الإدارة من هذا العنصر على التعاون المطلوب؛
- أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمتهم ومن تم دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم، وبينهم وبين

الإدارة الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجهم، ومن ثم فإن على الإدارة أن تتعامل معهم باعتبارهم جماعات لا مجرد أفراد منفصلين؛

□ إن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافآت والحوافز المادية فحسب ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها: الانتماء، تأكيد الذات واحترام الآخرين؛

□ إن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل إذ أنها تشبع حاجاتهم من الاحترام والتقدير واثبات الذات فتجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية، فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية.

□ لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق بالضرورة مستوى الأداء الكفء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

لقد وجهت العديد من الانتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية عموماً وتجارب ألتون مايو خصوصاً، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

□ لم تختلف مدرسة العلاقات الإنسانية عن نظريات المدرسة الكلاسيكية من حيث اعتبارها للمنظمة نظام مغلق أنها لم تشر إلى العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية؛

□ جل الدراسات التي قام بها "التون مايو" شملت الأفراد بقاعدة الهيكل التنظيمي؛

□ الطريقة التي أجريت بها الدراسة في تجارب ألتون مايو لها تأثير على مصداقية النتائج وذلك باعتبار أن التجارب أجريت على عينة صغيرة من المجتمع المدروس؛

□ ركزت النظرية على التنظيم غير الرسمي لإشباع الحاجات الاجتماعية وأهملت التنظيم الرسمي وعلاقاتها بعضهما.

□ بالغت في التركيز على النواحي الاجتماعية كمحرك أساسي للعمل .