



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الأول

اعداد
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية

بدأ هناك اتجاه ينمو ويتطور كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ونظرتها للفرد والمنظمة وهي ما أطلقوا عليه (مدرسة العلاقات الإنسانية) حيث كانت بمثابة الدعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسختها هذه المدرسة بالإضافة الى اهتمامها بعناصر المنظمة الأربعة (التخصص ، تقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الاشراف) فقد ادخلت مدرسة العلاقات الإنسانية عنصراً اخر اساسي وهو (الاهتمام بالإنسان والنواحي النفسية والمعنوية له) كمحدد للانتاج وبالتالي كيفية دراسة تلك العناصر التنظيمية في ضوء السلوك الانساني وكيفية التفاعل بين الافراد داخل المنظمة وانعكاس ذلك على هذه العناصر.

ويعتبر التون (مايو) الممثل الرسمي لهذا الاتجاه مع زملائه حيث عملوا كفريق خلال الفترة بين (١٩٢٧) - (١٩٣٢) وتجاربهم على مصانع (هورثون) في شركة (وينستون الكترليك) وتعتبر تجاربهم هذه هي البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية ، حيث بحث (التون) وزملائه العلاقة بين عدد من المتغيرات مثل كثافة الاضاءة ، فترات الراحة ، نظام دفع الأجور وبين الانتاجية عن طريق اخضاع ست عاملات الى الملاحظات التجريبية اثناء الاداء وقاموا بإجراء تغيرات في فترات الراحة وطول وقت العمل والاضاءة وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هو حصول ارتفاع في انتاجية العاملات عند اجراء هذه التغيرات في ظروف العمل هذه سواء كانت بالزيادة والنقصان.

وهنا اتضح للباحثين أن هناك مجموعة من العوامل الأخرى تفوق في التأثير الذي تحدثه ظروف العمل المادية ، وعند البحث والتجربة بشكل اعمق وجدوا ان الجانب الاجتماعي له التأثير الكبير على علاقات العمل والانتاج وهنا اعتبر الباحثين بأن المصنع يؤلف نظام اجتماعي تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الافراد انفسهم التي تمثل علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في انماط التفاعل الاجتماعي والعملية الانتاجية ، وعليه لابد من النظر الى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل ادائه ومن هنا نشأت (مدرسة العلاقات الإنسانية) وتطورت ونشطت الابحاث والدراسات المتعلقة بدراسة مكثفة للسلوك الانساني واثاره في الانتاج والانتاجية.

وبذلك اكتشف التون مايو وزملائه ما يلي:

١. كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية (الوظيفية) وانما تتحدد طبقاً لطاقته الاجتماعية.
٢. ان المكافاة والحوافز غير الاقتصادية تلعب دور مهم ورئيسي في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا.
٣. ان التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الانتاجية.

ايضاً ترتبت على تلك التجارب انكشاف اهمية العوامل الاجتماعية في الانتاج حيث ان تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له اثر واضح على انتاجية العمال وسلوكهم اثناء العمل. وقد استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب هورثون بعض المبادئ الاساسية واهمها :

١. ان المنظمة عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد من الافراد المنعزلين وغير المترابطين.

٢. ان السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك افراد المنظمة الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة عن التقاليد والاعراف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على اعضائها .

٣. ان القيادة الادارية تلعب دوراً اساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع اهداف المنظمة وكذلك تلعب دور مهم من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال اشراك الافراد في عملية الادارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق اهداف المنظمة.

٤. ان عملية الاتصالات وتوفير المعلومات بين اجزاء المنظمة ليست فقط اتصالات رسمية بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية والتي تكون اكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

من هنا نلاحظ بأن مدرسة العلاقات الانسانية ركزت على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاج وبذلك اعتبرت المنظمة التي توفر اكبر قدر من اشباع تلك الرغبات هي المنظمات الأعلى كفاءة ، فقد اوضحت مدرسة العلاقات الانسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط بل ان هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الانسان لإشباعها وبالتالي يجب على المنظمة ان توفر فرص اشباعها من خلال بعض الوسائل التي تؤدي الى ذلك ومنها :

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفير القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة في المنظمة وكذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

ايضاً اعتبرت مدرسة العلاقات الانسانية ان المنظمة نظام مغلق يتوقف سلوكه ونتاجيته على ما يجري بداخله فقط وان المنظمة تكون في حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات الفرد العامل في المنظمة .

اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق اهدافه دون مشاكل وايضا يكون اعضاء المنظمة في حال رضا ، وبذلك تكون مدرسة العلاقات الانسانية قد اغنت الفكر التنظيمي بتوسيع مجال اهتماماته بحيث اصبح ينظر الى :

١. التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها مع بعضهما.
٢. اثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل.
٣. المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
٤. الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على انتاجية العمل.

وسنتناول الان نظريات مدرسة العلاقات الانسانية

أولا : نظرية الفلسفة الادارية (دوجلاس مكريكور)

تستند هذه النظرية على افتراض أي عمل او تصرف اداري في المنظمة يرتكز في اطاره العام على نظرية معينة اي ان التصرفات لكل مستوى اداري تقوم على فلسفة ادارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى ففي كتابه (الجانب الانساني للمنظمة) والذي صدر عام ١٩٦٤ وضع

دوكلاس نظريتين حول نظرة المدراء لسلوك العاملين ، حيث اوضح بأن نظرية (X) السلبية تفترض ان الافراد العاملين يكرهون العمل وهذا شيء متصل بتكوينهم ومن ثم يؤثر في سلوكهم ، ونظراً لكرهيتهم للعمل فإنه يتم اجبارهم عليه وهذا يحتاج الى الرقابة والتوجيه وربما الى التهديد بالعقاب ، وانهم دائمي التهرب من المسؤولية وانهم يبحثون على الاستقرار المادي فقط لانهم بحاجة لتأمين معيشتهم.

اما نظرية (Y) الايجابية فأنها تنظر للأفراد بأنهم يحبون عملهم ويعتبرون جهدهم بمثابة اللهو ومن ثم فهم لا يحتاجون الى الاجبار على العمل والرقابة بل هناك رقابة ذاتية لها الأثر الأكبر ، ودائماً يتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل بل يكررون السلوك الذي يشبع حاجاتهم الذاتية وطموحاتهم باستثمار جوانب الخلق والابتكار والابداع في حل مشاكلهم ، ويمكن الاعتماد عليهم في انجاز الاعمال وايضاً اشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم.

واخيراً نلاحظ بأن دوكلاس يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم واهمية القيادة ، وبذلك تكون هذه النظرية من الرائدات في الادارة والتي ركزت على عنصر الانتاج الاهم في المنظمة وهو (الانسان) .

ثانياً: نظرية سلم الحاجات ((ماسلو)) :

ماسلو هو عالم نفس امريكي وضع عام ١٩٤٣ نظريته المعروفة بـ (هرمية الحاجات الانسانية حيث انطلق في دراسته من فرضية ان معظم العاملين يُحفزون من خلال الرغبة في اشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً هرمياً بهذه الحاجات مبتدأً بالحاجات الاساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الاخرى تباعاً الى قمة الهرم وتكون كالتالي:

(١) **الحاجات الاساسية** متمثلة بالطعام والماء والهواء والسكن وهي حاجات مهمة لبقاء الحياة وبداية السلم لحاجات اخرى يتساوى فيها الافراد بغض النظر عن اعمارهم وشخصياتهم وجنسياتهم ولكن يتباينون في درجة الاشباع وتعتبر من الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

(٢) ما ان يشبع الانسان الحاجات الاساسية تليها الحاجات التي فوقها من السلم وهي **الامان** وذلك يتمثل باطمئنان الفرد على نفسه واهله وتأمين دخل مستمر وهي حاجة تبرز ما ان يحقق الفرد حاجاته الاساسية وتصبح مسيطرة على سلوكه وتشكل افعاله.

(٣) **الحاجة الاجتماعية**: وهي حاجة الانتماء وهي ان يكون الفرد محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وان يكون عضو في جماعته.

(٤) **الحاجة للتقدير والاحترام** وتعني حصول الفرد على الاحترام والاعتراف به من قبل الآخرين واشعاره من قبل الادارة بقيمة عمله والشعور بالثقة وانه مهم للمنظمة والمجتمع.

(٥) **الحاجة الى تحقيق الذات** تعبر هذه الحاجة عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته ويشير الى مدى استعداده للتغير.

ان مضمون هذه النظرية هو ان الانسان عندما يشبع حاجة تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعاً لسلوكه لذا يدعوا ماسلو الادارات الى الاعتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في نجاح المنظمة وعدم التخوف منها ، ان الحرمان من اشباع الحاجات الدنيا معناه الفناء

واما الحرمان من اشباع الحاجات العليا يؤدي الى امراض سيكولوجية ، فالافراد يتباينون في وسائل اشباع الحاجات وبالتالي فإن سلوكهم يتباين وفق ذلك التباين.

المدرسة السلوكية

تعتبر هذه المدرسة هي امتداد للمدارس السابقة (الكلاسيكية) ومدرسة (العلاقات الإنسانية) فالدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية هي لتحليل السلوك وعلى مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه واسبابه وربط الاسباب بالنتائج للوصول الى استنتاجات مهمة.

لقد كانت المدرسة الكلاسيكية بأفكار علمائها (تايلور بإدارته العلمية) و (فايول بمدخله الوظيفي في الادارة) و (ماكس ويبر وبيروقراطيته المثالية) قد جعلوا من العامل آله تعمل وفق مشيئة صاحب العمل ويأخذ اجره المادي بقدر انتاجه يعاقب ولا يكافأ دون النظر الى حالته النفسية والاجتماعية او الجسمية اما القيادة وانماطها فهي النمط الديكتاتوري المتشدد والذي لا يأخذ بعين الاعتبار سوى الشكل الرسمي في العلاقة وان اهداف التنظيم هي وحدها التي من أجلها تسخر كافة الجهود والنشاطات لتحقيق الكفاية الانتاجية العالية وبأقصى درجة ممكنة.

الا ان (التون مايو) قد جرب في دراسات مصانع الهوثرن انه لا بد من الاهتمام في العلاقات الاجتماعية سواء كانت داخل العمل او خارجه وخاصة نمط العلاقات الغير رسمية حيث أن هذا النمط من العلاقات هو الذي يشكل معايير وقيم واتجاهات تصبح بمثابة حارس على سلوك الافراد وتجعل الجميع يعملون بنظام الفريق الواحد وهو ما تنبتهت له مدرسة العلاقات الإنسانية ، مما ادى الى ظهور نمط تعاوني يستمع لوجهات النظر المختلفة ويهتم بالعمل بظروفه الشخصية البدنية والاجتماعية والاسرية ويساعد الفرد على حل مشاكله وكل ذلك يساهم في تكوين اتجاهات ايجابية عند العامل نحو عمله وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي الى رفع مستوى الانتاج والانجاز والاداء كماً ونوعاً لذلك فإن الاهتمام منصب على ظروف وبيئة العمل داخل التنظيم واهدافه والعاملين واهدافهم.

ومن رواد المدرسة السلوكية (ستشر برنارد ، هربرت سايمون ، أرجيريس) وغيرهم .. لقد تأثر الاتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الانسانية ونتائج (هو ثورن) والتي أثارت اهتمام الباحثين نحو مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك الانساني التنظيمي وهي:

١. الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الافراد نحو اهداف المنظمة.
٢. التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لصالح اهداف المنظمة.
٣. بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

حركة الاتجاه السلوكي في التنظيم تقوم على الأسس التالية :-

- ١- أن التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة الكلاسيكية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.
- ٢- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية.
- ٣- البيئة المتغير الرئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.

- ٤- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.
٥- الاهتمام بأثر التنظيم الغير رسمي في السلوك التنظيمي.

سوف نتطرق إلى النظريات الخاصة بهذه المدرسة وهي:-

أولاً : نظرية النظام التعاوني ((ستشر برنارد))

ثانياً : نظرية اتخاذ القرارات ((لهيرت))

ثالثاً : نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة ((ارجيرس))

نظرية النظام التعاوني

صاحب هذه النظرية ورائدها هو عالم الاجتماع الأمريكي (ستشر برنارد) (١٨٨٦ - ١٩٦١) حيث ركز برنارد على آليات المجموعة البشرية في المنظمة لقد كان برنارد مدير شركة في نيوجرسي حيث وضع نظريته في التعاون إذ قال إن الأفراد بحاجة إلى التعاون للتعويض عن القيود والمحددات التي يعاونون منها على المستوى الشخصي في مختلف المجالات الاجتماعية، البيولوجية، التي تؤثر عليهم وعلى بيئتهم. ومن هنا أعتبر برنارد أن المنظمة هي نظام تعاوني حيث يعمل الأفراد فيها مع بعضهم البعض لتحقيق هدف اجتماعي محدد وقد اعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً ويعتبر العنصر الانساني (من جهة نظر برنارد) له الدور المهم والحيوي في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة. وأيضاً أشار إلى أن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة متفاعلة بشكل تكميلي محدد واضح المعالم ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي وبطبيعة العلاقات السائدة فيه

أن برنارد ركز من خلال إيضاحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاونية على مايلي :-

أولا التنظيم الغير رسمي :-

يعد التنظيم الغير رسمي في نظر ((برنارد)) من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما :-

١ - يؤدي التنظيم الغير رسمي إلى خلق مفاهيم وأتجاهات وعادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلالها الانماط السلوكية والتأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود في المنظمة.

٢ - يؤدي التنظيم الغير رسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلال التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى إليها.

ومن أهم الوظائف التي يرى برنارد أن التنظيم الغير رسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي :-

١ - تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزاءه.

٢- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

٣- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي .

ثانيا / التخصص التنظيمي :-

يعتقد برنارد أن نجاح التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور ظاهرة التخصص والذي يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة ويقوم التخصص على أسس خمس:-

- التخصص على أساس جغرافي.
- التخصص على أساس زمني
- التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.
- التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- التخصص على أساس طرق وأساليب العمل.

أي أن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها حيث أن الاعتماد على الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة ثم أهداف بسيطة وبالتالي الوصول إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية. فالتخصص في المنظمة يحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

ثالثاً: اقتصاديات الحوافز: -

أكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها (ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة) وقد قسم برنارد الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد إلى ما يلي:

- ١- الحوافز المادية : كالتقود وغيرها من الحوافز العينية لتشجيع الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- الحوافز المعنوية : كالقدم والترقية والوصول إلى المراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود للمنظمة.
- ٣- ظروف العمل المادية التي تتوافق مع رغبات وطموحات الأفراد.
- ٤- حوافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.
- ٥- حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه.