



جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

المرحلة الثانية

نظريّة المنظمة  
للمرحلة الثانية للدراسين  
الصباحيّة والمسائيّة  
الקורס الأول

أعداد

م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي

٢٠٢٦ - ٢٠٢٥

## مدرسة العلاقات الإنسانية

### مدرسة العلاقات الإنسانية

بدأ هناك اتجاه ينمو ويتطور كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ونظرتها للفرد والمنظمة وهي ما اطلقوا عليه (مدرسة العلاقات الإنسانية) حيث كانت بمثابة الدعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسمتها هذه المدرسة بالإضافة إلى اهتمامها بعناصر المنظمة الأربع (الشخص ، التخصص ، تقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الإشراف) فقد ادخلت مدرسة العلاقات الإنسانية عنصراً آخر أساسياً وهو (الاهتمام بالإنسان والنواحي النفسية والمعنوية له) كمحمد لانتاج وبالتالي كيفية دراسة تلك العناصر التنظيمية في ضوء السلوك الإنساني وكيفية التفاعل بين الأفراد 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 (هورتون) في شركة (وينستون الكترويك) وتعتبر تجاربهم هذه هي البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية ، حيث بحث (التون) وزملائه العلاقة بين عدد من المتغيرات مثل كثافة الإضاءة ، فترات الراحة ، نظام دفع الأجرور وبين الانتاجية عن طريق اخضاع ست عاملات إلى الملاحظات التجريبية أثناء الأداء وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هو حصول ارتفاع في انتاجية العاملات عند اجراء هذه التغييرات في ظروف العمل هذه سواء كانت بالزيادة والنقصان.

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

وبذلك اكتشف التون مايو وزملائه ما يلي:

١. كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية (الوظيفية) وإنما تتحدد طبقاً لطاقته الاجتماعية.
٢. ان المكافأة والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً مهماً ورئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
٣. ان التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الانتاجية.

ايضاً ترتب على تلك التجارب اكتشاف اهمية العوامل الاجتماعية في الانتاج حيث ان تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له اثر واضح على انتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل. وقد استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجربة هوتون بعض المبادئ الأساسية وابتها :

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 يتاسب مع اهداف المنظمة وكذلك تلعب دوراً لهم 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 الإنسانية ركزت على ضرورة اشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاج وبذلك اعتبرت المنظمة التي توفر اكبر قدر من اشباع تلك الرغبات هي المنظمات الأعلى كفاءة ، فقد اوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط بل ان هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الانسان لاسعادها 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 الإنسانية ان المنظمة نظام مغلق يتوقف سلوكه وانتاجيته 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 الإنسانية قد اغنت الفكر التنظيمي بتوسيع مجال اهتماماته بحيث اصبح ينظر الى :

١. التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلهما 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 وتاثيرهما المتبادل والمشترك على انتاجية العمل.

وستتناول الان نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

#### **أولاً : 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 لكراسيتهم للعمل فأنه يتم اجبارهم عليه وهذا يحتاج الى الرقابة والتوجيه وربما الى التهديد بالعقاب ، وانهم دائمي التهرب من المسؤولية وانهم يبحثون على الاستقرار المادي فقط لأنهم بحاجة لتأمين معيشتهم.

اما نظرية ( Z ) 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 يتبعون 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 منظمتهم واهمية القيادة ، وبذلك تكون هذه النظرية من الرائدات في الادارة والتي ركزت على عنصر الانتاج الاصغر في المنظمة وهو (الانسان) .

#### ثانياً: نظرية سلم الحاجات (( ماسلو )) :

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

(١) **ال الحاجات الاساسية** متمثلة بالطعام والماء والهواء والسكن وهي حاجات مهمة لبقاء الحياة وبداية السلم لحالات 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) **ال الحاجة الاجتماعية**: وهي حاجة الانتماء وهي ان يكون الفرد محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وان يكون عضواً في جماعته.

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

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

ان مضمون هذه النظرية هو ان الانسان عندما يشبع حاجة 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 بوعظه 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 وبير وبيرو قراطيته المثالية) قد جعلوا من العامل آله تعمل وفق مشيئة صاحب العمل ويأخذ اجره المادي بقدر انتاجه يعقوب ولا يكفي دون النظر الى حالي 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.

الآن (التون مايو) قد جرب في دراسات مصانع الهوثورن 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 تنبهت 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 والإنجاز والاداء كماً ونوعاً لذلك فأن الاهتمام منصب على ظروف وبيئة العمل داخل التنظيم واهدافه والعاملين واهدافهم.

ومن رواد المدرسة السلوكية ( ستشر برنارد ، هربرت سايمون ، أرجيريس ) وغيرهم .. لقد تأثر الاتجاه السلوكى في التنظيم بحركة العلاقات الإنسانية 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 السلوكى 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:-

اولاً : نظرية النظام التعاوني ((ستشنر برنارد))

ثانياً : نظرية اتخاذ القرارات ((لهربرت))

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

### نظرية النظام التعاوني

صاحب هذه النظرية ورائدتها هو عالم الاجتماع الأمريكي (ستشنر 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، 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 الغير الرسمي هو مجموعة مترادفة تشكل تركيباً محدداً واضحاً المعالم ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي وبطبيعة العلاقات السائدة فيه

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

اولاً التنظيم الغير رسمي :-

يعد التنظيم الغير رسمي في نظر ((برنارد)) من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدتها التنظيم الرسمي في تحقيق اهدافه 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 جانباً كبيراً من الأهداف التي يسعى إليها.

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

١ - تنمية وتدعم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزاءه.

٢ - تحقيق التماسک والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

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

## ثانياً / 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 أساس خمس:-

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

أي أن كل 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 والتواافق بين جهود الأعضاء والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

## ثالثاً: اقتصadiات الحوافز :-

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

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