

المحور الثاني: تطور نظرية المنظمات: مدارس الفكر الإداري.

II. المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية).

1.II. مدخل نظري حول مدرسة العلاقات الإنسانية

1.1.II. ماهية مدرسة العلاقات الإنسانية

2.1.II. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

3.1.II. نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

4.1.II. مقارنة بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الكلاسيكية

5.1.II. الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

2.II. مدخل نظري حول المدرسة السلوكية

1.2.II. ماهية المدرسة السلوكية

2.2.II. مبادئ المدرسة السلوكية

3.2.II. نظريات المدرسة السلوكية

4.2.II. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية

1.1.1. مدخل نظري حول مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد:

المقاربات الاجتماعية والإنسانية تمثل مجموعة من النظريات والأساليب التي تهدف إلى فهم سلوك الإنسان وتفسيره ضمن سياقه الاجتماعي. يتمحور اهتمام هذه المقاربات حول دراسة كيفية تأثير العوامل الاجتماعية على الأفراد والمجتمعات، وكيفية تكوين الهوية والثقافة والتفاعلات بين الأفراد. تعتمد هذه المقاربات على مجموعة متنوعة من النظريات والمفاهيم، مثل الطبقات الاجتماعية، والثقافة، والهوية، والتفاعل الاجتماعي. وبالتالي، تسعى هذه المقاربات إلى توفير رؤى متعددة وشاملة حول السلوك البشري وتفاعلات المجتمعات.

1.1.1. ماهية مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي إهمالها للعوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل الذي كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر ما تهتم بالعنصر البشري، غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية تفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، وأن إشباع الحاجات الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز العاملين من هذا المنطلق توجهت مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة بالتركيز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل، مع الاهتمام بمشاعر الأفراد، والتركيز على دراسة الحوافز الاجتماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين.

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، حين حدثت أزمة اقتصادية واجتماعية في الـ 30م. وكانت نتيجتها على الباحثين والمفكرين في مجال الإنتاج الصناعي للبحث عن أساليب جديدة للعمل، توجه اهتمام رجال الأعمال للبحث عن نظريات جديدة وذلك بالجمع بين ما يجري في المجال العلمي ومجال الممارسة اليومية في مؤسسات الإنتاج، نتج عن ذلك أسلوب جديد للعمل يركز على العلاقات الإنسانية في العمل بدلا من الأسلوب التقليدي في التركيز على المنهج العقلاني للإدارة¹.

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2010، ص22.

ومن بين أهم العوامل التي ساهمت في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل في ¹:

- تزايد انتشار وقوة اتحادات العمال ومطالبتها بحقوق العمال مما أجبر أرباب العمل على محاولة اهتماماتهم بالعلاقات الإنسانية التي أهملت في السابق.
- تحسين أوضاع العمال المادية والثقافية، وذلك يساعدهم على المزيد من المطالبة بتحسين ظروف العمل، بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث لم تعد هذه المطالب تركز على الحوافز المادية التي كانت سابقا.
- تطور رؤية أرباب العمل، بحيث أصبحوا يهتمون بالجانب الاجتماعي والإنساني للعمال كما تزايد اهتمام الإدارة بخدمة المجتمع وحل المشاكل الاجتماعية.
- تضخم حجم التنظيمات الإدارية كمنظمات الأعمال أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل، وظهور مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المختلفة، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- زيادة انتشار ثقافة العمال والمؤسسة ساهمت في إدارات المشاكل الحقيقية للعمال بقيادة إدارية أفضل وذلك بفتح المجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على إشباع الحاجيات النفسية والاجتماعية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث تجارب هاوثورن.
- عدم التوازن بين العلاقات الإنسانية والجوانب الأخرى في محيط العمل، تبين أن العلاقات الإنسانية لم تحرز إلا على القليل من الاهتمام مما جعل هناك حاجة على ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية حتى يتحقق التوازن بينهما وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل، وقد لمست الإدارة هذه الحالة من عدم التوازن وعملت على تصحيح الوضع عن طريق توجيه الاهتمام والدراسات نحو العلاقات الإنسانية.
- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية، وكان من بين العمل التي أدت إلى فشل التجربة الإنسانية التي خاضها روبرت أوين في إنجلترا عدم التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية مثل: القدرة على الاتصال والقدرة على المشاركة، وفي نفس الوقت لم يعد الأفراد يقبلون أي نوع من القيادة أو يخضعون

¹ لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2012-2013، ص21.

لأي نظام من الضغوط والإكراه، بل أصبحوا واعيين بحيث يطالبون بتوفر صفات القيادة الصحيحة في المديرين والمشرفين.

II.2.1. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

تتمثل مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي¹:

- **الإيمان بقيمة الفرد:** هذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها وأن الفرد العادي قادر إذا أُتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً من الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات.
- **المشاركة والتعاون:** وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي إحدى 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 الاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات.
- **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 وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.
- **التحديث والتطوير:** التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة.

أما أهم المبادئ الواجب توفرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي:

- **التواضع:** وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.
- **التشجيع:** فالمسؤول الجيد لا بد أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

¹ انظر موقع جامعة سطيف، مدرسة العلاقات الإنسانية، محاضرات نظريات التنظيم والتسيير، على الرابط UNIV.SETIF2.DZ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/02/10، على الساعة 10:00 .

- **التعاون:** لابد على المسؤول أن يشجع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.
- **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه التشاور يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملون معه، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرارات، والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
- **العدالة:** إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
- **القدوة الحسنة:** فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
- **المسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
- **الرحمة:** فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

3.1.1.2. نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

1. مساهمات روبرت أوين

كان "روبرت أوين" مديرا ناجحا في عدة مصانع للنسيج بإسكتلندا في أوائل القرن 19، وفي ذلك الوقت كانت ظروف العمل والمعيشة للعاملين سيئة للغاية وساعات العمل في حدود 13 ساعة يوميا مع استخدام الصبغة دون العاشرة للعمل داخل المصنع.. كان "أوين" يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدأ في تحسين ظروف العمل وبناء مساكن أفضل للعاملين ومتجر لبيع السلع بأثمان رخيصة كما خفض ساعات العمل إلى 10 ساعات يوميا مع رفض تشغيل الصبغة دون العاشرة ومن ذلك يتضح أن "روبرت أوين" كان يهتم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين، بينما زملاءه المديرين كانوا يستثمرون أموالهم في إجراء التحسينات التكنولوجية، وقد ركز "أوين" على أن أفضل استثمار للمدير هو في العاملين أنفسهم أو ما أطلق عليه "الآلات الحية" على أساس إن توفير ظروف عمل مناسبة للأفراد والاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح¹.

2. إسهامات ماري فوليت²

تعد من المؤسسين لحركة العلاقات الإنسانية كما عايشت مرحلة الإدارة العلمية، تتلخص فلسفتها الإدارية باعتبار أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحياته من خلال نشاط المجموعة الذي هو عضو فيها وأن الوظيفة الحقيقية للمنظمة هي أن توفر فرصا للأفراد حتى يتطوروا من خلال تنظيم العلاقات الإنسانية، والنشاط ينبغي أن يضيف قيمة للعلاقات الإنسانية مثلما تضيف ثروات مادية. كما ترى أن السلطة الحقيقية والقوة لدى المديرين ليس في إملاء الأوامر فقط وإنما يجب تحفيزهم واستمالتهم لقبول القرارات والأوامر عن طواعية، وأن التعامل والتكامل بين الأفراد هو الأساس المرغوب

¹ أسير الذنوب ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، www.startimes.com ، تم الاطلاع عليه في 2024/02/15، على الساعة 15:30.

² <https://almarsal.com> تم الاطلاع عليه في 2024/02/17 ، على الساعة 18:00.

فيه لحل المشكلات حيث أن المدير يجب تدريبه على تأدية مهامه والتزاماته بالتعاون مع المرؤوسين كفريق متكامل لإنجاز الأهداف المشتركة.

من الأفكار والمبادئ التي نادت بها:

- يجب أن يستند التنظيم على وضوح الهدف لكل الأطراف حتى يتعاونوا على تحقيقه.
- لا يجب استخدام سلطة التهديد والعقاب، بل يفضل استخدام سلطة الإقناع والتعاون.
- التنسيق هو أحد أسلحة التنظيم ويتم ذلك عن طريق تفعيل مختلف أنواع الاتصالات خاصة بين الوحدات التنظيمية.
- يجب أن يتوفر الاحترام بين الإدارة والعمال.

3. إسهامات التون مايو:

التون مايو هو عالم نفس واجتماع أسترالي، ولد في مدينة اديليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880، وتوفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد بريطانيا، عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923، ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947)، حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

كان شخصية بارزة في مدرسة العلاقات الإنسانية، كان يعتبر أن البعد النفسي له تأثير كبير على التعب الذي يصعب قياسه حيث اشتهر التون مايو بتجارب الهوثورن وقد سميت بهذا الاسم لأنها تمت في مصانع هوثورن في شركة وسترن إلكتروك في ولاية إلينوي الأمريكية، وذلك في الفترة مابين 1924 - 1927 والتي استمرت إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، وركزت تلك التجارب على العوامل التي تتعلق بالإجهاد والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل.

قام " إلتون مايو " بتجارب تمثلت فيما يلي¹:

• **التجربة الأولى:** لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة، والكفاءة الإنتاجية للفرد، توصل العلماء إلى أن هناك عامل أخطر، وأعمق من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية، والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

• **التجربة الثانية:** لاكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد، وقد توصلت التجربة إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج، فلما أعادوا العمل حسب الجدول الأصلي توقعوا هبوطا في الإنتاج، وإذا بهم يفاجئون بارتفاع معدل الإنتاج، وبذلك لم يثبتوا ارتباطا واضحا بين التغير في جدول العمل، والتغير في معدل الإنتاج.

¹ مازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 14، 2022، ص8.

• **التجربة الثالثة:** لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر، وإنتاجية الفرد، وقد اتضح من نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر، والكفاءة الإنتاجية علاقة غير واضحة.

• **التجربة الرابعة:** في أهمية المقابلة، فقد كان للمقابلات التي أجراها الباحثون مع المبحوثين حوالي 1600 عامل أثر كبير في رفع معنويات العمال، واعتبر العمال أن هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكواهم إلى الإدارة بحرية.

• **التجربة الخامسة:** اكتشاف جماعات العمال غير الرسمية: لقد رأى المشرفون على التجارب إجراء تجربة خامسة لاكتشاف أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج، وقد التجأ إلى ملاحظة سلوك العمال عن كثب، وكان المشرفون في التجارب السابقة قد لاحظوا أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة كوحدة، وليس حسب رغبة كل فرد على حده. اختار المشرفون على هذه التجربة مجموعة من العمال 14 عامل، وأجريت التجربة في نوفمبر سنة 1931 وانتهت في ماي سنة 1932 وقد بدأ الباحثون بتسجيل البيانات عن عينة البحث أثناء عملهم.

وقد توصل مايو من خلال تجاربه إلى النتائج التالية:

- إن الأفراد العاملين في منظمة ما يميلون إلى تكوين تنظيمات وجماعات ترتبط بعلاقات شبه رسمية أي تنظيم غير رسمي فيما بينهم، ويكون لهذا التنظيم خصائصه واتصالاته غير الرسمية، وقد تتفق آراء ورغبات هذه التنظيمات غير الرسمية مع ربات الإدارة إلا أن العكس قد يحدث ويؤثر على سير العمل.
- إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين عن باقي أفراد المجموعات التي تعمل معها، بل إن تصرفات الفرد وأنماط سلوكه دائما تتأثر بقرارات هذه المجموعات.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحددها الطاقة الفيزيولوجية، وإنما تحدد طبقا لطاقته الاجتماعية.

II. 4.1. أوجه الاختلاف بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الكلاسيكية

الاختلافات الجوهرية في منطق وأسلوب التفكير بين النظريات الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية، ويمكن إيجازها على النحو الآتي¹:

1. تركز النظريات الكلاسيكية على الجانب الفسيولوجي من الإنسان باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها، في حين أن حركة العلاقات الإنسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجي وتركز على البعد الاجتماعي والنفسي للعلاقات الإنسانية.

¹ شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 69، 70.

2. تعتبر النظريات الكلاسيكية أن الأجر والمكافآت الاقتصادية هي الجواهر الوحيدة التي يمكن أن تحفز العامل إلى الإنتاج، في حين أن العلاقات الإنسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية أو كما يطلق عليها الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في تشجيع العمال على الإنتاج.

3. يفترض الاتجاه الكلاسيكي أن العامل آلة رشيدة، وبالتالي فإن سلوكه موجه نحو تحقيق أهداف محددة، وأنه في سلوكه الرشيد يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة، لكننا نجد أن الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على أنه كائن لا يتجزأ، وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي، وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية بل منها أيضا الحاجات المعنوية.

4. يركز الاتجاه الكلاسيكي على أهمية التخصص وتقسيم العمل، وتقوم على افتراض أن الكفاءة الإنتاجية ترتفع مع كل تقسيم للعمل، وكلما زادت درجة التخصص، وعلى العكس من هذا فإن الاتجاه الإنساني لا يرى في التخصص المطلق الكامل أساسا لرفع كفاءة الأداء.

II.1.4. الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت إلى العلاقات الإنسانية أهمها ما يلي¹ :

- جاءت دراسات هاورثون الشهيرة التي أجراها مايو في فترة تاريخية، لم تكن تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد، ولا سيما دراستها لطبقة العمال نظرا لأنهم كانوا من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم ورأيهم في قياداتهم الذين شكوا مسبقا في نوعية الولاء لهؤلاء العمال نحو مصالحهم وقدراتهم للعمل.
- لم تعطي اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بدء من جمهور مايو حتى نهايتها، أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والأشخاص والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج ولظهور أنماط في الاتصال السلبي والإشراف الإداري غير السليم، أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة.
- ركزت جهود أصحاب العلاقات الإنسانية على أهمية الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية وذلك عن طريق إيجاد نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية أخرى مثل آفاق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.

¹أمازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9

- اهتم مايو وزملاؤه بدراسة آفاق التكامل بصورة مستمرة، وذلك عن طريق التركيز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وتنظيمات العمل الصناعي، ولم يركز على آفاق اللاتكامل واللاتوازن هذا ما جعلها تتدرج تحت التأثير الإيديولوجي المحافظ.
- لقد أهملت دراسات العلاقات الإنسانية ما يعرف عموماً بالعلاقات الصناعية، التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية، والدور الذي تلعبه النقابات العمالية، باستثناء بعض الجمهور التي اهتمت بدراسة هذه النقابات تمثلت في اهتمامات وايت وارنر فقط، أما بحوث هاوثرن لم تشر إلى دور النقابات عامة.
- جاءت تصورات أصحاب العلاقات إلى دراسة مشكلات العمل داخل المؤسسات أو المصنع فقط ولم تعطي اهتماماً ملحوظاً إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه، كما أن كثير من التحليلات السوسيو-سيكولوجية ركزت على معالجة قضايا داخلية في المصانع، ولم تشر إلى أن مثل هذه القضايا لا يمكن تفسيرها إلا في ضوء علاقة المصنع بالمجتمع المحلي ككل.
- كذلك ركزت على دراسة المشكلات في التنظيمات الصناعية، وأغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة، وذلك لغياب الأمور التنظيمية التي تواجه هذه الدراسات.

ومن بين جوانب القوة لمدرسة العلاقات الإنسانية نجد ما يلي¹ :

- دراسة التنظيم كنسق اجتماعي واستخدام مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى في دراسة التنظيم مثل "الرجل الاجتماعي" وبهذا تكون إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية أشبه بوضع لبنة أساسية في بناء لم تكتمل معالمه بعد.
- التركيز على السلوك يعتبر مدخلا أكثر إثراء في الإمداد بالبيانات المتعلقة ببيئة التنظيم وذلك أكثر من التركيز على دراسة الفعل الذي تصعب دراسته، وحاجته للدخول في عقول الأفراد ومعرفة أساليب تفكيرهم ومشاعرهم. ولهذا قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية مدخلا هاما للحصول على البيانات الكمية التي تتصف بقدر كبير من الصدق.
- الإثراء المعرفي في مجال الحاجات الاجتماعية وبخاصة في مجال الإدارة مما أفضى إلى إثراء النظرية الإدارية في دراسة التنظيم وشمولها على مداخل العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة . فعندما بدأت المدرسة الكلاسيكية للعلاقات الإنسانية في دراسة مشكلات التنظيم ممثلة بتجارب هورورن، كان هدفها الأساسي دراسة تأثير الأساليب الإنتاجية على العلاقات الاجتماعية في موقع العمل . وكان الغرض الأساسي الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية هو حاجة الأفراد ليكونوا

¹ محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، كلية التجارة للطباعة، ط1 ، القاهرة، مصر، 1976 ، ص23

أعضاء في جماعات متماسكة وقوية، وأن الحاجات الاجتماعية من الأهمية بمكان عند تحديد سلوك واتجاهات العمال، وضمن هذا الإطار اهتم علماء السلوك بفحص طبيعة ومحددات الأنساق الاجتماعية للمصنع، واستطاعوا أن استخلصوا مؤشرات اجتماعية هامة تتضمنها حالياً النظريات الإدارية الحديثة في دراسة التنظيم.

- الاهتمام بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي، فمن خلال اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد والجماعة وديناميكيته داخل التنظيم في تفسير السلوك التنظيمي، قدمت الدراسة الحديثة في العلاقات الإنسانية مداخل في دراسة التنظيم غير الرسمي وإثراء نظرية التنظيم، وكما أشرنا في هذا الصدد، تبرز إسهامات كان و كاتز (1966) في محاولة التوصل لنظرية في التنظيم غير الرسمي.

2.2. مدخل نظري حول المدرسة السلوكية

1.2.2. ماهية المدرسة السلوكية

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بنظرتها إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الأعمال، وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية : إن المنظمة مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوكه.

المدرسة السلوكية هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي وتطبيق النتائج في محيط العمل. وهي أيضا مدرسة معيارية تقوم على معايير تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل كرفع كفاءة التنظيم.

2.2.2. مبادئ المدرسة السلوكية

- تتمثل المبادئ التي تقوم عليها المدرسة السلوكية في العناصر التالية¹ :
- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
 - أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
 - المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناتها، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.
 - الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.
 - المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.

¹ ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، بدون بلد النشر، دون سنة النشر، ص 77.

- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

3.2.II. نظريات المدرسة السلوكية

1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:¹

هي نظرية أوجدها ماسلو عالم النفس الأمريكي من خلال ملاحظاته العلمية التي قام بها توصل إلى اعتقاده بوجود هرمية من الحاجات الإنسانية، وقد رتبها ترتيبا تسلسليا ولكي تصبح بعد ذلك أشهر نظرية لإشباع الحاجات سنة 1954 حيث يرى أن الفرد يصبح راضيا عند أي نقطة معينة إذا ما تم الوفاء باحتياجاته الخمسة أهم ما يميزها إنها حاولت أن تدرس الشخصية الإنسانية من خلال الصحة، ومن خلال حالات اكتمالها وتفوقها، وليس من خلال حالات مرضها، أو ضعفها وتفككها، قام ماسلو بصياغة نظريته في مجال الدوافع الإنسانية وحاول أن يفسر فيها الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. يؤكد ماسلو أن حاجات الأفراد مرتبة في شكل هرم حسب أولوياتها وأهميتها كما يلي :

- **الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية)**: المأكل، المشرب، النوم، الملبس.
- **حاجات الأمن والحماية**: تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على البقاء الفرد.
- **الحاجات الاجتماعية**: تتمثل في حاجه الانتماء إلى الجماعة وتكوين علاقات الصداقة مع بعض أفرادها.
- **الحاجة إلى الاعتراف والتقدير**: تتمثل في تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه واعتراف الآخرين بأهميته في المجتمع.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات**: حاجه الإنسان للتعبير عن ذاته وممارسه قدراته ومواصلة تطوير شخصيته.

2. نظرية X و Y لـ ماك كريغور دوغلاس:²

ماكريغور هو عالم نفس اجتماعي عمل كأستاذ في معهد للتكنولوجيا كما اشتغل في شركة لتوزيع البنزين كما عمل كمستشار في العلاقات الإنسانية وبرز في مجال السلوك التنظيمي بعد نشره كتابه "الجانب الإنساني للشركة".

حيث يعتبر ماجريجور من مؤسسي اتجاه السلوك التنظيمي، قام بتحليل علاقة القادة بمرؤوسيههم من خلال معرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو مرؤوسيههم. وهو مؤسس نظرية X و Y.

¹ مراد بودية محمد جميل، مطبوعة درس نظرية المنظمات، تخصص إدارة أعمال، سنة ثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 97-98.

² سامية فلوري، نورة فتاش، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 2، 2022، ص ص 601-600.

تفترض نظرية X أن الإنسان يكره العمل ويبذل جهده في التخلص منه ولأنهم يكرهون العمل معظم الأفراد لا يبذلون مجهودا لكي تحقق المؤسسة أهدافها، ولإجبارهم على العمل يجب إتباع أسلوب الإكراه والرقابة والتهديد بالعقاب، فالإنسان العادي يكره المسؤولية وليس لديه طموح . ولهذا تؤكد هذه النظرية على استراتيجيات الضبط التنظيمي، وعلى الإجراءات والأساليب الفنية التي تخبر الأفراد داخل التنظيم بما ينبغي أن يعملوه وتحديد مدى التزامهم به، وتضع نظاما صارما للمكافآت والجزاءات.

أما نظرية Y فتقوم على افتراضات مخالفة لافتراضات نظرية X وهي أن الجهد العضلي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة . وإن الرقابة والتهديد ليست الوسائل الوحيدة لجعل العمال يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، فالعامل يوجه نفسه ويراقبها عندما يقتنع ويتبنى تلك الأهداف التي يتعلق قبولها الجزاءات التي يتحصل عليها العامل عندما يصل إلى تحقيق تلك الأهداف . والجزاءات الأكثر أهمية هي إشباع الحاجة للتقدير وتحقيق الذات.

فعندما يوضع الإنسان في ظروف جيدة يتعلم تقبل المسؤوليات ويسعى لها فالقدرة على المبادرة والإبداع في حل مشاكل المنظمة تتواجد عند الكثير من الأشخاص.

تؤدي نظرية حسب ماجريغور إلى الاهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويتم ذلك بواسطة تقديم فرص اكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال.

3. نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

ولد فريدريك هيرزبرج عام 1923 ، وهو عالم نفس، وأستاذ إدارة في جامعة يوتاه بالولايات المتحدة . ركز معظم أعمله على مسألة الدافع البشري في العمل وفي عام 1959 ، نشر عملاً مرجعياً تحت عنوان " العمل وطبيعة الإنسان . "الفكرة الرئيسية لهيرزبرج هي أن الظروف التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي والتحفيز ليست هي نفسها تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا والاستياء . وهكذا طوّر ما يسمى بنظرية العاملين أو ثنائية العامل، بدأً من أن ردود أفعال الأفراد مختلفة اعتماداً على ما إذا كان يتم سؤالهم عن أسباب دوافعهم في العمل وما الذي يثير استيائهم .

لتطوير نظريته، استخدم هيرزبرج طريقة الحوادث الحرجة التي تتضمن، في المقابلات مع الموظفين، مطالبتهم بربط الأحداث الملموسة في الماضي والتي شعر فيها الموظفون بالرضا أو عدم الرضا بشكل استثنائي عن عملهم . من خلال تحليل الردود، لاحظ أنه ليس نفس العوامل التي تسبب الذكريات السارة والذكريات غير السارة . ويقود تدريجياً إلى التمييز بين فئتين رئيسيتين من العوامل، حيث قسم هرزبرغ الحوافز والدوافع

إلى نوعين¹:

- **عوامل الصحة (الوقاية):** هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانته وتتمثل في : الإشراف، ظروف العمل المادية ،الحياة الشخصية ، الحالة الاجتماعية ، العلاقة مع الزملاء ،العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ، الأجر .
- **عوامل التحفيز (الدافعة):** تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتتمثل هذه العوامل في: الإنجازات، الاعتراف من الزملاء والإدارة، التقدم والترقية، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، المسؤولية.

II.4.2. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية

- رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات نوجزها فيما يلي² :
- الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.
- هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.
- إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.
- إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإبقائها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.
- تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها.

¹ مراد بودية محمد جميل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 115- 116 .

² <https://ecomang.uodiyala.edi.iq> تم الاطلاع عليه في 2024/02/15 ، على الساعة 19:00.

خاتمة:

لقد كانت إسهامات المدرسة الإنسانية والسلوكية كبيرة في إثراء الفكر الإداري والتنظيمي، وما تزال الكثير من أفكارها صالحة إلى يومنا هذا. ولكن يجب التنبيه إلى أن هذه المدرسة والتي جاءت كرد فعل على الأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية لأن منشأهما وسياقهما كان واحدا وبيئتهما واحدة وهي البيئة الاقتصادية الغربية والمؤسسة الرأسمالية، وبالتالي فإنه وإن اختلفت الطرق والأدوات إلا أن الهدف يبقى مشتركا بينهما وهو الوصول للأهداف المرجوة (أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف الممكنة). فاهتمام رواد هذه المدرسة وإن انصب على الفرد وجماعات العمل والظروف المحيطة بالعامل إلا أن الغاية كانت هي رفع إنتاجية العامل وتقليص تكلفة العمل.

قائمة المراجع:

- سامية فلوري، نورة فتاش، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 2، 2022.
- شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، بدون بلد النشر، دون سنة النشر.
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2010
- لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013.
- مازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 14، 2022.
- محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، كلية التجارة للطباعة، ط1 ، القاهرة، مصر، 1976
- مراد بودية محمد جميل، مطبوعة درس نظرية المنظمات، تخصص إدارة أعمال، سنة ثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.