



الفصل الخامس : مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

الصفحة

العنوان

1. مدخل العلاقات الإنسانية

1.1. تجارب ايتلون مايو

2.1. ماري باركر فوليت

2. مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية

1.2. شيلستر برنارد (نظرية النظام التعاوني)

2.2. هيربرت سايمون (نظرية القرارات)

3.2. رنسيس ليكارت

4.2. كريس أرجيرس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم)

5.2. باكي وأرجيرس (نظرية الاندماج)

6.2. ابراهام ماسلو وهرم الحاجات

7.2. نظرية X و Y

3. مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

الكلمات المفتاحية:

مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، إلتون مايو، ماري باركر فوليت، السلطة والمسؤولية، شيبستر برنارد، مبدأ التوازن التنظيمي، هيربرت سايمون، مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، رنيسيس ليكارت، كريس أرجيرس، أبراهام ماسلو، الحاجات الإنسانية، نظرية X ونظرية Y.

ملخص:

يهدف هذا المقرر إلى استكمال التعريف بتطور الفكر الإداري ونظرياته من خلال استعراض أهم الأفكار والنظريات التي قدمها مفكروا مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية الاجتماعية التي جاءت رداً على النواحي التي لم تأخذها المدرسة الكلاسيكية بعين الاعتبار ومن أهمها العنصر البشري وأهميته في نجاح العمل. لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.

أهداف تعليمية:

- التعريف بحركة العلاقات الإنسانية وأسباب ظهورها
- وصف دراسات هاثورن وأهم ما توصلت إليه من أفكار
- التعريف بأفكار ماري باركر فوليت
- التعريف بحركة تنمية التنظيمات والنظريات الرئيسة فيها
- التعرف بنظريات الدوافع المختلفة كأساس لعملية التحفيز
- المقارنة بين نظرية X ونظرية Y

المخطط:

- مقدمة Introduction
- مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach
- مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية Behavioral and social Science Approach
- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية Contributions of behavioral and human approach

مقدمة Introduction

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وافكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل. لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة. يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل العلوم السلوكية والاجتماعية. ومن الصعوبة بمكان على أي باحث إداري أو اجتماعي أن يتعرف على المدرسة السلوكية في الإدارة دون العودة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات والأبحاث التي أجراها العديد من العلماء والمفكرين مثل ايلتون مايو وفريتز روثلز وبرجر وماري باركر فوليت وغيرهم والنتائج التي تم التوصل إليها والتي أثارت دهشة المهتمين بقضايا ومشاكل الإدارة والإنتاج الصناعي والعلوم النفسية والاجتماعية.

1. مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي، وأتت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تَعْنِ كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات. يعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية، كما أنها تهدف إلى تعرّف أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم. إضافة إلى أنها حثت على الاهتمام بالعامل على أساس أنه كائن اجتماعي له آرائه وتطلعاته، ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج. سنحاول ضمن هذه الفقرة استعراض أهم الأعمال التي ساهمت في بناء أفكار هذه المدرسة.

1.1 تجارب ايلتون مايو Elton Mayo Experiments

تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو (1880-1949) والذي يعتبر الأب الروحي لها. من أهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثورن التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٢٧ من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة وهي ويسترن اليكتريك. كان مايو مستشاراً لهذه الدراسات التي استمرت زهاء خمس سنوات. وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجور، على إنتاجية العامل.

تم تقسيم وجدولة أعمال الأبحاث هذه إلى ثلاث مراحل وهي كما يلي:

1.1.1. المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية

تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية، وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة. أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة، حيث ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية دون تغيير.

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة، وأخرى غير متوقعة. فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة. أما النتائج الغير متوقعة فقد تمثلت في أن إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضاً بالرغم من أن كثافة الإضاءة لديها لم تتغير، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضاً، حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة، وحدث نفس الشيء لمجموعة الرقابة.

2.1.1. المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة، ظروف العمل والزيادة المادية على الإنتاجية

وهذه المرحلة كانت مخصصة لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة. فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معاً أدى إلى تزايد الإنتاجية في كل منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

3.1.1. المرحلة الثالثة: تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية

لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسي مقارنة بالعوامل المادية والفنية وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعاً وانخفاضاً بالعلاقة والرابطة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم.

ضمن هذه التجربة، قام الباحثون والمشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية وذلك للوصول معهم إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال. وتم الاختبار على مجموعة من الأفراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الآخر (في المجموعة نفسها) له طاقة إنتاجية ضعيفة (أو متوسطة) وتم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة في ظروف ومناخ وشروط الإنتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة.

وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم. وكانت النتائج أيضاً غير متوقعة حيث أن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى إلى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية ممكنة التحقيق والتنفيذ من العاملين جميعاً. وخلصت مجموعة البحث بنتيجة مفادها أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الروابط والحوافز المادية.

خلاصة تجارب هاوثرن:

من الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها مايو وروثلنجر من خلال تجاربهما وأبحاثهما في هاوثرن هي التالية:

- إن العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الأفراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتماً إلى التفاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الاقتصادي
- لا تتم إثارة دوافع الفرد لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها أيضاً والذي يفوق أحياناً تأثير الحوافز المادية
- إن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدراً معيناً من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية ولإثبات الذات وكرهه للتسلط والعلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرووسين
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه

2.1. ماري باركر فوليت Mary Parker Follett

شأنها شأن الكثيرين من علماء الاجتماع، قامت ماري باركر فوليت بدور فعال في توضيح وتأكيد أهمية العنصر الإنساني في النشاطات الإدارية والتنفيذية المختلفة من خلال مجموعة من المقالات كتبها ونشرتها في عام ١٩٤١ وأهم السمات البارزة التي ركزت عليها فوليت هي التالية:

- استبعاد المركزية السلطوية:
- يعتبر خلق المناخ الوظيفي الملائم والمنسجم مع رغبات وحاجات العاملين من جهة والذي يحقق البرامج المرسومة والمخططة من جهة ثانية، من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الإدارية في المنشآت الاقتصادية بشكل يحقق أهدافها بأقل التكاليف. وهذا المناخ يتطلب بالدرجة الأولى خلق روح التعاون فيما بين الرئيس والمرووس، وهذا لن يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرووسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات أخذاً بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية إنتاجية متكاملة.
- جماعية المسؤولية:
- تري ماري فوليت بان المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده بل عدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها. وبناءً على ذلك فالمسؤولية جماعية، حيث تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياساً بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقها. كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتفويض، مع ضرورة التنويه عن هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على الفرد.

• استخدام السلطة:

ترى فوليت بان كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفايات المطلوبة، ويتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماماً وطبيعة العمل المسند إليه، لذلك فان السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المنظمة وليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا.

• التنسيق:

رأت فوليت أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، وقالت بوجود أربعة جوانب للتنسيق هي:

- التنسيق عن طريق الاتصال المباشر.
- التنسيق كعملية مستمرة.
- تنسيق المراحل الأولى للمشروع.
- التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف.
- وتعتبر فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها، لكي يبلغ أكفاً طاقة عن إنجاز عمل ما.

2. مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية Behavioral and social Science

Approach

إن المدرسة السلوكية الاجتماعية تعد امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكنها اختلفت في استنتاجاتها عن المدرسة التقليدية والإنسانية أيضاً. لم يؤمن رواد المدرسة السلوكية بنظرية الرجل الاقتصادي لتايلور والتي أكد فيها بان الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية الحوافز المادية فقط، ولم يؤمنوا أيضاً بنظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها ايلتون مايو لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات الاقتصادية. فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته. ويعتقد العلماء السلوكيين أن هنالك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية.

ولقد كان للمدرسة السلوكية الاجتماعية في الإدارة ثلاثة مداخل لدراسة سلوك الإنسان:

المدخل الأول: مدخل علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، أو بشكل عام يدرس التفاعل الاجتماعي، أي التأثير المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، وبين الجماعات مع بعضها البعض. وهناك علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الإنسان داخل المنظمة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة.

المدخل الثاني: مدخل علم الاجتماع الذي يعالج سلوك الإنسان في إطار المجموعات الكبيرة والصغيرة إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة وأثرها على الأفراد والتنظيمات.

المدخل الثالث :مدخل علم دراسة الإنسان _علم الأجناس_ ويبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكاً فنياً أو سلوكاً اجتماعياً له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى. من أهم الباحثين في مجال الإدارة السلوكية والاجتماعية:

1.2. شيستر برنارد 1887-1961 (نظرية النظام التعاوني) Chester Bernard

اشتهر شيستر برنارد بكتابه "وظائف المدير" الذي نشر عام ١٩٣٨ و "التنظيم والإدارة" الذي صدر في عام ١٩٤٨ ، والذي لخص فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية، والتي تحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية. وقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة. من خلال مراجعة ودراسة مؤلفات برنارد يتبين أنه ركز على ما يلي:

• الجوانب التنظيمية:

من الملاحظ بأن شيستر برنارد يؤمن بمبدأ المركزية في السلطة شأنه شأن العديد من الباحثين في المدرسة الكلاسيكية، حيث أن التنظيم الجيد هو ذلك النوع الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية مع ضرورة إخضاع المرؤوس لسلطة مركزية يتلقى منها الأوامر والتعليمات ويعمل على تنفيذها شريطة أن يحصل التنسيق في الأعمال بين مختلف مواقع العمل والمشتغلين فيها للوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة. وقد عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات.

الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت. والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة للعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين بسبب انسجام في مصالحهم أو معتقداتهم أو أفكارهم. كما أن لهذا التنظيم في العادة قائداً غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية وقد يكون له أحياناً تأثير أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة.

والإدارة يجب أن تسعى بشكل دائم لإزالة التعارض والتناقض بين التنظيمين آنفي الذكر.

• السلطة والمسؤولية:

السلطة بالمفهوم التي يراها شيستر برنارد عبارة عن قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه، والجهة التي تتلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقدر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركزية، لهذا فإن الأوامر الصادرة يجب أن تهدف من خلال الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق الأهداف المشتركة لأطراف كافة.

والمسؤولية تتحدد من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلاءم ومواقع أعمالهم. والمسؤولية إذن يجب أن تتوازى مع السلطة وان تقاس بمقاييس أخلاقية وقانونية وتنظيمية محددة.

- القيادة والاتصالات:

يتحدد نجاح الأعمال القيادية للمدير في كثير من الحالات من خلال وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة وإليها، شريطة أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات. وأكد بارنارد على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى.

ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

2.2. هيربرت سايمون (نظرية القرارات) Herbert Simon

من المواضيع الأساسية التي ركز عليها هيربرت سايمون في دراساته هي مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، باعتبار أن المدير يتخذ القرارات بشكل دائم بحكم عمله، كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يجب أن يحدد المراكز التي يمكن لها أن تتخذ القرارات الإدارية التي تعبر عن أهداف المنظمة وطريقة وسبل الوصول إليها بأقل التكاليف الممكنة.

ولقد عد سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية وبالتالي فإن الإدارة في ممارساتها وقراراتها يجب أن تركز على هذه الناحية الاجتماعية الإنسانية لتضمن نجاح مشاريعها.

وضح سايمون أفكاره في كتابه "السلوك الإداري Administrative behavior"، حيث عرف التنظيم بأنه: "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".

ومن خلال هذا التعريف نرى أن سايمون يتكلم عن السلوك الإداري. فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. وفق سايمون فإن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

- **اتخاذ القرار:** إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر
- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة
- **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس

- **التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ
- **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها
- **التوازن:** إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل

3.2. رنسيس ليكارت Resnsis Likert

إن تصميم الهيكل التنظيمي الذي وضعه رنسيس ليكارت اعتمد على مدخل الدافعية الذاتية للعامل من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفايات والمهارات العالية مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية مما يرفع من وتيرة الأداء. ولقد ركز رنسيس ليكارت اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها من خلال شبكة المشرفين والملاحظين مع حتمية وجود مجموعة تسمى بحلقة الاتصال بين هذه المجموعات العاملة كافة. كما أن الاجتماعات يجب أن لا تقتصر على مستوى المشرفين المرتبطين بالمديرين بل يجب أن تشمل قاعدة أوسع من الملاحظين في المستويات الإدارية الدنيا. ولهذا فإن محاولات ليكارت قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال تجاه الإدارة والمديرين لذلك ارتأى ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم ووجه الإدارة لكي تتحو في هذا الاتجاه.

4.2. كريس أرجيريس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم) Chris Argyris

أوضح في كتابه "الخصائص الفردية والمنظمات" الذي نشر في عام ١٩٥٧ بأن الكائن البشري ينمو ويتطور من الناحية الجسمية والعقلية معاً، لكن نموه الجسدي يتوقف عند سن محدد ونموه العقلي يحافظ على تطوره باستمرار من خلال معارفه وعلومه وخبرته والتأثيرات البيئية عليه.

والإنسان بطبيعة تكوينه يسعى دائماً لإيجاد الذات وذلك من خلال أعمال يقدمها أو معارف أو ابتكارات يتحف بها المجتمع بينما حاجاته المادية كالغذاء والسكن والملبس لا يمكن أن تعادل حاجات الإرضاء المعنوي للذات. لهذا فالإدارات المتميزة هي تلك التي تسعى لتأمين الشقين من الاحتياجات البشرية لعاملها معاً وتسعى لوضع العاملين في الأماكن المؤهلة للعمل فيها مع ضرورة توافرها مع رغباتهم وميولهم مما سيؤدي حتماً إلى تنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة.

قد يؤدي توزيع العمل خلافاً للمؤهلات والرغبات الفردية للعاملين إلى :

- سيحاول العامل بشتى الوسائل إثبات قدراته في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى لو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاية أفضل لما يتمتع به العامل، مما يخلق جواً من المنافسة غير المتكافئة بين العاملين ويقطع الطريق على الفرد الذي بنى طموحات كبيرة وحاول الوصول إليها للارتقاء بسلم الوظيفة إلى الأعلى

ليتمتع بسلطة إصدار القرارات عوضاً عن تلقيها من الرؤساء. المنافسة هذه قد تؤدي بطموحات العامل مما يحمله على ترك العمل أو تغييره

- قد لا تكون الاستقالة أو ترك العامل للعمل للحل الأمثل بالنسبة له فقد يفقد التعويضات المادية عن خدمته الطويلة في العمل وقدمه الوظيفي مما يجعله أحياناً يحجم عن ترك العمل للاستفادة من المميزات المذكورة، لكنه سيلزمه شعور دائم بالخيبة يحمله للقيام بتصرفات غير متوازنة
- يرى كريس أرجيرس بأن الإدارة الناجحة يجب أن تسعى لفهم أسباب فشل بعض العاملين في ممارسة نشاطاتهم الإدارية والفنية الإنتاجية والعمل على حلها عن طريق التقليل من المركزية ومشاركتهم باتخاذ القرارات

5.2. باكي وأرجيرس (نظرية الاندماج): Baki and Argyris

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعداد أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضا وإشباعاً للأفراد وعلى هذا الأساس اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر. وتقوم النظرية على العناصر التالية:

• المنظمة:

وهي حشد من الأفراد الذين يتزاملون ويحلون المشكلات معاً على مدى فترة من الزمن، وفي حالة اعتماد متبادل بينهم. وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد، وذلك عن طريق السلوك المنظم. إن جوهر المنظمة نشاط أو سلوك حركي ينطوي على سلوك رسمي وغير رسمي، وينظر إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، وإن الدوافع تأتي من الخارج مثلما تأتي من الداخل.

• الفرد:

يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي يعتمد كل منها على الآخر، وهي تتفاعل مع بعضها لتكون الشخصية الإنسانية. ولدى الفرد ثلاث أنواع من القدرات هي: فسيولوجية، نفسية، اجتماعية. وهذه القدرات تحركها دوافع تعبر عن حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكاً معيناً يشبع بها حاجاته، وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط، بل يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف، وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتتميتها والتعبير عنها، حيث يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكها الفرد.

• الاندماج:

يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها. والتنظيم الناجح برأي هذه النظرية هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفرادهِ، وهذا ما يسمى بالاندماج.

6.2. ابراهام ماسلو وهرم الحاجات: Abraham Maslow and needs hierarchy theory

قدم ابراهام ماسلو من خلال نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية خمس مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية. هذه الحاجات هي:

• الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية:

وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والهواء والإشباع الجنسي والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية. تعد الاحتياجات الفسيولوجية في مقدمة الاحتياجات وأكثرها حيوية لحياة الكائن البشري خارج إطار العمل وداخله.

• حاجات الأمن والسلامة:

ويتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة. إذن إشباع حاجات الأمن والسلامة للفرد تأتي بالدرجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية لأنها تمثل قوة الإنسان وصحته ومقدرته على الاستمرار في العمل واستقراره الاقتصادي. وبالتالي فإن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفس. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله يمثل أمناً نفسياً للفرد.

• الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين لأن في ذلك تسهيلاً لمهامه العملية الشاقة. كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها. نلاحظ العمل في المجموعة التي يسود فيها التعاون وروح الجماعة أن إنتاجية الفرد فيها أعلى من غيرها.

• حاجات التقدير والاحترام:

إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع.

• حاجات إرضاء الذات:

إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد اشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه العلمي. ومن الأمثلة الأبطال الرياضيين، النجوم، كبار مديري الشركات العالمية وغيرهم.

افتراضات ماسلو لبناء نظريته:

1. يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولويات تعبر عن الأهمية النسبية للحاجات
2. يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة إشباع حاجات أخرى
3. إن الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك أو تحريكه
4. عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه
5. يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة سابقاً إلى تحول اهتمام الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى محاولة إشباع الحاجة الأدنى
6. تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها
7. ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية وجنح نحو عدم السوية في شخصيته

7.2. نظرية X وY: X and Y theory

قدم ماكريجر من خلال كتابه المشهور (الجانب الإنساني للمنظمة The Human side of Enterprise) الذي صدر في عام 1960 نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية

لقد رأى ماكريجر أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، وقد رفض ماكريجر هذه النظرية وطور النظرية (Y) والتي كان يعتقد من خلالها بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناساً ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك.

يبين الجدول التالي مقارنة بين افتراضات هاتين النظريتين:

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسدي والعقلي تلقائياً وطواعيةً.	إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه لجهود نحو الأهداف.	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل
يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.
يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	

3. مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية Contributions of behavioral and human approach

قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية مجموعة من الأفكار والمفاهيم المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات، ومنها:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها (المدرسة السلوكية) على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل
- رأى السلوكيون أن علم الإدارة يعد بمثابة علم سلوكي تطبيقي لأن الإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسات والبرامج عن طريق الآخرين، ولهذا فالمدير معني قبل كل شيء بالتعرف على مبادئ السلوك الإنساني والفردية والجماعية في العمل من خلال قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه

- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية
- ترتيب الحاجات الإنسانية وإشباعها وتسخيرها لخدمة زيادة الكفاءة الإنتاجية في المشروعات

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الخضر، علي ابراهيم (1989)، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.
2. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف العملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
4. الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
5. طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

مقترحات وتمارين للفصل الخامس

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز ، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

السؤال	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	العلامة
<p>1. يمكن القول بأن تجارب هاوثورن توجّهت:</p> <p>أ- مباشرة إلى راسة دور العوامل النفسية والاجتماعية في تحديد إنتاجية العاملين.</p> <p>ب- في بدايتها لدراسة العوامل المادية وظروف العمل وأثرها على الإنتاج.</p> <p>ت- إلى الجامعات والباحثين وإنتاجيتهم ومن ثم إلى المصانع والشركات.</p> <p>ث- مباشرة إلى عمل مقابلات مع العاملين لمعرفة ما يريدون.</p>	1.1. ايتلون مايو وفريتز روثليزجر	2
<p>2. دلت تجارب المدرسة السلوكية على أن العامل:</p> <p>أ- يغلب دائماً حاجاته المادية على كل الاعتبارات.</p> <p>ب- يعطي أهمية كبيرة لشعور الجماعة التي ينتمي إليها.</p> <p>ت- لا يهتم بكيفية إدارة الرئيس ومعاملته للعاملين.</p> <p>ث- يواجه الإدارة كفرد مستقل عن غيره حتى يكسب أكثر.</p>	2. المدرسة السلوكية الاجتماعية	2
<p>3. من السمات التي ركزت عليها ماري باركر فوليت:</p> <p>أ- استبعاد المركزية السلطوية</p> <p>ب- جماعية المسؤولية</p> <p>ت- استخدام السلطة</p> <p>ث- كل ما ذكر.</p>	2.1. ماري باركر فوليت	2

2	2.2. هيريت سايمون (نظرية القرارات)	<p>4. أي من العناصر التالية يدخل ضمن العناصر التي تقوم عليها نظرية هيريت سايمون المتعلقة بالقرارات:</p> <p>أ- البيئة</p> <p>ب- الفردية</p> <p>ت- عدم التوازن</p> <p>ث- كل ما ذكر خاطئ</p>
2	1.2. شيستر برنارد (نظرية النظام التعاوني)	<p>5. ركز شيستر برنارد في دراساته على:</p> <p>أ- الجوانب التنظيمية</p> <p>ب- السلطة والمسؤولية</p> <p>ت- القيادة والاتصالات</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>
2	5.2. باكي وأرجيرس (نظرية الاندماج)	<p>6. تعتمد نظرية الاندماج على عناصر ثلاثة هي:</p> <p>أ- الفرد والمنظمة والاندماج.</p> <p>ب- المدير والمنظمة والفرد.</p> <p>ت- المنظمة والمدير والاندماج.</p> <p>ث- كل ما ذكر خاطئ.</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 8 من اثنا عشر علامة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. تحدث عن أهم أفكار رنسيس ليكارت.
 - (الحل في الفقرة: 2-3- رنسيس ليكارت)
2. تحدث عن أهم أفكار كريس أرجيرس.
 - (الحل في الفقرة: 2-4- كريس أرجيرس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم))
3. تحدث عن أنواع الحاجات وفق هرم ماسلو.
 - (الحل في الفقرة: 2-6- ابراهام ماسلو ومبادئ السلوك الإنساني)
4. قارن بين النظرية X والنظرية Y.
 - (الحل في الفقرة: 2-7- ماكريجر ونظرية X وY)