

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
2021 – 2022

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C04/ 15-04**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C04/15**

مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

المحاضرة الثالثة – مدرسة العلاقات الانسانية

قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمّار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، ط 2، 2003
8. Philippe scieur : sociologie des organisations, 2^{eme} édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2^{ème} édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2^e édition, 2007.

(ج) مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation فى الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب.

ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات هاوثورن Hawthorne التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكترىك Western Electric Company وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية - على المستوى الأكاديمي - إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلى ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطلق المشاعر الذى يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمى Informal Structure قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمى Formal Structure والذى يتم إملأؤه من خلال منطلق الإدارة الذى يهتم بالكفاءة⁽¹⁾.

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخى والفكرى لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية. فهناك الاتجاه الكلاسيكى الذى تمثله مدرسة «إلتون مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين أمثال «روثلز برجر» E. Roethlisberger و«ديكسون» W. Dickson. كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذى تمثله أعمال «لويد وارنر» ولجنة العلاقات الإنسانية فى الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة «وارنر» وعضوية بعض العلماء أمثال «جاردنر» B. Gardner و«هاريسون» F. Harbison. وأخيراً نجد أن هناك الاتجاه التفاعلى الذى أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال «إليوت شابل» E. Chapple و«كونارد أرنسبرج» C. Arensberg من جامعة هارفارد⁽²⁾.

وقد بدأت دراسات هاوثورن - والتي أشرف عليها التون مايو Elton Mayo وزملاؤه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيكية وبين

الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير، والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

ويرى العالمان ميللر D. C. Miller وفورم W. H. Form أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

- ١ - أن العمل نشاط جمعي.
- ٢ - تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتشكل وفقاً له.
- ٣ - أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- ٤ - أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- ٥ - أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- ٦ - تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد^(١١).

ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. وترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعى تايلور F. W. Tylor، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي Informal Organization الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها^(١٢).

ويرى روثلز برجر F. Roethlisberger وديكسون W. Dickson أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح⁽¹⁾.

وقد كشفت نتائج إحدى دراسات هاوثورن عن أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل أنها تتحدد أسلما عن طريق المعيار غير الرسمي السائد بين جماعة العمل. فقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معيارا يقيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي، إنما يظهر تلقائيا، بحيث يحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها. أما الوظيفة الثانية، فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة⁽²⁾.

ويرى شنايدر E. V. Schnieder أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي. كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية، وبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والعطمائية⁽³⁾.

ويظهر أعمال «لويد وارنر» L. Warner وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو، أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة

«مايو». فقد اهتم «وارنر» بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنع مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل. وبذلك أصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، والمكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.

وتعتبر دراسة «وارنر» عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية. ففي هذه الدراسة حاول «وارنر» دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وقد حاول «وارنر» في دراسته لليانكي سيتي Yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى.

وقد حاول كثير من تلاميذ «وارنر» التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، والدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي. وعلى سبيل المثال، نجد أن «هاربسون» F. Harbison و«دبن» R. Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فيعبر عنها الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره «إليوت شايل» E. Chapple و«كونارد ارنسبرج» C. Arensberg بجامعة (هارفرد)، اللذين استعانا بمفهوم «التفاعل» في دراسة الصناعة.

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الداخلية بين ممثلي الاتجاه التفاعلي. فإنهم يتفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف)، وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة «جورج هومانز» G. Homans للجماعة الإنسانية The Human Group. والواقع أن «هومانز» يعتبر من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي، وقد أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. وفي كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل Interaction، والاحساسات أو العواطف Sentiments، والأنشطة Activities باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغير في أحد هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.

ويشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة. كما تشير الاحساسات أو العواطف إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص. بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة¹⁹.

ويتضح مما سبق، أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية، وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم. إذ أنه يمكن تحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والالتزام.

إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تعرض لبعض أوجه النقد على أساس أنه يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجه نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى (Micro)، دون تحليل الوحدات الكبرى (Macro). وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق Closed System. وقد اتهم هذا المدخل بالتحيز ضد الفردية، وضد المعقولية، وأنه قدم صورة للفرد يسيطر عليها الإحساس والمشاعر. كما أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعى للتنظيم. وقد بالغ مدخل العلاقات الإنسانية فى أهمية حياة الجماعة غير الرسمية فى مكان العمل، وتجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل، والشعور بالملل الذى قد يلزم العمل فى بعض المهن. كما أن العلاقات مع الزملاء قد تكون أكثر دلالة بالنسبة للعاملين فى الأعمال الإدارية الذين يتضمن عملهم درجة كبيرة من التفاعل مع الزملاء⁽¹⁾.

(د) العلاقات الإنسانية الجديدة:

فى السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redesign وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين فى المجتمعات الصناعية. وتعرف هذه الحركة باسم حركة التصميم التنظيمى Organizational Design Movement. وتعرف أيضا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations أو مدخل علم النفس التنظيمى Organizational Psychology. وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتاب الذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع فى معاهد دراسة علوم الإدارة فى الولايات المتحدة وفى أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين. وكان من أبرز منظرى هذه المدرسة دوجلاس

ماك جريجور Douglas Mc Gregor ورنسيس ليكرت Rensis Likert وكريس أرجيريس Chris Argyris، وقد اشتركوا في الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك على أساس افتراض أن إحياء الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمرا للتنظيم⁽¹⁷⁾.

ويعد دوجلاس ماكجريجور من بين أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية. ويقدم هذا المدخل نظرية في الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفتين من الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (X)، بينما أطلق على المجموعة الثانية نظرية (Y).

ويرى ماكجريجور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ نظرية (X): وهي أن كثيرا من الناس لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم بدرجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل. بالإضافة إلى أن كثيرا من الناس يفضلون التبعية عن الاستقلال. ويرى ماكجريجور أن هذه المبادئ تتفق مع مبادئ الإدارة العلمية.

وقد رجع ماكجريجور إلى النظرية الدافعية لإبراهيم ماسلو Abraham Maslow⁽¹⁸⁾، التي تؤكد بأن هناك تدرجا هرميا للحاجات في مستويات تبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية (الأولية) Physiological needs مثل الحاجة إلى الطعام والشراب. ثم تأتي الحاجة إلى الأمن Safety الذي يدفع الناس إلى تجنب الخطر. وبعد ذلك الحاجة إلى الحب Love، أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين. وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير Esteem، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه

واحترام الآخرين له. وأخيرا يأتي مستوى تحقيق الذات Self - actualization، أي الرغبة في أن يصبح الفرد كل ما يمكن أن يكون، أو كل ما تؤهله له إمكانياته أن يكونه^(١١). واعتمادا على نظرية ماسلو، وضع ماكجريجور نظرية (Y) التي تحاول حل المشكلات السلوكية التي تتعلق بالدافعية عن طريق صياغة مجموعة راديكالية مختلفة من الافتراضات الأساسية، وهي: أن العمل ليس مكروها من كل شخص، وأن الإيجار ليس هو الدافع الوحيد للعمل، ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات. كما أن السلوك المشغول يعد نتيجة للثقة، وإن تجنب المسؤولية يعد بمثابة رد فعل للخبرات التي تتكرر هذه المسؤولية. بالإضافة إلى أن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل، وهو ما يظهر إذا سمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة الفعالة في مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات.

ويرى ماكجريجور أن عمل الإدارة يتمثل في تطوير الإجراءات التنظيمية التكاملية والتي عن طريقها يمكن للأفراد تحقيق أنفسهم من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة. ولم يكن اهتمام ماكجريجور يتجه أساسا نحو خلق مجتمع يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق أنفسهم، ولكنه كان مهتما عادة بتطوير استراتيجيات إدارية نستفيد من العلاقات الإنسانية ويمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة^(١٢).

ويرى «شايين» E. Schein أن مدخل علم النفس التنظيمي - أي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية - يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة مداخل فرعية: يطلق على المدخل الأول، مدخل الإنسان الاجتماعي Social Man ويطلق على المدخل الثاني، مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته Self-Actualising أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان المركب Complex Man.

وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة في علم النفس التنظيمي، من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات. ومن أهمها العناصر التالية:

١ - يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم. وقد تتخذ هذه الحاجات شكلاً متدرجاً يبدأ من (الحاجات الفسيولوجية)، وينتهي عند الحاجة إلى تحقيق الذات.

٢ - وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد.

٣ - وهناك صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

٤ - وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معاً، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق بين المداخل الفرعية الثلاثة في مدخل علم النفس التنظيمي، فإنه يوجد بينهم نوع من الاختلاف حول بعض الموضوعات. إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعي أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله في الجماعة، ويمثل هذا المدخل «زالينيك» A. Zalesnik الذي قدم إسهاماً هاماً في فهم جماعات العمل الصغيرة.

وتمثل نظرية ماسلو في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته. ويذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلباً مهماً وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى، ويرى هذا المدخل أن مهمة الإدارة في التنظيم هي إشباع هذه الحاجة، مما يؤدي إلى زيادة أهمية العمل. وقد كانت نظرية «ماسلو» نقطة بداية انطلق منها كثير من الإسهامات التي قدمها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة التنظيمات، وخاصة «ليكرت» R. Likert و«أرجيريس» C. Argyris.

أما المدخل الثالث والأخير لعلم النفس التنظيمي، فهو مدخل الإنسان المركب، وقد ذهب هذا المدخل إلى أن الدوافع تختلف تبعاً لاختلاف المواقف.

فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعان مختلفة، مما يفرض على المديرين مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية وتعدد أنماط السلطة، فضلاً عن نوعية الروابط النفسية. وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلي هذا المدخل «شايين» E. Schein و«بينيس» W. Bennis.

ونلاحظ أن مدخل علم النفس التنظيمي يدين في نموه وازدهاره لعلم النفس، شأنه شأن مدخل العلاقات الإنسانية. كما استعان هذا المدخل بأداة تصورية أساسية هي التدرج أو التسلسل الهرمي للاحتياجات الشخصية. ويرى أصحاب هذا المدخل أن الحاجة إلى تحقيق الذات تعد من أهم العوامل التي تدفع الأفراد نحو أداء سلوك معين. ويهتم هذا المدخل بدراسة بعض المشكلات الأساسية مثل درجة الانسجام بين احتياجات الشخصية واحتياجات التسوق. وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيمات على اعتبار أنها أنساق مفتوحة، مع تركيز الانتباه على دراسة شخصيات الأفراد وما تتميز به من سمات أو خصائص معينة. أي أن البحوث التي تنطلق من هذا المدخل تركز على تحليل اتجاهات الأفراد وسلوكهم^(١١).

وقد وجه النقد إلى مدخل علم النفس التنظيمي على أساس نظريته الضيقة النطاق إلى التنظيم، واهتمامه بدراسة مشكلات جزئية، وتركيزه على دراسة حاجات الأفراد ودوافع سلوكهم، دون الاهتمام بدراسة علاقات العمل والتنظيم الرسمي بوصفها عوامل تؤثر على سلوك الأفراد.

ويتضح مما سبق، أن النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية، يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الاجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، وأن كثيراً من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال. ويقدم هذا النموذج استراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، تستفيد من العلاقات الإنسانية، وتعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. وتقوم هذه الاستراتيجية الجديدة على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم في

الاستقلال وتحمل المسؤولية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة، على أن تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات.

وقد كانت الأفكار والافتراضات التي أثارها مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة أحد العناصر الرئيسية في تغذية حركة دراسة نوعية حياة العمل Quality of Wor Life Movement التي ظهرت في أوائل السبعينيات من القرن العشرين ثم ازدهرت خلال الثمانينيات. وكانت القضية الأساسية التي يجتمع حولها أصحاب تلك الحركة أنه يتعين إعادة تصميم مهام العمل بحيث تستطيع أن تحقق رضا العامل وتخلق الانسجام والتناغم في مكان العمل. وهناك من يرى أن ظاهرة دراسة نوعية حياة العمل ليست سوى صورة مطورة لحركة العلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

وفي ضوء الأفكار الجديدة التي أثارها أصحاب حركة دراسة نوعية العمل، بدأت المنظمات المختلفة تتولى إعداد البرامج المختلفة لتحسين نوعية حياة العمل بهدف إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين. وقد تبين أن هذه البرامج لها تأثير كبير على كفاءة المنظمات، وتؤدي إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل، وزيادة الإنتاجية. وقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في الولايات المتحدة إلى أن هناك شركة من كل سبع شركات يعمل بها مائة عامل فأكثر، يوجد بها برنامج أو أكثر من برامج تحسين نوعية حياة العمل. ومن أمثلة هذه البرامج: إعادة تصميم العمل (إثراء العمل) Job Enrichment، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعيم عملية الاتصالات داخل التنظيم، وزيادة الاستثمار في برامج التعليم والتدريب وتنمية المهارات، وتطوير نظم دفع الأجور والمزايا الإضافية، وثبات العمل واستقراره، والتقدير على الإنجاز، والمساواة والعدالة في تسوية شكاوى العاملين، وتوافر الأمان وبيئة العمل الصحية⁽²⁾.

١- مدرسة التون مايو وتجارب مصنع هوثورن^{١٥} (١٩٢٧ - ١٩٣٣).

لم يبدأ إلتون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هوثورن. بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة فيلاديفيا وذلك في عام ١٩٢٣. وكان الهدف الرئيسي من إجراء الابحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل The turnover، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب علي أو التقليل من تلك المشكلات. وخرجت الدراسة بتوصيات هامة تتعلق بالعمال كضرورة الإهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة للعمال مع وضع نظام للحوافز المالية لتشجيعهم علي زيادة الإنتاج. وقد أمكن التغلب علي مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية إثر وضع توصيات مايو موضع التنفيذ.

وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج التون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء علم النفس التطبيقي في الصناعة، أو من جانب الإدارة العلمية عند تيلور والتي قننت آليا شروط تقدير كفاية العامل. إذ استخدمت دراسة التون مايو مفهومات جديدة. ولأول مره - ترتبط بكفاية العامل وكيفية دراستها، بعد أن كان تقدير الكفاية وفقاً لشروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل من جراء سوء تنظيم موقعه، وسوء أحوال موقع العمل من حيث توزيع الإضاءة وسوء التهوية، ونقص التدفئة، وارتفاع نسبة الرطوبة، وتأثير ذلك كله في خلق مشكلات نفسية وجسدية للعمال كانت مجالاً لتجارب علم النفس التطبيقي في الصناعة.

أيضاً كان لنجاح توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب علي مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن المنهج العلمي الذي اتبعه مايو - كباحث أكاديمي - الأثر الأكبر في بداية تجاربه علي مصنع هوثورن عقب التجارب التي حاولت دراسة

تأثير شدة الإضاءة وتوزيعها في موقع العمل علي إنتاجية العامل وآدائه في العمل^(*)، وعندما كشفت نتائج تلك التجارب عن عدم تأثير الإضاءة علي إنتاجية العمال، كان ذلك سبباً قوياً للاستفادة بخبرة إلتون مايو السابقة في مصنع النسيج، وبدأت تجارب هوثورن التي استغرقت خمس سنوات بفريق بحشي برئاسة إلتون مايو وعضوية زميلين أكاديميين له هما ف. ج. روثلسبرجر F.Roethlisberger ووليم ج. ديكسون w.Dickson وقام الفريق بإجراء خمس تجارب متلاحقة^(**) ابتداءً من أبريل عام ١٩٢٧ بالتجربة الأولى والتي كانت اهم التجارب الخمس.

التجربة الأولى من تجارب هوثورن.

الهدف من التجربة: دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل علي إنتاجية العمال. واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها، وشدة الرياح)، وإحداث تغيير في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات راحة متباينة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة. كما تراوحت الفترات الأربعة للتجربة الأولى من أسبوعين إلي واحد وثلاثين أسبوعاً. كما أنخفض عدد أيام العمل الأسبوعي من خمسة أيام ونصف إلي أربعة أيام. وأنخفض عدد

ن العمل اليومي من تسع ساعات لإربعاء إلى ثمانية ساعات. وفيما يختص
الراحة فتراوحت من عدم وجود فترات راحة الي ست فترات تتخلل ساعات
اليومي. كما تراوح زمن الراحة اليومية من صفر إلى ثلاثين دقيقة.

ال تجربة واسلوب إجرائها:

اختيار فريق البحث علي العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء
ة الأولى. وتم نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية تم التخطيط المسبق لها
حيث قامت العاملات بأداء عملهن تحت أشرف مشرف تم اختياره من الفريق

٢٤

تج التجربة الأولى:

تنتج نتائج التجربة الأولى عن:

عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيائية في موقع العمل علي حصيله
إنتاج للعاملات الخمس داخل غرفة التجميع التجريبية.

شارت النتائج إلى حدوث تغير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن.
نحو المشرف عليهن. وهذا الاستخلاص الهام يناقض حال التوجهات السابقة
لعاملات في غرفة التجميع الأساسية لأجزاء الهاتف.

ساحب التغييرات في ساعات العمل وإدخال فترات للراحة، تحسناً ملحوظاً
رأرتفاعاً متزايداً في الإنتاج حتي بعد إعادة ظروف العمل إلى ماكانت عليه قبل
إجراء التجربة. إذ استمر الارتفاع غير المتوقع في الإنتاج مستمراً رغم اشتغال
العاملات مدة ثمان واربعين ساعة أسبوعياً دون أن يتخللها فترات للراحة.

ية الثانية: (٢٨ أغسطس حتي نهاية سبتمبر عام ١٩٢٠).

هدف من التجربة:

أكد من نتائج التجربة الأولى فيما يختص بطبيعة الإشراف السائد داخل المصنع،
ة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياساً ببيئة حجرة الاختبار.

جال التجربة:

ماملات في غرفة تقطيع الميكا Mica Splitting Room واتباع ماتم في التجربة

الأولي من نقلهن لغرفة تجريبية وملاحظة العلاقات بين العوامل بعضها البعض، وبينهن وبين المشرف. مع ملاحظة مدي تأثير نمط الإشراف علي تلك العلاقات. كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع الأفراد المشتغلين داخل المصنع، بجمع بيانات تعكس انطباعاتهم وآرائهم حيال أساليب الإشراف السائدة.

نتائج التجربة:

كشفت التجربة عن تحول واضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية، تمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العوامل أنفسهن وبينهن وبين المشرفين. كما بذلت العوامل أقصى مالدیهن من جهد في تحسين الإنتاج مع أداء العمل بسهولة أكثر. وكان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل إنجاز العمل أداءً عالياً، كما ارتفعت الروح المعنوية لهن.

التجربة الثالثة

الهدف من التجربة:

التأكد من نتائج التجريبتين السابقتين وبخاصة العلاقة بين زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العوامل في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية وتم تطبيقها علي العوامل داخل الحجرة التجريبية فقط. أما الاختلاف بين هذه التجربة والتجربة الثانية فتمثل في إعادة العوامل من غرفة تجميع أجزاء الهاتف داخل الغرفة التجريبية بحيث تعمل كل واحدة منهن بشكل انفرادي في ركن من أركان الغرفة حتي يسهل علي فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بصوره أكثر دقة.

مجال التجربة:

العوامل في غرفة تجميع أجزاء الهاتف مثلما حدث في التجربة الأولى.

نتائج التجربة:

لم تسفر التجربة الثالثة عن استخلاصات أو نتائج لقصر فترة إجراء التجربة حيث فضلت إدارة المصنع إلغائها نظراً لمشاعر الغيرة التي دبت بين العوامل نظراً لاقتصار تطبيق نظام الحوافز علي من شملتهم الغرفة التجريبية دون الأخريات العاملات في غرفة التجميع الأساسية.

التجربة الرابعة : (١٩٢٨ - ١٩٣١)

الفرض من التجربة:

دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وأرتفاع روحهم المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية.

مجال التجربة:

أجريت التجربة في البداية على العاملين في قسم الكشف والفحص ثم تم تعميمها على جميع العاملين في مصنع هوثورن. وبلغ عدد الأفراد الذين شملتهم التجربة ٢١ ألف مشتغل^(*)

نتائج التجربة:

كشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتقاع الروح المعنوية للعمال. فعندما ظهرت بوادر الأزمة الاقتصادية تخوفت العاملات في غرفة التجميع من احتمالات البطالة لذلك انخفضت روحهم المعنوية مما أثر بدوره على الإنتاجية التي انخفضت بشكل ملحوظ.

كما أظهرت نتائج التجربة الرابعة أن الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدلات متفاوتة وبدرجة تقل نسبياً عن تأثير الروح المعنوية.

التجربة الخامسة : (يناير - يوليو عام ١٩٣٠)

الهدف من التجربة:

دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته. والتعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف.

مجال التجربة:

اختيار مجموعة من العمال تم عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث.

نتائج التجربة:

أشارت التجربة إلي أن قدرة العامل علي التكيف الاجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعة العمل. ومن ثم لا تتوقف قدرة الفرد علي التكيف مع بيئة العمل علي العامل النفسي فقط كما أشارت إلي ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم، بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.

هذا وقد تم نشر نتائج تجارب هوثورن في منتصف عام ١٩٣٩، لتكون منطلقاً هاماً ومعيناً أساسياً للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم.

أهمية تجارب هوثورن في تطوير نظرية التنظيم:

تأتي أهمية دراسات هوثورن كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ولنظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية:

١- تُعد دراسات هوثورن الأولى من نوعها التي تم إجراؤها علي بيئة تنظيمية أو مؤسسية.

٢- يرجع إلي دراسات هوثورن الفضل في اكتشاف جماعة العمل *The Working Group* داخل التنظيم الصناعي.

٣- تحدي المفهوم الخالص (للهراركية) التنظيمية وفق نظرية الإدارة العلمية لتيلور، مع تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي. وقد وضع ذلك من خلال ماتم نشره من نتائج لدراسات هوثورن في مؤلفين أولهما لديكسون وروثلز برجر والثاني لإلتون مايو^(٥). وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب هوثورن، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية علاوة علي الرؤي الفلسفية المتنوعة ذات الصلة بالنتائج.

٤- تعد دراسات هوثورن الأولى من نوعها من حيث نوعية البحث الهادف إلى تغيير الممارسات الإدارية القائمة. فقد أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى ولأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

ومما يجدر التأكيد عليه أن إجراء دراسات هوثورن تم بناء على طلب من إدارة المصنع وبدعم من جامعة هارفارد لبحث مشكلات انخفاض الإنتاجية وأداء العمال.

٥- منذ تجارب هوثورن، بدأ إهتمام علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبنيتها وثقافتها وحجمها فضلاً عن دراسة معنويات واحتياجات الأفراد. (Lupton, 1976: 192). ويبرز في هذا الصدد إسهامات مدرسة علم النفس الكلاسيكية المتطورة فيما قدمته من تجارب ودراسات حول الفعل وما يرتبط به من مفهومات، ودرجة الدقة في تطبيق المنهج الإجرائي عند إجراء التجارب النفسية. ويرى بعض الباحثين أن مدرسة علم النفس التنظيمي تمثل في جوهرها رؤية متطورة للعلاقات الإنسانية (Silverman, 1971 : 73).

٦- أيضاً اهتم علماء العلاقات الإنسانية بما أثارته تجارب هوثورن من قضايا ومشكلات. فأجريت بحوث عديدة يمكن تصنيفها وفق إتجاهاتها في دراسة المشكلة ونوعيتها إلى ثلاثة إتجاهات على النحو التالي:

(أ) مجموعة بحوث اهتمت بالتغيير في تخطيط موقع العمل وتأثيره في زيادة إنتاجية العمال ومقاومتهم لهذا التغيير. ومن البحوث الشهيرة ضمن هذه المجموعة، بحث قام به كوش L. Coch، وقرنش French (١٩٤٨)، على مصنع للملابس. وأهم ما كشف عنه البحث أن جماعات العمل التي أتاحت أمامها فرصة المشاركة في إعادة تخطيط موقع العمل، كانت أقل مقاومة للتغيير، وأكثر الجماعات إنجازاً وإنتاجية وبخاصة بعد إتمام التغيير في تخطيط موقع العمل.

(ب) مجموعة بحوث اهتمت بتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة The small group في الصناعة. ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله، وإمكانية تطوير إطار تحليلي لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل بداخله. ومن أبرز

ل في هذه المجموعة قيام ج. هومانز G. Homans (١٩٥١) بإعادة تحليل نتائج
ن - وبخاصة بيانات تجرية غرفة ملاحظة تجميع الأسلاك - وذلك باستخدام ثلاثة
مات أساسية هي "الفعل" Action، والتفاعل "Interaction"، و"العواطف"
Sentiment". ثم قارن تلك النتائج بما أسفرت عنه بحوث أجريت على جماعات
رية أخرى. وقد مكنته المقارنات والتحليل المتأنى للبيانات إلى وضع فرضيات
للجماعة الصغيرة. وضمن هذه المجموعة، تبرز إسهامات وليم فوت وايت الذي
لمى نهج مماثل لما سار عليه هومانز، ومن خلال عدد أكبر من الدراسات في المجال
عى، اكتشف وايت الكثير من المشكلات التي تجاهلها بعض علماء العلاقات
نية، وهي العلاقات بين النقابة والإدارة، الأنماط المختلفة للتفاعل، تأثير نمط سير
والتغير التقنى على كل من التفاعل والعواطف داخل الجماعات والتنظيمات،
يات تطبيق نظم الحوافز للأفراد والجماعات والأسس العامة لتلك النظم على
ى التنظيم. وقد قدم وايت من خلال منهجه وتصوره النظرى فى دراسة التنظيم
دينامياً يصلح للتنبؤ وتغير حركة النسق الاجتماعى.

٤- المجموعة الثالثة من البحوث وتمثل تياراً فكرياً اهتم بدراسة العلاقة بين
م والمجتمع المحلى وكيف يتأثر الوضع التنظيمى بالتغيرات الاقتصادية الكبيرة
يرات الاجتماعية. ويتصدر هذا التيار الدراسة الشهيرة التي قام بها لويد وارنر
عدوه في مجتمع نيو إنجلاند New England Community، أو يانكي سيتي
Yankee C كما أشاروا إليه. وفسر فريق البحث إضراب العمال بدلالة عوامل
ة، حيث حدثت تغيرات في البنية المهنية وهيراركية المهارة داخل المصنع،
مل خارجية حيث حدثت تغيرات في اسواق الإنتاج الوفير، وغياب الملكية،
ير في مكانه إدارة المصنع داخل المجتمع المحلى (*) .

٢- كيرت ليفين ودراسة ديناميات الجماعة.

قام العالم كيرت ليفين Kurt Lewin (١٩٤٣) - بعد قدومه الي الولايات المتحدة الأمريكية مع مساعديه وايت white وليبت Lippert - بإجراء دراسة تجريبية لحركة ودينامية الجماعة، مستخدماً في ذلك خبرته وأفكاره التي أنزلته مكانة الأب الروحي لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أضاف ليفين بعداً جديداً تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة والدافعية، ورغم أن تجربة ليفين أجراها علي مجموعة من التلاميذ وليس داخل تنظيمات صناعية، إلا أنها نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرؤية المحدودة لعلاقة الرضا عن العمل بين العمال وإنتاجيتهم، ومن رؤية التنظيم كتسق اجتماعي مغلق الي رؤية أكثر شمولية. فقد أسهمت بقدرها - فيما بعد - في ظهور مداخل جديدة في العلاقات الإنسانية مثل مدخل (هيراركية) الحاجات، ومدخل القيادة والسلوك التنظيمي. كما نعتقد أن افكار ليفين قد أسهمت في إعطاء المزيد من التفسيرات للجماعة وديناميتها وظهور نظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية. ويرى كل من ريتشارد هال وبيو Pugh أن إلتون مايو ومساعديه وكيرت ليفين ومساعديه هم المؤسسون الحقيقيون لنظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية (Hall, 1977: 45; Pfiffner and cherwood, 1960 :103).

علي صعيد آخر كان ما نُشر من نتائج دراسات هوثورن دافعاً قوياً ومعيناً أساسياً لإجراء المزيد من أبحاث علماء العلاقات الإنسانية والتي أفضت نتائجها إلي توصيات أقرب للتعميمات تدعو إلي تغير نمط الإدارة من المركزية إلي الإدارة بالمشاركة Management by Participation. وهنا ظهرت أهمية الدراسة التي قام بها مساعدا ليفين وهما وايت وليبت علي أوضاع جماعة العمل وفرص التعلم والتدريب للعمال. وأشارت الدراسة إلي مشكلات الإتصال Communications بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكان التغلب علي تلك المشكلات من خلال رفع مستوي الجدارة Competence level بين المديرين بما يجعلهم قادرين علي معالجة المشكلات. وتبدو أهمية تجارب وايت وليبت في أنها ألقت الضوء علي أهمية الإدارة الديمقراطية، فضلا عن دورها في تقريب وجهات النظر بين متطلبات كل من العمال والإدارة، مع إعطاء العمال إحساسا بالمسؤولية وإكسابهم الدافعية للعمل. وأوصت التجربة بأن مزايا الإدارة الديمقراطية تفوق بكثير مزايا الإدارة الاتوقراطية والتنافسية معا. ويمكن القول إن

صت اليه تجرية وايت وليبيت من نتائج، فضلاً عن نتائج دراسات أخرى وفي
تها هو ثورن قد أدي الي إعطاء مدرسة العلاقات الإنسانية دفعة جديدة، فشلت
برها من فرضيات النظرية الكلاسيكية للإدارة والنظرية الكلاسيكية لعلم النفس
ديم حلول لمشكلات التنظيم لعل من أهمها في مجال الإدارة مايلي:

ضرورة تحقيق المشاركة Participation بين أفراد التنظيم ومستوياته حتى
المستوي الأدنى (فئة العمال) عند البحث عن حلول للمشكلات التنظيمية.

التوصية بضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بقدر أكبر من الثقة المتبادلة
والعلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية
داخل التنظيم (Lawrence and Lorsch, 1969: 179, 183).

المدخل التفاعلي في دراسة التنظيم

نرت أفكار المدخل التفاعلي بإسهامات التون مايو، ونتائج تجارب هو ثورن،
ة لإسهامات مدرسة علم النفس في دراسة التنظيم. ورغم التباين القائم بين
ء هذا المدخل حول مفهوم التفاعل The Interaction وفي الأسلوب المتبع
ياً في دراسة أنماطه. فأنهم يتفقون علي أن دراسة التنظيم تتطلب مزيداً من
سام بدراسة مشاعر أفرادهم وعواطفهم. وإنه يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل
:تصالات الشخصية بين الأفراد علي حد تعبير هومانز (Homans)، والأنشطة
Activ (أو المهام tasks) في مجال العمل، وعواطف الأفراد (تجاه العالم حولهم)
ثلاثة متغيرات يؤثر كل منها في الآخر كما يتأثرون في مجموعهم ببيئة
م The Environment of organization التي تتضمن الثقافة كأحد عواملها
مية (Silverman, 1971 : 101)

إسهامات البيوت تشابل

ين المدخل التفاعلي بالفضل في ظهوره وتطوره لإسهامات إبيوت تشابل
E. Cha، وكونارد أرنسبرج C. Arensberg من جامعة هارفارد. ويمكن تصور
مات علماء المدخل التفاعلي علي متصل يقع علي طرفه الأول إهتمام إبيوت
ل وتقع إسهامات هومانز علي الطرف الثاني لهذا المتصل. وبين الطرفين تتنوع
ين الإسهامات التي تتأثر كل منها بالآخر. ومن أهم تلك الإسهامات إسهام وليم
وايت، وليونارد سايلز Leonard Sayles، إضافة لكل من تشابل، وهومانز.

الفرضيات الأساسية للمدخل التفاعلي عند إيوت تشاهل:

- ١- يعتبر التنظيم نمقاً من العلاقات المتبادلة بين الأفراد بداخله.
 - ٢- تحدد ثقافة التنظيم (وتشمل الأساليب الفنية، والعمليات، ونسق الوثائق والتعليمات) نمط الإتصال للفرد داخل التنظيم.
 - ٣- أن يدور السؤال البحثي الفعلي حول كيفية ملاحظة التنظيم كظاهرة يمتزج الأفراد بداخله في وسط من الروتين بفعل العلاقة بين الشقانة والأنساق الفرعية، وطرق التحكم، والعمليات الداخلية التي تكون الشكل البنائي المتصف بتقسيم العمل والمستولية
 - ٤- رؤية التنظيم من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وعلاقاتهم أثناء أداء العمل.
- وباختصار يلزم دراسة التفاعلات، ويشير فرانك ميلر Frank Miller - في مناقشته لرؤية تشاهل - الى أربعة أنماط من التفاعلات (Pfiffner and Cherwood, 1960: 269) هي:-

(أ) التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين، عبر (الهيراركية) الإشرافية للتنظيم.

(ب) التفاعلات بين أعضاء التنظيمين الهيئة Staff والخطى Line.

(ج) التفاعلات بين زملاء العمل من خلال متطلبات العمل والتزاماته.

(د) التفاعلات بين العمال على المستويين الشخصي وشئون العمل الروتينية

(ب) وليم قوت وايت^(٥) ومدخله التفاعلي في دراسة التنظيم:

تأثر وليم قوت وايت في مناقشته للموضعية التقنية Technological Positivism بآراء هومانز في دراسة التنظيم وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية. وتقوم رؤية وايت في تحليله للتفاعل على متغيرين هما المبادأة والاستجابة The response. بمعنى أن وايت يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس -على سبيل المثال- أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أم المرؤوس؟

وكيف تكون الاستجابة لهذا التفاعل؟ ويقدر ما يتصف به حالة الاستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم، تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تقضى إلى ردود أفعال كالصراع والتوترات في مجال العلاقة بين طرفي التفاعل.

ويذهب وايت مثل هومانز - في تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاثة عناصر أساسية متفاعلة هي العواطف، والنشاطات، والتفاعل في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل الثقة أهم عواملها.

من جهة أخرى، تكشف تفسيرات وايت للوضعية التقنية عن وقوعه في خطأ واضح عندما اعتقد أن السلوك والدوافع نواتج لتأثيرات الثقة وحدها دون غيرها. وهذه الرؤية المحدودة عند وايت وقع فيها سائر علماء العلاقات الإنسانية في دراستهم للتنظيم (Silverman, 1971: 102 and Hampton, 1977: 95)

وليم فوت وايت ودراسة المطعم

يبدو واضحاً كيف استفاد وايت من نتائج دراسته لفتتين من العاملين داخل احد المطاعم (١٩٤٨) فيما عرض له في مدخله التفاعلي واستخدامه لمصطلح التاصيل The origination والاستجابة للتفاعل بين طرفين (أ)، (ب) داخل التنظيم.

تدرج دراسة وليم فوت وايت للتفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل تنظيم المطعم، ضمن الدراسات الرائدة التي اهتمت بالكيفية التي تشكل بها الثقة العلاقات بين الأفراد، وتؤثر في سلوك الجماعة.

عندما قام وايت بدراسة العمليات داخل المطعم، لاحظ وجود علاقات يشوبها التوتر لا تحدث مصادفة أو على مستوى التنظيم ككل بل تتركز عند مستوي معين وبين فتتين معينتين هما الطباخين والقائمين بتقديم خدمة الإطعام على طاولة الطعام. وعند هذا المستوى تتخذ الأوامر Orders إيجاباً عكسياً حيث تتجه من المستوى الأقل الى الأعلى منه داخل التنظيم. بمعنى أن القائمين على تقديم خدمة الاطعام للزبائن (الأقل مستوى تنظيمي) يصدرون أوامره للطباخين (وهم الأعلى مستوى).

ويسجل وايت حلاً لهذه المشكلة التنظيمية من خلال استخدام الثقة المتمثلة في استخدام طيق دائري يوضع عليه الطلبات مكتوبة مما يقلل من العلاقات الشفهية المباشرة بين الطرفين كما يقلل من فرص اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه بينهما. وقد أدى

ذلك الحل إلى تقليل الصراعات والتوترات بين الطباخين والقائمين بتقديم الخدمة للزبائن داخل تنظيم المطعم. (Hampton, 1977: 95)

(ج) دراسة ليونارد سايلز (١٩٥٨):

الهدف من الدراسة :

محاولة تصنيف جماعات العمل في تنظيمات صناعية متعددة علي الأسس التالية:

(١) سلوك جماعة العمل.

(٢) أساليب معالجة جماعة العمل للمشكلات اليومية في مجال العمل.

(٣) مدي استجابة جماعة العمل لتعليمات الإدارة ومستويات الإشراف.

(٤) رؤية أفراد جماعة العمل لقيادتهم.

مجال الدراسة :

تألف مجتمع البحث من ثلاثمائة جماعة عمل داخل ثلاثين منشأة صناعية تعمل علي أنشطة صناعية متنوعة داخل الولايات المتحدة الأمريكية. وعلي أساس الملاحظة والمقابلات وبيانات متعلقه بالجماعات المذكوره، أمكن تحديد أربعة أنماط متميزه منها. وفي كل حاله ظل سلوك الجماعة المميز لخصائصها لفترة زمنية حتي لو تغير بعض أفراد الجماعة بآخرين.

نتائج الدراسة :

علي أساس الأبعاد الأربعة السابق الإشارة اليها، ميز ليونارد سايلز بين أربعة أنماط من جماعات العمل وسلوكها علي النحو التالي:

١- جماعات عمل فاترة الشعور. وتتصف تلك الجماعات بحد أدني من التوحد الداخلي بين أعضائها، ولا تتعاون مع الإدارة كما لا تمثل مصدراً هاماً للإنتاجية العالية قياساً بباقي الأنماط الأخرى من جماعات العمل فضلاً عن أنها قليلة الشكوي.

٢- جماعات عمل غريبة الأطوار (مثال تلك الجماعات، العمال علي خط تجميع السيارات). تتصف هذه الجماعات بكثرة شكواها وعدم التحكم في سلوكها وغموض ارتباطه بأهدافها، كما تتصف تلك الجماعة بالمركزية العالية، كما تُصنف في مستوي

غير مرضي من جانب الإدارة. وكان لهذه الجماعة دور نشط في النقابات وبخاصة داخل التنظيم.

٣- جماعات العمل الإستراتيجية Strategic Work Groups (الجماعات الأساسية التي تضم فنيين مثل لحام المعادن). يتصف سلوك هذه الجماعة بممارستها لضغوط رشيدة وجماعية لتحقيق مصالحها. مع إتصاف الجماعة بدرجة عالية جداً من التوحد الداخلي مع مشاركتها القوية في الأنشطة النقابية، وتساند بقوه قياداتها، كما تحتفظ علي المدى البعيد - بروابط جيدة مع الإدارة. كما أنها أكثر ميلاً للشكوي.

٤- جماعات عمل محافظة Conservative Work Groups. تتصف تلك الجماعات بأنها أكثر الجماعات إهتماماً من جانب الإدارة، مع الإتصاف بدرجة عالية نسبياً من التوحد بين أعضائها، وتستخدم ضغوطاً مسبقة لإعلان شكواها. كما ينخفض نشاطها في شؤون النقابات.

وجاء تفسير سايلز للتباينات القائمة في سلوك الجماعات الأربعة من خلال دراسة تأثير العلاقات الاجتماعية بكل من التقانة، وتقسيم العمل داخل المنشأة الصناعية. كما كشفت نتائج الدراسة تأثير مستوي الميل للشكوي بمكانة جماعة العمل في علاقتها بجماعات أخرى داخل المنشأة. حيث كانت الجماعات الواقعة في المدى المتوسط من تلك العلاقة، الأكثر ميلاً للشكوي عن غيرها من الجماعات. كما أن نمط الضغط الذي تمارسه الجماعه يرتبط بالتنظيم الداخلي لها (Brown, 1967 : 109 - 110)

(د) دراسة لبتون (١٩٦٣).

الهدف من الدراسة :

محاولة تفسير سلوك جماعات العمل مع الإهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية للتنظيم.

مجال الدراسة :

تم اختيار مصنعين أحدهما يعمل في مجال تجميع المحولات الكهربائية صغيرة الحجم، وثانيهما يعمل في صناعة الرداء الواقى من الماء. مع تركيز الدراسة علي موقع الإنتاج داخل كل مصنع منهما. وأستخدم لبتون أداة الملاحظة بالمشاركة The participant Observation في جمع البيانات.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن نتائج مناقضة لما أسفرت عنه دراسة هوثورن (غرفة ملاحظة تجميع أسلاك الهاتف) حول تفسير سلوك جماعة العمل بدلالة منطقية العواطف "Logic of Sentiments" ففي صناعة الرداء الواقي للمطر، أشارت نتائج الدراسة إلي تأثير عوامل خارجية في سلوك العمال. حيث أفترقد العمال التحكم بشكل جماعي في العملية الإنتاجية التي كانت تتصف بتقسيم العمل الدقيق، ويتخللها فترات راحة بين كل دورة إنتاج والتي تليها. كما كان نظام الأجور والحوافز يقوم علي أساس الإنتاج بالقطعة. ومن ثم كان للزمر الاجتماعية تأثيرات جماعية واضحة سواء في كمية المنتج أو في الأجور وزيادتها.

من جهة أخرى، كشفت نتائج الدراسة علي جماعات العمل في مصنع المحولات الكهربائية، تأثير الخبرة اليدوية للعمال في أداء عمل متناغم، علي استقرار مكاسبهم وجهودهم وفي تقليل استجابتهم لضغوط الإدارة. وأفترقدت عملية الإنتاج لضوابط واضحة في تحديد كمية المنتج. وأشار لبتون إلي أن التباين بين المجموعتين لا يرجع أسبابه لمستويات الإشراف أو لنظام الحوافز المطبق أو لمهارة القيادة الإدارية، أو لكفاءة أي مستوي إداري أو إشرافي. بل كان السبب الرئيسي والجوهري حالة التناغم القائم في أداء العمل من جانب العمال بأساليب تضمن استقرار أجورهم بالتحكم في جهودهم وبالتالي في كمية المنتج. (Brown, 1967, 110 and 111).

من النتائج العامة للدراسة، استخلص لبتون أن القوي الاجتماعية Social Forces تعد منفصلة عن توجهات وأهداف الفاعلين، وإن كانت تحققهما في الممارسة الفعلية.

وإذا كان لبتون قد شرح تفصيلاً مصادر الاستقرار في انساق الدور داخل التنظيم، فإن تحليله جاء محدوداً عندما حاول التركيز علي خصائص التنظيم ذاته كمصدر للتوجهات. حتي عندما تفحص لبتون العوامل البيئية، فقد ركز إهتمامه علي الجوانب الاقتصادية للبيئة أكثر من إهتمامه بجوانبها الاجتماعية في علاقتها بالتنظيم وكانت الاستخلاصات الهامة للبتون منطلقاً للدراسات ميدانية أخرى منها الدراسة التي قامت بها شيلا كانيسون Sheila Cannison (1966) داخل مصنع

الرداء الواقي من الماء بهدف دراسة الطريقة التي ينفذ بها الأفراد سمات التنظيم والتي تؤثر علي التفاعل بينهم في مواقع العمل (Silverman, 1971 : 200 and)

نظرية العاملين:

طور فريدريك هيرزبيرج نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.

وقسم هيرزبيرج العوامل في بيئة العمل إلى قسمين :

1. عوامل صيانة ، أو العوامل الواقعية:

وهي التي تخلق إحساسا بعدم الرضا، ولكن في حالة عدم توافرها لا يمكنها أن تخلق إحساسا بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ إنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين، وكما أن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضا، وإن وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا وتشمل هذه العوامل (المرتب الكافي، ظروف العمل، معاملة المشرفين وزملاء العمل).

2. عوامل حافزة ، أو العوامل الدافعية :

يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى الرضا ، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة من الحاجة إلى تحقيق الذات وتتضمن هذه العوامل .
وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق عليها هيرزبيرج العوامل الحافزة، ومنها:

أ . الإنجاز في العمل .

ب . الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل .

ج . طبيعة العمل .

هـ . التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد .

نظرية العاملين (Two – Factor Theory)

يرى هيرزبيرغ أن هناك نوعين من العوامل هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية العوامل الدافعة هي الإنجاز، والتقدير، والتقدم، والنمو الوظيفي، والرواتب، والعمل نفسه، والمسئولية. توفر هذه العوامل يؤدي إلى تحفيز المرؤوسين ويدفعهم إلى زيادة وتحسين أداءهم لأنها تسبب الرضا عندما تكون متوفرة في المنظمة. أما عدم توفرها فإنه يسبب عدم الرضا لدى الموظفين، ويؤثر بشكل سلبي على أدائهم ومستوى الحوافز لديهم. لذلك يأتي دور المشرف في السعي لتوفير هذه العوامل ليتمكن من تحفيز المرؤوسين ودفعهم للعمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

العوامل الوقائية هي سياسات ونظم العمل في المنظمة، والإشراف الفني على المرؤوسين، والعلاقات الشخصية بين المرؤوسين والرؤساء والمرؤوسين أنفسهم، والرواتب، والأمن الوظيفي، وظروف العمل، والفوائد والامتيازات برغم ضرورة هذه العوامل وضرورة توفرها لاستمرار المنظمة، إلا أنها لا تسبب الرضا لدى المرؤوسين وذلك لأنهم يفترضون توفرها، فهي بذلك لا تدفعهم للعمل ولا تؤثر على مستوى رضاهم وقد يؤدي إلى تركهم للمنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى. دور المشرف يتمثل في التأكد من توفر جميع العوامل الوقائية لأنها ضرورية لاستمرار الموظف في العمل، والسعي في الوقت نفسه لتوفير العوامل الدافعة لأنها تؤثر على درجة رضاء المرؤوسين.

العوامل الدافعة والعوامل الوقائية عند هيرزبيرغ

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الإنجاز	سياسات المنظمة
التقدير والاحترام	لوائح العمل
التقدم والنمو الوظيفي	الإشراف الفني
طبيعة العمل نفسه	العلاقات الشخصية
المسئولية	الرواتب
	الأمن الوظيفي
	ظروف العمل
	الفوائد والامتيازات

نظرية ماسلو لسلم الحاجات

تعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

1. تترتب الحاجات من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه الحاجات بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا إلى الأقل.

2. الحاجة ليست دائما دافعة للسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى ما أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة. والحاجات هي كالآتي :

أ. الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور

ب. حاجات الحماية والطمأنينة والأمن: تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

(الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، تجنب المخاطر الغير متوقعة)

ج. الحاجات الاجتماعية: وتتضمن حاجة الحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

د. الحاجة إلى التقدير والاحترام: وذلك من خلال احترام الغير له، وتعتمد هذه الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

هـ. الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات: هنا الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

والشكل الآتي يوضح ذلك

حاجات تحقيق الذات

قوة، إنجاز

حاجات التقدير والاحترام

لقب، مركز، ترقية، امتلاك المكانة والشعور بتقدير الآخرين

حاجات اجتماعية

صداقة، امتناع، مشاركة في الإحساس، الاتصال...

حاجات الأمن

السلامة من التهديد والاعتداء، الحماية من العجز، من البطالة، من المرض، من الحوادث

حاجات فيزيولوجية أولية:

طعام، كساء، سكن، نوم، راحة.

نظرية (XY) لدوجلاس ماكجريجور:

في الستينيات من القرن العشرين وضع دوجلاس ماكجريجور افتراضين مهمين: هما النظريتان (X) و (Y) حيث تفترض النظرية (X) أن الإنسان كائن كسول بالفطرة، حيث يعمل قليلاً ويفتقد الطموح ويكره تحمل المسؤولية ويقاوم التغيير، وذلك على عكس قواعد الإدارة التي تتطلب في الأصل أن يكون الأفراد مصدر إقناع وتتم مكافأتهم، وكذلك عقابهم وتوجيههم والتحكم فيهم، حيث إن مسؤولية الإدارة تكمن في تنظيم العمل. أما عن النظرية (Y) فإنها تفترض أن الإنسان محفز بالفطرة ولديه إمكانيات للتطور والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد الى التصرف بشكل يهدف إلى تحقيق أهداف مؤسسية، حيث تتحمل الإدارة تنظيم عناصر المشروع المنتج بحيث تكون الغاية النهائية منها هي تحقيق أهداف اقتصادية، ولكن مهمتها الرئيسة هي تنظيم شروط وقواعد العمل حتى يصبح الأفراد قادرين على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل عن طريق توجيه جهودهم الذاتية نحو تحقيق الأهداف (ساندي بير، ٢٠٠٧م، ص ٥٨).

مقارنة بين المجموعة (X) والمجموعة (Y) في نظرية ماكجرجور

المجموعة (Y)	المجموعة (X)
بعد العمل ضروريا للنمو القسولوجي لأفراد هذه المجموعة	يكره أفرادها العمل ويتجنبونه قدر الإمكان.
يرغب أفراد هذه المجموعة في الاهتمام بعملهم، وفي ظل الظروف الملائمة، يمكنهم الاستمتاع به	يجب إجبار الأفراد أو تحفيزهم لحثهم على تقديم أقصى جهد ممكن
سوف يواجه أفراد هذه المجموعة أنفسهم نحو هدف نيل مقبول	يفضل أفراد هذه المجموعة توجيههم السديد بلا من قبول المستولية التي يتجنبونها.
يسمى أفراد هذه المجموعة الى المستولي في ظل الظروف الملائمة ويقبلونها	يحفز أفراد هذه المجموعة ماديا بصفة أساسية.

إن النظام الذي يفرضه الأفراد على أنفسهم يعد أكثرفاعلية ويمكن أن يكون أكثر شدة من أي نظام آخر يفرض عليهم.	يحفز أفراد هذه المجموعة بواسطة قلقهم إزاء أمنهم وطمأننتهم.
في ظل الظروف الملائمة، يتم تحفيز أفراد هذه المجموعة بواسطة الرغبة في إدراك نجاحهم.	لا يتصف الكثيرون منهم بالإبداع، إلاحين يتعلق الأمر بالتحايل على قواعد الإدارة.
يظهر الإبداع والبراعة على نطاق واسع .	

* نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (كيرس أرجيرس):

أوضح أرجيرس أن التنظيم هو أساس نظريته ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد وتحقق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي عن طريق إتاحة الفرصة للتفاعل بينهما في خطوط اتصالات متشابكة ولأقصى حد، ويشير أرجيرس إلى أن أي تنظيم إنما يتكون من الفرد والتنظيم الرسمي.

ولقد أوضح أرجيرس أن تكيف الفرد مع التنظيم الرسمي ممكن أن يأخذ الأشكال التالية:

- ترك العمل نهائياً.
 - التخلص من ضغط المعاملة وذلك عن طريق تسلق السلم الوظيفي واستلام منصب.
 - استخدام إحدى الوسائل الدفاعية كالعدوانية، التمثل بالآخرين... الخ.
 - عدم الاهتمام بالعمل والاستهتار به.
 - اللجوء إلى التنظيم غير الرسمي بداخل التنظيم الرسمي.
- بشكل عام فإن نظرية أرجيرس تتركز حول أهمية وضرورة تعديل المفهوم الرسمي للتنظيم وتخفيف حدة المعاملة الآلية للعنصر البشري بما يتناسب مع طبيعة الشخصية الإنسانية.
- وقد اعتبر ذلك شرطاً لقبول مبادئ التنظيم الرسمي لأن التمسك والتطبيق الحرفي لهذه المبادئ سينتج عنه تناقض وصراع بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم لأن الفرد يسعى لتحقيق أماله وتطلعاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه، فإذا لم يوفرها له التنظيم سيحدث عندئذ الصراع والتناقض وبالتالي الجمود التنظيمي.

* نظرية الدافعية (رنسيس ليكرت):

حاول ليكرت تخفيف الصراع النفسي والتصرف العدواني الذي يصدره العمال تجاه الإدارة ولذلك اقترح أسلوب مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحاول وضع شروط لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات. والمفاهيم الأساسية لهذه النظرية:

- **الدافعية** : أكد على وجود العلاقات الإيجابية بين المرؤوسين أنفسهم أو فيما بينهم وبين رؤسائهم في العمل ، وأشار ليكرت إلى أن المنظمة قادرة على تحريك الحوافز الاقتصادية وغير الاقتصادية عن طريق ما يسمى بالدوافع، ولقد أوضح ليكرت هذه الدوافع إلى:

- 1- الدوافع الذاتية. 2- دوافع الأمان والطمأنينة.
 - 2- دوافع الابتكار. 4- الدوافع الاقتصادية.
 - ركز على أسلوب العمل الجماعي وطرق الإشراف الجماعية.
 - الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية التي تادت بها المدرسة الكلاسيكية ولكن مع الاهتمام بالعنصر البشري.
 - دور للرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.
 - الربط بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة أن تضمن توفر الظروف والشروط التالية:
- تهيئة المناخ الملائم لخلق الروابط والصلات الموضوعية والإيجابية فيما بين العمال والإدارة من جهة وفيما بين العمال من جهة ثانية.
 - المشاركة في الإشراف واتخاذ القرارات الإدارية.
 - وضع أهداف طموحة تتطلب جهداً جماعياً لتنفيذها.
- في ضوء المفاهيم السابق لهذه النظرية فإن السمات العامة للتنظيم هي:
- التنظيم نظام متكامل ومتناسق .
 - التنظيم نظام مفتوح.
 - البيان التنظيمي يجب أن يكون على أساس الجماعات المتداخلة.
 - جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفت.
 - جو العمل داخل التنظيم يسير بشكل جيد ومتناسق يساعد على العمل والإنتاج.
 - القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد.
 - الأفراد هم أهم عناصر التنظيم.
 - التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال.
 - وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات تعبير وسيلة لإشعار الفرد بأهميته في التنظيم.
- ولقد أشار ليكرت إلى أن نظريته تعبير نظرية مثالية يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق العملي . وتستطيع المنظمات أن تتكرب من هذه النظرية في التطبيق التدريجي لا دفعة واحدة.