

## الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات

**The modern and classical innovative contributions to the  
humanitarian entrance in the organization's and organizations study.**



د. جوزة عبدالله

a.abdallahdj@gmail.com:

جامعة عمار ثليجي بالأغواط. الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2019/08/01 تاريخ القبول للنشر: 2019/12/11



### ملخص:

لا شك أن تعرض نظريات الإدارة التقليدية (الكلاسيكية)، خاصة الإدارة العلمية منها لموجة عارمة من الانتقادات بسبب:

- عدم مراعاتها للجانب الإنساني واعتبار العامل آلة أو جهاز يمكن برمجته عن طريق الحوافز المادية دون مراعاة للجوانب السيكلولوجية أو المعنوية والتي تلعب دورا كبيرا في تحفيز العمال وزيادة انتاجيتهم، بتحديد لها طريقة مثلى في الأداء بحيث يتم العمل المطلوب بأقل جهد وأسرع وقت. - تجاهلها للفروق الفردية في المواهب والقدرات والمهارات. - افتراضها أن الإدارة العليا هي التي تعرف مصلحة العامل وتعمل على تحقيقها، بذلك فهي تقصي أو لا ترى مجال باشارك العاملين في مناقشة القرارات التي تؤخذ من جانب الإدارة العليا والاعتراض عليها. - اعتبارها أن العلاقة بين الإدارة والعمال علاقة تعاقدية بموجبها يحق للإدارة أن تضع شروطا وقيودا على العاملين بهدف

تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل. - تجاهلها للإنسانية في الإدارة. - تركيزها على الإجهاد البدني الذي يشكل عائقا بالنسبة للإنتاج واهمالها للإجهاد النفسي. كل هذا جعل من مسألة الإهتمام بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل العديد من الدارسين والباحثين في الفكر التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاسهامات الفكرية، المدخل الإنساني، القديم، الحديث، التنظيم، المنظمات.

### Abstract:

The traditional (classical) management's theories especially, the scientific management exposed a big criticism because of :

-The non-observance of the humanitarian side and consider the agent as a machine or a device that could be programmed by the financial incentives without looking at the psychological or moral sides that have a big role in increasing their production .-The ignorance of the individual differences in hobbies ,capacities and skills .-Its assumption that the high administration knows the interest of the worker and that it tries to fulfil it.-The consideration that the relationship between the workers and the administration is a contractual relationship which means that the administration has the right to put terms and restrictions inorder to fulfil the profits.-The non-observance of the humanity in administration.-Its focus on the physical stress and the ignorance of the moral stress.

All that let the interest of the humanity dimensions and the nature of relationships inter the organization have a special interest from a lot of students and researchers' side in organizational though .

**Key words: innovative contributions, humanitarian entrance, ancient, modern, the organization, organizations.**

### مقدمة:

تعد النظريات السلوكية، أو كما تسمى بالمدخل الإنساني اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الإنسانية في العملية الإنتاجية. اقترن هذه المدخل بالعالم "التون مايو" الذي يعتبر الأب الروحي، أين قام رفقة زملائه بدراسات أمبريقية طبقت أساليب البحث العلمي. بجامعة هارفارد، عرفت هذه الدراسات بدراسات "هاوثورن".

وذلك بإجراء عدد من التجارب التي هدفت إلى معرفة تأثير الظروف الفيزيائية والمعنوية في زيادة الإنتاج.

أفرزت هذه الدراسات أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير مرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيماً اجتماعياً غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيراً ملحوظاً في السلوك التنظيمي. وأن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، إذ أنه من الممكن أن يلجأ العمال إلى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة، بالرغم من تقاضي الأجور على أساس الإنتاج بالقطعة، وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن تفسر السلوك في ضوءها. وأن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل. وأن الاتصالات بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين، لتكون أساساً للتعاون الفعال بينهم. وأنه ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في الأداء التنظيمي، حيث أن العمال يساعدون بعضهم البعض في مواقف العمل، حتى وإن كانت هذه المساعدات لا تنسجم مع السياسات الإدارية، كما أنها لا تتسق مع أسس التخصص الوظيفي. وأن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها. وأن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

انطلاقاً مما سبق يهدف البحث للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:



أ هي نوعية الإسهام الفكري الذي جاء به هذا المدخل قديمه وحديثه، وكيف ساهم في دراسة التنظيم والمنظمة، ودرجة تأثير ذلك الفهم والتفسير في ضبط السلوك الانساني بما يخدم أهداف الأفراد والمنظمة على السواء؟.

خدمة للتساؤل استوجب طرح جملة من التساؤلات الفرعية:



اهي طبيعة الاسهامات الفكرية لهذا المدخل في دراسة التنظيم والمنظمة، خاصة خلال مراحل ظهوره الأولى خلال العشرينيات من القرن الماضي ودرجة مساهمتها في ضبط السلوك الإنساني؟.



اهي طبيعة التوجهات النظرية فيه خلال هذه الفترة؟.



اهي طبيعة الانتقادات التي وجهت إليه خلال هذه المرحلة؟.



اهي طبيعة الإسهامات الفكرية التي جاء به هذا المدخل خلال مراحل تطوره خاصة خلال بداية حقبة الخمسينيات من القرن الماضي في ضبط السلوك الإنساني؟.



اهي طبيعة التوجهات النظرية فيه خلال هذه الفترة؟.



اهي القيمة النظرية لهذا المدخل قديمه وحديثه ككل في اثراء النظرية العامة للتنظيم والمنظمة وفي ضبط السلوك الإنساني؟.

أما من حيث الأهمية والهدف من تناول هذا الموضوع هو الوقوف على:



همية العلاقات الإنسانية في مجال بيئة العمل.



همية التعامل الصحيح مع هذا الجانب الحساس من قبل المنظمة، لما له من تأثير هام على أهداف الكل.

فرضية البحث:



ن حرص المنظمة على الفهم العلمي الصحيح للسلوك الإنساني للأفراد والجماعات، الممارس بداخلها يعطيها القدرة على رسم الاستراتيجيات التقديرية، وإيجاد الأدوات اللازمة التي من خلالها يمكن لها التأثير الايجابي على هذا السلوك الانساني بما يحقق لها أهدافها بالكفاءة والفاعلية المميزة.

## منهجية البحث:

في هذه الدراسة سوف يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع لاستخلاص المادة العلمية التي تخدمه في سبيل الإجابة على مختلف الأسئلة التي طرحها.

قبل أن نستعرض هذه النقاط وغيرها لنبدأ أولاً، بتحديد المعنى الاصطلاحي لمفهوم العلاقات الإنسانية.

ينظر للعلاقات الإنسانية على أنها "مجال من مجالات الإدارة تعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (1). وتعرف كذلك على أنها "عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، بما يساعد على تحقيق مطالب المشروع" (2). وتعرف كذلك على أنها "دراسة الناس في أثناء التفاعل لا بوصفهم أفراد فحسب، بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة، وأعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس" (3).

تبعاً للتعريفات السابقة يمكن النظر إلى مفهوم العلاقات الإنسانية إجرائياً على أنها :

" ذلك المجال الذي يهدف إلى التعامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون، مع حصولهم على اشباع لحاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية".  
يستخلص من التعريفات السابقة الآتي:

ن فهم السلوك الإنساني الفردي منه أو الجماعي يتوقف على رسم السياسات وتوحيد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

لعب الحوافز على نوعيتها (المادية والمعنوية) دوراً هاماً في حياة المنظمات فأى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والاستقرار، عليها أن تعتمد نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر كما ونوعاً ويحفز العاملين

بالمنظمة على تفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كما ونوعا.



ن أهم عامل مؤثر في إنتاجية الفرد هو وجوب توفر العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل كاحترام العامل واشباع حاجاته المادية والإجتماعية والنفسية لأنها تعمل على الرفع من معنوياته وتجعله يعمل بثقة وبقدرة أكثر لرفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية.



ن للقيادة دور يجب أن تلعبه من خلال قدرتها على التحكم في النشاط الإنساني وتوجيهه الوجهة الصحيحة، وذلك بممارستها لعلاقات إنسانية جيدة تؤثر من خلالها على إنتاجية العمل للأفراد وتحقق أهداف المنظمة الخاصة، وذلك بواسطة اقناع العمال بأن أهداف المنظمة هي أهدافهم، وعليه تكون مسؤولية الإدارة هي تخطيط وتطبيق العلاقات الإنسانية وتوجيهها.



ن التأثير على السلوك الإنساني الفردي أو الجماعي داخل مكان العمل يتطلب من الإدارة التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه، كالتعرف على المثيرات الداخلية التي تتحدد في الإدراك، الإتجاهات، الدوافع، الخصائص المتنوعة مثل النوع، السن، الحالة الإجتماعية. كذلك فهم المثيرات الخارجية الآتية من البيئة المحيطة بالعامل كالتعرف على الظروف الأسرية والإجتماعية للعامل في مجاله الواسع. إن هذا الفهم للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني يساعد الإدارة في الإستجابة السريعة والصحيحة لحاجات الأفراد، لدفعهم نحو إنتاجية أكبر بمواصفات أعلى في الجودة.

هذا عن المفهوم، فماذا عن الإسهامات الفكرية لهذا المدخل قديمه وحديثه في دراسة التنظيم والمنظمات، ومن خلالها دراسة السلوك الإنساني؟

**أولا: الإسهامات الفكرية الكلاسيكية للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات.**

### **1: نظرية العلاقات الإنسانية.**

تعد دراسات "التون مايو" وتجاربه في بدايات القرن العشرين حول طبيعة العلاقة بين الظروف المحيطة بالعمل وإنتاجية العاملين المحور الذي دارت حوله دراسات هذا الإتجاه في الفترات التالية، حيث كان للمناقشات التي أثبتت حول نتائج هذه البحوث أهمية تزيد عن الأهمية المباشرة للبحوث نفسها.

لقد جاءت تجارب "التون مايو" حول تأثير الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العاملين بعد أثر الدراسات التي أعدها "جورج بينوك" حول تأثير الإضاءة وشدتها على إنتاجية العمل والتي انتهى فيها إلى نتائج لم تكن مفهومة بشكل واضح، مما دفع بإدارة الشركة إلى الاستعانة بـ"التون مايو" لإجراء دراسات شاملة تبين أثر الظروف المادية على الإنتاج.

لقد تم التمييز في إطار التجربة المتعلقة بالإضاءة بين مجموعتين من العمال، كانت الأولى بمثابة المجموعة الضابطة، وكانت الثانية بمثابة المجموعة التجريبية، وبينما تم إخضاع المجموعة الأولى لمستوى إضاءة معتدل، خضعت مجموعة العمال التجريبية لمستوى إضاءة ضعيف، في البداية كانت إنتاجية المجموعتين متقاربة، ومع ارتفاع مستوى الإضاءة في المجموعة التجريبية ازدادت الإنتاجية بشكل واضح، وتكرر ذلك مرات عديدة حتى أيقن القائمون على التجربة بصحة الافتراض الذي ربط بين زيادة الإنتاج بارتفاع مستوى الإضاءة، غير أن المفاجأة برزت واضحة عندما لاحظ القائمون على التجربة أن إنتاجية العمل قد زادت أيضا، وبنفس الوتيرة بين عمال المجموعة الثانية، وهي المجموعة الضابطة التي خضعت لمستوى ثابت من الإضاءة طيلة فترة التجربة. الأمر الذي جعل تفسير النتائج على غاية من الصعوبة، وبدا أن الافتراضات التي اعتمدت في التجربة قد انحارت كليا.

بدأ "التون مايو" تجاربه بعد ذلك بافتراضات مستمدة من نظرية "تايلور"، إذ حاول في بعض تجاربه التأكيد على درجة الأثر الذي يتركه المتغير المادي (شروط العمل المادية) على السلوك الإنساني. إذ بعد اختيار مجموعة من العمال وإخضاعهم للتجربة في صالات وأقسام مجهزة بكل الوسائل التي تتيح امكانية قياس الأثر المادي على زيادة الإنتاج أو نقصانه، وعلى الرغم من التغييرات التي أجراها على هذا الجانب (شروط العمل المادية). فقد لاحظ أن إنتاجية العمل ازدادت بين المجموعات التي خضعت لتلك التجارب والمجموعات التي لم تخضع لها بسواء. وبذلك نتائج هذه التجارب لم تختلف عن تلك النتائج التي أظهرتها تجارب الإضاءة التي سبقت الإشارة إليها. في تجارب أخرى أخضع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقام بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية للعمل، وكانت النتائج ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل. ولكن عندما حاول في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح له بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برزت إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج. حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل.(4).

لقد أسفرت هذه التجارب التي قام بها "التون مايو" على جملة من النتائج يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية:

- ن المنظمة بناء اجتماعي.
- لحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
- لجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- تباع القادة للأسلوب الديمقراطي يساهم في دفع المرؤوسين إلى القيام بأعمالهم بحماس صادر من داخل نفوسهم ويظهر جليا عند غياب الرئيس لأي طارئ.
- ضا الأفراد العاملين يؤدي إلى رفع الإنتاجية.
- تطوير نظام اتصال من خلال بناء فلسفة جيدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.
- ضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته، وذلك من خلال اشعاره بأن ما يقوم به من عمل يحقق المنافع المطلوبة له، فيدفعه إلى الإقبال على العمل بروح عالية تسهم في رفع وتحسين إنتاجيته.
- لوصول إلى اقناع العامل بذلك يتعين على الإدارة القيام بادئ الأمر بالكشف عن رغباته، ومساعدته في اختيار طبيعة العمل الذي يتلائم مع ميوله المحققة لإنتاجية عمل عالية، لأنه كلما تدنت درجة الإكراه أقبل العامل على العمل طواعية كما يمتلكه حماس حقيقي يقوي من عزيمته، فيزداد نشاطه، وترتفع معدلات أدائه فتزداد الإنتاجية لديه.(5).

لقد أسهمت هذه النتائج التي توصل إليها "التون مايو" في فتح أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة، لكن قبل أن نستعرض تلك النماذج النظرية لنلقي نظرة على الاختلاف بينها وبين ما جاءت به الإدارة العلمية "لفردريك تايلور".

النظرية التaylorية تركيزها كان مباشرة على:

■ لمشكلات العملية التي تواجه الفرد العامل أثناء موقف عمل معين.

■ اولتها داخل نطاق هذه البؤرة الضيقة أن تحلل كافة العمليات الفيزيائية الملائمة لأداء العمل.

■ علت السلوك الإنساني نموذج آلي باعتباره وسيلة لتحقيق هدف محدد.

■ تعين أن يوجه في إطار خطة عقلية معينة كي يستطيع إنجاز هذا الهدف بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

■ الواقع أن هذا التصور يغفل:

■ اما المشاعر والاتجاهات الإجتماعية، والأهداف الشخصية للأفراد.

■ ما أنه لا يضع في اعتباره حقيقة مفادها: أن العامل كائن اجتماعي يتأثر سلوكه وتتكون اتجاهاته من خلال علاقاته الإجتماعية بزملائه في موقف العمل كما أثبتته نظرية العلاقات الإنسانية.

■ بالمختصر التaylorية:

■ اهلت المتغيرات السيكولوجية والسوسولوجية المؤثرة في السلوك التنظيمي.

■ فترضت ببساطة أنه يمكن التحكم في هذه المتغيرات (الجوانب السلوكية) من خلال الضبط الذي يتضمن جوانب كثيرة في مجال إدارة التنظيم الإنتاجي، كالواجبات أو المهام التنظيمية، وتجربتها وتحقيق التكاملية بين أجزائها التخصصية، والترتيبات الإدارية، ونظم تحقيق الحوافز والأجور، ونظم تحقيق

الضبط إزاء التغيرات المنتظرة في المتطلبات الخاصة بالمدخلات والمخرجات التنظيمية، ومسؤولية البنية الفوقية للتنظيم في مجالات التخطيط والتنسيق والتعلم...

إلا أن الإسهامات التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية كشفت أن الشخصية الإنسانية للفرد العامل ليست:

■  
يان آلي فحسب بل تنطوي على عناصر بيولوجية ونفسية واجتماعية يصعب عزل أي منها وتناوله على حدة.

■  
من ثم فإن الحركات التي قال عنها "تايلور" أنها عديمة الجدوى بالنسبة لأداء عمل معين قد لا تكون من وجهة نظر الشخصية المتكاملة كذلك.

■  
وأن محاولة فرض طريقة مثلى وجيدة لأداء العمل لا تغفل فقط الفروق الفردية بل يترتب عليها اضطرابات وتوترات نفسية يعاني منها العمال.

■  
أن المعالجة التاييلورية للروح المعنوية والإنتاجية باعتبارهما يتأثران بالحوافز المادية، دليل على تجاهلها وعدم استبصارها الجوانب البيكولوجية والسوسيولوجية التي تمارس تأثيرا واضحا على هاتين الظاهرتين.

باختصار إن الإدارة العلمية:

■  
تستطع أن تقدم لنا حلا حاسما للعلاقة بين الحوافز والإنتاجية طالما أدركت العامل كفرد منعزل خارج السياق التنظيمي.

■  
غفلت المتغيرات المرتبطة بهذه الرابطة أو هذه العلاقة التي أهمها التنظيم غير الرسمي وصراع المصالح الذين أشارت إليهما نظرية العلاقات الإنسانية.

رغم هذا الاختلاف في المعالجة بين النظريتين، النظرية التاييلورية ونظرية العلاقات الإنسانية إلا أن كلاهما تعرض إلى جملة من الانتقادات.

تتحد الانتقادات التي تعرضت لها التaylorية في:

■  
نما حصرت نطاق تحليلها في الجوانب الرسمية للتنظيم، ومن ثم نظرت إلى البناء التنظيمي في ضوء المسؤوليات المختلفة والعلاقات المحددة والقواعد التي يعتمد عليها تصميم خريطة التنظيم. وذلك بدلا من الإهتمام بالجوانب السلوكية والإجتماعية.

■  
ن اتجاء هذه المدرسة في التنظيم والمنظمة ذو طابع شكلي أساسا، طالما أنها لا تقوى على تفسير الميكانيزمات الرسمية للتنظيم من خلال ربطها ببقية جوانبه.

■  
بالإضافة أنها لا تدرس السلوك الفعلي، وإنما تهتم بفحص مظاهر مثالية ونموذجية للسلوك، تتعلق مباشرة بإنجاز الأهداف العامة وأداء الوظائف التنظيمية.

■  
أما مجمل الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فيمكن اجمالها في النقاط الآتية:  
رغم الأهمية التي لا يمكن نكرانها لحركة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه الأخيرة واجهت عدة انتقادات والتي من أهمها:

■  
ظرت إلى التنظيم من الجانب الإجتماعي وأهملت الجانب العملي له.

■  
ورت التنظيم على أنه صراع دائم بين كل ما هو رسمي وما هو غير رسمي.

■  
ظرت إلى التنظيم على أنه نظام مغلق تتوقف إنتاجيته على ما يجري بداخله دون النظر إلى العوامل البيئية الخارجية.

■  
عطت للجانب الإنساني للفرد العامل الأولوية، وذهبت إلى أن الفرد العامل كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة، وأن الفرد العامل يتصرف بوحى من مشاعره، كما أظهرت أن الإهتمام بالحوافز المعنوية كالمشاركة، التقدير، الإهتمام بجماعات العمل تشكل أدوات لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد العامل.

رغم تلك الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الانسانية كغيرها من النظريات التي ظهرت في هذه الفترة الزمنية الا انها كشفت عن نقاط مهمة في التنظيم والمنظمة.

فاذا كانت التاييلورية هي:

لمساهم الاساسي في المدرسة الكلاسيكية ككل للإدارة والذي انتزع من خلالها "تاييلور" لقب أب الإدارة والتي لم تكن الإدارة قبله تكتسي الطابع العلمي، والتي نادى بضرورة التركيز على العمل ذاته من أجل تحسين الإنتاجية، وهذا بالضرورة لا يتحقق إلا من خلال تحسين مردودية الفرد في عمله، وهو الأمر الذي يتطلب تحديد طرق عمل انطلاقاً من التحليل العلمي للمهام، ينجز من قبل متخصصين، يفترض أن الأفراد الذين يقومون بالعمل يفتقدون إلى الكفاءة الضرورية والدافع القوي لإنجاز مثل هذا النوع من التحليل خاصة إذا كان تحسين المردودية تترتب عنه زيادة في الأجور، وعليه تطبيق هذا المبدأ يتطلب: مكاتب الأساليب، مهامها:

✓ الوصول إلى الحلول التي تؤدي إلى تحسين فعالية العمل من خلال تحليل الحركات والإجهاد وتحديد الطرق المثلى لأداء المهام وهذا انطلاقاً من أنه لكل عمل طريقة واحدة ومثلى لإنجازه، بعد أن يتم تحليل العمل وتحديد الطريقة المثلى للإنجاز، تأتي مرحلة اختيار الفرد ذو الكفاءة اللازمة لشغل المنصب وتكوينه، وتأسيس نظام أجور يأخذ على عاتقه الكميات المنتجة أي أن تكون العلاقة مباشرة بين الكميات المنتجة والأجر المدفوع، فزمن الأجر الثابت عند "تاييلور" قد ولى إضافة إلى ذلك فتحقيق الكفاءة يتطلب الفصل بين التنفيذ والتخطيط أي تقسيم العمل بين التنفيذ والإدارة، فالعامل في عمله ما هو إلا منفذ للأوامر (أوامر الإدارة) لا غير، والأوامر تتم من خلال تطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية، ويتم ذلك من خلال التحلي عن مبدأ وحدة الأمر وتلقي الأجير الأوامر من عدة رؤساء متخصصين.

كذلك نظرية العلاقات الإنسانية قد كشفت عن:

● أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، فالسلوك الفردي للعامل يعد تعبيراً وانعكاساً لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، ولذلك لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون، كما جاء في نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تاييلور"، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليداً وعاداتها وضوابطها وعرف يلتزم به مجمل الأفراد الذين ينتمون لهذه الجماعة.

رغم أهمية ما توصلت إليه نظرية العلاقات الإنسانية، وبالنظر إلى مجمل الانتقادات التي وجهت إليها في نظرتها إلى التنظيم والمنظمة، جعلت النظريات الحديثة في الإتجاه (اتجاه الحركة الإنسانية) التي

ظهرت في الخمسينيات من القرن الماضي تحاول فهم الجوانب السيكلوجية والإجتماعية للعمال داخل التنظيمات، من خلال التركيز على عناصر أخرى لم تحظى بالاهتمام من قبل نظرية العلاقات الإنسانية، كتأثير الأفكار، المشاعر، الاتجاهات، الحاجات... على أداء الفرد والتنظيم. من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة في هذا الإتجاه على النحو الآتي:

## ثانياً- الإسهامات الفكرية الحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات.

### 1- النظرية السلوكية.

بدأ هذا الإتجاه الجديد في بداية الخمسينيات واستمر إلى نهاية الستينيات حين انتقل الإهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين، إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودوافع السلوك بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية، النفسية والإجتماعية للوصول إلى حلول المشاكل الإدارية والتي تزداد تعقيداً بسبب التطور التكنولوجي والذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والتنموي والاقتصادي.

يتحدد هذا التوجه الجديد في الإتجاه السلوكي الذي هو امتداد للدراسات والأبحاث الشهيرة في مصنع "هاوثورن" والتي أكدت في محصلتها النهائية على أن المتغيرات الإجتماعية لها تأثير كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية.

إن الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية، أصبحت تحلل السلوك على المستوى الفردي وليس على مستوى الجماعة فقط، كمدخل لفهم السلوك التنظيمي، ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه وأسبابه وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى استنتاجات.

من بين الخصائص المميزة لهذا التوجه الجديد أن الصراع بين أهداف العاملين والمنظمة صراع لا يمكن تجنبه إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطوير وسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين، والنظر إلى المنظمة كوحدة إجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، والإيمان بأهمية الأبعاد النفسية والإجتماعية والسلوكية وتحليل سلوك الفرد من خلال هذه الأبعاد.

### 1-1 نظرية الفلسفة الإدارية:

تقدم هذه النظرية لصاحبها "دوغلاس مكغريغور" عالم النفس الإجتماعي، وجهة نظر خاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيح أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر له تأثير

بالغ على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص. ومن هذه الفكرة عرض نظرتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X و Y والتي تقومان على الافتراضات الآتية:

نظرية X : تنطلق هذه النظرية من الافتراضات الآتية:

- العامل كسول بطبعه.
  - غير طموح ويكره المسؤولية.
  - تمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تمه أهداف المنظمة.
  - تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية والاقتصادية فقط.
  - الإدارة مرغمة على انتهاج أساليب القوة والاشراف والرقابة الصارمة المباشرة معه.
- نظرية Y: تقوم على جملة من الافتراضات تتحدد في:
- العامل يحب العمل ويسعى إليه.
  - يتحمل المسؤولية إذا ما هيئت له الظروف.
  - زيادة الأجر والمكافآت ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين.
  - هناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع المستوى الأدائي، كذلك الانضباط واحترام القيم التنظيمية.
  - لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيراً في هذا المجال، فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساساً بمدى الفوائد المحققة للفرد من الإنجاز، الأفضل وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات، والإشباع المستمر لحاجاته المتنامية.
  - الفشل في تحقيق الفرد لأهداف المنظمة لا يعكس عدم قدرته الذاتية، بل يعكس مدى قدرته على استثمارها باستمرار من قبل المنظمة.(6).

هذه الأبعاد التي جاءت بها نظرية Y تتوافق والأفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق امكانيات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتي تتحدد في:

- توحيد أهداف المنظمة أو المؤسسة الإدارية وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأجهزة الفرعية التابعة لها من ناحية، ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية.

➤ اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياساً أو معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك.

➤ وبالتالي فإن الحكم على أفضل الاجراءات الإدارية والفنية يعتمد على مجموعة الأهداف الموضوعية وعلى الأهداف والنتائج المحققة.

وهي بذلك الإدارة بالأهداف تختلف على الأنماط التقليدية (الإدارة العلمية، النموذج البيروقراطي، نظرية المبادئ الإدارية). التي تعتمد على نمط الإدارة بالنشاط ورد الفعل، ويعتمد هذا النمط على الافتراضات التالية:

➤ الإنسان كائن اقتصادي بمعنى أنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال الدوافع الاقتصادية لزيادة الأجر.

➤ كما يركز هذا النمط على أن الهيكل التنظيمي يعد المحدد الرئيسي لزيادة الإنتاجية دون مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين.

➤ ويؤكد كذلك هذا النمط على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر لسير العمل الإداري، أي على وحدة السلطة الأمر، وبذلك فإنها تتمسك بالمركزية والتسلسل الهرمي للتنظيم الإداري.

➤ ويرى كذلك هذا النمط أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو غير صالح للتنظيم، ويضر بالعملية الإنتاجية.

➤ كما يعتمد هذا النمط على تقسيم العمل حيث تكون وظيفة الإدارة التخطيط والمتابعة باعتبارهما عملاً فكرياً، وكل منصب مصحوب بالسلطة القانونية، أما التنفيذ فيكون وظيفة المرؤوسين، وتكون كافة القرارات والقواعد مسجلة كفاية (كالتعليمات، واللوائح) للرجوع إليها. (7).

إن نظرية Y آمنت، كما آمنت نظرية الإدارة بالأهداف بأن للإنسان حاجات متعددة، وما أن يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركاً لسلوكه حتى يتم اشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد مهامها الأساسية وهي أن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد العامل داخل المنظمة مصدر لإشباع رغباته، وذلك من خلال العمل الكفاء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء فعال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لهم لتنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم. (8).

## 1-2: نظرية الحاجات:

تعتبر نظرية الحاجات التي وضعها "ابراهيم ماسلو" من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها:

- أن لكل انسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك. بحيث أن الحاجة هي التي ستحدد سلوكه، حيث أن الحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الفرد استحالة في تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمان.
- الإدارة الواعية بمسئولياتها اتجاه مستخدميها هي التي تعمل جاهدة على اشباع حاجات أفرادها وتفهم أصولها لأن معظم مشاكل العمل إن لم نقل كلها تنجم عن جهل أو تجاهل المسؤولين للحاجات الإنسانية، هذه الحاجات التي بدورها أيضا كثيرة ومتنوعة وتختلف فيما بينها من حيث أهميتها وأفضليتها.(9).

لقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد يمكن عرضها على المنوال الآتي:  
الحاجات الفيسيولوجية: تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان التي تحافظ على حياته وبقائه كالغذاء والماء والهواء والسكن ... وهذه الحاجات يجب اشباعها قبل باقي الحاجات الأخرى فعدم اشباعها يؤثر سلبا على صحة الإنسان النفسية بالخصوص وتوازنه. وأن تحقيقها يفتح الباب لحاجات أخرى في الإلحاح والظهور.

الحاجة إلى الأمن: عندما يتم اشباع الحاجات الفيسيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة. وذلك لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته أو استقراره. ففي مجال العمل توجد عوامل كثيرة تعمل على عدم شعور العامل بالأمن، كعدم وجود نظام عادل للتقاعد أو الترقية وضمان العمل المستمر غير المهدد، وادخال الآلات المتطورة إلى مجال العمل. عدم التعامل بعقلانية من قبل المسؤولين على المنظمة مع هذه العوامل تسبب خوفا يهدد السكينة لديه.

الحاجة الإجتماعية والعاطفية: وهي رغبة الإنسان في أن يكون محبوبا من طرف الأفراد الذين يتواجد معهم. تلبية هذه الحاجة تشعر الفرد العامل بالانتماء والحب، والاحترام من قبل أفراد الجماعة التي يتواجد فيها. إن ادراك الإدارة أهمية اشباع هذه الحاجة يساهم في أداء الفرد، ولعل ادراج فترات الراحة بين ساعات العمل، وتنظيم الرحلات والحفلات من قبلها لأفرادها سبيل لتوطيد التعاون بين الكل وذلك تكريسا لمبدأ التفاهم والتآزر.

الحاجة إلى الاحترام: يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دوماً على الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه في العمل. فكلما شعر الفرد بأهمية الدور الذي يقوم به في ميدان العمل والإنتاج ووجد من مسؤوليه وزملائه التقدير والاعتراف يشجعه ذلك أكثر في التمسك بعمله وبمنظمته ويضعف في مجهوداته من أجل تحقيق رغبته في الحصول على تقدير زملائه في العمل والمشرفين عليه. حاجات تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجات عند "ماسلو" أعلى مراحل الاشباع في تحقيق الفرد لما يصبو إليه من رغبة في أن يؤكد ذاته بأن يقوم بالأعمال التي تناسب قدراته ومهاراته ومواهبه الخاصة وأن يتأكد ويطمئن على أنه ذو أهمية وقيمة في نظر الغير وفي علاقته معهم يحترمونه ويعجبون به. (10). إن تحقيق الحاجات المختلفة للفرد العامل بالخصوص لها أثرها الفعال والكبير على سلوكه وأدائه للعمل.

### 1-3: نظرية العاملين:

لقد قدم "فريدريك هزبروغ" وزملائه نظرية في الدوافع، حيث تركزت نظريته على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين حيث قام بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات لمثقتين من المحاسبين والمهندسين في تسعة شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سميت الأولى: العوامل الدافعة والثانية: بالعوامل الوقائية.

تضم المجموعة الأولى (العوامل الدافعة): المتعلقة بمحتوى الوظيفة الآتي:

✚ الرضا في حالة الشعور بالإنجاز.

✚ الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.

✚ العمل نفسه.

✚ التطور والنمو الشخصي.

✚ امكانية التقدم في الوظيفة.

✚ المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على الوظيفة وتحكمه بها.

اعتبر أن هذه العوامل داخلية لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه.

أما المجموعة الثانية: (العوامل الوقائية) فهي تشمل محيط العمل والتي تتحدد في:

✚ سياسة وإدارة المنظمة (النمط الإداري).

العلاقات المتبادلة مع المشرفين.

الراتب.

الأمن الوظيفي.

المركز الوظيفي.

وهذه العوامل هي عوامل خارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر.(11).

الملاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية "هارزبورغ" مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بمهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، بينما العوامل الوقائية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل.

لقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مفادها: أن عدم رضا العامل في غالب الأحيان إنما هو نتاج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته.

#### 1-4 : نظرية النسق التعاوني:

يرى "برنارد شوستر" أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، التكوين الإداري). "برنارد شوستر" يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث نجده ألقت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة.

يرى "برنارد شوستر" أن اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الاغراءات والحوافز الممنوحة لهم، فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد من المساهمات التي تطلب من الفرد العامل تقديمها، وفي حالة العكس يرفض الفرد العامل التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقلم الاستقالة وترك العمل.

لقد قسم "برنارد شوستر" هذه المغريات والحوافز إلى:

المغريات المادية: مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تقوي الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف المنظمة أو التنظيم.

المغريات الشخصية غير المادية: مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم أو المنظمة.

ظروف العمل المادية الملائمة: تمثل نوعاً من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.

المغريات المعنوية: مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو المنظمة.

حوافز الارتباط الجماعي: والتي تتحدد في الشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.

حوافز المشاركة: والتي تتحدد في تلك الأهمية التي تعطى للفرد العامل نتيجة مساهمته في إنجاز المهام الموكلة له، أو المساهمة في إنجاز الهدف العام للمنظمة أو التنظيم من خلال المبادرة في صنع واتخاذ القرار على المستوى الخاص بمجال تخصصه أو على المستوى العام للمنظمة أو التنظيم الخاصة بتحديد السياسات أو الاستراتيجيات العامة للمنظمة أو التنظيم.(13).

كما يرى "برنارد شوستر" أن للتنظيم غير الرسمي أهمية بالغة في تحقيق حاجات الأفراد العاملين، كونه يساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية، ويعمل على خلق بيئة عمل جديدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة، وتستطيع الإدارة من خلاله استخدام مجموعة من الحوافز السالفة الذكر في دفع الأفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

ومن الأفكار والمفاهيم التي جاء بها "شوستر" هي قبول السلطة، حيث أكد أن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتخفيف الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن. كما يرى أن السلطة تعد عنصراً أساسياً في التنظيم، وقد تحدد باعتبارها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم والتي يفضلها أو يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به، ومن ثم فإن السلطة تنطوي على جانبين:

جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذا سلطة.

جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي يفضلته تكون السلطة مقبولة.

ويقول "برنارد شوستر" أنه إذا ما تم قبول الاتصال والتوجيه من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستمر ويتم الاعتراف بها كأساس للتصرف، ومن ناحية أخرى فإن عدم طاعة التوجيه هو بمثابة انكار لسلطة التوجيه، وفقاً لهذا فإن تقرير ما إذا كان الأمر معين

سلطة أم لا إنما يتوقف على الشخص الذي يتم توجيه هذا الأمر إليه أي العامل، وليس أصحاب السلطة أو الأشخاص الذين يصدرون الأوامر.

ولما كان الأمر ودرجة قبول المأمور أي العامل للسلطة الممارسة عليه تتوقف على تقديره لها ما إذا كان هذا الأمر بالسلطة يتمتع بالسلطة والشرعية أم لا ليس إلا وبذلك فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه القرار في قبول الأمر الصادر إليه من السلطة وليس إلى الأمر نفسه، فقبول السلطة من طرف المرؤوسين أو المرؤوس هو العامل الأساسي المحدد لفعاليتها وليس للأمر بها أو ممثلها، وبذلك يتحقق قبول الاتصال من قبل الممارس للسلطة لأنه يحظى بالقبول من قبل المرؤوس باعتباره ذا سلطة حسب "برنارد شوستر".

للتأكيد على صحة وجهة نظره يؤمن "برنارد شوستر" بضرورة وجود أربعة شروط لا بد من توفرها لقبول السلطة من قبل المرؤوس التي تمارس عليه من قبل الرئيس.

- تكمين الفرد من ادراك وفهم الاتصال.
- أن يكون قرار الفرد لا يتعارض ولا يختلف مع هدف وغاية التنظيم أو المنظمة وقت إصداره.
- التوفيق بين أهداف التنظيم أو المنظمة والمصلحة الشخصية للفرد واهتماماته العامة.
- أن يكون الاتصال قادرا على الاستجابة لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا.(14).

ومن وجهة نظر هذه النظرية يتوقف قبول السلطة لدى المرؤوسين على:

✓ كبر وصغر منطقة السواء لدى المرؤوسين، وهي المنطقة التي تتساوى فيها البدائل المتاحة وإمكانية الاختيار، وبالتالي إمكانية القبول تزيد باتساع منطقة السواء، وهي المنطقة التي تتأثر بشكل كبير بتقييمات المرؤوسين للحلول المتعلقة بالاختيارات، والتي ترتبط بمختلف أنواع المحفزات المادية والمعنوية السالفة الذكر.

✓ الشعور السائد لدى المرؤوسين بإمكانية تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات على منظماتهم وتخلصهم من ذلك من تنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى.(15).

## 1-5 نظرية رأسمال الاجتماعي:

تذهب هذه النظرية الذي يرى البعض من الباحثين أن جذورها الأولية تعود إلى كتابات "توكفيل" عن الديمقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر. ففي كتابه الشهير حول هذا الموضوع أرجع "توكفيل" الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوع المواطنين إلى المشاركة في

الحياة العامة، وغني عن البيان أن هذه القيم تمثل جوهر رأسمال الإجماعي بالمعنى الذي يتناوله المعاصرون من خلال هذا المفهوم.

شهد هذا المفهوم مرحلة من الأفول، ليعاود الظهور مجددا على الساحة الأكاديمية خلال عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي من خلال كتابات كل من "جان كالوب" و"لوري جيرمن"، إلا أن الثابت أن هذا المفهوم لم يحظى باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينيات مع ظهور كتابات المفكر الفرنسي "بير بورديو" عن رأسمال الثقافي، وهو مفهوم يتداخل بشدة مع رأسمال الإجماعي إلى حد جعل البعض يخلط بينهما. ثم جاءت كتابات "جيمس كولمان" خلال الثمانينيات عن رأسمال الإجماعي في إطار محاولته للربط بين الظواهر الإجتماعية والتقدم الاقتصادي، في إطار نظرية الإختيار الرشيد المعروفة لدى دارسي علم الاقتصاد.(16).

مع كل ذلك، فإن الكثيرين يعتبرون كتابات "روبرت بوتنام" خلال حقبة السبعينيات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحقيقة أن الأدبيات السياسية والإجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضا إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في التغيرات والتحويلات الإجتماعية الواسعة المدى التي شهدتها العقدان الأخيران جعلتا من هذا المفهوم في بؤرة الإهتمام خصوصا عندما ارتبط بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية والمجتمع المدني والحكم الرشيد، والتي حظيت بأهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعلمي على حد سواء، ولم تكن كتابات "بوتنام" سوى انعكاس لتزايد الإهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبطت برأسمال الإجماعي وتلامس معها في أكثر من جانب.

ينظر إلى الرأسمال الإجماعي على أنه "مجموعة من الموارد الملموسة أو الحيوية التي تلعب دور اللاعب البارز الذي يضمن بناء العلاقات الإجتماعية التي تساعد بالوصول إلى الهدف".(17). يشير كذلك إلى "مجموعة قواعد السلوك وشبكات المعارف، والمؤسسات التي تساعد في الحصول على القوة والموارد من خلالها، تصنع القرارات الخاصة بالسياسات". ويعني كذلك "الإهتمام والثقة التي يوليها الفرد لزملائه، ومدى استعدادده للتنفيذ بمعايير السلوك التي تتحكم في الجماعة التي ينتمي لها، ومدى استعدادده على معاقبة الذين لا تقيدون بتلك المعايير". كما يشير إلى "بعض الميزات التي تصاحب وجود التنظيمات الإجتماعية، ومنها إرساء قواعد السلوك بين الأفراد، وخلق الثقة فيما بينهم وتيسير اتصالاتهم، بشكل يعمل على تحسين كفاءة المجتمع". ويعرف من قبل "فيري بنكستون" وزو ZHOO على أنه "تلك الموارد الموجودة لدى الأفراد والمجموعات وأيضا عمليات التفاعل

الإجتماعي التي تؤدي إلى نتائج بناءة". في حين يؤكد "بريست" على أنه "يشمل الشبكات والقيم والفهم المشترك بين الناس والذي يمكن الأفراد والجماعات من أن يثق كل منهم في الآخر ويعمل سوياً، كما يشمل الروابط والعلاقات والشبكات بين المنظمات والمؤسسات الإجتماعية". (18).

تبعاً لذلك يمكن النظر إلى المفهوم: على أنه جملة من الروابط والعلاقات الإجتماعية التي يكونها وينظم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي لخدمة أهدافهم المشتركة". يستفاد من تلك التعريفات وغيرها الآتي:

- يشير مفهوم رأسمال الإجتماعي إلى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي يستدعي الاستثمار فيها، لأنها مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- يشير كذلك مفهوم رأسمال الإجتماعي إلى التزام الفرد اتجاه الجماعة التي ينتمي لها، حيث يعتقد أن جهده جزء لا يتجزأ من المجموعة أو الجماعة، كما أنه يسهل ويسهم في مرونة المنظمة حيث يركز على العمل الجماعي والثقة المتبادلة بينه وبين الأفراد الذين يشكل معهم المجموعة، الأمر الذي يعمل على إثراء العمل الإجتماعي، ويجعل الأداء مرتفع وكذلك يزيد من الدافعية للعمل والالتزام الإجتماعي العام، وهي أمور كلها تساهم في تلبية الاحتياجات الخاصة به وبالمجموعة والمنظمة.
- كذلك يشير المفهوم إلى مجموعة العلاقات والروابط الإجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة، تحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة، والاحترام المتبادل، الالتزام، التعاون، وهذه كلها قيم مجردة يصعب قياسها كمياً، كما يصعب تمييزها بشكل دقيق، وهو الأمر الذي جعل البعض يعتبر رأسمال الإجتماعي مفهوماً غامضاً جداً.
- كذلك يشير إلى أنه يتكون من خلال فترات طويلة من الزمن، ومن الصعب تخيل أن يتكون رأسمال الإجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد المجتمع من القيم والروابط الإجتماعية هو رأسمال متراكم عبر الزمن يعبر عنه مفهوم رأسمال الإجتماعي.
- كذلك يشير مفهوم رأسمال الإجتماعي إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأسمال الإجتماعي لا يكونه فرد بذاته، كما هو حال رأسمال المادي أو البشري، أو الفكري، وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي أفرادها الانضمام إليها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، ذلك أن الأفراد عبر استخدامهم لما توفره العضوية في الجماعة من قيم الالتزام والثقة إنما يستغلون الرصيد

الإجتماعي الذي تولده العضوية في الجماعة، وليس هذا الرصيد في الواقع سوى رأسمال إجتماعي تولده هذه الجماعة وتراكمه عبر الزمن.

● يرتبط ويتداخل مفهوم رأسمال الإجتماعي مع صور أخرى لرأسمال، كـرأسمال المادي (أدوات الإنتاج) ورأسمال البشري ورأسمال الفكري، لأنه من غير المعقول أن يتوافر للفرد العامل رأسمال مادي (أدوات الإنتاج) وأن تتوافر لديه المهارة والتأهيل (رأسمال البشري) وأن يتوافر لديه مستوى معرفي عال (رأسمال فكري)، دون أن تتوافر لديه شبكة من العلاقات والروابط الإجتماعية ومنظومة واضحة من القيم التي تربط بينه وبين الأفراد الذين يشكلون معه الجماعة، وتنظم عملهم بما يتيح لهم إنجازها على النحو الأفضل.

● كذلك يشير إلى مجموعة القيم والأخلاق الإجتماعية التي تتجسد في هياكل وتنظيمات إجتماعية متماسكة وشبكات إجتماعية تدعم قوة الأفراد وتمكينهم، تلك القيم والأخلاقيات تعزز الثقة المتبادلة، وتسهم في مواجهة وحل المشكلات والتحديات.

أما عن مكونات مفهوم الرأسمال الإجتماعي فنجد أنه لا يوجد إجماع حول مجمل مكونات هذا المفهوم، فلكل باحث وجهة نظر في تحديدها حسب أهميتها بالنسبة إليه، إلا أنه توجد بعض المكونات حظيت بالاتفاق حولها يمكن إدراجها في النقاط الآتية:

أ- الزمالة: والتي تعرف "على أنها إحدى أهم عناصر رأسمال الإجتماعي التنظيمي، والتي تتمثل في رغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي، فهي مجموعة من المنافع التي يجنيها الأفراد في المنظمة بحكم مشاركتهم في جماعات العمل". (19). وتعرف أيضا على أنها "استعداد المشاركين على إخضاع الأهداف الفردية إلى أهداف جماعية، مع وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الأفراد"، وتشير أيضا إلى "تنظيم العمل والقواعد الضمنية والعامة والثقة حيث يميل الأفراد دائما للانتماء إلى المنظمة التي يشتركون مع قيمها ويؤمنون بها وبالمكافآت التي تمنحها لهم، ونشر قيمهم ومساهماتهم في المنظمة". (20).

بذلك يستخلص من هذه المفاهيم أن الزمالة:

✚ تعني رغبة الأفراد في العمل مع بعضهم البعض في المنظمة، والتي تعمل على خلق حالة من الودية وحسن النية في تعاملهم فيما بينهم، وتصبح بذلك أهدافهم مشتركة، ويسعون إلى تحقيقها لصالح المنظمة.

وتعني الثقة والتي ينظر إليها على أنها مجمل الاعتقادات والافتراضات التي تفترض بأن الطرف الآخر سوف لن يكون انتهازيا وغير أمين ولهذا السبب سوف لن يقوم بعمل يكون ضارا بالآخرين، وأن الثقة بالشريك تعني بشكل خاص الاعتقاد بأن الشخص الآخر سيلتزم بالمعايير الأخلاقية العامة. وتعني أيضا عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة طبقا لتوقعات معينة والتي هي ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة باستغلال نقاط ضعف مانح الثقة، وأن الزيادة في الثقة تؤدي بصورة مباشرة وغير مباشرة إلى سلوكيات إيجابية في المواقف ومكان العمل مثل الالتزام التنظيمي وإشراك الأفراد في العمل.

وتعني كذلك أنها سمة من سمات الشخصية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك والتعاون والتبادل والصراحة والمصادقية، والتي تمكن الأفراد من تخطي المخاطر وفي امكانية التصرف إزاء الفرص المتاحة. ب- التعاون والتكافل: يعد التعاون مكونا من مكونات رأسمال الإجتماعي، وأن الأفراد الذين لديهم ميول تعاونية يمتلكون مستويات مختلفة من الثقة والجدارة بالثقة، لذلك فإن الاستثمار باتجاه التعاون يخلق هامشا من الأرباح وتعزيز وتطوير القدرة المعرفية.

يعرف التعاون على أنه "قدرة الأفراد، أي أفراد الجماعة أو الجماعات على العمل معا من أجل أهداف مشتركة في المنظمة". ويتكامل مفهوم التعاون مع مفهوم التكامل إلى حد ما فعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات في التكافل إلا أنه لا زال قيد البحث، واختلفت آراء الباحثين في معناه وشموليته فهو المصطلح المستخدم في العلوم الإجتماعية وجاء بعبارات التضامن، التأزر، التكافؤ، والاندماج، فهو قد يشير إلى الروابط الإجتماعية بين الأشخاص القائمة على أسس القرابة والقيم المشتركة في مجتمعات أكبر وأكثر تعقيدا.

في حين يعرف التكامل على " أنه الحالات التي تقود السلوك نحو مبادئ الجماعة، ويزداد كرده فعل موقفه لفئة معينة من الأشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة". (21). في صورة ما تقدم يمكن النظر إلى التعاون على أنه:

- كل الجهود من الموارد والقدرات والامكانيات الساعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة لمساعدة الآخرين بحكم العلاقة التي يكونها الفرد معهم في البيئة الإجتماعية.
- والتكافل يعني التعاضد الإجتماعي الذي يبديه الأفراد والجماعات والمنظمات اتجاه الأطراف الخارجية الأخرى والذي يعكس صور الهوية والانتماء والتفاعل والتعاون والقومية، وبما سيعود بالنفع على مستوى كل من الأفراد والجماعات والمجتمع ككل، على اعتبار أن الكل يكمل الكل.

ج- الاستغراق: ينظر إلى هذا المفهوم الذي يعد مكونا من مكونات رأسمال الإجتماعي على أنه: "عملة ذات وجهين هما المعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة، والدافع لتطبيق تلك المعرفة". كذلك ينظر إليه على أنه "زيادة تفاني قوة العمل لتحقيق ناتج العمل". وينظر إليه كذلك على أنه "عملية اجتماعية يصبح من خلالها الأفراد مشمولين في الإستراتيجية والتغيير في عملهم اليومي". كذلك ينظر إليه على أنه "مجموعة الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي يديها الأفراد تجاه منظماتهم والقائمة على العلاقات المشتركة بين المنظمة وأفرادها العاملين التي تسهم في نجاح المنظمة ككل". (22).

هذا ويشير البعض الآخر إلى أبعاد أخرى للرأسمال الإجتماعي إلى جانب الأبعاد السابقة والتي يمكن الإشارة إليها بعجالة ، والتي تتحد في:

- خصائص المجموعة المتفاعلة من حيث عدد الأعضاء المكونين لها ومدى مساهمتهم في الدعم المالي لأعضائها والمشاركة في اتخاذ القرار.
- القوانين العامة التي تضبط المجموعة والتي ينعكس من خلالها قيم الجماعة وتوجهاتها في التغيير.
- أسس التفاعل والتواصل بين الأفراد ببعضهم البعض.
- النشاط الإجتماعي الذي يقوم به أعضاء الجماعة أو المجموعة خلال اليوم وتوجهات هذا النشاط.
- مدى ما تشكله صلة الجوار من دعم لأفراد الجماعة وهي تعول على هذه الصلة لتقديم الخدمات والمساعدات.
- العمل التطوعي وكافة ما يرتبط به من حيث تكرار عملية التطوع وتوقعات هذه العملية وردود الفعل اتجاه عدم التطوع.
- أما من حيث أهمية رأسمال الإجتماعي للمنظمة: يمكن الوقوف على هذا الجانب في النقاط الآتية:
- يساهم في زيادة مستوى الثقة بين الأفراد، بوجود القيم والأهداف المشتركة، وتكوين العلاقات الإيجابية، وتبادل رأسمال الفكري، وكفاءة إدارة العمل الجماعي، كلها عوامل تساهم حتما في تنمية هذا الجانب وتعمل على تعزيزه على مر الزمان.
- يساهم في زيادة رأسمال البشري ورأسمال المادي والمعارف النفسية والكفاءة الإنتاجية، ومن ثم يساهم في عملية التنمية الشاملة للمنظمة والمجتمع ككل.
- يعمل على تنظيم الجهود البشرية بغية تحقيق غايات محددة بالطرق المثلى.
- يعمل على وضع الأفراد ضمن هيكل معينة.

● يعمل على إنماء طاقات الأفراد وكفاءتهم من ناحية وإتاحة الخيارات والفرص أمامهم، بكل عدل وموضوعية، وعلى قاعدة الحرية والمساواة والشفافية والمساواة واتخاذ القرارات بالمشاركة الفعالة والمسؤولة.

● يعمل على توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي للمنظمة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص، وبالتالي يمكن لرأس المال الإجماعي من حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي.

تماشياً مع هذه الحقائق التي تشكل قضايا جوهرية في نظرية رأس المال الإجماعي أوضحت:

● العديد من المنظمات تولي أهمية كبرى له للتعبير عن مكانة التآلف والتعاون والتآزر في العلاقة التنظيمية.

● وأوضحت فكرة نجاح أي مبادرة استراتيجية تعتمد وبشكل حاسم على فهم وتحسين خصائص التآلف والتعاون في ثقافة المنظمة، كلما اقتضت الضرورة ذلك.

● وأوضحت العلاقات التفاعلية بين الأفراد في المنظمة يمكن أن تشكل رأس المال اجتماعي للأفراد جيداً أو رديئاً، فالعلاقات المباشرة بين هؤلاء تعززه، بينما العلاقات المبنية على الشك والريبة وعدم الثقة قد تسبب في ضعفه وقتله. وعلى هذا الأساس إن رأس المال الإجماعي للأفراد في المنظمة يتجمع تصاعدياً إن كان ناجحاً. ليصب في رأس المال الاجتماعي للمنظمة ككل.

● وأضحى وجود رأس المال اجتماعي للأفراد والمنظمة يشكل رصيد مهم لهما في مواجهة المخاطر وإزالتها، وكذلك يسهمان في تجديد الابداع وتقييم القضايا والأمور على وفق مبدأ إبعاد الشكوك التي ترتبط بمبادرة صياغة استراتيجية جديدة. وبالتأكيد القائد يكون له الأثر الحاسم في نجاح الإستراتيجية المنشودة أو فشلها.

● وأضحى نجاح أي استراتيجية للمنظمة يتوقف على جهد القائد حسب هذه النظرية، والذي يتحدد في، قدرته على رسم الشبكة الاجتماعية وتحليلها للتعامل بدقة مع كيفية التواصل مع الأفراد وكذلك نوعية تفاعلهم في الشبكة الاجتماعية.

إن تحديد ذلك يساهم في:

● تحديد العاملون أو الفاعلون الذين يعدون الأفراد في الجماعة المستهدفة.

● تحديد نوعية العلاقات المتبادلة بين الأفراد الفاعلين.

● تحديد الدور الذي يلعبه كل فرد داخل الجماعة. أو كيف يعمل الفرد ضمن الفريق أو الجماعة.

● تحديد كل ذلك يعطي صورة واضحة على نماذج التآلف والاتصالات الإجتماعية الفاعلة الممارسة فعلا داخل الجماعة ومحاولة مقارنتها بالنماذج المثالية واتخاذ الاجراءات الضرورية إذا اقتضت الضرورة لإعادة تصحيحها لجعلها تتماشى مع تطورات استراتيجية المنظمة في الظرف الحالي أو المستقبلي. (23).

خلاصة القول حول هذه النظرية وإن كانت من النظريات الجديدة في الفكر الإداري نسبيا إلا أن إسهاماتها كانت مميزة قياسا للنظريات المشكلة لهذا المدخل (المدخل الإنساني)، إذ أنها:

● ترى إن إنجاز الأعمال داخل المنظمة يتوقف على نوعية العلاقات التي يمتلكها الفرد مع الآخرين المشكلين معه جماعة العمل.

● وترى في هذه العلاقات الإجتماعية موردا بحد ذاتها، مثلها مثل باقي موارد المنظمة (الموارد المادية، الموارد الفكرية...) وإن لم تكن أكثر، يمكن استخدامه كأساس للحصول على الدعم الإجتماعي بالخصوص في أوقات الأزمات التي يمكن أن تمر بها المنظمة، أو في الحصول على القوة والموارد من خلاله، أو في صنع القرارات الخاصة باستراتيجيات المنظمة.

### 1-6: نظرية رأسمال البشري:

ظهرت هذه النظرية خلال فترة الستينيات من القرن الماضي، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد أهمية رأسمال البشري، وادخال مهارات الفرد كأحد مكوناتها والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.

هذه النظرية ترى أن التدريب يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وادخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج. بهذا يرتبط مفهوم رأسمال البشري ارتباطا يشبه التوأمة، والتي تمثل في مجموعها العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، لذلك فإنه في ظل هذا المفهوم، ينظر إلى المورد البشري على أنه من الأصول المنتجة القابلة للقياس، ومن ثم له تكاليف وعائد نتيجة الإنفاق عليه من خلال هذه التكاليف، ولذلك باتت النظرة إلى هذا المورد (المورد البشري) نظرة استثمارية بعدما كانت نظرة استهلاكية.

قدم "Robinson Russel" من خلال نظرية رأسمال البشري نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمارا بدلا من كونه تكلفة على المنظمة، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المنظمة وتطوره يحتم عليها الإهتمام بتدريب أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات

الحادثة على مستوى المنظمة والأسواق الداخلية والخارجية، فالتدريب في هذا الحالة يدعم النوعية في الخدمات والإنتاج.(24).

بذلك ينظر إلى التدريب حسب هذه النظرية على "أنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث التغييرات المطلوبة في كل من سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون على السواء".

إن الإهتمام بالتدريب حسب هذه النظرية يساهم كذلك في تنمية كفاءات العاملين من خلال:

➤ أنه يساعد على تطوير وتنمية وزيادة مهارات وخبرات العاملين.

➤ أنه يساعد على زيادة قدرات الأفراد العاملين على أداء الأعمال المسندة إليهم وادراكهم للمسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة.

➤ أنه يساعد على تخفيف حوادث العمل وتحقيق الأداء السليم لأول مرة.

➤ أنه يساعد على زيادة الإنتاجية واستمرارية المنظمة والاستقرار والمرونة في أعمالها.

➤ أنه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال اكسابهم الكفاءة التي تؤدي إلى زيادة أدائهم كما ونوعا، مما يعود عليهم بزيادة الفرص للتقدم والارتقاء وزيادة الأجر علاوة على الرضا النفسي الذي يوفره التدريب والذي يؤثر إيجابا على العمل والعلاقات الإنسانية في المنظمة.

➤ أنه يساعد على إعطاء المصادقية لأعمال المنظمة من خلال توفير أشخاص مؤهلين للقيام بتلك الأعمال.

➤ أنه يساعد على المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ شعار دائم من طرف الأفراد العاملين.

➤ أنه يساعد على تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغييرات التي تعرفها أساليب ومواقع العمل، فالعاملين المدربين تدريباً جديداً يمكنهم التحول إلى مواقع جديدة كلما اقتضت الضرورة ذلك دون أن يؤثر ذلك لا على أدائهم لأعمالهم ولا على مستوى ونوعية روحهم المعنوية.

➤ أنه يساعد في الإسهام في تخفيض تكاليف تنفيذ الأعمال.

لتحقيق تلك المزايا السابقة من عملية التدريب، يرى منظرو هذه النظرية أنه يجب توفير جملة من

الظروف الإيجابية التي من شأنها أن تساهم في خلق مناخا لتعلم الجيد والتي تتحدد في:

➤ ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة التدريب.

➤ تقديم المؤشرات الكافية التي تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن أن يذهب.

✚ الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، واتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

لتحقيق تلك المزايا السابقة من عملية التدريب، كذلك يرى منظرو هذه النظرية أنه يجب تجنب جملة من الظروف السلبية التي من شأنها أن تعيق التعلم خلال عملية التدريب والتي تتحدد في:

✚ تجنب الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.

✚ تجنب الظروف التي تسبب للمتدربين الإحباط وتعيق رغبتهم في التعلم.

✚ تجنب الظروف التي تسبب للمتدربين التقليل من احترام الذات لدى المتدرب والتي تجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح. (25).

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعلم الأفراد العاملين وآثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الإهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، لأن كل ذلك يساهم في النهاية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

✚ ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين في الميدان.

✚ ترغيب العمل في نفسية العامل من خلال تنمية ولائه واثمائه للمنظمة والعمل باعتبار أن الرفع من مردودية الأداء الفردي والجماعي ككل مرهون برغبة واندفاع العامل وزملائه نحو العمل.

✚ توفير الدافع الذاتي لدى العامل لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف، فهناك ضرورة ملحة لتقبل العامل لأهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادف وذو قيمة وفعالية.

✚ زيادة مهارات وقدرات العامل واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب العليا.

✚ مواجهة التغيرات والتحولات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة لمواكبة التطور التكنولوجي والعملية السائد في المجتمع المحلي والدولي.

✚ العمل على تحسين المناخ العام للعمل داخل المنظمة الذي من شأنه أن يعمل على تمكين الأفراد العاملين والإمام بالجديد في مجال عملهم من خلال تزويدهم بالخبرات اللازمة والتي سيكون لها الأثر في المدى البعيد في الرفع من مستوى وكفاءة الأداء لديهم ومن ثم من الأداء العام للمنظمة.

**1-7: نظرية إدارة الموارد البشرية:**

تعد نظرية إدارة الموارد البشرية امتدادا طبيعيا لنظرية إدارة رأسمال البشري حيث شاع استخدامها مع مطلع السبعينيات من القرن الماضي، وتركز هذه النظرية على ضرورة توحيد أهداف الفرد العامل والمنظمة لرفع الفعالية التنظيمية واشباع حاجات الأفراد، فبدلا من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبرت نظرية إدارة الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض. من حيث المفهوم ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على " أنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات كي تنافس في بيئة متغيرة ومعقدة" ويعرفها البعض الآخر على أنها "جزء من الإدارة تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم" (26). وآخرون يعرفونها على أنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". (27).

يستخلص من تلك التعريفات وغيرها أن:

- ✓ مصطلح إدارة الموارد البشرية يعني سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية.
- ✓ واستخراج أفضل لطاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

أما عن أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية فيمكن القول:

- أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع علوم الإدارة، ومن هذه الأسباب:
- ✓ التوسع والتطور الصناعي في ذلك العصر الذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والمستخدمين مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل هؤلاء في المنظمة.

✓ التوسع الكبير في التعلم وفرص الثقافة أمام العمال مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما استدعى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل معهم.

✓ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل بإصدار العديد من القوانين والتشريعات لتنظيم العلاقات، الشيء الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل قانونية.

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العمال الأمر الذي يتطلب ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بهذه المنظمات الحديثة، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية (28).

أما عن أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن العشرين إلى اليوم فيمكن تحديدها على الشكل الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة الفكر الإداري الكلاسيكي. والتي تتحدد في كل من:  
الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور ". إذ عمل على:

✓ استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيطها واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

✓ تحديد وتسجيل الحركة التي تتطلبها العملية الصناعية.

✓ تقسيم العمل إلى أجزاء حركية.

✓ وضع توقيت لكل حركة.

✓ تحليل المعلومات ( الحركة والوقت ) الذي يستهلكه العمل.

✓ استبعاد الحركات غير الضرورية.

✓ إعادة تشكيل وتنظيم العملية الإنتاجية في شكلها الجديد بالأسلوب العقلاني الرشيد (29).

مدرسة التكوين الإداري: الحال ذاته تماما مع أفكار مدرسة التكوين الإداري أو كما يطلق عليها نظرية التقسيمات الإدارية لصاحبها "هنري فايول" إذ ترى هذه المدرسة أنه:

- ✓ يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، لا على وجود تصميم مثالي أوحد للعمل مع الحوافز الأجرية كما تذهب إليه المدرسة العلمية.
- ✓ إن تصميم العملية الإدارية بمختلف مكوناتها ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ) كفيل في نظر هذه المدرسة في السيطرة على السلوك الإنساني.
- ✓ إن تطبيق المبادئ الأربع عشر التي نادا بها كذلك كفيلة أيضا في توجيه السلوك الإنساني بما يخدم أهداف المنظمة والتي تتحدد في:
- تقسيم العمل والتخصص: إذ من خلاله يمكن تحسين العمل وذلك بتكليف أفراد متخصصين في القيام به دون غيرهم.
  - السلطة والمسؤولية: إذ تعني الأولى (السلطة) الجهة المسؤولة والتي تملك الحق في إصدار الأوامر، في حين الثانية ( المسؤولية ) تعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
  - الضبط والربط: أي أن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي في تطبيق المدير لأنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
  - وحدة الأمر: والتي تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
  - وحدة الهدف: والتي تعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة: والذي يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
  - عوائد العاملين: والتي تعني أنه يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين في المنظمة.
  - المركزية: والتي تعني أن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
  - التسلسل الرئاسي: والذي يعني أنه لا بد من وضوح التبعات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمؤوسين، وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
  - النظام: والتي تعني أن على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي تستخدم استخداما أمثل.
  - العدالة: والتي تعني أنه لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

■ استقرار العمالة: والتي تعني أنه لا بد من توفير شروط استقرار العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.

■ المبادأة: والتي تعني أنه لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطور المنظمة.

■ تنمية روح الجماعة: والتي تعني ضرورة تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.(30).

المدرسة البيروقراطية: الأمر ذاته إذا جئنا للحديث عن إسهامات "فيبر" في إدارة وتسيير العنصر البشري، إذ يعتقد أن وجود الرشد والعقلانية في المنظمات كفيل بالسيطرة على السلوك الإنساني لذلك اقترح بضرورة تبني المنظمة لنظام وقواعد وإجراءات صارمة، وأن تستبعد العلاقات الشخصية، وأن تسعى إلى تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، والاهتمام بالاستقرار الوظيفي للعاملين، ونادى بضرورة تطبيق السلطة البيروقراطية لتحقيق العقلانية في المنظمات مما يسهم في تقدم المنظمة والمجتمع ككل، ومن أجل ذلك تقدم "فيبر" بما أسماه بالنموذج البيروقراطي المثالي والذي من خصائصه ما يلي :

■ تقسيم العمل و التخصص وهذا ما يجعل السلطة والمسؤولية واضحتين لكل فرد في المنظمة.

■ تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.

■ اختيار العاملين على أساس المؤهلات الفنية، عن طريق الامتحانات والتدريب والتعلم.

■ التحاق الأفراد بالوظائف يكون عن طريق الانتخاب لا عن طريق التعيين.

■ الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.

■ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

■ الإعتماد على التسجيل الكتابي والوثائقي.

■ على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته للأنشطة، وهذه الضوابط

ليست شخصية وتطبق بشكل موحد وفي جميع الحالات.(31).

يمكن القول حول هذه المدرسة بكل تفرعاتها، (الإدارة العلمية، التكوين الإداري، البيروقراطية )،

أنه على الرغم :

✓ من إهمالها للبعد الإنساني في إدارة وتسيير المورد البشري وعدم إعطائه أي أهمية تذكر إلا أن الأفكار التي قدمتها كانت على قدر كبير من الأهمية. إذ يكفي أنها أشارت إلى الاستخدام العملي للمورد البشري وتبسيط اجراءات العمل وجعل بيئة العمل مستقرة أمامها كفيلة في الحصول منها على العائد المتوقع، الذي يساهم في النهاية في زيادة الإنتاجية.

المرحلة الثانية: مرحلة الفكر الإنساني:

حاول رواد هذه المرحلة التركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل، اعتقاداً منهم على أثر ذلك في ضبط السلوك الإنساني. لقد توصلت جهود هذه المدرسة بفضل ما قام به " التون مايو " إلى جملة من الحقائق:

➤ أن الإنسان ليس مادياً كما رأته المدرسة الإدارية الكلاسيكية، بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل معه ومع غيره من الأفراد إذا كان الهدف من ذلك هو زيادة الإنتاجية.

➤ توجد عوامل أخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة.

➤ ضرورة إعطاء المزيد من الإهتمام لجماعات العمل غير الرسمية والتي لم يتعرض لها أصحاب المدرسة الإدارية الكلاسيكية.

➤ إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة العمل لا يرجع إلى اضطراب نفسي عند أحد أفرادها، بقدر ما يرجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد الذي يتكون من الفرد، العمل، وسياسات المنظمة.

➤ إن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة. (32).

الملاحظ أن هذه المدرسة بالغت في :

➤ إبراز الدور الاجتماعي للفرد.

➤ وتغاضت على الصراعات التي قد تحدث في جماعة العمل نفسها.

➤ وفي التركيز على أثر الحوافز المعنوية والتنظيم غير الرسمي على أداء الفرد.

➤ دون أن تلتفت إلى أثر الحوافز المادية والتنظيم الرسمي في ذلك.

المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة الموارد البشرية:

شهدت هذه المرحلة في نهاية الستينيات من القرن الماضي قفزة نوعية في إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح الإهتمام بإدارة ملفات الأفراد العاملين، خصوصاً ما تعلق منها بعمليات التوظيف، الأجور، وكذا مختلف المهمات اليومية البسيطة كالاتمام بالغياب أو العطل المختلفة من الماضي، لأنها تشير إلى فترة تسيير الأفراد. لكن مع حلول السبعينيات شهدت تطور فعلي لتسيير الأفراد وأصبحت تعرف باسم تسيير الموارد البشرية، التي تعتمد على أدوات تسيير أكثر تطوراً مثل تحليل مناصب العمل، اختبارات التوظيف، منحنيات الأجور، مخطط التكوين، هذه الأدوات مع إدخال الإعلام الآلي

سمحت للوظيفة الاجتماعية أن تبلور تطبيقاتها وتطور صورتها بما يزيد من الفعالية والتناسق مع بقية الوظائف. وبحلول الثمانينيات أصبح مصطلح تسيير الموارد البشرية هو المعيار المتعارف عليه في أدبيات الإدارة، وأصبح بموجبه اعتبار العامل عنصر بشري ذو أهمية يجب أن يستثمر فيه باستمرار، إذ أن عملية استثمار العنصر البشري من مسؤولية الوظيفة الاجتماعية للمنظمة، بعد أن كان ينظر إليه على أنه تكلفة مالية تحاول المنظمة التقليل منها قدر الامكان.(33).

إن المفهوم الحديث الذي تبنته مدرسة إدارة الموارد البشرية يتحدد في :

✓ أن الفرد هو العنصر المفكر الرئيسي في العملية الإنتاجية أو الخدمائية. وهو الوسيلة والغاية في ذات الوقت، وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

✓ إن إدارة هذا المكون (المورد البشري) لم يعد مسؤولية إدارة الموارد البشرية فقط، بل أصبحت مسؤولية كل النظام الإداري، على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء كذلك من النظام الإداري، تتفاعل معه وتتأثر به ويؤثر فيها.

✓ الاستقطاب الجيد للمورد البشري لا يتوقف على التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري الذي هو مسؤولية إدارة الموارد البشرية، بل يتوقف على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل.

✓ استقرار الأفراد يتوقف بالدرجة الأولى على حسن اختيارهم وفق معايير موضوعية، وكذلك على نوعية الحياة الوظيفية التي تعمل المنظمة على تهيئتها لهم.

✓ تنمية السلوك التنظيمي للأفراد يتوقف على دراسة السلوك وتحليل الشخصية، والدوافع والاتجاهات والعوامل الاجتماعية المؤثرة في ذلك. والعمل على اشباع مختلف الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية لهم.

إن تمكين الأفراد مما سبق من خلال إدارة الموارد البشرية يستوجب توفرها (إدارة الموارد البشرية) على استراتيجية تعمل من خلالها على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع هذه الأخيرة (إدارة الموارد البشرية) أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال دراسة واضحة وشاملة لنقاط قوتها وضعفها (المنظمة) في البيئتين (الداخلية والخارجية).

يهدف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية إلى الوقوف على:

✓ التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في امكانيات الموارد البشرية المتاحة حاليا داخل المنظمة.

✓ تحديد قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وأنجاز استراتيجية المنظمة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

- أما تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية يهدف إلى:
- ✓ معرفة الفرص الاستثمارية للمنظمة الحقيقية المتاحة لها.
  - ✓ معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة استغلالها مستقبلا.
  - ✓ معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية.
- القيام بهذه الخطوات يتيح لإدارة الموارد البشرية إمكانية إعداد استراتيجية في كيفية إدارة الموارد البشرية الذي لديها أو المحتمل استقدامه إن اقتضت الحاجة لذلك.
- للقيام بهذه الخطوة بالذات (إعداد استراتيجية في كيفية إدارة الموارد البشرية) يستوجب القيام بالخطوات التالية والتي تتحدد في:
- ✓ التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (كما ونوعا).
  - ✓ التصميم الجيد لنظم وبرامج التعلم والتدريب لتطوير مهارات العمال.
  - ✓ التصميم الجيد لنظم التحفيز بما يكفل استخراج أفضل ما لدى العاملين من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات. وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والتميز. ومن ثم الكفاءة الإنتاجية العالية التي تؤدي إلى تقديم سلع أو خدمات ذات جودة للمستهلك.
  - ✓ العمل على بناء علاقات عمل جيدة ميزتها الاحترام المتبادل مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بالخصوص المنظمات النقيية.
  - ✓ الحرص على إيجاد معايير واضحة ودقيقة وموضوعية لقياس الأداء الفردي والجماعي.
- إن امتلاك إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية كما سبق في إدارة المورد البشري يمكنها في النهاية إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:
- أهداف تتحدد في الأفراد العاملين من حيث:
- ✓ مساعدة الأفراد في أن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المنظمة وللمجتمع ككل.
  - ✓ العمل على ترقية الأفراد في اطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
  - ✓ انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين

أهداف تتحدد في المنظمة من حيث:

✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور المنظمة.(34).

بجمل القول حول نظرية إدارة الموارد البشرية:

● غيرت من النظرة إلى الأفراد إذ جعلت منهم محورا ضروريا وهاما لأي منظمة مهما كان نوعها أو نوع نشاطها، من خلال:

● اعتبارهم العنصر الحاسم في خلق الميزة التنافسية لأي منظمة والذي يستوجب:

✓ العمل على تحسين ظروف العمل على اختلافها (المادية، النفسية، الإجتماعية، التنظيمية) التي يتواجد بداخلها الأفراد.

✓ العمل على خلق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يقلدونها.

✓ العمل على إتباع الأساليب الإدارية كالتدريب والنقل والترقية لوضع الفرد أو الافراد العاملين في المكان أو الأمكنة المناسبة لهم تحقيقا لأهدافهم الذاتية بالدرجة الأولى (تنمية القدرات والمهارات) التي ستعكس في نوعية وكمية الأداء الفردي أو الجماعي وتحقيقا لأهداف المنظمة بالدرجة الثانية (زيادة كم ونوع الخدمة أو المنتج المقدم للمستهلك بجودة مميزة وتمييزة) والتي من شأنها زيادة الربحية الاقتصادية للمنظمة ومن ثم زيادة القدرة الاستثمارية لها، وبالتالي تحقيق أهداف الكل.

أما مجمل القول حول المدخل الإنساني بكل تفرعاته القديمة والحديثة أنه :

● اعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الحقيقية المؤثرة في كفاءة وفعالية المنظمة نظرا لأنه العنصر الحاكم والمؤثر في باقي العملية الإنتاجية.

● يوجد تأثير متبادل بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه.

● توجد هناك دوافع تحرك السلوك الإنساني أو السلوك التنظيمي لدى الفرد والتي تنتج عن حاجات معينة لديه والتي قد تكون حاجات فيسيولوجية أو نفسية أو اجتماعية ينتج عنها توتر أو قلق في حالة عدم إشباعها.

- لنوعية الشخصية التي يحملها الفرد تأثير على سلوكه التنظيمي، من خلال مدى وعي لتصرفاته، مدى انفتاحه اجتماعيا، مدى تقبله للأمر، ودرجة الاستقرار العاطفي له، ومدى الانفتاح الذي يبديه على التجربة أو الخبرة الخارجية.
- على الإدارة خاصة منها المعاصرة أن تفهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي وأن تعمل على رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.
- على الإدارة خاصة المعاصرة منها كذلك العمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المنظمة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين لها أكثر من شيء آخر.
- على الإدارة خاصة الإدارة المعاصرة منها العمل كذلك على إيجاد قيادة إدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتماشى ويتناسب مع أهداف الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التجارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- على الإدارة أن تعمل على تنمية الشبكات الاجتماعية داخل المنظمة لما لها من تأثير في إنتاجية الأفراد والجماعات.
- وعليها كذلك أن تعمل على تنمية الرأسمال البشري للأفراد والجماعات من خلال التأكيد على معرفة الأفراد لمهاراتهم المختلفة والمساهمة في تنميتها بما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة ككل.
- وعليها كذلك أن تعمل على تنمية أداء الموارد البشرية من خلال التخطيط أو التقدير الفعال لاحتياجات المنظمة من هذا المورد واختيار الأفضل والكفاء، ثم العمل على المحافظة عليه من خلال تحفيزه وتشجيعه على الأداء والعطاء، وبذل المزيد من العطاء، وذلك كله يتحقق من خلال عمليات التعلم، التدريب، تقديم الأجور، والخدمات الاجتماعية...

### أخيرا وليس آخرا

- المدخل الإنسانية بكل تفرعاته ساهم في تغيير النظرة إلى الإنسان أو الأفراد العاملين، وساهم في ازدياد الوعي به وبأهميته، إذ أصبح ينظر إليه اليوم بفضيل جهود "التون مايو" بالخصوص المساهم الأكبر في وضع الأسس الفعلية له على أنه رأسمال بشري بلغة الاقتصاديين، وبالأصول البشرية بلغة المحاسبين، ورأسمال الذكي أو الفكري بلغة الإداريين، بعدما كان ينظر إليه على أنه، خاصة خلال

السنين الأولى من القرن العشرين على أنه مجرد مستخدم أو مستخدمين، أو عامل أو عمال أو قوى عاملة لا غير مجردة من كل الأحاسيس على اعتبارها أدوات عمل صماء.

● كما ساهم هذا المدخل (المدخل الإنساني) بمختلف تفرعاته في تغيير طرق التعامل معه، ففي السنوات الأولى من القرن العشرين كان يعتبر أحد عناصر الإنتاج، وليس أهمها، وكانت جهود الإدارة تصب اهتماماتها على العنصر التقني وطرق تشغيلها، وتفترض أن العامل سيتكيف مع هذه التقنيات بقليل من التدريب والتوجيه والحزم والتهديد بالعقاب، لكن مساهمات هذا المدخل بفروعه اللاحقة جعلت الإدارة تتبع مناهج مختلفة لما كانت عليه في التعامل مع المورد البشري في السنوات الأولى من ظهور الفكر الإداري خاصة منه الكلاسيكي (الإدارة العلمية، التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية). إذ تقوم هذه المناهج الجديدة للإدارة على:

● التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، من خلال الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وإدارة المسار المهني لها بكيفية جيدة.

● تطوير الهيكل الوظيفي للموارد البشرية من خلال، تصميم الوظائف، العمل على الاستفادة من المهارات من خلال، التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي.

● تنمية الموارد البشرية من خلال، تنوع أساليب التطوير من خلال، عمليات التكوين، التدريب، التطوير، الاستثمار.

● تخفيض الأفراد العاملين من خلال، دراسة دوافع الأفراد نحو العمل، تصميم نظم الحوافز والمزايا الكافية والكفيلة بتنمية هذه الدوافع نحو العمل.

● صيانة الموارد البشرية من خلال، تقويم الأداء بفاعلية وموضوعية، متابعة المسار المهني للأفراد (نقل، ترقية، ندب، اعارة)....

بالرغم من الإسهامات الفكرية التي جاء بها المدخل الإنساني على اختلاف تفرعاته النظرية إلا أنه تعرض لجملة من الانتقادات يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

● التحيز الواضح في دراسة الجوانب النفسية الإجتماعية دون توفر أدوات تصورية لدراسة التنظيم أو المنظمة ككل.

● التأكيد المطلق على أن بيئة التنظيم أو المنظمة تتصف بالسلام والتناغم بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات غير الرسمية الإحساس بالانتمائية.

● التأكيد المطلق على دراسة العنصر الإنساني في العمل مع إغفال الجانب الرسمي للتنظيم والمنظمة.

● أن هذا المدخل كغيره من المدخل النظرية ( الإدارة الكلاسيكية ) خاصة في مراحلها الأولى مرحلة العشرينيات من القرن الماضي لم يختلف معها في النظر إلى التنظيم أو المنظمة على أنهما نسق مغلق، وإن اختلفت الرؤية حول هذه المسألة بداية مع الستينيات من القرن الماضي إذ أصبح ينظر إلى التنظيم أو المنظمة على أنهما نسق مفتوح على البيئة الخارجية وهذا ما ظهر على الخصوص في أعمال نظرية إدارة الموارد البشرية كما أوضحنا ذلك عند التعرض لأفكارها. تماما كما ظهر هذا الأمر في أعمال الإدارة الحديثة التي تعد الوجه الحديث للإدارة الكلاسيكية.

● المغالاة في فهم السلوك الإنساني من خلال التأكيد على أن فهم السلوك الإنساني أو التنظيمي يتم من خلال:

- فهم الحاجات الشخصية للفرد ودوافعه العامة.
- تأثير تلك الحاجات والدوافع على السلوك الإنساني مباشرة دون غيره من العوامل.
- إمكانية تفسير السلوك إذا ما تم التعرف على الحاجات والدوافع التي تشكل على أساسها.
- إمكانية حل الصراعات بين حاجات الأفراد ومتطلبات التنظيم من خلال تغيير البنية التنظيمية نحو الوجهة الحسنة باستخدام أساليب العلاقات الإنسانية.
- الحكم بأفضلية شكل تنظيمي معين بمدى قدرته على تحقيق المستوى الأمثل من حاجات الأفراد وإرضائهم مع تعظيم انجاز الأهداف التنظيمية. ويتأتى ذلك من خلال إتباع أساليب منها التشجيع على تشكيل جماعات عمل مستقرة، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وتوفير الاتصالات الجيدة، والإشراف الواعي....
- الحكم بوجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال.
- الحكم كذلك بوجود علاقة قوية مؤثرة بين الكفاية الإنتاجية ومستوى الأجر التشجيعية والحوافز المالية.
- التأكيد كذلك على وجود علاقة قوية بين العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبيئتها وثقافتها وحجمها على مستوى وحجم الروح المعنوية للأفراد واحتياجاتهم.
- التأكيد على مزايا الإدارة الديمقراطية على أنها تفوق مزايا الإدارة الأوتوقراطية ( عكس ما ذهب إليه فيبر ) في مجال حل المشكلات التنظيمية للعمال من خلال تأكيدها على:
- أن الإدارة الديمقراطية تعمل على تحقيق المشاركة بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي عند البحث عن الحلول للمشكلات التنظيمية.

■ أن الإدارة الديمقراطية تعمل على خلق مناخ تنظيمي يتصف بقدر أكبر من الثقة المتبادلة والعلاقات الإجتماعية السوية بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية داخل التنظيم أو المنظمة.

إلا أن هذه الانتقادات وغيرها كثير لا تقلل من قيمة المدخل ككل، ولا من قيمة الدور الهام والملموس الذي لعبته منذ بدايته الأولى على يد "التون مايو" في إثراء النظرية العامة للتنظيم والمنظمة من خلال التأكيد على:

■ دراسة التنظيم أو المنظمة كنسق اجتماعي واستخدام مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى في دراسة التنظيم أو المنظمة مثل الرجل الاجتماعي، مقابل الرجل الاقتصادي الذي استخدمته المدرسة الإدارية الكلاسيكية خاصة منها الإدارة العلمية "لفريديريك تايلور".

■ التركيز على السلوك يعتبر مدخلا أكثر إثراء في الإمداد بالبيانات المتعلقة ببيئة المنظمة وذلك أكثر من التركيز على دراسة الفعل الذي يصعب دراسته، وحاجته للدخول في عقول الأفراد ومعرفة أساليب تفكيرهم ومشاعرهم.

■ التركيز على دراسة الفرد والجماعة وديناميتها داخل التنظيم ساهم في تفسير السلوك التنظيمي الذي يظهر بتلقائية في موقع العمل. والذي يحدد اتجاهات الفرد والجماعة ورضاهم نحو ما يقوم أو ما يقومون به من عمل ونحو بيئة العمل ذاتها.

## الهوامش

- (1) - (صلاح، الشنواني)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص، 479.
- (2) - (محمد بن عابد المشاوية، الدسوري)، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص، 26.
- (3) - (روبرت، سلتنونستال)، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966، ص، 05.
- (4) - (أحمد، الأصغر وآخرون)، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2003، ص، 117.
- (5) - (أبو حمد آل علي، رضا صاحب وآخرون)، وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، الأردن، ب، ت، ص، 55.
- (6) - (فايز، الزغي وآخرون)، أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص، 43.
- (7) - (سهى، مصطفى حامد)، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد 91، ب، ت، ص، 96.
- (8) - (عمر، وصفي عقلي)، وآخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1994، ص، 248.
- (9) - (الهوري، سيد)، الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص، 304.
- (10) - (أونيس عبد الحميد أونيس)، إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2011، ص، 185.

- (11) - عائشة، شيخي)، التحفيز والمردودية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسستي SEROR بتلمسان والأسمنت SCIS بسعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص، 51.
- (12) - (سعاد نائف البرنوطي)، أساسيات إدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، ب، ت، ص، 415.
- (13) - (علي، السلمي)، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1980، ص، 180.
- (14) - (حسين عبد الحميد أحمد رشوان)، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص، 148.
- (15) - (ناصر عدون)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب، ت، ص، 64.
- (16) - (أنجي محمد عبد الحميد)، دور المجتمع في تكوين رأسمال الإجتماعي، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والإجتماعية، القاهرة، ب، ت، ص، ص، 16، 17.
- (17) - (سعد علي العتري)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص، 222.
- (18) - (سهر، محمد حوالة وآخرون)، رأسمال الإجتماعي بالتعليم، مقوماته ومعوقاته، دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، ب، ن، العدد الثالث، ج2، 2014، ص، 513.
- (19) - Portez Alejandro. Social Capital. Its origins and Applications in Modern Sociologie. Anu. Revu. Social. 1998. P 24.
- (20) - Pearson W Allison Garrc and Showc Johon. Toward a Theory of Fomiliness A social Capital Perspective. Wilyon Live Library Advanced Search. Volume.32 issue 6. 2008.P.960
- (21) - (عبد الرضا بدرابي وآخرون)، العلاقة بين رأسمال الإجتماعي والأداء التنظيمي، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، مجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، ب، ن، 2015، ص، 80.
- (22) - (عبد الرضا بدرابي وآخرون)، نفس المرجع، ص، 81.
- (23) - (سعد، علي حمود العنزي)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص، 226.
- (24) - (رعد حسن، الصرن)، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرفا للنشر، سوريا، 2004، ص، 371.
- (25) - (رعد حسن الصرن)، نفس المرجع، ص، 374.
- (26) - (بشير، عباس العلاق)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، ليبيا، 2004، ص، 132.
- (27) - (أحمد عبدالله، الصباب)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 2002، ص، 246.
- (28) - (عبد الباقي، صلاح الدين)، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 25.
- (29) - (محمد، سويلم)، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، ب، ن، 1999، ص، 26.
- (30) - (أحمد، ماهر)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2000، ص-ص 30-32.
- (31) - (حسين محمد، حريم)، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص، 20.
- (32) - (محمود سليمان، حنفي)، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، القاهرة، 1998، ص، 29.
- (33) Vermot Goud. La Politique Sociale. De Lenterprise Du Projet. 1986. P37.

(34) - (مفتاح، صالح)، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9 مارس، 2004، ص، 12.

#### المراجع:

#### الكتب:

- 1- (أبو حمد آل علي، رضا صاحب وآخرون)، وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، الأردن، ب، ت.
- 2- (أحمد، الأصفر وآخرون)، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2003.
- 3- (أحمد عبدالله، الصباب)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 2002.
- 4- (أحمد، ماهر)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2000.
- 5- (أونيس عبد الحميد أونيس)، إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، دار البازوري، الأردن، ط1، 2011.
- 6- (أنجي محمد عبد الحميد)، دور المجتمع في تكوين رأس المال الإجتماعي، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة، ب، ت.
- 7- (المواري، سيد)، الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 8- (حسين محمد، حريم)، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 10- (حسين عبد الحميد أحمد رشوان)، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 11- (روبرت، سلتونستال)، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966.
- 12- (رعد حسن، الصرن)، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرفا للنشر، سوريا، 2004.
- 13- (سعاد نائف البرنوطي)، أساسيات إدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، ب، ت.
- 14- (سعد، علي حمود العنزي)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 15- (سعد علي العتري)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 16- (صلاح، الشنواني)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.

#### المعاجم:

17- (بشير، عباس العلق)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، ليبيا، 2004.

#### المجلات والملتقيات :

- 18- (سهى، مصطفى حامد)، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات "، مجلة كلية الآداب العدد 91، جامعة بغداد، ب، ت.
- 19- (سهير، محمد حوالة)، وآخرون، رأس المال الإجتماعي بالتعليم، مقوماته ومعوقاته، دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، ب، ن، العدد الثالث، ج، 2، 2014.
- 20- (مفتاح، صالح)، مداخلة: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات )، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9 مارس، 2004.

- 21- (عبد الرضا بدرابي وآخرون)، العلاقة بين رأسمال الاجتماعي والأداء التنظيمي، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، مجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، ب، ن، 2015.
- 22- (عبد الباقي، صلاح الدين)، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 23- (علي، السلمي)، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1980.
- 24- (عمر، وصفي عقلي)، وآخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1994.
- 25- (فايز، الزغي وآخرون)، أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 26- (محمد بن عابد المشاوية، الدسوري)، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 27- (محمد، سوليم)، أساسيات الإدارة، دار وهذان للطباعة، ب، ن، 1999.
- 28- (محمود سليمان، حنفي)، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، القاهرة، 1998.
- 29- (ناصر عدون)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب، ت. الرسائل الجامعية:
- 30- (عائشة، شبيخي)، التحفيز والمردودية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان والأسمت SCIS بسعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 31- (Portez Alejandro). Social Capital. Its origins and Applications in Modern Sociologie. Anu. Revu. Social. 1998.
- 32- (Pearson W Allison Garrc and Showc Johon). Toward a Theory of Fomiliness A social Capital Perspective. Wilyon Live Library Advanced Search. Volume.32 issue 6. 2008.
- 33- (Vermot Goudy). La Politique Sociale. De Lenterprise Du Projet. 1986 .