# وحدة نظريات التنظيم

للسنة الأولى ماستر علم الاجتماع العمل و التنظيم "الجزء الأول “للموسم الجامعي 2021/2022

# -1 المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)*:*

**تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات في عالم الإدارة والتي تحتوي على مجموعة من الاتجاهات والمواقف وهي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، النظرية البيروقراطية.**

* **الإدارة العلمية:**

**ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين 1790-1930 على يد روادها "فريدريك تايلور، هنري كانت". حيث كانت الحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية هي العامل الأساسي الذي يقف وراء ظهور هذه الإدارة وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ كان هناك ضعف في وجود اليد العاملة الماهرة مع بدايات القرن العشرين، الأمر الذي لفت انتباه واهتمام الإدارة في المصانع ومنها إلى منظمات الأعمال الأخرى نحو زيادة كفاءة أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم[[1]](#footnote-1).**

**حيث ركزت هذه الإدارة على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حالة وجود مشكلة في العمل:**

**أولا: التعرف على المشكلة.**

**ثانيا: التعرف على سبب المشكلة.**

**ثالثا: وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة.**

**رابعا: اختيار الحل المناسب.**

**خامسا: تطبيق الحل المناسب[[2]](#footnote-2).**

**قامت دراسة تايلور أساسا على دراسة الوقت والحركة للعاملين في خطوط الإنتاج الصناعي. حيث اعتمد في دراسته لأداء العامل على عاملي الوقت والحركة، أي دراسة الوقت المخصص لكل حركة يقوم بها العامل، فاستخدم لذلك ساعة التوقيت وكذلك بعض أجهزة التصوير ضمن تجربة الكتل الحديدية، حيث كان على العاملين رفع كتل حديدية ووضعها في عربة للنقل. إذ قدر معدل إنتاجهم اليومي بــ12.5 طن. وهذا طبعا غير كاف لرفع مستوى الإنتاجية، لهذا السبب كان على تايلور البحث عن الطريقة المثلى لرفع أداء العاملين وزيادة الكفاءة. حيث قام بحذف الحركات الزائدة و الضائعة ،وبالتالي اختصار الوقت واستغلاله في زيادة الإنتاج، بحيث ازداد الإنتاج اليومي ليصبح أكثر من 47 طن. وبعدها ركز تايلور على ضرورة الاختيار الصحيح للفرد العامل ووضعه بما يناسب طاقاته من أعمال، وتدريبه على الأداء وفقا للطريقة المثلى ليؤدي كل ذلك إلى حصول العامل على الأجر المناسب[[3]](#footnote-3).**

**من خلال هذه الدراسة تمكن تايلور نتيجة لدراسة عاملي الوقت والحركة من زيادة الإنتاج إلى أضعاف ما كان عليه سابقا، وبالمقابل ارتفع أجر العامل وبهذا يكون قد حقق أهم أهدافه والمتمثلة في رفع الإنتاجية، وزيادة أجور العاملين، وتخفيض تكلفة الإنتاج.**

**إلى جانب دراسة الوقت والحركة، قام تايلور أيضا بوضع نظام الأجور التشجيعية أطلق عليه اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والأخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة.[[4]](#footnote-4)**

**بالرغم مما جاء به تايلور من نتائج إيجابية في الإدارة العلمية والمتمثلة في الزيادة في الإنتاج والرفع من الكفاءة العملية إلا أنها وكغيرها من النظريات لها إيجابيات وسلبيات يمكن حصرها في:**

**\* إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل، جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع، أي أن هناك إهمال للجانب الإنساني.**

**\* إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.**

**\* لا يمكن لكل فئات العمل الاستفادة من المقاييس الدقيقة التي يتم وضعها في أداء العمل، لأن هناك فروقات فردية بين العمال.**

**\* إن الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، يكون فجوة وثغرة كبيرة في أعمال "تايلور" لأن عدم اهتمامه بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية أدخله في انتقادات شديدة.[[5]](#footnote-5)**

* **هنري جانت:**

**عمل "جانت" على مواصلة عمل تايلور فيما يخص نظام الأجر التشجيعي الذي اعترضه مجموعة من العوائق المتمثلة في تعطل الآلات، وانخفاض مستوى جودة المواد، حيث توصل إلى ربط خطة العمل بالمكافأة مستندا على تحديد معدل الإنتاج اليومي مقرونا بعدد من وحدات الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الإنتاج اليومي بحيث إذا تمكن العامل من إنجاز العمل المقدر بثلاث ساعات أو أقل فإنه يحصل مقابل ذلك أجرا يعادل أربع ساعات، أما إذا فشل العامل فيحصل على أجره العادي فقط.[[6]](#footnote-6)**

**بالإضافة إلى ما قام به "جانت" ساهم أيضا في تطوير نوع من المخططات والذي يعرف إلى يومنا هذا بمخططات "جانت" أو خريطة "جانت"، والتي مفادها إدارة وتنظيم العمليات الإنتاجية وترتيبها وفقا لزمن التنفيذ، ولتتضح الاستفادة من هذا المخطط في عمليات التخطيط والسيطرة على التكاليف.[[7]](#footnote-7)**

* **فرانك وليليان جلبرث:**

**يعتبر "فرانك جلبرث" وزوجته "ليليان" من العلماء الذين عاصروا عهد "فريدريك تايلور" و"هنري جانت". ولقد تميزت أعمالهما بدراسة الوقت والحركة في قطاع الصناعة. فمن هذا المنطلق قرر فرانك التخلي عن دراسته في المعهد الذي أرسل إليه من طرف عائلته واتجه نحو البناء والتشييد. حيث انحصر تفكيره في ضرورة التوصل إلى ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل وقد كان سبيله إلى ذلك هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التي تلزم لوضع أحجار البناء. ولم يكن هدفه الوصول إلى أقصر وقت لأداء العمل وإنما التوصل إلى الطريقة المثلى لأدائه، فمن وجهة نظره هذه الطريقة تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التي يتم تأديتها في مكان عمل محدد وبأقل جهد[[8]](#footnote-8)وبالتالي حصل فرانك على نتائج مرضية حيث قام بتقليص الحركات وتسهيل عملية القيام برفع الأحجار وبأقل جهد بدني.**

* **نظرية المبادئ الإدارية:**

**تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي "هانري فايول"، الذي أصبح فيما بعد رئيسا لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، والذي كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين هما:**

**1- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.**

**2- اقترح فايول (14) مبدأ لتوجيه المدير في حل المشكلات، وقد أكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ.[[9]](#footnote-9)**

**ومن أهم الإنجازات التي قدمها "فايول "قسم نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة(06) مجموعات وهي:**

* **نشاطات فنية (إنتاجية).**
* **نشاطات تجارية (الشراء، البيع، المبادلة).**
* **نشاطات مالية( الحصول على رأس المال واستخدامه استخداما أمثل).**
* **نشاطات تأمينية( حماية الأفراد والممتلكات).**
* **نشاطات محاسبية.**
* **نشاطات إدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).[[10]](#footnote-10)**

**إضافة إلى هذه التقسيمات في الوظائف الإدارية يضيف "هانري فايول" أربعة عشر (14) مبدأ لاعتقاده بأن الإدارة هي تفكير واعتقادات وهذه المبادئ هي:**

* **مبدأ تقسيم العمل: بمعنى أن يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه ليكون متخصصا في هذا الجزء.**
* **مبدأ السلطة والمسؤولية*:* بمعنى السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي.**
* **القواعد المنظمة للعمل*:* قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة.**
* **وحدة الأمر: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.**
* **وحدة الاتجاه: جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز في نفس الاتجاه.**
* **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: ضرورة التكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة، أما في حال حدوث تعارض فالأولية تعطى لمصالح المنظمة.**
* **مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة مع المجهودات التي يبذلونها.**
* **المركزية: تركز القرارات المتعلقة بالسياسات العامة في يد الإدارة العليا.[[11]](#footnote-11)**
* **تدرج السلطة: تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.**
* **مبدأ الترتيب: يقصد بالترتيب أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتب ترتيبا جيدا.**
* **مبدأ المساواة: يجب أن يكون هناك مساواة بين العاملين من قبل المدير.**
* **استقرار العمالة: المحافظة على العاملين من خلال منع تسربهم إلى منظمات أخرى.**
* **المبادأة: يقصد بها التفكير بالخطة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم.**
* **مبدأ التعاون: تشجيع روح العمل كفريق واحد بين الرئيس والمرؤوسين.[[12]](#footnote-12)**
* **النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):**

**رائد هذه النظرية هو ماكس فيبر الذي اعتز بالبروتستانتية المسيحية فقد اشتق منها تنظيمها الرسمي ليحكم علاقات العمل في المنظمات والمصانع وأطلق عليه "البيروقراطية" وهو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية: "بير" تعني المكتب، و" قراطية" تعني السلطة، والمقصود من المصطلحين سلطة المكتب، وتعتمد السلطة هنا على القانون كأساس للتعامل، فالسلطة تكون في المكتب والوظيفة وليس في الشخص، أي أن السلطة تمارس على ضوء القانون والإجراءات الإدارية بواسطة مكاتب ووظائف تقوم خصيصا لهذا الهدف.[[13]](#footnote-13)**

**من خلال هذا التعريف للبيروقراطية يتضح لنا أن السلطة لا تتمركز في يد الفرد وإنما هي سلطة مادية مرتبطة بالمكتب والوظيفة بينما الفرد أو العامل هو يمكن اعتباره مكملا لهذه السلطة.**

**بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح أن مفهوم البيروقراطية أو كما تسمى في غالبية الأحيان "بالروتين"، يتمثل في المنظمة التي تلتزم بأسس وإجراءات تحريرية مدونة سابقا، وتطبقها بشكل رسمي على كافة العاملين والمتعاملين دون أي اجتهاد استثنائي أو مراعاة لظرف خارجي، وقد حددت هذه النظرية مجموعة من المواصفات أو خصائص للمنظمة الإدارية في ظل التنظيم البيروقراطي وهي:**

**- الالتزام التام بتحديد أعباء ونشاطات المنظمات الحكومية كل على انفراد، وتقسم على شكل واجبات رسمية ملزمة، وتدون في سجلات خاصة.**

**- توزع الأعمال وفقا للتخصص، والقدرة العلمية، والخبرة العملية.**

**- ضرورة التناسب بين الصلاحيات وحجم الواجبات الملقاة على العاملين.**

**- الالتزام التام بتعليمات وأساليب وطرق العمل وعدم مخالفتها مهما كان الوضع.**

**- ضرورة التدرج الهرمي الوظيفي في التنظيم الإداري للمنظمة.**

**- حصر العلاقات الشخصية في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين والاكتفاء بالعلاقات الرسمية.**

**- اللوائح والنظم هي أساس وجود الإدارة الحكومية، ولذا فإن كل التصرفات الرسمية يجب أن تكون محددة مسبقا.[[14]](#footnote-14)**

**تعتبر هذه النظرية عبارة عن بناء للنموذج المثالي الذي سعى إلى إرسائه ماكس فيبر والذي يتمركز بشكل أساسي حول إتباع الموضوعية وتفادي العلاقات الشخصية لإعطاء الإدارة صبغة علمية محضة خالية من كل الشبهات التي قد تشكك في مصداقيتها لهذا سعى إلى إرساء خصائص المنظمة الإدارية المذكورة سلفا. إلا أن هذا النموذج يبقى غير صالح لكل الإدارات، فمن الصعب أن يتجرد الإنسان من ذاتيته.**

**بالإضافة إلى ما ذكر ميز "ماكس فيبر" في نظريته بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من العقلانية وهي كما يلي:**

**1- السلطة الكارزماتية (الملهمة):تستمد شرعيتها ومنطقيتها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي للقائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الغير.**

**2- السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، بحيث يستمد القائد نفوذه من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول ولاء الأتباع له.**

**3- السلطة القانونية: هنا يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب.[[15]](#footnote-15)**

**إن المدرسة الكلاسيكية سعت من خلال روادها إلى محاولة إرساء دعائم الإدارة العلمية عن طريق مجموعة المبادئ التنظيمية التي أقرتها كل نظرية، وكان هدفها الأسمى هو زيادة الإنتاج ومضاعفة الأرباح بأقل تكلفة وفي زمن قصير. حيث ركزت في جوهرها على الجانب المادي وألغت الجانب البشري وهو الفرد مؤدي العمل الذي يعد في الأصل محور أية عملية إدارية، لهذا السبب ونظرا للتهميش الذي عانى منه الإنسان في ظل النظريات الكلاسيكية جاءت مجموعة من النظريات الحديثة كرد فعل عليها، والمعبر عنها في نظريات ومدراس تنادي بضرورة توجيه النظر للإنسان باعتباره مركز العملية الإدارية، وذلك من خلال مراعاة شعوره أي مراعاة الجانب النفسي والإنساني قبل الاهتمام بالجانب المادي.**

2-مدرسة العلاقات الانسانية

**تعد أفكار مدرسة العلاقات الانسانية المحاولة الاولى لدراسة السلوك الانساني داخل المنظمات، و أثره على زيادة الانتاجية فبينما نجد أن هدف كل من المدرسة التقليدية و مدرسة العلاقات الانسانية واحد و هو زيادة الانتاج، نجد أن الاختلاف في أوجه التركيز.**

**إن مدخل العلاقات الانسانية يعتمد على فكرة مؤداها ان الادارة تنطوي على تنفيذ الاعمال من خلال الافراد، و من ثم فان دراسة الافراد و دوافعهم، و انماط سلوكهم، و العلاقات بينهم هو السبيل السليم لدراسة الادارة.**

**و يعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية و الاجتماعية للأفراد و دراسة ما يحفزهم، و يدفعهم للعمل، و جاء على رأسهم إلتون مايو.**

# 2-مدخل الى مدرسة العلاقات الإنسانية:

**قبل ظهور المدرسة بدأ علماء النفس المهتمين بالصناعة يولون اهتماما لآثار الفكر الكلاسيكي، ففي عام 1913 صدر كتاب علم النفس و الكفاءات الصناعية، "موجو مستربرج "و كان اهتمامه منكبا باختيار العمال المناسبين للأعمال عن طريق اختبارات نفسية و اهتم أيضا بالكفاءة ولفتت دراسته الانظار الى دور العلاقات الانسانية.**

**و قد جاءت مدرسة العلاقات الانسانية (1930-1970) كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث : الادارة العلمية (فريدريك تايلور)، التقسيم الاداري (هنري فايول)، البيروقراطية (ماكس فيبر)، و التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، و بالتالي اهمالها العوامل الاجتماعية و الانسانية، و هذا النوع من الفكر التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي، الذي يهتم بترشيد الاساليب و الطرف و الهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري، و العلاقات الانسانية تهدف الى الوصول بالعاملين الى أفضل انتاج في ظل تأثير العوامل الفنية و المعنوية باعتباره انسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيا.**

**"و من أهم الاسباب التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الانسانية :**

1. **ظهور الحركة النقابية و تزايد قوتها مما أدى الى ظهور مشكلات جديدة من العلاقات الانسانية و حاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.**
2. **زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، و يطالبون بقيادة إدارية أفضل، و يتخذون الطرق المستخدمة في العلاقات الانسانية مثل المشاركة في اتخذ القرارات.**
3. **كبر حجم المشروعات أدى الى ظهور مشكلات انسانية جديدة و بالتالي اصبح الاداريون يقومون بالاتصال الشخصي بمعظم العاملين مما أدى الى ظهور الاتصالات و التنظيمات غير الرسمية"[[16]](#footnote-16)**

# مفهوم العلاقات الانسانية:

**يُستخدم مفهوم العلاقات الانسانية في الصناعة ليشير الى تلك العلاقات التي ينطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و التعاون بين اصحاب العمل من جهة، و بين العمال من جهة أخرى، و تهدف هذه العلاقات الى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة الانتاج، "و يرجع الفضل في ظهور مفهوم العلاقات الانسانية Human Relation الى الدراسات الشهيرة الي أجريت في مصانع هاوثورن Hawthorn التابعة لشركة ويستيرن ألكتريك Western Electric و التي قام بها مايو E.mayo و زملاؤه من الباحثين"[[17]](#footnote-17).**

**و قد تناول هذا المفهوم العديد من الاخصائيين و علماء ا لاجتماع و كثير من الباحثين من جوانب مختلفة حسب رؤيتهم للعلاقات الانسانية و حسب اهداف دراستهم.**

**فقد عرضها Kieth Davis "هي عبارة عن تكامل الناس و اندماجهم في موقف العمل الذي يؤدي الى اشارة دوافعهم حتى يعملوا معا لتحقيق و كفاية الانتاجية و التعاون لأحراز الاشباع الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي"[[18]](#footnote-18)**

**تعريف Scott : العلاقات الانسانية تشير الى عملية تحفيز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول الى التوازن في الاهداف.**

**و من هنا نستخلص أن معنى العلاقات الانسانية يتمثل في أهمية العنصر البشري في كل المجالات في نجاح المؤسسات و الوحدات.**

# أهمية العلاقات الانسانية:

**ارتبط مفهوم العلاقات الانسانية بمفهوم الادارة الديموقراطية ارتباطا وثيقا فمن السمات التي يجب ان تتوفر في الشخص الاداري هي العمل بتكامل كالبناء فالقيادة الادارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير الآخرين و هي التي تستطيع تلهمهم و تستفيد منهم كأفراد و جماعات في تعاون مثمر فعال و هذا مع توفر امتداح عملهم و الاهتمام بالناحية الانسانية للأفراد، و الاستجابة لمشاعرهم و أحاسيسهم و يمكن ابراز اهمية العلاقات الانسانية فيما يلي :**

1. **المساهمة في تحقيق حاجات المؤسسة و الافراد من خلال المؤشرات الاتية :**

* **مستوى اندفاع الافراد لتحقيق انتاج جيد**
* **مدى ولاء الافراد للمؤسسة و الارتباط بها و بأهدافها**
* **مستوى الثقة المتبادلة و الود بين الافراد و مرؤوسيهم**

1. **تأكيد الاتصال الذي يؤدي الى تفاعل بين الافراد و الجماعات للوصول الى تفاهم متبادل.**
2. **تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين .**

**"كذلك الخدمات الاجتماعية كالنقل الاتصال سواء التنازلي أو التصاعدي أو الافقي و كذلك حرية النقابة و المساهمة فيها و تكوين التنظيمات الرسمية و الغير الرسمية كلها اجراءات تقوم بها المؤسسة لرفع معنويات العمال و بالتالي رفع انتاج المؤسسة.**

**و تجدر الاشارة الى ان حياة العمال مرتبطة بالعديد من العوامل النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية و لا يمكن اقصاء عامل من هذه العوامل الثلاث و الا سيؤدي للقضاء على العامل و من وراءه المؤسسة"[[19]](#footnote-19)**

# أسس و دعائم العلاقات الانسانية

# 1.الاسس النفسية للعلاقات الانسانية:

**يتأثر الانسان نفسيا بأخيه الانسان بما لديه من قدرة على الاحتكاك بالوسيط المحيط به، و هذه الاشياء تعتير جزءا من خبرته، لذا فالسياسة المرنة في المعاملة التي تقوم بها المؤسسة تؤدي الى ايجاد وضع موازن يخدم جميع عمالها، و الهدف من هذه العملية ايجاد انجح السبل لتوفير الوسائل الملائمة للعمال فالإنسان له شخصيته و دوافعه و حاجاته و اتجاهاته كلف عوامل تختلف من فرد الى آخر لكن إذا أرادت المؤسسة أن تحل مشاكلها فما عليها الا ان تحل مشاكل العمال و يكون العمال كالتالي :**

**" أولا : رفع معنويات العمال.**

**ثانيا : الميل للعمل.**

**ثالثا : احترام كرامة الافراد .**

**فهذه العوامل تعتبر اساسية لرفع معنويات العمال، و بالتالي الزيادة في الانتاج، لذلك يمكن ان نقسم الاسس النفسية الى ثلاثة اقسام"[[20]](#footnote-20)**

1. **الشخصية.**
2. **الدوافع و الحاجات.**
3. **الاتجاهات.**

**الشخصية : تعتبر الشخصية تنظيما يقوم على اتجاهات و عادات الشخص و سماته، و ينهض على العديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية و البيولوجية.**

**كما تعرف كذلك بأنها الانسان كله كوحدة واحدة أو النظام الموحد له و الذي يميزه عن غيره من الافراد. و يلاحظ من خلال هذين التعريفين ان الشخصية تعتبر مقوما نفسيا داخل الفرد تدل عليه سلوكاته الخارجية أو ما يصدر عنه من نشاط.**

**فلكل فرد شخصية و بالتالي ميوله، و تؤثر شخصيته على عدة نواحي منها الجسمية و الخلقية و العقلية لذا كيف يمكن أن توحد شخصية العاملين في صعيد واحد ؟**

**يمكن ذلك باتباع اسلوبين[[21]](#footnote-21)**

**الاول :**

**عملية التكوين المستمر : الافراد العاملين في صعيد مؤسسة واحدة تختلف شخصياتهم و التي هي نتائج تفاعلهم مع المجتمع و عملية التكوين المستمر يختلف فيهم اسلوبا موحدا في العمل و بالتالي تكون شخصية موحدة لدى مجموع العاملين في المؤسسة.**

**اذن هذه العملية مهمة حيث تعمل على خلق روح المبادرة و تكوين انسجام بين العاملين و القضاء على الملل الدي يحدث نتيجة العمل الدائم. اذن هذه العملية مهمة حيث تعمل على خلق روح المبادرة و تكوين انسجام بين العاملين و القضاء على الملل الذي يحدث نتيجة العمل الدائم.**

**الثاني :**

**أسلوب المعاملة و توزيع العمل : للأفراد العاملين شخصية تختلف كما قلنا من شخص لآخر فالبعض لهم حب السيادة و الآخر حب العمل و الثالث حب التباهي لذا فأسلوب التعامل الموحد بين مجموع العاملين يختلف بما يسمى الروح العملية و التي تؤدي الى الانسجام.**

**اذن : الشخصية عبارة عن دعم مهم في اسلوب المعاملة، و لا يمكن تجاهلها و الا ادى الى تجاهل طموحات العامل، و بالتالي خراب المؤسسة.**

# 2- نظرية الدوافع و الحاجات :

**لكل انسان دوافع و حاجيات يسعى بكل جهد للوصول اليها و يتخذ في ذلك طرقا و سبلا عديدة قصد الوصول الى ما يصبوا اليه "و الفع قوة نفسية فسيولوجية تنتج من النفس و تحركها مثيرات داخلية و خارجية، فتؤدي الى وجود رغبة ملحة في القيان بنشاط معين و الاستمرار فيه حتى تتحقق هذه الرغبة "[[22]](#footnote-22)**

**فالعامل في المؤسسة لا محال يهدف الى وصول الى هدفه و قد يكون هذا الهدف هو الارتقاء في السلم الهرمي.**

**و قد قام بعض الباحثين بتقسيم الحاجيات الانسانية حسب البحوث التي قاموا بها و قد قسم ماسلو Maslow الحاجيات الى خمس و التي سميت بسلم الحاجيات.**

1. **الحاجيات الفسيولوجية.**
2. **الحاجة الى الامان.**
3. **الحاجات الاجتماعية.**
4. **الحاجة للتقدير**
5. **الحاجة الى تحقيق الذات.**

****

**فاحترام رغبات العاملين و محاولة اشباع حاجاتهم يدفع بالعامل الى المساهمة الفعالة في سبيل رفع انتاجية و الشعور بالاطمئنان و حب المأسسة التي يعمل فيها.**

**ب- الدعائم الاجتماعية والاقتصادية للعلاقات الانسانية:**

**للإنسان علاقة وطيدة بأخيه الانسان، وإذا كانت له شخصية تخالف الاشخاص[[23]](#footnote-23)الاخرين وميول يناقض سلوك الاخرين، فهذا يعود الى مستوى تكوينه و احتكاكه بوسطه الاجتماعي.**

**فثقافة المجتمع وتنشئة الفرد والوسط الاجتماعي كلها عوامل لها اهمية قصوى في حياة الانسان.**

**لذا فالحديث عند الدعائم الاجتماعية و من ثم الاقتصادية تجعلنا نركز على عوامل نراها مهمة و هي :**

1. **ثقافة المجتمع.**
2. **تنشئة الفرد في الوسط الاجتماعي.**
3. **تكوين الفرد العامل و احتكاكه بوسطه العملي.**
4. **دور المؤسسة الاجتماعي و الاقتصادي.**
5. **ثقافة المجتمع : لا يمكن أن نتجاهل أو ننكر أن لثقافة المجتمع أثر بليغ على حياة الفرد العامل، و بالتالي سلوكه اتجاه الآخرين و المؤسسة التي يعمل فيها.**

**و تعرف الثقافة بانها مرافق المجتمع و معتقداته و افكاره و احكامه على الاشياء و القيم التي يعيش بها، و نظمه السياسية و القضائية و الدينية... و قواعد المعاملات و الادوات التي يستخدمها في معيشته و العلوم و الفلسفات التي وصل اليها**

**و هذا التعريف أكثر شمولية كونه يشمل على نواحي الحياة التي يعيش فيها الفرد من قيم و عادات و حتى معاملاته و أدواته و علومه فهي عبارة عن جزء من ثقافته.**

**اذن هذه الثقافة بما تلعبه من دور في حياة الفرد لا يمكن ابدا تجاهلها، فسلوك الفرد انعكاس لثقافة المجتمع، فهو جزء من الكل، و المجتمع يؤدي تكوين روابط اجتماعية و تماسك بين افراده، و قد يؤدي الى تكون جماعات غير رسمية داخل الوحدة الاقتصادية.**

# مبادئ مدرسة العاقات الانسانية و أهدافها:

**ان العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين أنفسهم هي اهم العوامل المؤثرة في انتاجية العمل.**

**"ترى هذه المدرسة أن العامل الاكثر سعادة هو العامل الاكثر انتاجا**

* **إن أهمية العوامل الاجتماعية غالبا ما تزيد على اهمية الحوافز المادية المالية في تحديد مستوى اداء العاملين"[[24]](#footnote-24)**

**العمال يتقبلون قيم و تعليمات زملائهم اكثر من تقبلهم تعليمات الادارة، فمثلا قد يقلل بعض العمال انتاجيتهم للمحافظة على مستوى الانتاجية الذي اتفق عليه مع زملاءه**

**التنظيم الغير الرسمي يتشكل تلقائيا في اي منظمة و هو يفوق التنظيم الرسمي في الاثر و الاهمية**

**ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل من خلال القيادة الديموقراطية و اعطاء فرص أكبر للمشاركة تنمية الاتصالات بين الادارة و الجماعات.**

**"أهداف مدرسة العلاقات الانسانية :**

* **العمل على تنمية روح التعاون بين الافراد و الجماعات في محيط العمل.**
* **تحفيز الافراد و المجموعات على الانتاج.**
* **تمكين الافراد من اشباع حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم"[[25]](#footnote-25)**

تجارب هاورثون:

# إلتون مايو و تجارب الهاوثورن

**تعريف إلتون مايو:**

**إلتون مايو ذو أصل أسترالي و لد سنة 1880، كان استاذ البحوث العلاقات الصناعية بكلية ادارة الاعمال بجامعة هارفرد، تزعم حركة العلاقات الانسانية من خلال ما قدمه هو و زملاؤه من مساهمات رائدة أمكن التوصل اليها من خلال سلسلة تجارب الشهيرة في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة وستيرن الكتريك، التي كانت تعاني في انخفاض حاد في مستوى الانتاجية مما أدى الى تدهور اوضاع الشركة، كما أن انطلاقاته و اسهاماته كانت من الناحية النفسية و الاجتماعية باعتبار أنه عالم نفس و عالم اجتماع، و ليس مهندس.**

**تجارب الهاوثورن:**

**أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927-1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال من جامعة هارفرد وتحت إشراف الأستاذ إلتون مايو حيث ضمت الفرقة كلا من رو تلز برجز ، وديكسون ، ووارتر حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة ، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع الهاوثورن ، التي اشتهرت بهذا الاسم وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان الإدارة والعامل وتعد تجارب إلتون مايو في مصانع الهاوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل و أثرها على إنتاجية العمل .**

**انطلق اتون مايو و فريق بحثه من عدد من الفرضيات، كانت أول هذه الفرضيات أن الظروف التي تكون فضاء العمل (المحيط) هي التي تساهم في الرفع من الانتاج و تحقيق الرضا الوظيفي، و حسبهم أن أول هذه الظروف أو الشروط التي تأتي بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي الرفع من الانتاجية هي الاضاءة.**

1. **تجربة الاضاءة :**

**قام الفريق باختبار ورشتين :**

**الورشة A : و تسمى بالورشة التجريبية.**

**الورشة B و تسمى بالورشة الضابطة.**

**يجب أن تتشابه الورشتين في الظروف اي في عدد العمال نفس النشاط نفس الخط الانتاجي نفس الموقع.**

**دخل فريق التجريب الى الورشة A ثم قاموا بعملية زيادة في عدد المصابيح الموجود في هذه الورشة و بعدها أجروا عملية حسابية على الانتاج فوجدوا ان الانتاج قد زاد عن حجمه مقارنة بالإنتاج بالمرحلة التي سبقت زيادة المصابيح، و مقارنة بعدد القطع المنتجة في الورشة B .**

**النتيجة : الاضاءة كانت مسؤولة و بطريقة مباشرة في الرفع في الانتاج و باعتبار انهم فريق متخصص عادوا مرة أخرى فوجدا ان الانتاج عاد الى طبيعته في الورشة A فشككوا أن في كون أن الاضاءة تؤثر على المردودية الانتاجية.**

**في المرحلة الثانية من التجربة عادوا الى الورشة التجريبية و قاموا الى ارجاع مستوى الاضاءة الى سابق عهده(الى ما كان عليه) و كانت المفاجأة ان الانتاج قد ارتفع مرة أخرى، من هنا انتابتهم شكوك اخرى حول علاقة الاضاءة بالإنتاج بعد مدة من الزمن عاد الانتاج الى ما كان عليه من قبل.**

**بعد مدة رجع الفريق الى الورشة التجريبية كمرحلة ثالثة “فخفضوا الاضاءة مقارنة بما كانت عليه في البداية و هنا كانت المفاجأة كالمفاجآت السابقة فاستخلص الفريق في الاخير أن الاضاءة لا تؤثر بطريقة او بأخرى في العملية الانتاجية فعادوا ادراجهم و راحوا يبحثون عن فرضية أخرى، و بعد مدة توصلوا الى فرضية ثانية مفادها أن الاجر يساهم في الرفع من الانتاج"[[26]](#footnote-26)**

1. **تجربة الاجور :**

**بعد توصل الفريق الى ان المنطلق في التجربة الاولى الى انها خاطئة و ذلك بتبني عامل الاضاءة كونه يؤثر في المردودية قاموا بطرح متغير آخر و هو متغير الاجر و بنفس الطريقة الاولى و هي اختيار ورشتين متشابهتين بحد كبير و هما A و B فدخلوا الورشة A التجريبية مع اقتراب وقت التسليم الاجر بفترة زمنية و قاموا بتسليم الاجر قبل موعده فلاحظوا ان الانتاج زاد مقارنة بالورشة B فاعتقدوا أن الاجر يؤثر في الانتاج و بعد مدة وصلتهم أخبار أن الانتاج عاد الى طبيعته فعاد الفريق مرة أخرى و قاموا بتقديم الاجر في وقته اي ما كان عليه من قبل فلاحظوا ان الانتاج قد زاد حجمه و بعد مدة عاد الى طبيعته فرجع الفريق للمرة الثالثة و في هذه المرة قاموا بتأخير دفع الاجور مقارنة بالورشة ''B  " فلاحظوا أن الانتاج قد ارتفع مرة أخرى و بعد مدة عاد الى طبيعته فتوصلوا في الاخير الاجر لا يؤثر في المردودية الانتاجية.**

1. **تجربة جدولة العمل :**

**بعد الفشل الفرضيتين السابقتين أراد فريق البحث بقيادة التون مايو و كنتيجة للاحتكاك داخل مصنع وستيرن الكتريك توصلوا الى بناء فرضية ثالثة و هي ان ارتفاع مردودية الانتاج ترتبط بجدولة العمل.**

* **ما المقصود بجدولة العمل ؟**

**يقصد بجدولة العمل هي تخصيص ملف لكل عامل و تسجيل كل كبيرة و صغيرة يقوم بها الافراد العاملون داخل الورشة.**

**انطلق فريق البحث في جدولة الاعمال اي ان هذا الفريق دخل الى الورشة و اصبح يسجل كل صغيرة و كل كبيرة تتعلق بالعمال داخل ورشتهم و بعد مدة قصيرة لاحظ فريق البحث سمة الرضى على وجود العمال و انعكس ذلك على الانتاج بحث انه ارتفع فاعتقد الباحثون ان عملية جدولة العمل تعتبر عاملا محفزا و سببا مباشرا في الرفع من المردودية الانتاجية و بعد مغادرتهم للورشة وصلتهم أن الانتاج عاد الى طبيعته فعادوا مرة أخرى الى الورشة للبحث عن الاسباب الحقيقية التي تؤدي الى الرفع من الانتاج و لما عاد فريق البحث في هذه الفترة الى الورشة لجأوا الى جدولة العمل و بعد فترة قصيرة لاحظوا ان الانتاج قد ارتفع فعاد فريق البحث مرة أخرى لكي يجد الفرضية المناسبة و اتفقوا فيما بينهم على ان يقوموا بتجربة رابعة تمكنهم من معرفة السبب الذي يقف وراء ارتفاع الانتاج فاتفقوا على اجراء مقابلات مع العمال.**

1. **تجربة المقابلات :**

**عادوا و للمرة الرابعة الى الورشة و نظموا منظمات مبرمجة مع العمال كي يسألوهم عن ظروفهم السيكولوجية الاجتماعية و المهنية و أثناء اجراء المقابلات لاحظوا ان الانتاج ارتفع و اثناء اجرائهم للمقابلات توصلوا الى نتيجة مهمة و هي :**

**تواجد فريق البحث في الورشة هو في حد ذاته حافز و شعور بأن هناك أفراد يهتمون بهم و بمشاكلهم في حد ذاته ايضا محفز.**

**هذه المدرسة و عن طريق تجاربها احدثت ثورة في ميدان التنظيم و كانت سببا مباشرا في ظهور و قيام علم جديد هو علم النفس الاجتماعي من هنا تركت هذه المدرسة نظرة جديدة اصبحت تطبق في العديد من المصانع في مختلف دول العالم و هو الاهتمام بفئة العمال ليس فقط داخل المؤسسة و انما حتى خارجها مما يؤثر لا محالة في الرفع من المردودية.**

نتائج تجارب هاورثون:

# نتائج تجارب الهاوثورن و الفوائد المحصل عليها من هذه التجارب:

1. **نتائج تجارب الهاوثورن :**

**اتضح للباحثين أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل ، وعند البحث الأعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل و الإنتاج ، و هذا ما دعى الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا ، تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الأفراد أنفسهم , و تمثل هذه علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية ولبد على وفق ذلك , أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعي له حاجياته ورغباته و ميوله و اتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي, ومن هنا نشأ ت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية ، وتطورت ونشطت الأبحاث و الدراسات المتعلقة بسبر "غولر" السلوك الإنساني , وآثاره في الإنتاج و الإنتاجية ، وقد تمثلت هذه الاتجاهات بعدد من الأبحاث و الدراسات و النظريات الفكرية المختلفة ، حيث حفلت المرحلة التاريخية التي عقبت التجربة الشهيرة لمايو لفي مصانع الهاوثورن بتزايد الاهتمام بدراسة بالفرد و الجماعة الصغيرة , أو التنظيم الغير الرسمي , والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم في المنظمة[[27]](#footnote-27)**

**تناولت مدرسة "إلتون مايو" الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة و هي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين ، بل في إطار هادف و متفاعل مع جماعة العمل (الوسط الاجتماعي )، فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات والطموحات الجماعية ، و تشير هذه العلاقات إلى دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المتحققة ، إذ أن المصنع ، أو العمل ، هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية ، كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة و اتجاهات الفرد ذاته ، فأي موقف يخلف رأي الجماعة يقابل بالرفض و عدم القبول منها ، مما يدفع بالفرد للانصهار في بوتقة الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل، وبالتالي خلق التوازن النسبي للأفراد فيها و تحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي وفي الآتي سنستعرض أبرز نتائج تجارب الهاوثورن باختصار :**

* **تؤثر الجماعة التي ينتمي اليها العامل على جوانب عديدة من سلوكياته.**
* **العامل ارقى من ان يكون الى في يد الادارة تحركها كيفما تشاء.**
* **علاقة العامل بالمؤسسة ليست اقتصادية فقط فمعنوياته مهمة للغاية.**
* **بروز التنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة و تأثير القيادة الغير الرسمية في تأثير على سلوك الافراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات و نمط العلاقات داخل هذه الجماعات**
* **ان طاقة الفرد للعمل لا تتحدد بالطاقة النفسية و الاجتماعية من حيث شعوره بالرضى و التفاهم القائم بينه و بين زملائه و رئيسه.**
* **تلعب الحوافز المعنوية دور كبير في اعطاء دفعة لبذل جهد اثناء العمل.**

1. **الفوائد المتحصل عليها من تجارب الهاوثورن :**

* **هذه التجارب اثرت الفكر الاداري بعدد من الفروض و الآراء و الافكار التي اسهمت في دراسة الجوانب الانسانية و السلوكية في محيط العمل**
* **هذه التجارب مهدت لظهور منهج جديد في التفكير و هو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الانسانية المعقدة و التعرف على اساليب علاجها.**
* **ساعدت على القاء الضوء على متطلبات الاساسية الواجب توفرها كالتعاون الفعال بين الادارة و العمال بالعامل ليسوا افرادا منعزلين و لا يمكن النظر اليهم كوحدات متفرقة فهم جماعة واحدة تسعى لأهداف مشتركة.**
* **"ظهرت لأول مرة ادارة مهمة في المشروعات و هي ادارة الافراد و العلاقات الانسانية تتولى الاهتمام بحس استخدام الموارد البشرية بل وصل الامر الى وجود اقسام للتحليل النفسي داخل المنظمة و الادارات"[[28]](#footnote-28)**

# أوجه قصور حركة العلاقات الانسانية:

**يمكن حصر الانتقادات الموجهة لنموذج العلاقات الإنسانية في مجموعتين**

**الأولى وهي الانتقادات الموجهة إلى دراسات الهاوثورن نفسها والتي هي مصدر النموذج**

**الثانية الانتقادات الموجهة إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بصفة عامة .**

**وتدور الأولى حول الموضوعات الآتية ..**

1. **يرى البعض أن دراسات الهاوثورن غير علمية بسبب العيوب التي ارتبطت بمنهج الدراسة والادعاءات التي قدمها الباحثون اعتمادا على نتائجها .**

**وأهم هذه العيوب مايلي :**

* **إن مجتمع الدراسة محدود ولا يمكن التعميم على نتائجها .**
* **أنها اقتصرت على العمال و عضويتهم في الجماعات و استبعدت الجوانب الجوانب الاخرى في علاقة العمل على سبيل المثال لم تناقش هيكل العلاقات التنظيمية واعتبرته من الأمور الثانوية , أما الأمور المتغيرة فكلها تدور حول الاتجاهات و الميول , والآراء, والمعنويات الإنسانية .**
* **يرى البعض أن دراسات الهاوثورن أقامت فلسفتها على إيجاد علاقة بين الإنتاجية والجوانب الاجتماعية لجماعة العمل .**

**و قد ثبتت من الدراسات الا حقة ما يأتي .**

* **أن الإنتاجية لا تتأثر بصفة مباشرة بالعوامل الاجتماعية فقط , وقد ثبت دلك عندما فشلت دراسات الهاوثورن في تفسير الاختلافات في مستويات الإنتاجية بين الجماعات التي تسود بينها عوامل اجتماعية موحدة .**
* **إن دراسات الهاوثورن عالجت الجوانب الاقتصادية أو الحوافز الاقتصادية في أضيق الحدود , ومع ذلك لم تستطع أن تلقي آثارها تماما على إنتاجية العمال .**
* **أما الانتقادات الموجهة إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بصفة عامة فتدور حول الموضوعات التالية .**
* **إن نموذج العلاقات الإنسانية يركز تحليله على مستوى الأفراد و الجماعات الصغيرة , ويتعامل معها بمعزل عن المؤثرات التنظيمية و البيئية .**
* **المبالغة في دراسة الميول و الاتجاهات الإنسانية , وإهمال الجوانب الخاصة بتحقيق التناسق بين جوانب العمل.**
* **عانت فلسفة مايو شانها شان فلسفة تايلور، من ضيق الافق فقد بالغ مايو من أهمية دور كل من الرضى المهني، و الروح المعنوية للعامل، في تحديد مستوى الاداء (مستوى الانتاج)، و آمن الى حد ما بالحكمة القائلة إن العامل السعيد هو العامل المنتج لكننا سنرى بعد قليل أن هذا القول ليس صحيح دائما، رغم تأكيدنا على اهمية بيئة العمل المفضلة و المناسبة للإنتاج، مع التأكيد ايضا على اهمية الجوانب الاخرى، و منها الجوانب المالية.**
* **و هناك نفرة أخرى في حركة العلاقات الانسانية تتحدث عن تركيز مايو ابحاثه في مصنع واحد فكان معظم افراد العينات التي درسها ان لم يكن كلهم من الذين كانوا يمارسون اعملا روتينية متعبة و مملة و ربما تزداد في مثل هذه الاعمال أهمية العلاقات الانسانية أو تتضاعف لكن قد تختلف الحال للأعمال التي تتميز بأهمية واجباتها و تنوعها و تفقد عوامل فيها البيئة المفضلة و العلاقات الانسانية اهميتها في تحديد مستوى الرضى المهني و الانتاجية"**[[29]](#footnote-29)
* **رجال الفكر الاداري لا يرون في نتائج الدراسات حلولا جذريا للوصول الى الانسانية. لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الانسانية.**

1. - فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة،الأردن،دار اليازوري،2009،ص 50. [↑](#footnote-ref-1)
2. - نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة، ص 73. [↑](#footnote-ref-2)
3. - فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 49. [↑](#footnote-ref-3)
4. - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، ص 11. [↑](#footnote-ref-4)
5. - رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، طبعة 2013، ص95. [↑](#footnote-ref-5)
6. - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، 1996، ص 29. [↑](#footnote-ref-6)
7. - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 53. [↑](#footnote-ref-7)
8. - حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص13. [↑](#footnote-ref-8)
9. - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص 54،55. [↑](#footnote-ref-9)
10. - رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 96. [↑](#footnote-ref-10)
11. - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 58،59. [↑](#footnote-ref-11)
12. - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني،الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، سنة1429هجرية،ص6. [↑](#footnote-ref-12)
13. - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 77. [↑](#footnote-ref-13)
14. - ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي،المملكة العربية السعودية، دار اللواء للنشر، الطبعة الأولى، 1990، ص 55،56. [↑](#footnote-ref-14)
15. - الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي ، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة البليدة، العدد10،سنة 2013،ص18. [↑](#footnote-ref-15)
16. **صلاح الشنواني، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مدرسة الشباب، جامعة الاسكندرية،1999، ص11.** [↑](#footnote-ref-16)
17. **د.طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007، ص177.** [↑](#footnote-ref-17)
18. **كيث ديفز، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عربية، مؤسسة فرانكلي للطباعة و النشر القاهرة، 1974،ص10.** [↑](#footnote-ref-18)
19. **محمد الصريفي، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2003، ص56.** [↑](#footnote-ref-19)
20. **ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، العلاقات الانسانية و انتاجية العمل بالمؤسسة الاقتصادية من منظور التن مايو، دراسة ميدانية بمؤسسة منطال بالجزائر، مذكرة ماستير قسم علم الاجتماع جامعة تلمسان،2011،ص3** [↑](#footnote-ref-20)
21. **صلاح الشنواني، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مدخل الهداف مدرسة شباب الجامعة الاسكندرية ط1، 1999، ص32** [↑](#footnote-ref-21)
22. **جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريسي، السلوك التنضيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، ط1، 2005، ص18** [↑](#footnote-ref-22)
23. **صالح الشبكشي، المرجع النفسه، ص 23** [↑](#footnote-ref-23)
24. **رونالد.ي ريجيو، مدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، تجرمة فارس حلمي، ص25** [↑](#footnote-ref-24)
25. **ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، المرجع السابق، ص9.** [↑](#footnote-ref-25)
26. **عليش محمد ماهر ، العلاقات الانسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1999، ص41.** [↑](#footnote-ref-26)
27. **خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2000، ص 66.** [↑](#footnote-ref-27)
28. **ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص14** [↑](#footnote-ref-28)
29. **رونالد.ي ريجيو، المدخل الى علم النفس الاجتماعي الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ص5**  [↑](#footnote-ref-29)