

السلوك التنظيمي Organizational Behavior

المحاضرة الثالثة:

مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

رغم أن التطور الحقيقي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين إلا أن المفكرين حاولوا منذ قديم الزمان تقديم تفسيراً متكاملاً للسلوك التنظيمي.

مرحلة ما قبل
الحركة العلمية

المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية
الحديثة

الإسهامات الحديثة

- مكيا فيللي

- 1- فريدريك تايلور (الإدارة العلمية)
- 2 - هانري فايول (نظرية المبادئ الادارية)
- 3- ماكس فيبر (المنظمة المثالية)

- 1- ألتون مايو (تجارب هوثورن)
- 2 - ماسلو (السلم المتدرج للحاجات)
- 2- دوجلاس ماكروجر نظرية X ونظرية Y

- 1- نظرية النظم
- 2 - ادوارد فيدلر (النظرية الموقفية)
- 3 - وليم أوشى (نظرية Z)

مرحلة ما قبل الحركة العلمية.

نظرية "مكيافيللي" كمثال للنظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر

الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة عليه

بالتالي

اعتمدت نظرية مكيافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك

فالمبدأ الأساسي في كتاب مكيافيللي هو "الغاية تبرر الوسيلة"

❖ كتب مكيافيللي كتابه « الأمير » في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية. وفي هذا الكتاب وصف مكيافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفاء.

❖ وقد تمثلت نصائح مكيافيللي للأمير في استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين.

مرحلة المدرسة الكلاسيكية Classical school

افتترضت المدرسة الكلاسيكية مع اختلاف نظرياتها أن الأفراد :

- كسالى،
- غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل،
- غير عقلانيين،
- وإنهم انفعاليين

وبالتالي

فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة.

للسيطرة والتحكم في سلوكهم غير الرشيد، طالبت النظريات الكلاسيكية

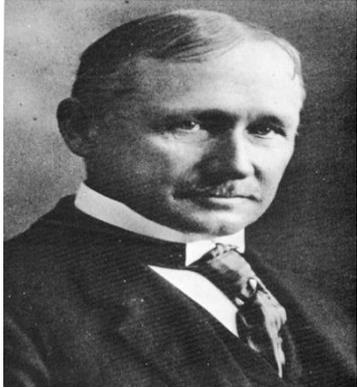
ضرورة فرض

نموذج عقلائي
ورشيد وقوي
على العاملين

نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

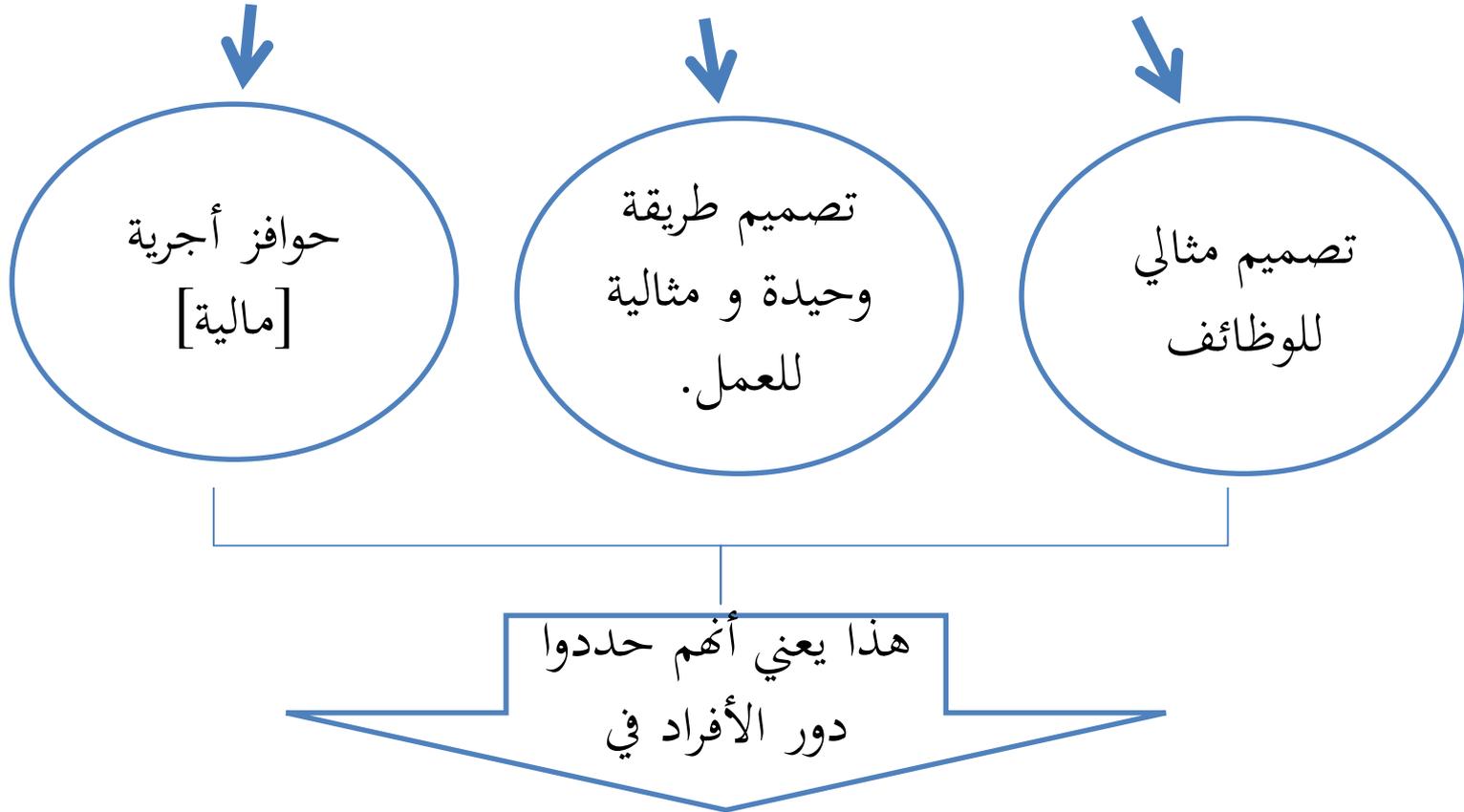
1- نظرية الادارة العلمية (1900-1920)

رائد هذه النظرية "فريدريك تيلور"



Frederick Taylor
1856-1915

يمكن القول أن محاولة رواد هذه النظرية في تفسير السلوك الإنساني والسيطرة عليه كان من خلال مجموعة المبادئ التالية :



تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى (One best method) التي تم تدريبهم عليها

- وبسبب إغفال رواد هذه النظرية:
- التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل المنظمة
 - المدخلات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة، مثل القيم والعادات

فإن نظرتها للسلوك التنظيمي لم تكن شاملة

2- نظرية مبادئ الإدارة (1930-1950)

من أشهر رواد هذه النظرية " هنري فايول

يمكن القول أن أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه شكلت
القاعدة الأساسية لتخصص الإدارة



Henry Fayol
1841- 1925

تبت هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية في تفسير السلوك الإنساني

إلا أنها ركزت على المنظمة كوحدة واحدة بدلا من تركيزها على إنتاجية الفرد

الإدارة العلمية

- تصميم مثالي لأداء العمل.
- حوافز مالية.

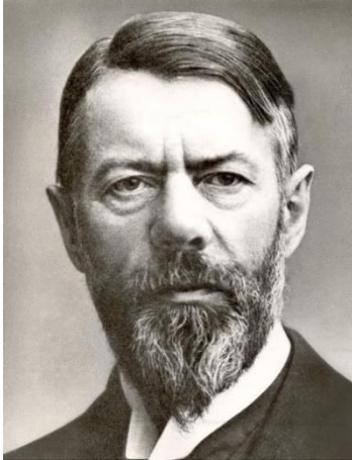
العملية الإدارية

- تصميم محكم للعمليات الإدارية.
- وضع إجراءات ولوائح وضوابط للأداء.

واختلفت عنها كذلك في الأسلوب المتبع في السيطرة على السلوك والتحكم فيه :

هذه النظرية لم تغفل العنصر الإنساني تماما إلا أنها لم تضعه في موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لنتائج العمل الإداري

3- النموذج البيروقراطي



Max Weber
1864 - 1920

رائد هذه النظرية عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber).

يفترض النموذج البيروقراطي أن:
• الناس غير عقلانيين
• وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل.

هذا جعل:

- الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل،
- أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل.

انعكس هذا على تفسير النموذج البيروقراطي
لكيفية **السيطرة** على السلوك الإنساني داخل
المنظمات

تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال **وجود**
نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

بنا فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

التخصص وتقسيم العمل ←

التسلسل الرئاسي ←

نظام القواعد ←

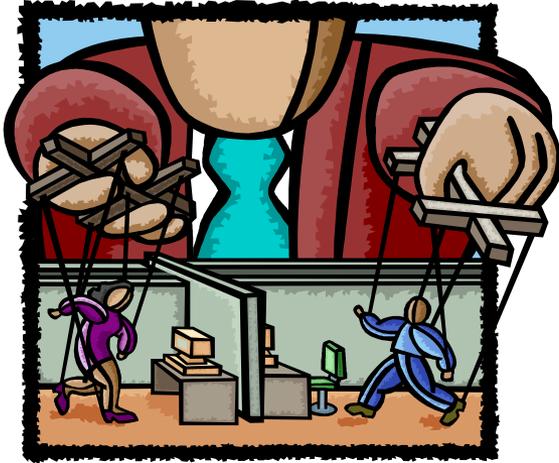
نظام الإجراءات ←

نظام من العلاقة غير الشخصية ←

نظام اختيار وترقية العاملين ←

هذه المبادئ في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها

كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الإبداع بتصرف جديد



من هنا بدأت عيوب النظام البيروقراطي
في الظهور .

أهم عيوب النظام البيروقراطي هي:

- 1- تضخم الأعباء الروتينية.
- 2- عدم الاعتناء بمصالح المنظمات من قبل العاملين، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- 3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- 4- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، مما يؤدي إلى تحجر السلوك وصعوبة الأداء.
- 5- القضاء على روح المبادأة و الإبداع والنمو الشخصي.

أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم

هذه الأفكار جاءت رداً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي

نظرية X نظرية Y

تشمل هذه المدرسة عدة
نظريات أهمها

نظرية الشخصية
والمنظمة

نظرية العلاقات
الإنسانية

نظرية الحاجات
الإنسانية

1. نظرية العلاقات الإنسانية

تمثل هذه النظرية بدايات المدرسة السلوكية



يعتبر التون مايو Elton - Mayo من الرواد
الأوائل لهذه النظرية.

افتترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى الى علاقات
أفضل مع الآخرين وان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس

وانعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في هذه النظرية.

يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في الأتي :

- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه الى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية.

- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية .

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية

- يشعر الناس بأهميتهم وذاتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين

تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات أهمها :

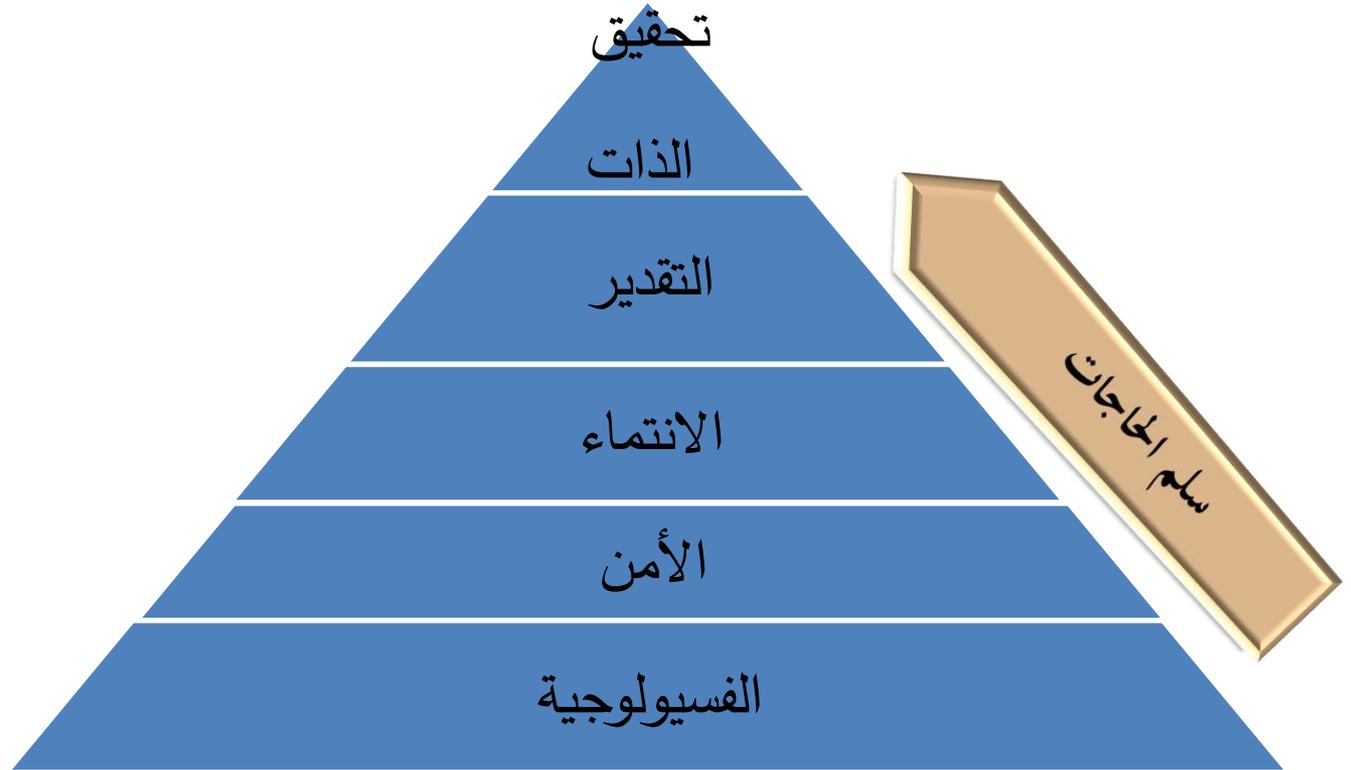
- اتجاهها اتجاه متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الانساني
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة
- تركيزها على الحوافز الغير المادية

2. سلم الحاجات لماسلو

حسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي.



Abraham Maslow
1908–1970



النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته.

تعتمد نظرية ماسلو في الحاجات على مبدئين أساسيين هما:

بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة . Deprived Needs

أ. مبدأ نقص
الإشباع:
Deficit

أن الحاجات في مستوى أعلى لا تدفع إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت

ب. مبدأ تدرج
الحاجات:
Progression
Principle

3. نظرية (x , y)

رائدها دوغلاس ماجريغور (McGregor)

تعتبر أعماله بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث



Douglas Mc Gregor
1906 - 1964

. تأثر ماكريغور بأعمال مايو و ماسلو

. ألف كتاب مشهور "الجانب

الإنساني للمؤسسة : The Human Side of
Enterprise

نظرية X

نظرية Y

وبالتالي للتأثير في هؤلاء
الأفراد تحدث ماكريجر
عن نظريتين هما:

في هذا الكتاب دافع عن فكرة مفادها
وجود نمطين مختلفين من الأفراد في
دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم.

نظرية X

وتمثل النظرة الكلاسيكية للعمل. المدير الذي يتبع هذه النظرية يرى أن مرؤوسيه بطبعهم



- ✓ لا يحبون العمل.
- ✓ ينقصهم الطموح ويجفزون مادياً فقط.
- ✓ لا يتحملون المسؤولية.
- ✓ يقاومون التغيير.
- ✓ يميلون للانقياد وليس للقيادة

و هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً
بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم
وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات

المدراء في إطار نظرية X

- يتصرفون بطريقة محددة في إطار سلسلة الأمر والرقابة
- لا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم.

نظرية Y

تمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية

تقوم على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع
نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم

يجبون العمل ومستعدون له.

لديهم الطموح.

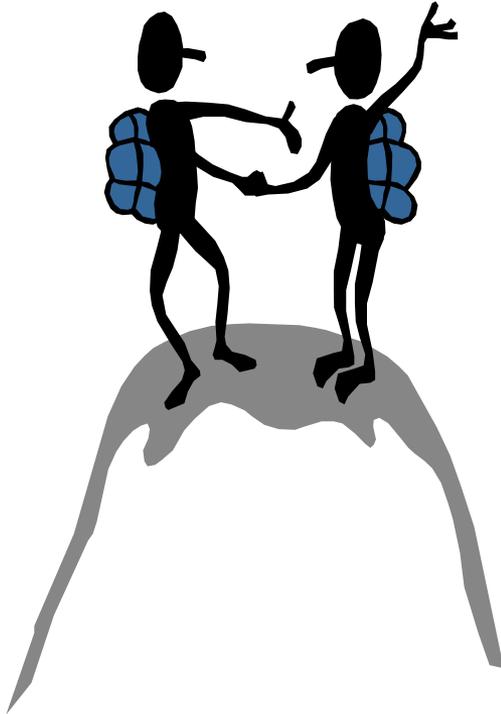
مستعدون لتحمل المسؤولية.

قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم.

ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.

يميلون للقيادة وليس للانقياد.

لديهم القدرة على التخيل والإبداع والابتكار واتخاذ القرار



وبالتالي يمكن القول

أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين

وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم

الإسهامات الحديثة

تطرح النظريات الحديثة منظور للإدارة يختلف عن منظور النظريات الكلاسيكية

■ فهي تركز على كل من:

البيئة

والموقف

ونمط المنظمة

أهم هذه النظريات

- نظرية النظم،
- النظرية الموقفية أو الشرطية
- ونظرية Z

نظرية النظم: Theory System

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية

وبالتالي فإن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، تحصل على مواردها من البيئة وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج تحولها إلى البيئة مرة أخرى.

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لإستمراريتها

للنظام أربعة مكونات أساسية هي:

1. المدخلات من البيئة الخارجية

2. عمليات تحويل

3. المخرجات

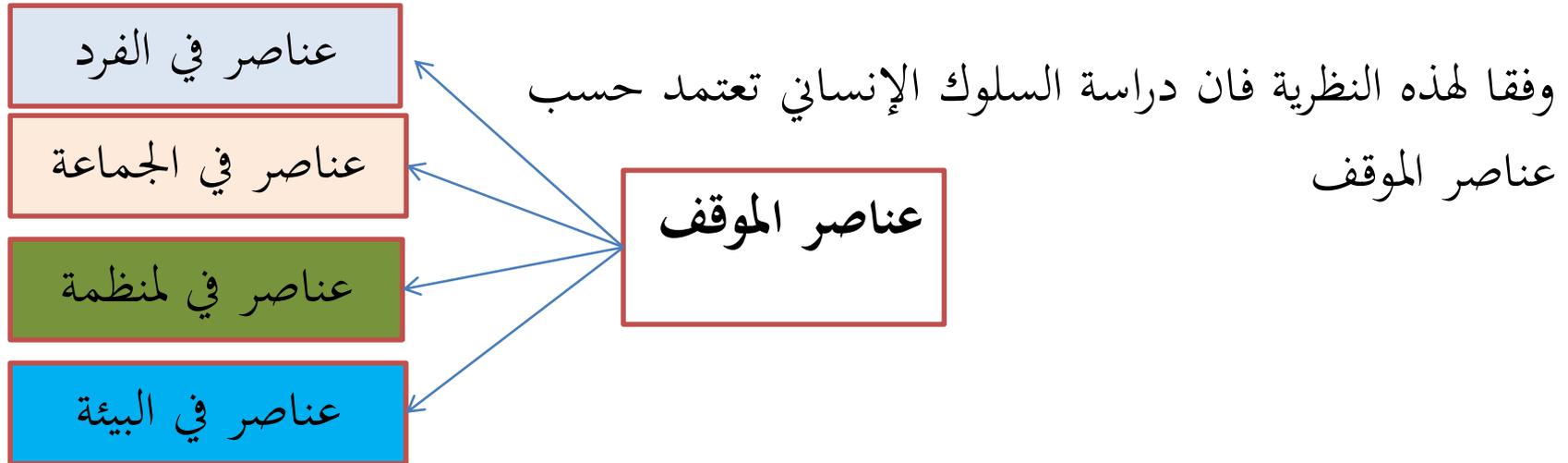
4. تفاعل البيئة مع المخرجات

النظرية الموقفية أو الشرطية Contingency Theory



Fred Edward Fiedler

نشأت النظرية الموقفية على يد "فريد ادوارد فيدلر" والذي امتدت أعماله من عام 1951 حتى عام 1967



تقترح النظرية أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته،

أي أن النظرية الموقفية تفترض:

- ✓ أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف،
- ✓ أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى

يأخذ كافة عناصر الموقف الفرد، والجماعة،
والمنظمة، والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير
في سلوك مرؤوسيه

وعليه يمكن القول أن
المدير الناجح لكي يؤثر
بنجاح على سلوك
مرؤوسيه عليه أن

نظرية Z

قدم هذه النظرية وليم أوشي في عام 1981



أنماط المنظمات وفقاً لنظرية Z

William Ouchi

النمط A الأمريكي

1. التوظيف قصير المدى.
2. صنع القرار فردي.
3. المسؤولية الفردية.
4. التقييم السريع والترقية السريعة.
5. آليات واضحة للرقابة (من خلال سياسات وقواعد)
6. مسار وظيفي متخصص.
7. اهتمام جزئي بالفرد

النمط J الياباني

1. التوظيف مدى الحياة.
2. صنع القرار جماعي.
3. المسؤولية الجماعية.
4. التقييم البطيء والترقية البطيئة.
5. آليات ضمنية للرقابة (رقابة ذاتية)
6. مسار وظيفي غير متخصص
7. اهتمام كلي بالفرد

+

= النمط Z

1. التوظيف طويل المدى.
2. صنع القرار جماعياً.
3. المسؤولية الفردية.
4. التقييم البطيء والترقية البطيئة (ربط الترقية بالمهارات والإسهامات وليس بالأقدمية
5. رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن مع مقاييس صريحة ومقننة.
6. مسارات وظيفية متخصصة بدرجة متوسطة.
7. اهتمام كلي بالموظف.