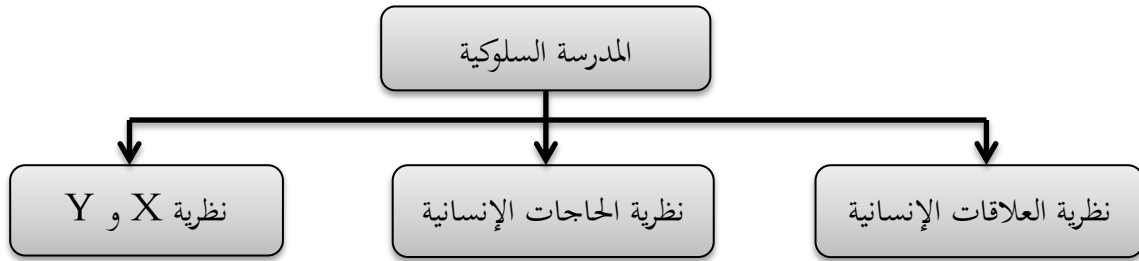


## المحاضرة الثالثة: تطور نظرية المنظمة 02

تمهيد:

شكلت نظريات المدرسة الكلاسيكية البنية الأولى وأحد أهم المخططات في مسار نظرية المنظمات من خلال المبادئ التي قدمها رواد هذه النظريات المختلفة، ولكنها بالرغم من عديد المساهمات القيمة لها فقد تضمنت مجموعة من النقائص وتعرضت لانتقادات عديدة حول مضامينها مما فتح المجال لمساهمات ونظريات جديدة تبحث في جوانب وتهتم بمتغيرات أخرى خاصة الجانب السلوكي والاجتماعي للمنظمات وهو ما جاء تحت اسم المدرسة السلوكية.

**نظريات المدرسة السلوكية:** تضمنت المدرسة السلوكية مجموعة من النظريات اشتركت ضمن نفس الظروف والمتغيرات وقدمت أفكار ومبادئ اشترك روادها في نفس التصور والنظرة للمنظمة، وتندرج ضمن هذه المدرسة الكثير من النظريات والأفكار التي قدمها الباحثون، ولقد اخترنا توضيح النظريات السلوكية الثلاث الآتية:



**أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية: (إيلتون مايو)**

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الكلاسيكية (الإدارية والعلمية) وركزت على أهمية العنصر البشري في زيادة الإنتاجية، حيث قام إيلتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بإجراء دراسات في مصانع هاوثورن (شركة ويسترن الكتريك) من أجل اختبار أثر المتغيرات المادية للعمل على الإنتاجية (عبر اعتماد الحقل التجريبي) حيث تم إخضاع عينة مدروسة لمتغيرات في مجموعة من العوامل المادية في بيئة العمل (مدة الراحة، وقت العمل، الإضاءة، الضوضاء...) مع وضع عينة أخرى شاهدة بدون تغيير الظروف المذكورة، وقد أوضحت النتائج ارتفاع في إنتاجية أفراد العينة عند التغير في الظروف المادية مع عدم تراجع وعودة الإنتاجية إلى القيم السابقة بالعودة للظروف السابقة، وقد أوضحت الدراسة وجود عوامل يفوق تأثيرها تأثير العوامل المادية للعمل حيث برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل وبالتالي استنتج ما يلي:

- ✓ أن المصنع (المنظمة) يؤلف نظاما اجتماعيا تظهر من خلاله علاقات اجتماعية ينشؤها الأفراد فهي علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل ضمن العملية الإنتاجية.
- ✓ الانسان كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميولاته واتجاهاته ومشاعره، .... التي تؤثر على أدائه الإنتاجي
- ✓ التركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي.
- ركز إيلتون مايو على ثلاث مسلمات رئيسية:

- ❖ لا تعد الحوافز الاقتصادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد (قد يقدم إنتاجية أقل حتى مع وجود الأجر النقدي غالبا يتقيد بإنتاجية زملائه وتبعا للاعتبارات الشخصية التي تربطه بهم.
- ❖ لا يواجه العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة وبشكل غير رسمي أي أن طبيعة التفاعل الاجتماعي لها دور مؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- ❖ التخصص الوظيفي الدقيق لا يحقق بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة (للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة)
- أهم ما ساهم به (مايو) في نظرية المنظمات:

- ✓ الإنسان \_ إلى جانب المكافأة المادية \_ يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
- ✓ الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها.
- ✓ للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية.
- ✓ الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.
- ✓ للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين إنتاجية المنظمة.

#### ثانيا: نظرية الحاجات الانسانية: (أبراهام ماسلو)

تعد نظرية الحاجات لماسلو إضافة مهمة في تطور الفكر الإداري ونظرية المنظمة حيث يعتبر أن تدرج الحاجات الإنسانية هي الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وبالتالي حاول صياغة نسق مترابط يفسر من خلاله طبيعة الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، ويفترض ماسلو أن للفرد حاجات متنوعة قسمها إلى خمسة فئات متدرجة هي:

#### 1\_ الحاجات الفيزيولوجية: وهي التي تخدم البقاء البيولوجي (الأكل، الشرب، الراحة.....)

2\_ حاجات الأمن: الحفاظ على الحالة الراهنة والأمان المادي والمعنوي وعدم الخوف (النظام، الحماية، الأمن، ....)

3\_ الحاجات الاجتماعية (الانتماء): أي الحاجة لبناء علاقات والانتماء لجماعة معينة وإطار يحس فيه بالألفة.

4\_ حاجات تقدير الذات: ويرى ماسلو أن التقدير يكون في جانبين: أولهما احترام النفس والإحساس بالقيمة الداخلية الذاتية والآخر يتعلق بالحاجة لاكتساب احترام الآخرين (السمعة، الوضع الاجتماعي المرموق ..)

5\_ حاجات تحقيق الذات: وتعتبر الحاجات العليا وتعني استخدام الفرد لكل قدراته ومواهبه لتحقيق إمكانياته الكامنة وتنميتها لأقصى مدى (حاجات السعي نحو تحقيق غايات وقيم عليا)

فهي مرتبة في تدرج متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، كما يركز هرم ماسلو للحاجات على مبدئين:



ويعتبر ماسلو أن الفرد عندما يشبع الحاجات الأكثر أولوية وإلحاحاً فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع وبالتالي يصعد الفرد في سلم الدوافع، مع اعتبار أن الأفراد يختلفون في مقدار إشباعهم وفي أولوية الحاجات لديهم، ويعتبر هذا الهرم كإضافة في مجال المنظمات حيث يساعد المدراء على فهم احتياجات العاملين وتحقيقها من أجل إثارة دافعيتهم وتحفيزهم للعمل وإشباع احتياجاتهم.

ثالثاً: نظرية X و Y (دوغلاس ماك كريغور)

تأثر بشكل كبير بأفكار كل من ماسلو وإيلتون مايو وقدم نظريته المعروفة باسم الفلسفة الإدارية أو نظرية X و Y حيث تشتمل على وجهتي نظر متناقضتين حول سلوك الأفراد في بيئة العمل وذلك كما يلي:

(X) وتعتبر عن الجانب السلبي حيث تفترض أن:

- الأفراد العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ويجبرون عليه.
- ضرورة إخضاع الفرد للرقابة الصارمة والتهديد بالعقاب.
- طموح الفرد لا يتعدى تحقيق الامان.
- الأفراد يحفزون بالماديات فقط.

(Y): تمثل الجانب الإيجابي وتقوم على اعتبار أن :

- لديهم قدرة ورغبة للعمل ومستعدون لتحمل مسؤولياته
- الفرد يرى في العمل مصدر لإشباع طموحاته.
- العاملون يحبون عملهم ويمتلكون قدرات إبداعية.
- العاملون ليسوا بحاجة إلى رقيب.

وبالتالي فإن أهم ما قدمته أفكار ماكريغور في إطار الممارسات الإدارية أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وهؤلاء يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم.

#### فوائد ونقائص نظريات المدرسة السلوكية:

اشتركت أفكار النظريات الثلاث للمدرسة السلوكية في التركيز على طريقة إدارة الإنتاجية من خلال فهم سلوك العاملين ودوافعهم وما يتضمنه من توقعات واحتياجات وتعزيز دور الفرد ضمن التنظيم وجماعة العمل بالإضافة إلى تفاعل المجموعات مع بعضها بما يزيد من كفاءة الأداء بالإضافة إلى التركيز على التنظيمات غير الرسمية، لكن يعاب على هذه النظريات أنها ركزت على المستويات الدنيا للمنظمة فقط بالتركيز على العامل دون الاهتمام بالإدارة العليا بالإضافة إلى إهمال البيئة الخارجية للمنظمة من خلال اعتبارها نظام مغلق ودراسة تفاعلاتها الداخلية فقط.

يمكن اعتبار أن المدرسة السلوكية كانت محطة هامة في تطور مفهوم ونظرية المنظمات من خلال مساهماتها القيمة حيث استمرت وتواصلت الأبحاث والدراسات على ضوء أفكارها وظهرت نظريات ومدارس أخرى كان لها الدور الفعال في زيادة الاهتمام بنشاط المنظمات وتحسين أدائها وإنتاجيتها.