

الفصل الثالث : المدخل السلوكي في دراسة المنظمة

ماهي المتغيرات التي طرت على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات وثبتت عدم جدوى المفاهيم والنظرات التنظيمية السائدة ، اذكرها بشكل مختصر ؟

- شيوع وتبلور الادارة كحقل علمي جديد ومستقل .
- ادى التطور التكنولوجي الى تطورات مهمة في مجانبى المنظمات العمل :-
 - توسع حجم المنظمات بشكل كبير نتيجة توسع حجم الانتاج .
 - باتت الاعمال اكثر تعقيدا واكثر كلفة من حيث الوقت والتكاليف المادية الاخرى .
- مرور العالم بأزمة الكساد العظيم والتي ادت الى غلاق العديد من المصانع وتسريح العاملين فيها حتى وصل معدل البطالة الى ٢٥ % ، ظهور نقابات العمال ، تعديل المنظمات من اساليب تعاملها مع العاملين .
- تعقيد التكنولوجيا ادى الى تنويع الانتاج وبالتالي تعقد المنظمات وزيادة عدد المنظمات وفروعها مما تطلب اشكالا تنظيمية اكثر استجابة الى للبيئة الجديدة .
- تغير الاوضاع السياسية والاقتصادية والتعليمية والثقافية جعل المنظمات تواجه حقائق جديدة لم تالفها من قبل .
- كل التغيرات السابقة وسواها اظهرت مدخل فكري جديد في التنظيم :
 - ١- العاملين ليسوا مجرد ادوات او وسائل تستخدمها المنظمات لبلوغ اهدافها بل هم هدف المنظمة وغايتها .
 - ٢- ضرورة وضع مفاهيم نظرية واختبارها تجريبا لغرض الوصول الى نتائج علمية ملموسة .

تكلم عن المدخل (حركة العلاقات الانسانية) من حيث: الافتراضات التي قامت عليها ؟
وكيف انطلقت حركة العلاقات الانسانية ؟

تعود بدايات المدخل السلوكي الى حركة العلاقات الانسانية التي ارادت ان تختبر علمياً صحة الافتراضات التي قامت عليها النظريات التقليدية ، اخذت الافتراضات السابقة كمسلمات وادخلت عليه تعديلات لذلك يسمى بعض الباحثين مدرسة العلاقات الانسانية **بالنظرية التقليدية المعدلة** ، انطلقت مدرسة العلاقات الانسانية مع البحث الذ اجراها الباحث (التون مايو)

تكلم عن البحث التي اجريت في مصنع الهاوثورن (Howthorn) وكيف تم تقسيم البحث ، بشكل مختصر واضح ؟

- البداية كانت عام ١٩٢٤ قام مجلس البحث الوطني التابع للاكاديمية الوطنية الامريكية للعلوم مشروعا بحثياً **لتحديد ماهي العلاقة بين الظروف البيئية المادية للعمل و انتاجية العاملين ،** في مصنع الهاوثورن حيث قسم البحث الى اربع مراحل :-
- **المرحلة الاولى :** دراسة مجموعة من النساء العاملات على خط تجميع جهاز الهاتف ، قاموا الباحثين في تغير شدة الانارة وسجلوا ملاحظتهم عن مدى تغير كمية الانتاج ، كانت النتائج محيرة عند زيادة الانارة كانت الانتاجية ترتفع ، وعندما قللوا الانارة الانتاجية بقيت مرتفعة ، مما جعل الباحثين يستنتجون ان هنالك عامل اخر عدا الانارة يؤثر في الانتاجية .
- **المرحلة الثانية :** تم تجربة عوامل مادية اخرى مثل طريقة دفع الاجور ، اوقات الاستراحة ، ايضاً كانت النتائج محيرة فالإنتاجية بقت تزداد بالرغم من تغيير طبيعة العوامل المؤثرة ، لذلك توجه الباحثون الى سؤال النساء عن سبب زيادة الانتاجية حيث كانت هنالك ست اسباب وراء الزيادة على ما يبدو :
 - صغر المجموعة .
 - نوع الاشراف (القيادة) .
 - الاجور .
 - الابداع والجد في الموقف .
 - اهتمام العاملات بالتجربة .
 - الاهتمام الذي تلقته العاملات في غرفة التجربة .

تکلم عن البحث التي اجريت في مصنع الهاوثرن (Howthorn) وكيف تم تقسيم البحث ، بشكل مختصر واضح ؟

ليست الحاجات المادية فقط هي الحافز الرئيس للعمل بل هنالك حوافز اخرى غير مادية تؤثر على انتاجية العاملين مثل العوامل الاجتماعية والنفسية وعليه ،

٣- المرحلة الثالثة : تم اجراء 2000 مقابلة مغلقة او مقننة وفق نموذج اسئلة مغلق وبعد ذلك مفتوح اذ يسمح للعاملين بالإجابة بحرية، استنتج الباحثون من خلال الاجابات ان هنالك عدد من العوامل الاجتماعية والنفسية قد تؤثر على سلوك العامل في عمله ، هذا الاستنتاج يبدو اعتيادياً ولكنه لم يكن مألوفاً في وقته .

٤- المرحلة الرابعة : تجربة ورشة تسليك لوحات المحولات ، ١٤ عامل كانوا يعملون على تسليك لوحات محولات الهاتف في الورشة ، حيث يتطلب العمل جهداً فردياً وجماعياً لم يقوم الباحثين في اجراء أي تغييرات ، بل الاكتفاء في وضع العاملين بغرف عمل مستقلة بتوفير ظروف مشابهة الى ظروف العمل الطبيعية ، كانت النتائج مختلفة لم يرتفع الانتاج بل نقص قليلاً ، اكتشف الباحثين بعد ذلك وضع العاملين معيار انتاجي (باتفاق لا رسمي بينهم) بعد تجاوز حجم معين من الانتاج يوميا ، و كانت مجاميع العمل تسلط ضغوطاً لا رسمية على اعضائها للالتزام بهذا المعيار بدقة .

ماهي الاستنتاجات التي توصل لها العلماء من بحث مصنع الهاوثرن (Howthorn) والتي شكلت فلسفة ادارية و تنظيمية جديدة ؟

١- ان المنظمات عبارة عن كيانات مجتمعية وليست مجرد الات صماء لا احساس فيها .

٢- مستوى العمل والانتاج لا يتحدد فقط بالمعايير الرسمية التي تضعه الادارة بل هنالك معايير غير رسمية تتحدد بشكل اجتماعي بين افراد المنظمة .

٣- ان للمكافاة والحوافز المادية غير المادية اهمية ايضا في دافعية العاملين .

٤- زملاء العمل والعلاقات التي تنشأ بينهم داخل المنظمة عوامل مهمة في التنظيم والعمل .

٥- ساهمت تلك التجارب في تطوير نظرية المنظمة من قبل علماء النفس والاجتماع عن طريق اجراءهم بحوث ميدانية تجريبية مستخدمين المنهج التجريبي في البحث العلمي .

نظرية حركة العلاقات الانسانية جابهت عدد من الانتقادات الفكرية والمنهجية شأنها شأن بقية النظريات هي ؟

- ❖ ركزت حركة العلاقات الانسانية كثيراً على الجوانب الانسانية واهمية التنظيم اللارسمي على حساب التنظيم والجوانب الرسمية ، وهذا جعلها تقلل من اهمية التخصص وتقسيم العمل للदान يعدن من الاسباب الرئيسية لزيادة الانتاج .
- ❖ ركزت ايضا على ذات الفلسفة التقليدية في زيادة الكفاءة والانتاج عن طريق التحكم بالعاملين وادارتهم وفق مشيئة الادارة لذلك سميت بالنظرية التقليدية المعدلة .
- ❖ استخدمت الحركة الانسانية المنهج التجريبي واستخدام هذا المنهج يثير العديد من الشكوك من اهم هذه الشكوك كون الانسان اعقد من تتم الاحاطة بجميع المتغيرات والموثرات التي يتفاعل معها ، لا يمكن بالتالي التحكم بها مختبريا باستخدام المنهج التجريبي .
- ❖ استمرت الحركة الانسانية في تجاهل اثر البيئة الخارجية ومتغيراتها على التنظيمي وهي بذلك لم تختلف عن النظريات التقليدية .

تکلم عن مساهمات كل من (تشستر برنارد) و (هربرت سايمون) ؟

- 1938 ، اصدر واحد من اهم الكتب (وظائف الرؤساء) اكد فيها على الجوانب النفسية في المنظمات ، تعد نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة واحد من افضل الاساهمات شكلت نقاب جذري للمفهوم التقليدي للسلطة ، اذ يرى ان السلطة تتدفق من الاسفل الى الاعلى وليس العكس كما تفترض النظرية التقليدية ، فالاساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين اذ بدون هذا ل قبول لا يمكن لادارة ان تباشر سطلتها .
- بهذه النظرة حاكى برنارد نظرية العقد الاجتماعي للمفكر جان جاك روسو والتي تفترض ان الشعب مصدر السلطات .

كيف ظهرت نظرية التعادل التنظيمي ؟ وماهي الاسس التي قامت عليها ؟

طور هيربرت سايمون افكار برنارد وطورها في اطروحة دكتوراة نشرت على شكل كتاب هو كتاب (السلوك الاداري) ونتيجة لذلك ظهرت نظرية **التعادل التنظيمي**

وطبقا الى هذه النظرية تقديم المكافآت من اجل تقديم اساهماتهم واعتبرت واحدة من نظريات التحفيز ، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الاسس :

□ المنظمة عبارة عن نسق من العلاقات والسلوك المتبادل بين اعضائها ويسمون بالمشاركين في المنظمة .

□ يستلم كل مشترك من المشاركين مكافاة مقابل مساهمته في عمل المنظمة .

□ يستمر المشارك في مساهمته فقط عندما تكون المكافآت المقدمة له مساوية او اكثر من المساهمة المطالب بالقيام بها .

□ تعد الاسهامات المقدمة من المشاركين في المنظمة المصدر الرئيسي لإنتاج المكافآت .

□ وبالتالي سوف تستمر المنظمة بالعمل والوجود ما دامت المساهمات المقدمة من المشاركين تكفي لتوفير المكافآت بالقدر الذي يحثهم على المشاركة .

تكلم عن مدخل الموارد البشرية من حيث :-

١- على ماذا يؤكدون الباحثون بهذا المدخل ؟

٢- بماذا يؤمنوا منظرو هذا المدخل ؟

٣- الفلسفة الاساس لمدخل الموارد البشرية ؟

- هذا المدخل يركز على الافراد **ويؤكد** على اهمية سعي المنظمات لتطوير الافراد لكي يحققوا مستويات اعلى من الكفاءة والابداع والانجاز كونهم المورد الاساس للمنظمات والمجتمع .

- **يؤمن** منظروا هذه المدرسة بضرورة قيام المنظمات بمساعدة العاملين فيها لتطوير انفسهم وجعلهم يتحملون المسؤولية الذاتية عن اعمالهم .

- **فالفلسفة الاساس** لهذا المدخل اذ اعطاء فرد ما سمكة قد يجعله شبعانا ليوم واحد فقط لكن تعليمه كيفية صيد السمك سيجعله شبعانا مدى الحياة .

ساهم دوكلاس ماكريكر مع باحثين آخرين في بناء الافكار الرئيسية لمدخل الموارد البشرية، ماهي نظريته (x) و (y) وماهي الافتراضات التي استندت عليه النظريتين؟

- حاول هولاء الباحثين وغيرهم جاهدين لجعل المنظمات مكان العمل اكثر مودة ، لذلك بنيت نظرية دوكلاس ماكريكر التي عدها البعض نظرية في الدافعية ، نظرية في القيادة او نظرية في فلسفة الادارة على اساس وجود نظريتين متضادتين للطبيعة البشرية، اذ توجد نظريتين متناقضتين:

النظرية الاولى (x).

- تأخذ اتجاه سلبي اتجاه الانسان و تفترض :

- ١- كره العاملين للعمل بطبيعتهم .
- ٢- و عليه فان العاملين يجب مراقبتهم باستمرار ويهددوا بالعقاب باستمرار لجعلهم ينجزون الاهداف المطلوبة .
- ٣- يتجنب العاملين تحمل المسؤولية ويرتاضون عندما يجري توجيههم من الاعلى
- ٤- يعد الامن الوظيفي العامل الاول بالاهمية من بين جميع العوامل الاخرى لذلك لا يظهر سوى مستوى طموح متدني .

النظرية الثانية (y)

- تأخذ اتجاه ايجابي اتجاه الانسان و تفترض :

- ١- ينظر العاملين الى العمل نظرة ايجابية كنظرتهم لأوقات الراحة واللعب .
- ٢- يعمل العاملين بشكل ذاتي من انفسهم اذا اقتنعوا بالاهداف المحددة لهم .
- ٣- يمكن للفرد ان يتحمل المسؤولية بل انه قد يسعى لها ايضا .
- ٤- الابداع يمثل القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة وهو لا يعد حكرا على المديرين بل هو قدرة طبيعة موجودة لدى جميع الافراد بضمنهم العاملين .

كيف نظر الباحث (ارجيزز) الى المنظمة ؟ وكيف يحصل الاندماج بين المنظمة والفرد ؟

- اعد (ارجيزز) المنظمة كياناً مجتمعياً يتألف من مكونين اساسيين هما التنظيم والفرد وان اول مشكلة تواجه اية منظمة هو كيفية الاستفادة من الافراد المختلفين في قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وجعلهم يتشاركون جميعا بعمل تعاوني يؤدي الى انجاح المنظمة من جهة وتحقيق الافراد من جهة اخرى .
 - باختصار فان المشكلة تكمن في كيفية **التكامل** الفرد مع منظمته والتي تسمى **بالاندماج** ويحصل الاندماج نتيجة الاتي :
 - ١- ان كلا من الفرد والمنظمة هما نسقان منظمان متمايزان .
 - ٢- كل من هذين النسقين (نظام) له رغباته التي يسعى الى تحقيقه .
 - ٣- تسمى العملية التي تحاول من خلالها شخصية الفرد بتحقيق ذاته من خلال العمل **بالشخصنة** .
 - ٤- تسمى الانشطة التي تحاول المنظمة من خلالها تحقيق رغباتها بواسطة الافراد العاملين بعملية **التكيف الاجتماعي**
 - كلما زاد تعبير الفرد عن عملية الشخصنة لديه كلما ازداد احتمال تكامله مع المنظمة .
 - كلما زاد تعبير المنظمة عن عملية التكيف الاجتماعي لديها كلما زاد احتمال تكاملها مع الفرد .
- مع ذلك يرى ان هنالك صراع دائم بين الفرد والمنظمة ، ينجم هذا عن التضاد بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد ، ومن اجل ان يخفف الافراد من الضغوط التي يولدها التنظيم الرسمي عليهم يتجهون الى خلق تنظيم **لا رسمي** الخاص بهم وهو يعتبر اليات دفاعية تستخدم من قبل الافراد لجعلهم اكثر استقلال وابداعا لذلك قد يعد التنظيمي لا رسمي اداة نافعة ومفيدة بيد التنظيم (وليست موزية ومضرة كما يعتقد التقليديون) اذ ما احسنا المنظمة استغلالها