

## المحاضرة الثالثة: نظريات المنظمة

لقد تطورت المفاهيم الفكرية والنظريات التنظيمية عبر سلسلة تجسدت بجهود عديدة من الباحثين والمفكرين في دراسة وتحليل السلوك الإنساني عموماً، والسلوك التنظيمي بشكل خاص من خلال التطورات الفكرية والفلسفية التي تمخضت بصفة تدريجية من الدراسة والتحليل، وقد بدأت تأخذ الاطار العملي من البحث والتفكير منذ العقد الأول من القرن العشرين، وسوف نبرز هذه النظريات وما جاءت به كل نظرية من خلال أصحابها بهدف تطور المنظمات وكيفية إدارتها.

1. **المدرسة الكلاسيكية:** يندرج تحت هذه المدرسة ثلاث نظريات فسرت السلوك الإنساني والتنظيمي، تجمعها افتراضات متشابهة الى حد ما، وكذلك تأثيراتها العملية كما انها ظهرت في فترة زمنية واحدة، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الافراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلانيين وانهم انفعاليون ولذلك فانهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النظريات الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وتتمثل النظريات التي تدخل في وعاء المدرسة الكلاسيكية فيما يلي:

- نظرية الإدارة العلمية 1856-1915: فريدريك تايلور.
- النظرية البيروقراطية 1864-1920: ماكس ويبر.
- نظرية المبادئ الادارية 1841-1925: هنري فايول.

2. **مدرسة العلاقات الإنسانية:** جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كردّ فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بانها اهملت العنصر الإنساني ولم توله الأهمية اللازمة، كما جاءت نتيجة المشاكل التنظيمية والسلوكية التي عانت منها المؤسسات المسيرة وفق المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية وعجزها عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ولاء العمال، مما أدى الى الإضرابات، الغيابات.....، كما يمكن إرجاع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية الى عدة عوامل اجتماعية واقتصادية محلية وعالمية من بينها:

- الازمة الاقتصادية العالمية التي شلت العالم في الثلاثينيات.
- انتفاضات العمال واضراباتهم المتكررة ونشأة النقابات.

على العموم يعتبر "التون مايو" ممن التصقت بهم مدرسة العلاقات الإنسانية ومن روادها الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة، وقد أكد مايو وزملاؤه بأن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته، وعل عكس ما رأته المدرسة الكلاسيكية بأن المشاكل التي تقف عائقا أمام زيادة الإنتاج يجب أن يتم القضاء عليها ومحاولة عقلنتها. كما أن مدرسة العلاقات الإنسانية أشارت بشكل تدريجي في تناولها للنواحي النفسية والمعنوية للعمال كمحددات للإنتاج، ولم تركز على العوامل الاجتماعية إلا بعد جهد كبير في مجال البحث عن أثر العوامل الطبيعية والفيزيولوجية، وكخلاصة للتجارب التي قام بها "التون مايو" وزملاؤه هي أنه تم إبرام عقد خلال الفترة الممتدة بين 1927-1932 للتعاون في مشروع دراسة بين شركة " وسترن الكتريك" بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة في "جامعة هارفارد" وتحت إشراف مايو مع زملائه "ديكسون" و" روشليز برجر" وقد نشرت نتائج هذه الدراسة عام 1939 تحت عنوان " الإدارة والعامل".

إن تجارب "التون مايو" في "مصانع هاوثورن" تعتبر البداية المميزة للدراسات الإنسانية التي اعتمدت الحقل التجريبي في التجارب الجارية في العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية حيث أن "مايو" وزملاؤه قاموا بإخضاع "ست فتيات" الى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء وتمثلت سلسلة التجارب فيما يلي:

- تجربة ترمي الى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية.
- تجربة ترمي الى اختبار العلاقة بين جدولة العمل والكفاية الإنتاجية.
- تجربة ترمي الى اختبار العلاقة بين نظام الأجور والكفاية الإنتاجية.

جدير بالذكر هنا أن "التون مايو" وزملاؤه كانوا يقومون بتغييرات وتعديلات على التجارب السالفة الذكر، وقد كانت النتائج غير تلك المتوقعة في كل التجارب، فقد كانت كلها تشير الى متغير جديد وهو معنويات العاملين بوصفه المتغير الأساسي الذي يؤثر على الكفاية الإنتاجية، ومن خلال الدراسات المتعمقة التي قاموا بها اكتشفوا أن:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد طبقا لطاقته الاجتماعية
- إن الحوافز والمكافآت المعنوية تلعب دورا محوريا في تحفيز العمال وبالتالي الشعور بالرضا.

- إن التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.
- إن العمال لا يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يجابهونها باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وبناء على هذه الفروض الأربعة فقد حددت مدرسة العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي: وهي القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد خلصوا الى استنتاجات وحقائق مفادها أن الفرد هو أهم عناصر العملية الإنتاجية وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام من قبل أصحاب ومديري المنظمة لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المنظمة من امكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تنجح في تحقيق أهدافها.

3. **المدرسة السلوكية:** نتيجة للمآخذ التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الاعمال، بينما ركزت العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر العامل لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة حاولت أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب السلبية والايجابية لكل من سلوك الإدارة والافراد حتى تمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.

إن من بين العوامل التي أدت الى ظهور المدرسة السلوكية نتائج تجارب "التون مايو" وزملاؤه والتي أثارت اهتمام الباحثين نحو مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وهي:

- الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الافراد نحو أهداف المنظمة.
- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة.
- بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

لقد قامت المدرسة السلوكية على أسس أهمها:

- التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة الكلاسيكية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.
  - العامل والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي.
  - التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفيزيولوجي الذي ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية.
  - البيئة متغير رئيس في تحديد السلوك التنظيمي.
  - العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.
  - الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.
- وتتمثل بشكل عام النظريات التي تدخل تحت غطاء المدرسة السلوكية في الآتي:

- نظرية التنظيم الاجتماعي: "وايت باك".
- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: "كريس ارجريس".
- نظرية الاندماج او الانصهار: وايت باك و "كريس ارجريس".
- نظرية التفاعل: "وليام وايت".
- نظرية الدافعية: "رنسيس ليكرت".
- نظرية الفلسفة الإدارية:  $x, y$  "دوجلاس ماكريغور".
- نظرية النظام التعاوني: "شستر برنارد".
- نظرية التوازن التنظيمي: "هارت سيمون".
- نظرية النظام: "روبرت كاهين" و "دانيال كانر".
- النظرية الموقفية: "ميري باركر فوليت"، "لورنس"، "جون وودورد".
- النظرية الكمية في الإدارة: "شستر" "برناردو هيربرت" سيمون، "جيمس مارش".
- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة.
- نظرية  $z$  في الإدارة: "ويليام اوتشي".