

الدبلوم المتوسط في إدارة الموارد البشرية

مقرر: السلوك التنظيمي والموارد البشرية

الموضوع الثالث

التطور التاريخي لعلم السلوك التنظيمي



يهدف هذا الفصل الى:

- تتبع مراحل التطور التاريخي لعلم السلوك التنظيمي.
- ان يقارن الطالب بين النظريات التي سعت لدراسة وفهم السلوك داخل المنظمات وأثره على الانتاجية.

مراحل تطور السلوك التنظيمي:

الاهتمام بمشاكل السلوك التنظيمي بدأ منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ففي الحضارة الفرعونية كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع الى شكاوى العاملين، كذلك الحضارة الإسلامية اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين، ومن ثم دخول الانسان في عصر الصناعة ادى الى زيادة المشاكل.

في القرن السادس عشر ظهر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الانساني والتحكم فيه حيث وضع ميكافيلي نظرية على ان السلوك الانساني محفوف بالشك وعدم الثقة وان الاسلوب الملائم للسيطرة على سلوك الافراد هو القسوة والخداع.

معظم المنظمات التي سبقت الثورة الصناعية كانت تأخذ الطابع العسكري حيث تعتبر سلطة المدير أو المالك سلطة مطلقة. في مثل تلك الظروف لم يواجه القادة مشكلة في التعامل مع الجانب السلوكي.

**مع بداية الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي
بدأت المنظمات الانتاجية في استقطاب أعداد كبيرة من الأفراد
العاملين.**

**فظهرت حينذاك أهمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
وتأثيرها على أداء المنظمة لعملها وبالتالي على سلوك العاملين
فيها.**

▪ من الأفكار التي كانت سائدة في تلك الفترة أن الأفراد العاملون يشعرون بالعزلة وانعدام الشخصية، عدم الرضا، العمل لديهم ليس غاية، ولكن وسيلة لتحقيق اهداف ويمكن التخلص منه متى ما سنحت الفرصة. "هيل، إيجان"

▪ خلال تلك الفترات كان هناك العديد من المحاولات التي جرت من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب لدراسة وفهم السلوك الانساني داخل المنظمات وأثره على الانتاجية. وهنا لا بد من الاشارة الى اسهامات بعض المنظرين الذين تركوا اثراً جوهرياً في هذا الجانب وتتبع مساراتهم ونظرياتهم والمقارنة بينها.

▪ بدأ الاهتمام الجدي بدراسة السلوك التنظيمي في أوائل القرن العشرين، لكن كان لرجال الهندسة الصناعية اثناء الثورة الصناعية فضل السبق في الاهتمام بالسلوك التنظيمي، حيث سعوا في تلك الفترة لجعل الآلات أكثر كفاءة، وامتدت جهودهم للعنصر الانساني لجعله أكثر انتاجية هو الآخر.

▪ **ويعتبر فريديريك ونسلو تايلور الذي أمضى معظم حياته العملية في مصانع الصلب في الولايات المتحدة متدرجاً من وظيفة عامل إلى أن وصل إلى وظيفة كبير المهندسين، هو الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية، ويعتبر أول من استخدم الطريقة العلمية لدراسة سلوك العاملين أثناء أداء وظائفهم.**

الجهاز البيروقراطي وسماته:

- كان لعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (1864-1920م) أثراً واضحاً في تطور نظريات المنظمة الإدارية. حسب وجهة نظره ان أي منظمة لابد ان تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على اساس هرمي تتسلسل به السلطة من القمة الى القاعدة "الجهاز البيروقراطي" حيث يقوم هذا النموذج البيروقراطي على مجموعة من السمات والخصائص كما يلي:

1- إن تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.

2- ضرورة الفصل بين اعمال الموظف العامة والخاصة.

3- شغل الوظائف على اساس التعيين وليس الترشيح.

4- كل وظيفة تتطلب مهارات معينة ولا بد من اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة.

5- الترقية على اساس الاقدمية او الانجاز او الاثنين معاً ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك.

6- الراتب المجزي والعلاوة هي ما يطلبه الأفراد من المنظمة.

7- لابد من مراقبة الأفراد للتأكد من حسن أدائهم للعمل.

من هذا يتضح ان ماكس فيبر اهتم بوصف الجهاز التنظيمي المثالي في نظره والذي يستطيع ان يحقق اعلى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية، وان الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الفرد. لكنه قلل من اهمية الجانب الاجتماعي والنفسي للموظف ولم يتطرق لمناقشة معطيات بيئة النظام الخارجية وتأثيرها على المنظمة ومنسوبيها.

سلبيات المنهج البيروقراطي:

لم يخلو هذا المنهج من بعض الآثار السلبية على سلوك الافراد منها:

1-الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين ادى الى الجمود في سلوك الموظفين.

2-اهمال رغبات وميول وعواطف واحاسيس الافراد ادى الى رفضهم للمنظمة، انخفاض حماسهم نحو تحقيق اهدافها.

3- فرض نظام آلي على الأفراد ادى بهم الى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

4- وجود أنظمة وإجراءات صارمة ادى الى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة ومن ثم ادى الى أن يلجأ الأفراد إلى اختيار البدائل التي تتناسب مع القوانين وعدم محاولة اكتشاف طرق جديدة خوفاً من تحمل المسؤولية.

المناهج العلمية لفاهيم السلوك التنظيمي:

استكمالاً لاستعراض هذا التطور التاريخي لفاهيم السلوك التنظيمي سيكون الحديث حتى نهاية هذا الجزء عن اربعة مناهج علمية اهتمت بوضع مجموعة من الفرضيات حول طبيعة المنظمات الانتاجية ووصف كل منها كمحددات للسلوك الانساني بناءً على هذه الفرضيات، كما يلي:

- الإدارة العلمية لكل من فريدريك تايلور وهنري فايول.
- العلاقات الإنسانية لكل من (ألتون مايو وتجربته في مصنع هوثورن) (وشستر برنارد).
- المنهج السلوكي لكل من (ابراهيم ماسلو) (هيرزبرج) (ديفيد ماكيلاند).
- الاتجاه التنظيمي: المستوى (الفردى + الجماعى + التنظيمى + البيئى).

أولاً: الإدارة العلمية:

- تعتبر دراسات فريدريك تايلور للوقت والحركة من أهم المساهمات في مجال الإدارة العلمية. حيث لاحظ تايلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب.
- لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل (One best way) أي تحديد الوقت والحركة اللازمة لتأدية كل مهمة.

▪ ذلك التحديد يؤدي الى (العقلانية، الموضوعية، الفعالية، الاقتصادية) في القيام بالعمل. وبناءً على هذا الاتجاه فان الحوافز المادية فقط يمكن ان تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم.

▪ اثبت امكانية دراسة الادارة بطريقة علمية تحلل وتركب سير العمل، وكان هدفها الرئيسي تحسين الكفاءة الاقتصادية، وخاصة إنتاجية العامل بزيادة كفاءة العمليات من خلال الدراسة المفصلة للحركات التي يقوم بها العامل لأداء المهمة والزمن اللازم لإنجاز كل عملية.

الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:

بالرغم من انها اثبتت امكانية دراسة الادارة بطريقة علمية الا انها اهملت الجانب الانساني وتعاملت مع العامل كآلة وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة.

ثانياً: العلاقات الانسانية:

ظهرت مع بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، واهتمت بالجانب الانساني في المنظمات الإنتاجية وهو يمثل القاعدة الأساسية للمبادئ التنظيمية. حيث اهتمت بمفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وعلى تحقيق أهداف الإدارة وحفز العاملين على التعاون فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الإدارة.

التون مايو:

▪ أجرى ألتون مايو (Mayo) مع فريق من معاونيه تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية في الفترة من 1927-1932م في مصنع هوثورن التابع لشركة وسترن الكتریک (Western Electric) في مدينة شيكاغو بأمریکا وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية (كالأجور وساعات الراحة والإضاءة) وإنتاجية العامل.

- اثبتت تلك التجارب ان العوامل المادية لا تؤثر وحدها على انتاجية الفرد وان العوامل والاعتبارات الاجتماعية والانسانية والنفسية (مثل روح الفريق) أكثر تأثيراً من العوامل المادية.
- كما أثبتت نتائج تلك التجارب ايضاً أنه لا بد أن يُنظر إلى العامل باعتباره إنسان يستمد تصرفاته من جماعة العمل،

- وكل ما يسعى إليه هذا العامل كمكافأة للعطاء والإنتاج هو أن يشعر بذاته داخل المجموعة، وأن انتاجيته وتصرفاته وأنماط سلوكه دائماً تتأثر بقرارات هذه المجموعة.
- سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له من حوافز معنوية.
- أي تجمع بشري ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية التي تضع أنماطاً معينة تحمي سلوك الأفراد.

شستر برنارد (1886-1961م):

تعتبر نظرية النظام التعاوني من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت افكار هذه النظرية في كتابين لبرنارد الاول بعنوان: وظائف المديرين 1938م والثاني بعنوان: التنظيم والادارة 1948م أعدهما بناءً على خبرته في شركة الاتصالات الهاتفية، ويرى ان التنظيم يقوم على اساس تعاوني مقصود وهادف يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية كما انه يضم وحدات أصغر من ناحية اخرى.

فالتنظيم عنده نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

1- وجود هدف مشترك يجمع بين الاعضاء ويسعون الى تحقيقه.

2- وجود نظام اتصالات كفؤ بين اعضاء التنظيم.

3- رغبة اعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

ويقول في نظريته: إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، وأن الإنسان مستقل وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، وهو كائن حي له القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة كذلك على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه.

ويقول برنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً او توجيه صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

1 - إذا كان قادراً على فهم وإستيعاب الرسالة.

2 - إذا كان يعتقد أن الرسالة لا تتناقض مع أهداف المنظمة وان من اصدرها صاحب صلاحية.

3 - إذا كان يعتقد أنها تتمشى مع أهدافه الشخصية.

4 - إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها

ووضعها موضع التنفيذ.

وعموماً هذه النظرية تؤكد على ما يلي:

- ان المنظمة نظام تعاوني، وان استخدام السلطة يجب الا ينحصر لدى القادة وان مشاركة كافة المستويات ضرورية لضمان قبول الاوامر.
- التوازن بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وما يحصل عليه من راتب ومكانة وحوافز.

ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يُطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة.

دوجلاس ماكجريجور 1943م:

**صنف الافتراضات حول ماهية النفس البشرية الى مجموعتين،
اولاً: أطلق على نظرية الإدارة العلمية لـ(تايلور) نظرية (X) وثانياً:
أسس نظرية معاكسة لها أطلق عليها نظرية (Y) وهي معاكسة لها
تماماً، ووضح ان سلوك المدير يعتمد على تبني أحد النظريتين
(Y) و (X):**

تفترض نظرية X ان:

- الانسان كسول بطبعه.
- يحتاج الى حوافز خارجية (مادية).
- الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية.
- يفضل ان يكون تابع.
- الإنسان غير قابل للتغيير.

▪ الإنسان منغلق داخلياً وكل ما يهيمه أهدافه الخاصة فقط.

▪ يحتاج الى الرقابة الخارجية.

لذا لا بد للمنظمة ان تستخدم العقاب والتهديد والحوافز المادية

والرقابة اللصيقة لدفعه.

اما نظرية Y تفترض ان:

- العمل نشاط طبيعي للإنسان ويجب.
- لديه حوافز داخلية (معنوية).
- الانسان طموح، مبادر، ويتحمل المسؤولية.
- الانسان مبادر ومستعد لتعلم اشياء جديدة.
- الانسان منفتح ويفكر في اهداف المنظمة.
- لديه رقابة داخلية ذاتية.

لهذا رأى انه لا بد ان تُعطي المنظمة فرصة للمشاركة والرقابة الذاتية واعانة الافراد على اكتشاف وتطوير تلك الصفات الانسانية لدفعهم.

تعتبر نظرية X و Y من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري بتركيزها على سلوك الثواب والعقاب للإفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل،

حيث ركز دوجلاس ماكجريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته هذه على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم وبناءً عليها يختارون الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، واستناداً على تلك الافتراضات قسم ماكجريجور العاملين إلى مجموعتين وافترض لكل مجموعة افتراضات كما تقدم.

**ووضع ميزاناً لقياس العقاب والثواب، فكلما كان الموظف أكثر
انتاجيةً وعطاءً اتجه للجانب الايجابي، وجوزي على عمله وإذا
حصل العكس يعاقب.**

سلبيات المنهج الإنساني:

هذا المنهج الانساني ايضاً لم يخل من بعض المآخذ والسلبيات
منها على سبيل المثال:

- إهمال الجانب التنظيمي الرسمي على الرغم من أهميته في التأثير على السلوك الفردي والتركيز على الجانب البشري (الإنساني).

- **إهمال أهمية التناقضات والصراعات داخل التنظيم، وما قد تفضي إليه من إبداع، وابتكار وتجديد وتغيير، وهي أمور مرغوب فيها.**
- **إهمال الجانب المادي للحوافز والتركيز فقط على الحوافز المعنوية كموجهات لسلوك الفرد التنظيمي.**

شكراً لكم على حسن

استماعكم