

## المحاضرة رقم: 08

### نظريات التنظيم النظرية السلوكية

**1-نظرية العلاقات الإنسانية:** تأسست هذه النظرية بفضل التجارب التي أجريت في معمل "هاوتورن" التابع لمصنع وسترن الكتريك" بشيكاغو عام 1924م على يد فريق من الباحثين في مقدمتهم "التون مايو"، وكان الهدف الأساسي من هذه الدراسة معرفة تأثير بعض العوامل والمتغيرات المادية كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، فترات الراحة.. على إنتاجية العاملين، بينت نتائج الدراسة أن هذه العوامل لا تؤثر بصفة كبيرة على كمية الإنتاج، وبما أن الأفراد يعملون ضمن جماعة، استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى أدت إلى زيادة الإنتاجية ويمكن تلخيصها في عاملين أساسيين:

- الإشراف من قبل المدراء حيث يشعر العاملین بأهميتهم في المنظمة من خلال السماع إلى آرائهم ومشاكلهم.
- مناخ العمل الجماعي الذي برز عنه علاقات اجتماعية بين العاملين.

يمكن القول أن هذه الدراسة قد نقلت اهتمام المدراء من الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي، كما ساهمت هذه الدراسة في حركة العلاقات الإنسانية التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية.

**2-نظرية الحاجات الإنسانية:** من النظريات التي تدرج ضمن المدرسة السلوكية ما قدمه ابراهام ماسلو حول نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في مجال الإدارة، قام "ماسلو" بترتيب الحاجات الإنسانية حسب درجة إلحاحها وضرورة إشباعها إلى خمس حاجات ووضحها في هرم سمي ب"هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات البيولوجية الضرورية للبقاء والاستمرار
- حاجات الأمن: وهي الحاجة إلى الأمن الشخصي والأمن من المخاطر
- الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة إلى الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين
- حاجات التقدير والاحترام

-حاجات تحقيق الذات: والحاجة إلى الإبداع والانجاز المتميز والتفرد بأعمال استثنائية.

**3-نظرية x و نظرية y:** قدم هذه النظرية ماك غريغور " الذي تأثر بشكل كبير بالدراسة التي قام بها التون مايو حول العلاقات الإنسانية، وقدم كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" بين فيه وجهة نظره المتعلقة بضرورة لفت انتباه المدراء إلى الجوانب الاجتماعية للعاملين، وفي هذا

الصدد قدم نظريتين حول الطبيعة الإنسانية هما نظرية x ونظرية y ويمكن تبيان ذلك من خلال الجدول أدناه

صفات العاملين حسب نظرية x و نظرية y

نظرية x	نظرية y
<p>-الإنسان بطبعه كسول وغير محب للعمل ولا يتحمل المسؤولية</p> <p>-يعتبر العقاب من الوسائل الهامة والتي تدفع الإنسان للعمل</p> <p>-الحافز المادي هو أهم حافز</p>	<p>-معظم الناس محبون للعمل ويتحملون المسؤولية ويسعون للبحث عنها.</p> <p>-لا يشكل العقاب الوسيلة الوحيدة لدفع الإنسان إلى العمل، فالفرد يمارس الرقابة الذاتية للوصول إلى الأهداف</p> <p>-يهتم بالحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية</p> <p>-أن الفرد ماهر في توجهاته و مندفع نحو الإبداع</p>

إذن عل المدراء فهم طبيعة الأفراد والعوامل المؤثرة في سلوكياتهم

#### 4-نظرية اتخاذ القرار التوازن التنظيمي لسايمون هيربرت:

وفقا لهذه النظرية فان جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، والقرار الجيد في نظر سايمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر اكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يحوز على أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع، فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة. لذا ظهرت محل العقلانية المطلقة العقلانية المحدودة، والمقصود بالعقلانية المحدودة أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي فيها. بل والذي يحقق التوازن تنظيمي ويقصد بالتوازن التنظيمي مجموعة من العلاقات تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بان انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق الهدف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية.

تقوم نظرية التوازن التنظيمي عند سيمون على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، كون أن الأفراد على علم بان مشاركتهم سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، أي أن يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد. فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استقرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياستها الداخلية لبقاء الأفراد في حاله عطاء مستمر.