

### أسئلة الامتحان الخاصة بالسداسي الأول في مقياس نظريات التنظيم

س1 : استند باحثو هارفارد في المرحلة الرابعة من تجاربهم الشهيرة في إثبات فكرة اتفاق العمال بشأن تسقيف الإنتاج عند حد معين إلى مجموعة من الحقائق. ماهي؟

س2 - يصنف دوغلاس مارتينور في نظريته دوافع واتجاهات العاملين في نوعين أساسيين، لكل منهما أساسه النظري ومبادئه. ماهما، وماهي اسس ومبادئ كل نوع؟

س3 - توصل وليام أوشي إلى بناء نظريته من خلال دراسة مقارنة بين نموذجين لهما مكانتهما في الإدارة والتنظيم. أ - ماهما هذين النموذجين؟ وماهي مبادئ كل منهما؟

ب - ماهي هذه النظرية، وما هي مبادئها؟ ولماذا تم فيها تبني مبادئ معينة دون سواها؟

### الإجابة النموجية لأسئلة الامتحان الأول في

#### مقياس: نظريات التنظيم

ج1 - أرجع مايو وشركائه عملية تقييد العمال لسقف إنتاجهم عند حد معين إلى عديد العوامل منها خاصة:

- 1 - أن العمال توقفوا عن العمل قبل انتهاء موعد العمل الرسمي.
- 2 - اعتراف عدد كبير من العمال للباحثين بأن مقدرتهم الإنتاجية تفوق إنتاجيتهم المحققة خلال التجربة.
- 3 - أظهرت دراسات المهارة والذكاء المطبقة على العمال عدم وجود علاقة لذلك مع إنتاجيتهم.

وعليه أرجع الباحثون ذلك إلى:

ا - اعتقاد العمال بفكرة أنهم لو يحققوا مستويات موضوعية للعمل، فإن الإدارة سترفع هذه المستويات بدعوى أن هذه المستويات سهلة التحقيق.

ب - حماية العمال بطبيعي العمل، حيث انه ومن وجهة نظر نظرية التضامن الاجتماعي فانه يوجد بين العمال المسن وضعيف التدريب والكفاءة والمريض؛ وكل منهم لديه عائلة تتطلب احتفاظه بمنصب عمله، وبالتالي يعمل أصدقائهم في اتجاه عدم الكشف عنهم وتعريضهم للتسريح والبطالة أو نقص الأجور والحوافز.

ج - ومن وجهة نظرية ديناميكية الجماعة فقد ساق العلماء فكريتي الضغط والسيطرة الاجتماعية من خلال مدخلين احدهما يذهب إلى أن العمال يمارسون ضغطا على الإدارة بتسقيفهم للإنتاج حتى تستجيب لمطالبهم، والآخر يرى أن الجماعة غير الرسمية تمارس الضغط والرقابة على سلوكيات أعضائها، حيث أن العامل الذي تزداد إنتاجيته عن السقف الذي أقرته الجماعة سيتعرض لكل صنوف الضغط والاحتقار والازدراء والسخرية. وسيكون عبر لمن يريد الخروج عن نظام الجماعة غير الرسمية.

ج2: انطلاقا من خبرته الطويلة والثرية في مجالات الاستشارات صاغ دوغلاس ماغريقر نظريتين على طريفي نقيض ولكل منهما أساسها النظري وفلسفتها حول الطبيعة الإنسانية ومبادئها في العمل. وهما نظريتي (س،X،Y)، فالأولى نظرية موعلة في القدم وتعود إلى تلك التصورات الخاطئة عن السلوك الإنساني بوجه عام مثل: الإنسان جشع وأناني بطبعه، وأن سلوكه محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة عليه هو القسوة والمكر والدهاء والخداع، والتدليس والمساومة، إلى جانب القهر والقسوة والردع... وأي وسيلة يتحقق من خلالها إحكام السيطرة على تصرفات وسلوكيات المرؤوسين وانصياعهم وامتثالهم للأوامر كالمكافآت والحوافز. وهي الأفكار التصورات التي تزخر بها أدبيات الممارسة في العهدين العبودي والاقطاعي ومع بدايات الثورة

الصناعية، وساهمت بشكل كبير في التأسيس لطروحات المدارس الكلاسيكية في تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات؛ حيث تفترض أن الناس كسالى وغير عقلانيين... وأن السيطرة على سلوكهم يتطلب نموذجا عقلانيا ورشيدا. ويرى (ماجريتشور) أن معتنقي هذه النظرية (X) ينظرون للفرد في العمل نظرة سلبية يستندون إلى الفرضيات التالية:

1. أن العمل نشاط كرهه وبغض إلى النفس بالنسبة لغالبية البشر.
2. أن الفرد لا يرغب في تحمل المسؤولية ويفضل توجيهه من الغير.
3. أنه يمكن توجيه سلوكه عن طريق الحوافز المادية.
4. أن الفرد لديه قدرات إبداعية وسعي ضعيفا لاستغلالها في حل المشكلات والابداع.
5. أن الفرد يبحث عن راحته والإحساس بالأمان في عمله.
6. أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة إلا تحت الرقابة المباشرة والصارمة وأساليب التهديد والوعيد...  
وأشار (ماقرتور) إلى أنه وعلى الرغم مما يؤيد نسبيا هذه الافتراضات، إلا أن هناك من الدلائل ما يشير إلى أن أغلب هذه السلوكيات ناتجة عن رد فعل العاملين للضغوط الواقعة عليهم من قبل الإدارة.  
ومن ثم وضع افتراضاته لما يسمى بنظرية (Y) وهي نظرية حديثة تستمد أسسها من الطروحات الايجابية الحديثة حول السلوك الإنساني وموجهاته. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:  
1. أن العمل نشاط طبيعي تماما كالأكل والشرب والراحة... وأن الإنسان العادي لا يكرهه، بل يمكن تحت ظروف طبيعية أن يجبه ويتخذ منه مصدرا لإشبعاته ورضاه.  
2. أن الفرد لا تحركه فقط الدوافع المادية؛ بل يسعى أيضا إلى تحقيق حاجات أخرى كالاحترام والتقدير وتحقيق الذات.  
3. أن تسليط العقوبات أو التهديد بها ليس السبيل الوحيد لحثه للعمل، بل قد يكون أقلها تأثيرا... وما تحققه الرقابة الذاتية تعجز عن تحقيقه الرقابة اللصيقة.  
4. أن هناك استعداد لدى الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي إليها تحت ظروف معينة مواتية لتحقيق ذاته.  
5. أن الالتزام بأهداف المنظمة يتوقف على ما يتحقق للأفراد من مكافآت وعوائد.  
6. أن الأفراد لديهم القدرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات. وعلى المنظمة الكشف عنها وتثمينها.