

المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

* مفهوم المنظمة:

يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات نظراً لهيمنة المنظمات على مختلف جوانب حياة الإنسان، فما يتمتع به الفرد من مزايا وخدمات متنوعة تقدم له من خلال منظمات حكومية كانت أم أهلية، وما يتناوله الإنسان من مأكّل وما يرتديه من ملابس وما ينعم به من أدوات ترفيه وتسليه لا يحصل عليها إلا من خلال المنظمات المختلفة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تستوعب نسبة عالية من أفراد المجتمع الذين يعملون بها، وهكذا تلعب منظمات الأعمال دوراً محورياً في حياتنا كأفراد.

ويمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية Social Unit تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة، فالمنظمة هي بمثابة أداة Tool يستخدمها الأفراد لتحقيق ما يرغبونه أو يقدرونه، فمثلاً الأفراد الذين يقدرّون أهمية الأمن يشكلون منظمات تكفل لهم الأمن مثل وحدات للشرطة أو الجيش أو يقومون بإنشاء بنوك تحفظ أموالهم من احتمالات السرقة أو الضياع، أما الأفراد الذين يهتمون بالترفيه والتسليه فيفكرون في تواجد منظمات تحقق لهم ذلك مثل دريم بارك أو والت ديزنى أو إنشاء نوادي رياضية تشبع هذه الجوانب.

ويكشف التعريف السابق للمنظمة عن عدة استنتاجات هامة هي:

- ١- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة ييغون من ورائها تحقيق أهداف معينة على الرغم من اختلاف قيمهم ومستوى تفكيرهم وثقافتهم.

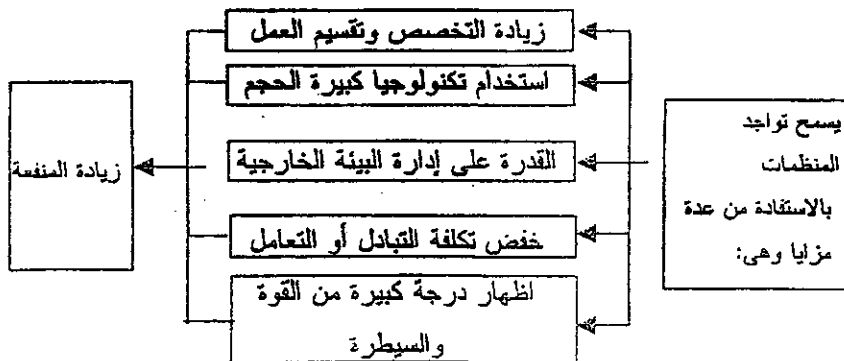
- ٢- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار عمل جماعي يتحدد وفقاً لهيكل تنظيمي واضح يرسى أسس تقسيم العمل بين الأفراد، وبالتالي فإن الجهد الجماعي Group effort يمثل العمود الفقري للمنظمة حيث تعتمد أية منظمة في إنجاز أهدافها على التعاون والتفاعل بين أفرادها.
- ٣- إن الهدف من المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً Value creation وهذه المنفعة تختلف حسب أذواق ورغبات جمهور العملاء واحتياجاتهم.

* أهمية المنظمات في العصر الحالي:

كما أوضحنا فإن لمنظمات الأعمال دوراً هاماً في حياتنا كأفراد علاوة على ذلك فإن هناك خمسة أسباب أو مبررات تعكس أهمية دور منظمات الأعمال في الوقت الحالي، وهذه المبررات يمكن توضيحها في الشكل التالي.

شكل (١-١)

مبررات وجود منظمات الأعمال



وفيما يلي توضيح للمبررات السابقة:

١- يؤدي تواجد المنظمات إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل Specialization and the division of labor فالأفراد الذين يعملون في منظمات سيكونون أكثر كفاءة وإنتاجية من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، فالطبيعة الجماعية The collective nature للعمل داخل المنظمات تسمح للأفراد بأن يركزوا في مجال عمل أو تخصص دقيق وهذا يسمح لهم بأن يكونوا أكثر تخصصاً، فمثلاً المهندس الذي يعمل في قسم التصميم في شركة سيارات كبيرة مثل تويوتا أو جنرال موتورز سيكون أكثر تخصصاً ومهارة من مهندس يعمل في شركة صغيرة، فالأخير سيكون مسئولاً عن مهام وأعمال كثيرة بشكل لا يسمح له بالتخصص الدقيق وتقسيم العمل.

٢- استخدام تكنولوجيا كبيرة الحجم Use large scale technology حيث يسمح تواجد المنظمات باستخدام تكنولوجيا كبيرة الحجم مما يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال Economies of scale and scope ويتمثل إقتصاديات الحجم في تلك الوفورات Savings التي تتحقق عند إنتاج المنتجات والخدمات بحجم كبير، أما إقتصاديات المجال فهي وفورات تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على استخدام خط إنتاجي معين في إنتاج أصناف مختلفة من المنتجات وهذا لا يتأتى إلا بواسطة توظيف مستوى تكنولوجيا معين كما يحدث في شركة تويوتا للسيارات حيث يتواجد لديها خطوط تجميع قادرة على إنتاج ثلاثة موديلات من السيارات بدلاً من موديل واحد.

٣- القدرة على إدارة البيئة الخارجية Manage the external environment
إن منظمات الأعمال هي الأكثر قدرة على التعامل مع البيئة الخارجية
فالتعامل مع بيئة خارجية معقدة يعد أمراً يفوق قدرات الأفراد
It is a task beyond the abilities of individuals فالمنظمة لديها
من الإمكانيات والموارد ما يجعلها قادرة على القيام بهذه المهمة بنجاح
أكبر .

٤- خفض تكاليف التبادل أو التعامل Economize on transaction costs
يؤدي تواجد المنظمات إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات
أو التبادلات بين الأفراد، حيث يتوافر لديها القدرة على إتمام هذه
المعاملات وتخفيض تكاليفها بشكل يعجز الأفراد عن القيام به، فالبنوك
كمنظمات أعمال مثلاً توفر قدراً كبيراً من تكاليف التعامل بين الأفراد
والدول مما يقلل الجهد والوقت اللازمين لإتمام هذه العمليات التبادلية.

٥- إظهار قدر أكبر من القوة والسيطرة Exert power and control
حيث تستطيع منظمات الأعمال أن تظهر درجات أكبر من القوة
والسيطرة مقارنة بالأفراد مما يزيد من قوتها ومركزها التفاوضي.

* مفهوم السلوك التنظيمي (OB) Organizational Behavior :

يمكن وصف علم السلوك عامة بأنه الدراسة العلمية للسلوك وبذلك فهو
يهتم بالعرض المنظم للسلوك الفعلي وليس ما ينبغي أن يكون عليه السلوك،
وعلم السلوك يقوم بجمع الحقائق المتعلقة بما يقوم به الأفراد أكثر من وصف
ما يجب عليهم القيام به ولذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي تهتم بشكل مباشر
بالسلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به

والتحكم فيه، ويرى* Robbins أن السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة.

It is a field of study investigates the impact that individuals, groups and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving the organization's effectiveness".

ويعرف كل من Hodgetts and Altman السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويورد كل من Wagner and Hollenbeck تعريفاً مشابهاً حيث يرون أن السلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهدف للتنبؤ والتفسير والفهم للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

وفي نفس الإطار يعرف Newstorm and Davis السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة وينطبق ذلك بشكل موسع على سلوك الأفراد العاملين في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها مثل الأعمال الصناعية والتجارية والحكومية والمدارس ومنظمات الخدمات العامة.

* Robbins, S (2003), Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc, P.8.

ويبدو من استعراض التعريفات السابقة ما يلي:

أ - أن السلوك يمثل مجال دراسة يحتوى على جانب معرفى يهتم بفحص أثر ثلاثة محاور رئيسية وهى الأفراد، الجماعات، الهيكل التنظيمى على السلوك داخل المنظمات، وترتيباً على ذلك فإن دراسة السلوك التنظيمى كعلم تركز على دراسة العناصر التالية:

الفرد العامل Individual:

فهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز حيث يتم التركيز هنا على السمات أو الخصائص الشخصية التى يأتى بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير فاعل على سلوكه وأدائه فى العمل، ويطلق على السلوك الخاص بالأفراد السلوك التنظيمى الجزئى Micro Organizational Behavior وهذا النوع من السلوك موجه بصفة أساسية بعلم النفس حيث تسهم ٣ فروع أساسية تابعة لعلم النفس فى تأسيس السلوك التنظيمى الجزئى (الفردى) وهى علم النفس التجريبي والعلاجى والصناعى ويهتم السلوك الجزئى بشخصية الفرد وإدراكه ودوافعه واتجاهاته ورضاه الوظيفى.

الجماعات Groups:

حيث يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها ومن المعروف أن خصائص جماعات العمل تؤثر بشكل كبير على السلوك داخل منظمات الأعمال، ويطلق على سلوك الجماعة السلوك التنظيمى الوسط Meso Organizational Behavior فهو يحتل مكاناً وسط بين السلوك التنظيمى الجزئى والسلوك الكلى ويركز أساساً على تفهم سلوكيات الأفراد

العاملين فى شكل فرق أو جماعات عمل، ويهتم السلوك الوسط بمجالات مثل ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات ويستمد أصوله من علم النفس الاجتماعى وعلم النفس التفاعلى.

الهيكـل Structure:

يحدد الهيكل التنظيمى إطار العمل العام داخل المنظمة لذلك يسمى السلوك التنظيمى الكلى Macro Organizational Behavior وهو يحدد شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمة ويوضح كيفية التنسيق بين المجموعات الوظيفية المختلفة بما يخدم صالح المنظمة ككل وبما يحدد صورتها العامة، ويركز السلوك التنظيمى الكلى على موضوعات مثل قوة ونفوذ المنظمة، ثقافة المنظمة، كيفية تنسيق الأنشطة وتصميم الأعمال بما يخدم مصلحة المنظمة ويمكنها من التعامل مع الظروف البيئية المحيطة، وترجع أصول السلوك التنظيمى الكلى إلى علوم مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا والسياسة .. الخ.

على أنه يجب أن يكون واضحاً أن الجوانب الثلاثة السابقة تتم دراستها فى إطار بيئة تؤثر وتتأثر بهذه الجوانب، فالأفراد والجماعات والمنظمات تؤثر فى البيئة وتتأثر بها فى شكل علاقات الأخذ والعطاء المتبادلة، فالمنظمة مثلاً تحصل على احتياجاتها من البيئة كما توفر للبيئة المحيطة سلعاً وخدمات، من جهة أخرى فإن الأفراد والجماعات يتعايشون مع إطار بيئى وثقافى يحدد ملامح وشكل سلوكياتهم داخل المنظمة.

ب - إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمى هو تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness وذلك

لتحقيق الأهداف المشتركة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أم أهلية لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

ج- إن الجانب المعرفي في السلوك التنظيمي يعتمد كما أوضحنا على حقول معرفية أخرى كعلم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا وغيرها من العلوم السلوكية الأخرى، وبالتالي فإن الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي يتطلب البحث والدراسة في العلوم السلوكية ذات الصلة.

د - يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ Observable Behavior مثل العلاقات المرئية مع الزملاء والمرؤوسين والأداء الوظيفي وما شابه ذلك، كما يهتم بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم وذلك لرصد ما يصاحب هذه الجوانب من تصرفات مرئية ولموسة.

هـ- إن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن فهو علم حيث يمكن من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الانساني والتنبؤ به، وفي جانب آخر يمكن أن نقول إن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستغل حصيلة خبراته وتجاربه السابقة في التعامل مع الآخرين، وبهذا فإننا يمكن أن نقول إن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فناً.

* مبادئ أساسية في السلوك التنظيمي:

لكل حقل من حقول المعرفة قاعدة فلسفية من المبادئ التي توجه تطوره في مراحله المختلفة، وينطبق ذلك على علم السلوك التنظيمي الذي

يحتوى على مجموعة مبادئ أساسية تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة
ونتعرض باختصار لهذه المبادئ.

١- طبيعة الإنسان: من أهم المبادئ فى هذا المجال:

- الناس متشابهون ومختلفون فى نفس الوقت، ومع أن الناس متشابهون فى بعض الجوانب إلا أنه قل أن تجد شخصية متساوية فى جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية، باختصار كل إنسان يختلف عن الآخر.
- سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل الفرد مع البيئة بمعنى آخر هناك مؤثرات شخصية تتعلق بالفرد نفسه ومؤثرات بيئية، وتتفاعل كل من المتغيرات الشخصية والبيئية معاً لتشكل سلوك الفرد.
- إن أى تصرف أو سلوك لا ينشأ من فراغ إنما نتيجة سبب أو دافع ما قد يرجع إلى الإنسان أو المؤثرات البيئية الأخرى، والدافع هو رغبة غير مشبعة أو عدم توازن يشعر به الفرد، وهو القوة المؤثرة فى إثارة السلوك وتحديده.
- مبدأ الهدف/النتيجة بمعنى أن الإنسان يسعى لتحقيق غاية ما نتيجة إقباله على سلوك أو تصرف معين.
- يكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدة عناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر بها وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.

- تؤثر خبرات وتجارب الفرد السابقة على إدراكه للمواقف المختلفة وهذا يؤثر بالتبعية على سلوكه.
- الإنسان هو أفضل مخلوقات الله كرمه على كل شيء في الكون لذلك لابد من التركيز على مبدأ الكرامة الإنسانية، بمعنى أن يعامل الإنسان معاملة تختلف عن باقي عناصر المنظمة الأخرى.

٢ - طبيعة المنظمة:

- أ - المنظمة كنظام اجتماعي تخضع للإطار القانوني للمجتمع كما أنها تعيش في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير.
- ب - هناك مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى فالمنظمة بحاجة للأفراد، والأفراد في حاجة للمنظمة.

* مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

قد تسأل نفسك لماذا يجب دراسة السلوك التنظيمي، للإجابة على هذا السؤال نقول أنه يجب دراسة السلوك التنظيمي للأسباب والمبررات التالية: (*)

١ - السلوك التنظيمي مجال دراسة مشوق ومثير

Organizational Behavior is Interesting

يعزى جانب التشويق والإثارة في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يرتبط بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري داخل منظمات الأعمال، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تتضمن عرضاً أو أمثلة مثيرة لحالات النجاح والفشل المتعلقة بالعنصر البشري وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والتعلم منها.

(*)Johns, G (1996): Organizational Behavior: Understanding and Managing life at work, Harper College publishers, PP.7-8.

٢- السلوك التنظيمي هام:

Organizational Behavior is Important

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة لأنها تمكن المديرين وكل العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية، أن السلوك التنظيمي كعلم يهتم بدراسة وتفسير الاختلافات بين الأفراد، وهذا التفسير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في رفع مستوى أدائه، فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية يكون في أمس الحاجة لمعرفة وقع قراراته على العاملين معه طالما أن العنصر البشري هو الغاية والوسيلة لتحقيق الأهداف حيث يجب أن يلم بدوافع واحتياجات مرؤوسيه ومن ثم فإن عليه تفهم سلوكياتهم أثناء العمل.

ومن الأسباب والمبررات الأخرى التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمراً ذي أهمية ما يلي:

- زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية نتيجة زيادة حجم للمنظمات مما ترتب عليه زيادة المشكلات الإنسانية وهذا يتطلب ضرورة تفهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المنظمة.
- إلى جانب كبر حجم المنظمات فإنها أصبحت تأخذ بأساليب التكنولوجيا المتطورة الأمر الذي صارت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً، حيث فرضت التكنولوجيا الحديثة أساليب وطرق عمل تركت تأثيراتها على سلوكيات العاملين الأمر الذي يوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لشكل الاتصالات والمفاوضات وحل الصراعات.

- إن الإنسان بصفة عامة كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة تختلف باختلاف شخصيته أو تكوينه النفسى وبالتالي فإننا نكون فى حاجة ماسة لفهم هذه الشخصية للتعرف على سلوكه داخل المنظمة، وهذا ما يزودنا به علم السلوك التنظيمى، من جهة أخرى فإن الفرد قد يفشل فى محاولته للتكيف مع البيئة مما يترتب عليه إحباطاً وقلقاً يهدد الفرد ويفقده توازنه، وفى الإمام بعلم السلوك ما قد يساعد على احتواء هذه المشاكل.
- إن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمى تساعد فى تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه الأفراد فى المستويات التنظيمية المختلفة فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى شاغلى الوظائف الإدارية الأعلى بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً على المستويات الأقل.
- تمثل بعض الانحرافات السلوكية من قبل موظفى المنظمة عقبة فى سبيل تحقيق أهدافها لذلك لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها من خلال الإمام بنظريات علم السلوك التنظيمى.
- إن المديرين فى كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الفعالة ما لم يقفوا على حقيقة رغبات واحتياجات مرؤوسيهـم واتجاهاتهم وميولهم، من جهة أخرى فإن الفهم الأعـمق لرغبات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة يعد أمراً هاماً يبرر ضرورة الإمام بأسس ونظريات علم السلوك التنظيمى.
- تقليل الإعتماد على الحدس والأحكام الشخصية فى تكوين الآراء والحكم على الأفراد، حيث يؤدى الإعتماد على الحدس إلى تكوين لآراء خاطئة حول السلوك التنظيمى، وقد تتكون هذه الآراء الخاطئة بسبب المغالاة فى التقويم أو بسبب الممارسات التنظيمية الخاطئة.

وعلى ذلك يتضح أن الإدارة فى مستوياتها المختلفة تصبح فى حاجة ماسة لأساس سيكولوجى يمكنها من تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا عاملين أو متعاملين مع المنظمة حيث يسهم هذا الفهم والتحليل للسلوك الإنسانى فى رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد والجماعات الوجهة المرغوبة.

* أهداف دراسة السلوك التنظيمى * Goals of (OB)

مثل أى فرع من فروع المعرفة Discipline فإن علم السلوك التنظيمى يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الأساسية تتمثل فى التنبؤ، والتفسير والإدارة الفعالة للسلوك الذى يحدث داخل المنظمات وفيما يلى تناول لهذه الأهداف:

التنبؤ بالسلوك التنظيمى Predicting OB

يعد التنبؤ بسلوك الآخرين من المتطلبات الأساسية فى حياتنا اليومية سواء داخل المنظمات أو خارجها، فحياتنا اليومية يمكن اعتبارها أكثر سهولة مع زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أصدقائنا عندما يكونون فى حالة غضب، أو سلوك رجال البيع عندما يتعاملون معنا كمستهلكين وفى منظمات الأعمال هناك اهتمام كبير بالمقدرة على التنبؤ لأن ذلك يعنى القدرة على التعامل مع المستقبل وذلك لمعرفة مدى احتمالية اتخاذ قرارات أخلاقية وإمكانية التوصل إلى ابتكارات جديدة .. الخ، إلا أن عملية التنبؤ بالسلوك التنظيمى قد لا تكون دقيقة فى كل الأحوال Not always accurate ولذلك فإن علم السلوك التنظيمى يزودنا بأساس علمى يساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين.

* Johns, G opcit, PP.9-11.

تفسير السلوك التنظيمي Explaining OB

يتمثل الهدف الثاني للسلوك التنظيمي في تفسير وشرح الأحداث Events التي تحدث في المنظمات، وعلى الرغم من اختلاف عملية التنبؤ عن عملية التفسير، فإن التنبؤ عادة ما يسبق التفسير، فالتنبؤ الدقيق يؤدي عادة إلى تفسير دقيق، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن عملية التفسير تعد أكثر تعقيداً من عملية التنبؤ وذلك لعدة أمور منها:

* أولاً: أن شرح وتفسير سلوك معين ينطوي على أكثر من سبب Multiple causes فمثلاً الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم أسباب كثيرة مثل قلة الأجور أو عدم العدالة في المعاملة أو بسبب عدم رضاهم عن زملائهم أو رؤسائهم أو نتيجة فشلهم في الاستجابة بطريقة مناسبة لبعض الأزمات التنظيمية.

* ثانياً: أن كل سبب من أسباب السلوك يتطلب نوعاً من الحل Specific solution.

* ثالثاً: قد يتعدّد التفسير نتيجة أن الأسباب التي تفسر السلوك قد تتغير عبر الوقت، فعلى سبيل المثال فإن أسباب ترك العمل قد تتغير بشكل كبير اعتماداً على الأوضاع الاقتصادية وعلى معدلات البطالة أو عدم التوظيف وهل هي معدلات مرتفعة أم منخفضة.

إدارة السلوك التنظيمي Managing OB

يمكن تعريف الإدارة بأنها فن إنجاز الأشياء The art of getting things accomplished حيث يتطلب هذا الإنجاز توفير وتخصيص واستخدام إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولضمان الإدارة

الفعالة للأشياء فإن الأمر يتطلب التنبؤ والتفسير الدقيق للسلوك، فطالما أن السلوك يمكن التنبؤ به وتفسيره فإن إدارته والتحكم فيه تكون عملية سهلة وميسورة، فمثلاً يؤدي التفهم الجيد لأسباب إرتفاع مستوى جودة الخدمة أو أسباب السلوك الأخلاقي إلى اتخاذ القرارات أو التصرفات المناسبة لإدارة السلوك بفعالية وكفاءة، من جهة أخرى فإنه إذا تميز التنبؤ والتفسير بتحليل دقيق فإن ذلك يرفع من مستوى القرارات والتصرفات المطلوبة للسيطرة والتحكم فى سلوك ما ويقلل من حجم القرارات أو التصرفات الخاطئة، ولضمان التعامل العلمى المنظم مع المشكلات السلوكية فإن الأمر يتطلب دراسة المشكلة بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمى لتفسير المشكلة ومعالجتها بشكل سليم.

وعلى الرغم من إسهام علم السلوك التنظيمى فى التنبؤ والتفسير والتحكم فى السلوك وإدارته بشكل فعال داخل المنظمات فإننا نؤكد على أن عملية التنبؤ والتفسير والتحكم هذه هى عملية نسبية أو جزئية لأننا لا نستطيع كما قلنا أن نحصر كل مسببات السلوك، وعلى ذلك نقول أن التنبؤ جزئى وليس كلياً ومن ثم سيكون التفسير والتحكم جزئياً وليس كلياً للسلوك، وذلك يرجع إلى عدم قدرتنا على السيطرة على كل مسببات السلوك، فمثلاً يمكن لإحدى الشركات أن تسيطر على نظم الأجور والمرتبات وبيئة العمل الداخلية ولكنها قد لا يتسنى لها السيطرة على بعض مسببات السلوك الأخرى كالجوانب الأسرية أو الشخصية.

* مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمى:

يرى كثير من الكتاب والباحثين فى هذا المجال أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل البداية الحقيقية للسلوك التنظيمى، ولكنهم يقررون فى

نفس الوقت بتواجد بعض الدراسات أو الممارسات التي سبقت ذلك وأسهمت في إيجاد أساس معرفي لا يمكن إغفاله في مجال السلوك التنظيمي، ويمكن القول أن السلوك التنظيمي قد مر في تطوره بالمراحل التالية:

١- مرحلة ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.

٢- مرحلة المدرسة التقليدية.

٣- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية.

٤- مرحلة النظريات الحديثة أو الحقبة الجديدة.

ونتطرق فيما يلي لكل مرحلة من المراحل السابقة:

أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

من المعروف أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وصينية وإسلامية قد شهدت ممارسات ناجحة لبعض جوانب العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كما أن هذه الممارسات لم تغفل الإنسان وبصفة خاصة الحضارة الإسلامية التي ركزت على أهمية الشورى والمعاملة الطيبة وضرورة انتقاء الأصلح، ونظراً لبداية هذه المجتمعات القديمة وتضاؤل إمكانياتها كانت ظروف العمل قاسية وتكاد تقصم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس في ظل ظروف مادية غير مواتية، ولم تبذل جهود لتحقيق رضا العامل، ومع مرور الزمن وظهور الثورة الصناعية تغيرت طبيعة المجتمعات وأماكن عمل الناس وطبيعة أعمالهم وبدأت الأحوال في التحسن حيث زاد عرض السلع وتحسنت ظروف العمل وبالتالي تحقق رضا أكبر في العمل، وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة بدأ التأكيد على أهمية الحاجات الإنسانية للعاملين حيث يعتبر روبرت أوين Robert Owen الذي كان يمتلك أحد المصانع عام ١٨٠٠م من الرواد الذين

نادوا بضرورة مراعاة الإعتبارات الإنسانية للعاملين حيث رفض توظيف الأطفال وركز على الأخلاق الحسنة والنظافة وتحسين ظروف العمل.

ومع الثورة الصناعية تزايدت المشكلات التنظيمية وأصبحت أكثر تعقيداً مما استدعى الحاجة إلى ترشيد العملية الإدارية، لهذا لم تعد الممارسات الإدارية العشوائية مناسبة لعمليات التصنيع الكبير مما أدى إلى ولادة حقبة المدرسة أو النظرية التقليدية.

وعلى الرغم من أن مرحلة الحضارات القديمة قد احتوت على بعض الممارسات الإدارية والتنظيمية، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هى نتاج القرن العشرين حيث ظهرت منذ بدايته مدارس ونظريات عديدة أسهمت فى تطور دراسة السلوك التنظيمى، ويقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به فى مجال السلوك التنظيمى.

ثانياً: المدرسة التقليدية Classical School:

تتضمن هذه المدرسة أربعة اتجاهات فكرية رئيسية وهى:

أ - النموذج البيروقراطى The Bureaucratic Model:

يستهدف هذا النموذج وجود نظام إدارى مثالى للتنظيمات Ideal type ويعد Max Wwber عالم الاجتماع الألمانى أكثر العلماء وصفاً لخصائص البيروقراطية بشكل منهجى، وبمنظرة عالم الاجتماع الناقبة لاحظ Weber أن مستوى التنظيمات البيروقراطية فى الدول المتقدمة أعلى منه فى الدول الأقل تقدماً وذلك بسبب عدة عوامل أو ظروف شجعت على قيام النظم البيروقراطية وتطورها وأهم تلك العوامل هى:

١- ظهور التنظيمات الكبيرة والمعقدة الأمر الذى يترتب عليه زيادة أعباء العمل.

٢- وجود نظام نقدى متطور يمكن الدولة من دفع رواتب الموظفين نقداً.

٣- وجود نظام ضريبي يسمح للدولة بالحصول على إيرادات ثابتة.

ويقوم النموذج على عدة خصائص وسمات منها التخصص وتقسيم العمل، التسلسل الرئاسي، والأداء وفقاً للمستندات الرسمية واللوائح، وإلغاء الطابع الشخصي، والتجرد من الذاتية، الرشد والعقلانية فى التصرفات، والتعيين والترقية على أساس الجدارة، وأخيراً الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله فى التنظيم البيروقراطى.

ووفقاً لمؤسسى نظرية البيروقراطية فإن نموذج البيروقراطية ينطوى على بعض المزايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمى ومنها: (*)

- وجود أوامر محددة تبعاً للتسلسل الرئاسى ومن خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد أن يرفع تقاريره للرئيس المختص.
- وضع أسس أو معايير موضوعية لعملية الاختيار والتعيين بحيث يتم استبعاد القرابة أو الوساطة كأساس للاختيار.
- إرساء قواعد ولوائح منظمة لأداء الوظائف بغض النظر عن نوعية شاغلها.
- التركيز على التخصص والجدارة الفنية كأساس لتحقيق التلاؤم والتوافق مع متطلبات الوظيفة.

(*) Johns G., (1996): Opcit. P.13

وعلى الرغم من المزايا السابقة فإن المنهج البيروقراطي لم يخل من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد وهي: (*)

١- الإلتزام الحرفى بالأنظمة والقوانين يضفى نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد Ridity of Behavior.

٢- عدم التعامل مع موظفى المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وأحاسيس وعواطف مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعاملون كآلات وهذا الوضع يدفعهم لتترك المنظمة أو يقتل من حماسهم للعمل.

٣- وجود إجراءات وقواعد صارمة Zany Rules تقف عقبة أمام أى نوع من التغيير أو التطوير وبالتالي لا يوفر النموذج البيروقراطي النمو الشخصى كما لا يساعد على الابتكار.

٤- قد يلجأ الأفراد إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل التى تتناسب فقط مع الأنظمة والقوانين Hide behind the rules وهنا تعمل البيروقراطية على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح ضعيف الإرادة قليل التأثير فى مجريات الأمور.

٥- تؤدى البيروقراطية إلى تطابق مستويات الأداء وتميل بالأفراد إلى الخضوع والاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء Minimum standard.

ب - نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الفترة بين سنة ١٩٠٠ - ١٩٢٠ وتعتبر دراسات فردريك تيلور للحركة والوقت من أهم الإسهامات فى مجال الإدارة العلمية حيث لاحظ تيلور أن عمال المصنع يؤدون العمل بطريقة تختلف عن بعضهم البعض وأن كل منهم

(*) Johns G, and Strake F, (1980): Organizational Behavior concepts and application 2nd Edition (Columbus, Bell and Howell Co,P.172.

لا يؤدي عمله بطريقة أفضل، لذلك قام بتحديد أفضل طريقة للعمل أو المهمة one best way من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة.

ومن أعلام الإدارة العلمية المهندس هنرى جانت Henry Gant الذى كان أكثر تفهماً وعطفاً على العاملين حيث اقترح أن تؤخذ الإعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة فى تحديد أجر أو مرتب العامل، من جهة أخرى فقد أسهم جيلبرث وزوجته ليليان Frank & Lilian Gelberth فى القيام بمحاولات ناجحة فى شكل دراسات اهتمت بترتيب الحركة اللازمة لأداء العمل ووضع المقاييس الدقيقة، وكانت النتيجة ابتكار طريقة جديدة لتحسين أداء العمل وخفض الحركات إلى العدد المطلوب فقط.

باختصار يمكن القول أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية تتمثل فى استخدام طرق دراسة الحركة والوقت فى الوصول لأفضل طريقة لأداء العمل، واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل، وأخيراً استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف المحيطة بالعمل، والنظرية تتصف بالمثالية فى تحديد ظروف العمل شأنها فى ذلك شأن النموذج البيروقراطى.

ونخلص من العرض السابق لنظرية الإدارة العلمية أنها لم تقدم لنا نظرة شاملة أو فعالة لتفسير السلوك التنظيمى وذلك للأسباب التالية:

١- أنها تنظر للعامل الإنسانى أو الأفراد كتوابع لآلات Appendages حيث كانت النظرة المادية هى المسيطرة على رجال الإدارة العلمية وبذلك تفقد هذه النظرية رؤيتها للفرد كإنسان.

٢- إغفال التنظيمات غير الرسمية التى تنشأ نتيجة وجود الأفراد وتفاعلهم داخل التنظيم.

٣- إغفال بعض المدخلات الهامة التى يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم والعادات والتقاليد وقصر عناصر الإنتاج على العمل والموارد أو الأجزاء الفنية فى التنظيم.

٤- التركيز على الأجور باعتبارها أقوى أنواع الحوافز التى تدفع لزيادة الإنتاج.

٥- أن خطط الحوافز كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعات وذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعى وأهميته داخل التنظيم.

٦- معارضة نقابات العمال فى أمريكا لتطبيق هذه النظرية حيث تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيقها فى الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح الحكومية حيث تبين للعمال أنهم مجرد آلات أو توابع لها.

ج- نظرية مبادئ الإدارة أو نموذج العملية الإدارية:

تتشابه إفتراضات هذه النظرية مع الإفتراضات الخاصة بنظرية الإدارة العلمية إلا أنهما يختلفان فى الأسلوب الذى تتبعه المنظمات فى السيطرة على السلوك الإنسانى، فإذا كانت نظرية الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالى لأداء العمل مع الإهتمام بالأجور كحوافز فإن نموذج أو نظرية مبادئ الإدارة تفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنسانى من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالنخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويعتبر هنرى فايول Henri Fayol الفرنسى الأصل الأب الحقيقى لهذه النظرية ولقد تجمعت أعماله الشهيرة فى مؤلفه المعروف باسم الإدارة العامة

والصناعية General and Industrial Management الذى نشر فى عام ١٩١٦، ولقد قام فايول بوضع قائمة تشمل أربعة عشر مبدأ للإدارة استخلصها من خبراته وتجاريه وهى تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، الضبط والربط، وحدة الأمر، وحدة الهدف، المركزية، تدرج السلطة، النظام، العدالة، المبادأة، استقرار العمالة، تنمية روح الجماعة، العائد، المصلحة العامة، من جهة أخرى فقد ركز فايول فى كتابه على أهم السمات أو الخصائص الواجب توافرها فى المدير حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية وبدنية وخلقية وفنية وتربوية، وسمات تتعلق بالخبرة والممارسة.

وعلى الرغم من فوائد مدرسة مبادئ الإدارة وما أحدثته من تأثير إدارى فى الفترة من ١٩٣٠ - ١٩٥٠ إلا أنها تتسم بالانتمية فى التعامل مع مشكلات التنظيم، كما أنها تفتقر للتعميم وتتسم بالطابع النظرى حيث تشترك مع الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطى فى إهمال الجوانب الإجتماعية والنفسية والنظر إليها باعتبارها عوامل تأثير ثانوية فى ظل فكر التنظيم المادى الذى يتسم بالرشد.

د- نظرية التقسيم الإدارى * Theory of Departmentalization :

بعد فشل النظريات الكلاسيكية السابقة فى تقديم تفسير سليم للسلوك التنظيمى بدأ اتجاه جديد من التفكير أطلق عليه نظرية التقسيم الإدارى، ووفقاً لهذه النظرية يتم تحديد الأعمال والأنشطة الضرورية اللازمة ثم تجميعها فى شكل وظائف ثم تحويل هذه الوظائف إلى وحدات إدارية صغيرة يتم تجميعها فى وحدات إدارية أكبر، والمعيار الأساسى الذى تعتمد عليه نظرية التقسيم

* د. على السلى (بدون سنة نشر) تطور الفكر التنظيمى، القاهرة، دار غريب للطباعة

الإدارى فى بناء التنظيم هو أن تتم العمليات التنظيمية بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن، وتتنظر نظرية التقسيم إلى الإدارة أو القسم Department على أنه مجموعة من الأنشطة ينبغى إعادة توزيعها على الأفراد العاملين ومن هنا تنشأ مشكلة التوزيع Assignment problem التى تمثل ركناً أساسياً من أركان النظرية، وقد حددت نظرية التقسيم الإدارى الأسس التى يمكن وفقاً لها توزيع الأعمال على أجزاء التنظيم وهى الهدف، العملية، والفرد، المكان.

وعلى الرغم من تركيز نظرية التقسيم الإدارى على مبدأ التخصص وتكوين الهيكل التنظيمى وحفاظها على هدف الكفاءة التنظيمية كما هو الحال فى معظم النظريات الكلاسيكية فإنها تتنظر إلى الأفراد والآلات والأعمال على أنها مشاكل ينبغى أن يجد لها التنظيم حلاً، ومن ثم تكون الأنشطة الإدارية من تمويل وإدارة أفراد ضرورة لتحقيق التوازن فى العلاقات بين الأفراد والآلات والأعمال.

ثالثاً: حركة العلاقات الإنسانية:

على العكس من النظرية الكلاسيكية فقد افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو مخلوق اجتماعى يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هى التعاون وليس التنافس وترجع جذور هذه الحركة إلى ما يعرف بدراسات هوثورن Hawthorne الشهيرة للمفكر Elton May التى أجراها فى مصانع هوثورن، وكان هدف هذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين العوامل المادية كالإضاءة، وساعات الراحة، الأجور.. الخ، وإنتاجية العامل، وقد أثبتت نتائج الأبحاث خلاف ما كان متوقعاً حيث لم يكن للعوامل المادية الأثر الإيجابى الأكبر على الإنتاجية بل أثبتت التجارب أن الإعتبارات الاجتماعية والإنسانية كانت أكثر تأثيراً على

معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات فى الآتى:

- ١- العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفى للعاملين.
- ٢- إن العلاقات الإجتماعية Social relations تعد متغيراً هاماً يؤثر فى سلوك الفرد.
- ٣- يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ٤- إن أى تجمع بشرى ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية التى تضع أنماطاً معينة للسلوك تحكم تصرفات الأفراد، ولقد تأثرت منظمات كثيرة بفكر هذه النظرية حيث وضعت الكثير من السياسات التى تركز على الإعتبارات الإجتماعية والإنسانية، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة الشكاوى والمقترحات، والرحلات والحفلات الإجتماعية، نظم المشاركة فى اتخاذ القرارات، إلا أن ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت على أهمية العنصر الإنسانى بشكل مفرط الأمر الذى حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير السلوك التنظيمى، كما أن تركيز هذه النظرية على جماعات العمل وافترضها أنها تعمل بتعاون وفى جو عمل سعيد جعلها تتغافل واقع العمل الفعلى وما فيه من صراعات وتنافس، وبالتالي فهى تقدم صورة خاطئة للتنظيمات الفعلية، كما أن هذه النظرية بتركيزها على الحوافز المعنوية، إنما بذلك تتجاهل أثر الحوافز المادية وبذلك فهى تفقد عنصراً هاماً فى تفسير السلوك التنظيمى، وأخيراً فإن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على التنظيمات غير الرسمية يجعلها تغفل أهمية التنظيم الرسمى ولا تبين أثره على سلوك أعضاء التنظيم*.

* د. على السلمى، المرجع السابق، ص ١٠٦.

رابعاً: مرحلة النظرية الحديثة أو الحقبة الجديدة:

تعتبر آراء دوجلاس مكريجر حول ماهية النفس البشرية والتمثلة في نظريتي (Y, X) هي بداية الإنطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث ومن أهم افتراضات نظرية X أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، وتوجيه سلوك الفرد وفقاً لهذه النظرية فإنه لا بد للمنظمة أن تلوح بالعقاب والتهديد إذا رغبت في تحقيق أهدافها، أما نظرية Y فتفترض أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ولذلك فالوسيلة الفعالة للتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد هي إعطائهم فرصة للمشاركة بفعالية في مجريات العمل داخل التنظيم.

كما تعد نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow من النظريات السلوكية التي تفسر سلوك الأفراد داخل المنظمات، فالسلوك الإنساني وفقاً لهذه النظرية يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكلاً هرمياً يبدأ من الحاجات الفسيولوجية التي تمثل قاعدة الهرم وتنتهي بالحاجة لتحقيق الذات التي تمثل قمة الهرم.

من جهة أخرى يرى هيربرت سيمون Simon الحائز على جائزة نوبل عام ١٩٨٧ أن طريقة الأفراد في صنع وإتخاذ القرار تعد مدخلاً لفهم السلوك الفردي، فالمنظمة من وجهة نظره ما هي إلا مجموعة من الأفراد متخذين قرارات من أجل تحقيق هدف معين، كما أسهم رنسرز ليكرت Rensis Likkert في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائماً على أساس المشاركة، ويرى ليكرت أن المنظمة التي لديها درجة ثقة عالية في مروضيها تتبع الأسلوب اللامركزي كنمط قيادي.

ومع التطورات المتلاحقة والتعقد المتزايد في عمل الكثير من المنظمات ظهر ما يعرف بمدخل الإدارة الموقفية أو ما يعرف بالمدخل الشرطي Contingency Approach الذى يعنى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادى ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة، وقد انتشرت نظرية الإدارة الموقفية لأنها جاءت استجابة للإنقادات الموجهة للنظرية التقليدية التى تبنت الطريقة المثلى فى التنظيم والإدارة حيث يرى رواد هذه النظرية الموقفية أن الهيكل التنظيمى وأسلوب الإدارة المناسبين يعتمدان على مجموعة عوامل موقفية، ويتميز المدخل الموقفى بأنه يشجع المديرين على النظر للسلوك التنظيمى فى إطار الموقف، وعلى ذلك تتحقق فعالية القيادة من خلال القدرة على تحقيق التكيف مع المواقف المختلفة.

* علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم الأخرى:

تبين لنا عند دراسة مفهوم السلوك التنظيمى أنه كعلم قد استفاد من بعض العلوم الأخرى، وفيما يلى فكرة مختصرة عن العلوم الإجتماعية ذات العلاقة بعلم السلوك التنظيمى.

أولاً: علم النفس:

هو ذلك العلم الذى يسعى لقياس وتفسير وأحياناً تعديل سلوك الفرد *

Is the science that seeks to measure , explain and sometimes change the behavior of human.

وعلى ذلك فإن علم النفس يبحث فى دوافع السلوك ومظاهر الحياة الشعورية منها واللاشعورية بحيث يساعد على إفساح المجال للقوى والمواهب النفسية كى تنمو وتستغل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وبما يؤدى إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات.

* Robbins S., (2003), Opcit., P.12.

ويغطي علم النفس ميادين متنوعة الأمر الذى ترتب عليه ظهور فروع كثيرة لعلم النفس، ومن الفروع ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمى ما يلى:

١ - علم النفس الصناعى:

هو علم يدرس المشكلات الإنسانية المترتبة على العمل فى المشروعات الصناعية، كما يهتم بدراسة شخصية العاملين وتحليل أسباب التعب والإرهاق والحوادث، وأثر ذلك على العمل والإنتاج كما يقوم أيضاً بتطبيق مبادئ التعلم على البرامج التدريبية فى مجال الصناعة، ويهتم كذلك بتحديد العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى داخل المصنع.

٢ - علم النفس الإجتماعى:

يختص علم النفس الإجتماعى بدراسة سلوك الفرد فى المجتمع والعلاقات التى تنشأ بين الأفراد فى المجتمع، كذلك دور المؤثرات الإجتماعية فى تشكيل سلوك الفرد.

٣ - علم النفس الإدارى:

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التى تواجهها الإدارة فى التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها فى منظمات الأعمال، حيث تمثل الإدارة العمليات الفكرية والإجتماعية والنفسية اللازمة للمديرين لأداء العمل وممارساته، ولذا فهى ترتبط بشكل وثيق بالسلوك التنظيمى بصفته يمثل الأنشطة المتعددة للمنظمة، تلك الأنشطة التى تتعلق بالأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة ويتأثر المديرين عليهم.

٤ - علم النفس العلاجى:

ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التى يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، التوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن

النفسى، ومن أهم مجالات البحث فى علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنسانى ما يلى:

أ - الإدراك Perception:

يشير مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأسلوب الذى يفسر من خلاله الإنسان ما يحيط به من أشخاص أو أشياء اعتماداً على مجموعة الحواس التى يمتلكها الشخص، والتى تشمل السمع والبصر والشم واللمس والتذوق، وترجع أهمية الإدراك إلى أن سلوك الإنسان يتأثر بمدى إدراكه وتفهمه للبيئة التى يعيش فيها، ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنسانى.

ب - الشخصية: Personality:

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد، وتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التى ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص فى بيئة العمل.

ج - الاتجاهات Attitudes:

تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة. وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل أهمها خبرات الشخص ومعلوماته عن البيئة المحيطة، وعادة ما تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هى:

الجانب الفكرى أو العقلى، الجانب العاطفى والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنسانى أو التصرف بأسلوب معين.

د - التعلم Learning:

يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة، وتوجد عملية التعلم في حياة الفرد سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة. ويؤثر التعلم في سلوك الإنسان، حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه.

هـ - الدافعية Motivation:

تحدد دوافع الإنسان نوع سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التي يمكن بها توجيه السلوك الإنساني، وتبنى الدوافع على أساس مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص، ولذا كان الإهتمام بالحاجات الإنسانية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.

و - الشعور أو الإحساس Sensation:

غالباً ما تتم عملية الشعور أو الإحساس عن طريق إستقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسان وهي: اللمس، الشم، التذوق، السمع، البصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه تجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة به.

ثانياً: علم الإجتماع Sociology :

إن الموضوع الأساسي لعلم الإجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الإجتماعية والتركيب الإجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع. ويعتقد علماء الإجتماع أن المنظمات تتكون من أناس لهم أنوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة. وهناك مجالات ثلاثة لعلم الإجتماع:

١- المجتمع:

يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل:

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

٢- الجماعات Groups:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها المجتمع وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتتشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة ما تصنف الجماعات إلى: جماعات أولية، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية ويرجع الإهتمام بدراسة الجماعات لما لها من تأثير وأهمية في فهم السلوك التنظيمي للأفراد.

٣- القظم الإجتماعية:

ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد، ومن أمثلة هذه النظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام السياسي، النظام الإقتصادي والنظام الديني، والنظام التعليمي).

٤- الطبقات الإجتماعية:

تتكون المجتمعات من طبقات إجتماعية متفاوتة ويقصد بالطبقات تلك الأقسام أو الأجزاء المتجانسة نسبياً والمرتبة فى وضع هرمى والنّى يشارك أعضاؤها بعضهم البعض القيم والإهتمامات والسلوك، وعادة ما يفيد تقسيم المجتمع إلى طبقات فى تفهم وتفسير السلوك التنظيمى، فالطبقة الإجتماعية تقيد السلوك فيما بين أعضائها الذين ينتمون إليها.

ثالثاً: علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) Anthropology:

ويطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته النّى تعلمها والنّى تشمل اللغة والقيم الأخلاقية والمشاعر الموجودة بين الأفراد فى إطار العلاقات الشخصية بينهم. ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين:
١- الأنثروبولوجيا الطبيعية: ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنسانى، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضائه.

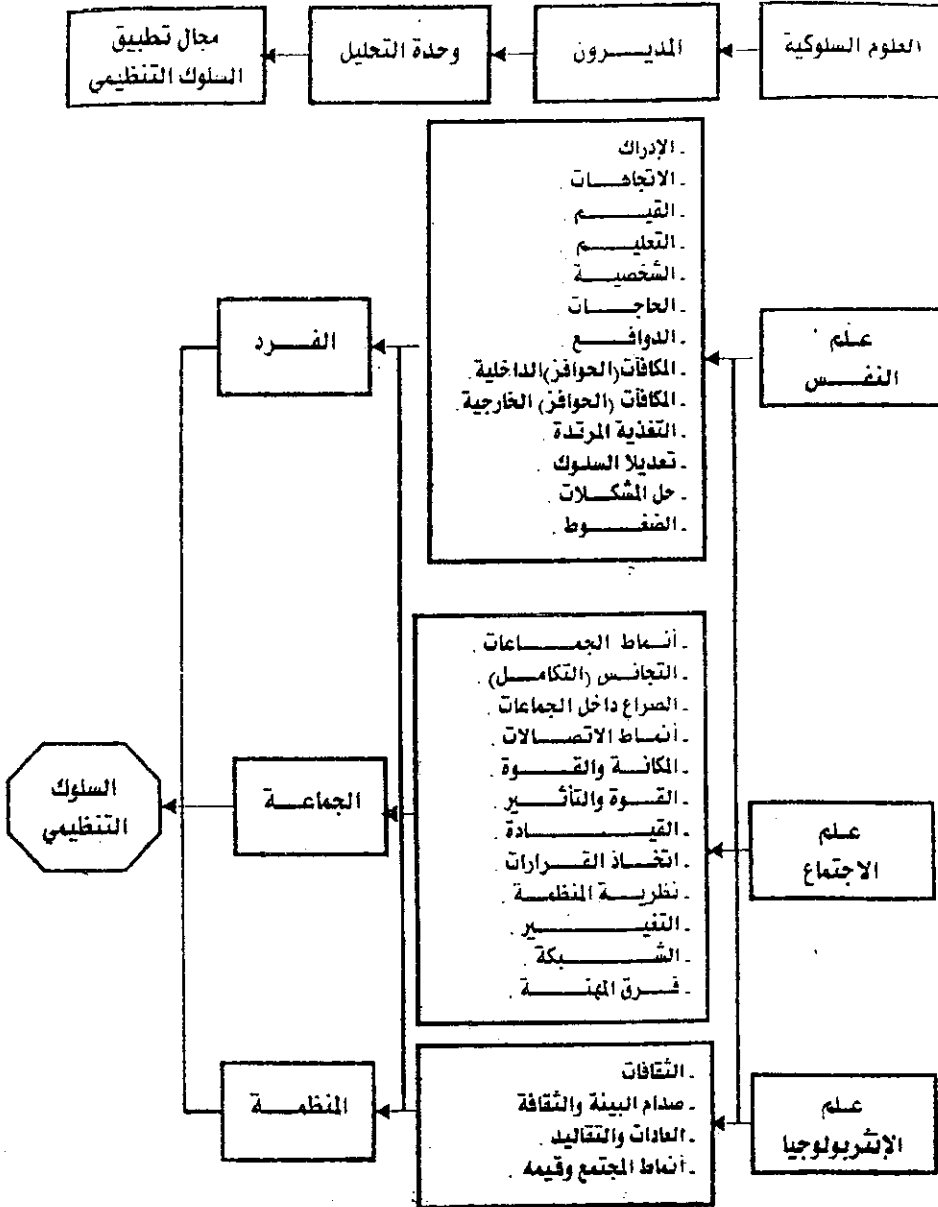
٢- الأنثروبولوجيا الثقافية الحضارية: وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب حياتها. ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الثقافية على:
* دراسة الآثار والحضارات القديمة.

* دراسة البناء الاجتماعى والترابط والتفاعل بين الأفراد.

* دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

ويوضح الشكل (١-٢) علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم السلوكية الثلاث السابقة.

الشكل رقم (٢/١)
علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والانثربولوجيا



رابعاً: علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا):

وهو العلم الذى يدرس البيئة الطبيعية، وبشكل خاص تلك العلاقات الداخلية بين الإنسان وما يرتبط به، ومن أهم فروع علم الأيكولوجيا العامة الإيكولوجيا البشرية، ويعنى بدراسة الإنسان والبيئة، سواء دراسة علاقة نوع بمفرده من أنواع الكائنات الحية الموجودة فى البيئة المحيطة - وهو ما يسمى بأيكولوجيا الفرد - أو دراسة العلاقات الأكثر تعقيداً بين تجمعات مختلفة للأنواع الحية وبين البيئة المحيطة أو ما يسمى بأيكولوجيا الجماعة، ويرتبط علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا) بعلم الاجتماع، ويعتبر جزءاً من هذا العلم، كما أن له صلة وثيقة بعلم النفس وعلم الجغرافيا وعلمى السياسة والإقتصاد.

خامساً: علم الإقتصاد:

يهتم علم الإقتصاد بعمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك. ونظراً لتركيزه على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم فإن علاقته وثيقة بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمى.

سادساً: العلوم السياسية:

وتعرف الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسئولية عامة رسمية أو غير رسمية، تتبثق من صميم حياة الجماعة وتهتم بشئونها الممتدة فى الدولة والحكومة والقانون. والسياسة هى علم دراسة الدول والنظم السياسية، ومن المواضيع المحددة فى هذا العلم دراسة الخلافات والقوة وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية أو قومية.

سابعاً : الهندسة الصناعية:

هى أحد فروع الهندسة، وتعنى بهندسة الصناعة والعوامل المؤثرة فيها، وترتبط الهندسة الصناعية ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس الصناعى والتكنولوجيا وهندسة الإنتاج.

ثامناً: علم الإتصالات:

وهو يعنى بتحديد أسس الإتصال ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية ذات العلاقة بسلوك الجماهير وكيفية تأثير هذه الوسائل على سلوكيات الأفراد والجماعات.

* تحديات وفرص خاصة بممارسات السلوك التنظيمى :

Challenges and Opportunities for OB

أصبحت دراسة السلوك التنظيمى أكثر أهمية فى عالم اليوم وتتأكد هذه الأهمية من خلال نظرة سريعة للتغيرات التى تحدث حالياً فى منظمات الأعمال، فالموظف الصغير يتقدم عمره، وتزيد نسبة النساء فى العمل كما تميل المنظمات اليوم إلى خفض العمالة والإعتماد على عمالة مؤقتة Temporary workers حيث تؤثر هذه العمالة المؤقتة سلباً على علاقات الولاء والانتماء للمنظمة، من جهة أخرى فإن تيارات المنافسة العالمية الشديدة تتطلب موظفين يتسمون بمرونة عالية وقدرة على مجاراة هذه التيارات.

باختصار هناك الكثير من التحديات والفرص أمام المديرين كى يستخدموا مفاهيم السلوك التنظيمى، وفى هذا الجزء سوف نتحدث عن بعض الأمور

* Robbins S., (2003), Opcit., PP.14-22.

أو المسائل الحرجة التي تحيط بالمديرين ويمكنهم حلها والتعامل معها بالاعتماد على دراسات السلوك التنظيمي، ومن هذه الأمور ما يلي:

١ - الاستجابة لظاهرة العولمة: Responding to Globalization

لم تعد منظمات الأعمال محاطة أو مقيدة بحدودها الوطنية حيث إنتقلت بأنشطتها خارج هذه الحدود، مثلاً شركة تويوتا تبيع سياراتها في مختلف دول العالم، كما تقوم مكدونالد ببيع منتجاتها في موسكو، كما أن شركة فورد تمتلك جزءاً من شركة مازدا للسيارات وتقوم بتحويل مديريها من ديترويت إلى اليابان لمساعدة مازدا في إدارة عملياتها، وهذه الأمثلة وغيرها تكشف لنا أن العالم أصبح بمثابة قرية صغيرة Small Village وبالتالي أصبح المديرون يعملون مع أفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة.

والعولمة بدورها تؤثر على مهارات المدير في التعامل مع الأفراد على الأقل في اتجاهين:

الأول: لو أنك مديراً تعمل في دولة أجنبية Foreign assignment سوف تجد نفسك تتعامل مع موظفين مختلفين بشكل كبير في ميولهم ورغباتهم.

الثاني: على افتراض أنك تعمل داخل وطنك فسوف تجد نفسك تعمل مع أفراد نشأوا وتربوا في ثقافات مختلفة وبالتالي يكون لزاماً عليك أن تتفهم ثقافتهم وتكيف نمطك وسلوكك الإداري كي تستوعب هذا الاختلاف الثقافي.

٢- إدارة عمالة متباينة الخلفيات: Managing Workforce Diversity

من التحديات الهامة التي تواجه منظمات الأعمال اليوم ضرورة التكيف مع أفراد متباينين وهو ما نطلق عليه تباين أو عدم تجانس العمالة فبينما تركز العولمة على الاختلافات بين أفراد ينتمون لثقافات مختلفة فإننا نقصد بالتباين الاختلافات بين العمالة في إطار دولة واحدة. وتباين العمالة كإصطلاح يعنى أن المنظمات أصبحت تضم عمالة تختلف فيما بينها بسبب الجنس، الأصل.. الخ، كما أن الاصطلاح يتسع ليشمل كل فرد يختلف عن العادى أو المؤلف، فبالإضافة إلى جماعات معروفة (نساء - أمريكيان أفارقة - أمريكيان آسيويون - أمريكيان أسبان Hispanic American) فإنه يشمل العمالة المعاقة جسمانياً والمستهترة وكبار السن.

ويعد تباين أو عدم تجانس العمالة مسألة أو قضية فى دول مثل كندا أو أستراليا وجنوب أفريقيا واليابان وأمريكا وأوروبا، فعلى سبيل المثال فإن المديرين فى كندا وأستراليا يجب أن يغيروا سلوكهم كى يتواءم مع التدفق الكبير للعمالة الآسيوية، وفى جنوب أفريقيا يحتل السود معظم الوظائف الهامة مقارنة بالبيض، وفى اليابان فإن المرأة أصبحت الآن فى وضع إدارى مميز مقارنة بالماضى، من جهة أخرى فإن نشأة الإتحاد الأوروبى تعنى فتح الحدود بين دول الاتحاد مما يزيد من حركة إنتقال العمالة، وهذا الوضع يزيد من عدم تجانس العمالة.

وعلى الرغم من تعودنا على استخدام بوتقة الانصهار Melting-pot كوسيلة لإحتواء الاختلافات بين العمالة فلقد أصبحنا ندرك اليوم أن إحتواء هذه التباينات أصبح أمراً صعباً لأن نوعيات العمالة المختلفة لن تتخلص من أنماط سلوكها عندما تأتى للعمل فى مكان ما، وعلى ذلك فإن التحدى الأكبر أمام

منظمات الأعمال أن تحاول تكييف نفسها مع مجموعات عمالة متباينة السلوك، وعلى هذا فإن افتراض بوتقة الانصهار قد تم استبداله بضرورة إدراك ومراعاة الاختلافات في القيم والسلوكيات بين العاملين، ومن الأمثلة الواضحة على التباين في العمالة أن مصنع Digital equipment في بوسطن يضم ٣٥٠ عاملاً ينتمون إلى ٤٤ دولة ويتحدثون ١٩ لغة، وهذا التباين يعني سلوكيات متباينة إلى حد كبير.

وتباين العمالة يعني عدة متطلبات أو تأثيرات على الممارسات الإدارية، فالمدبر يحتاج إلى تغيير فلسفته التي تعامل الأفراد على أنهم متشابهون Alike إلى فلسفة تراعى التباين في السلوك بحيث يستجيب ويتفاعل مع هذا الاختلاف أو التباين، ونؤكد هنا إن الإدارة الإيجابية للاختلافات بين العمالة سوف تزيد من الإنتاجية والإبتكار داخل المنظمات، كما أنها سوف تحسن نوعية القرارات المتخذة لأنها تفسح المجال لوجهات نظر مختلفة لحل مشكلة ما، من جهة أخرى فإن التعامل غير الواعي مع هذه الاختلافات يعني زيادة في معدلات ترك العمل وصعوبة في الإتصالات، وكثرة الصراعات والخلافات بين العاملين.

٣- الاتجاه لتحسين الجودة والإنتاجية Improving quality and productivity

إن اتجاه كثير من المنظمات لتحسين الجودة الإنتاجية يتطلب تبنى برامج مثل إدارة الجودة الشاملة Total quality management وبرامج إعادة الهندسة Reengineering، وهذه البرامج عادة ما تتطلب درجة إستغراق ومشاركة عالية من العاملين، والجودة الشاملة ما هي إلا فلسفة إدارية هدفها تحقيق إشباع مستمر للمستهلك من خلال التحسين أو التطوير المستمر لكل عمليات المنظمة، ويتطلب تطبيق برامج الجودة الشاملة تغيير سلوكيات

الأفراد فعليهم أن يعيدوا التفكير فى أعمالهم Rethink، كما أن عليهم أن يكونوا أكثر إشتراكاً وإشترافاً فى عملية صنع القرار .

أما إعادة الهندسة فالهدف منها التفكير فى كيفية أداء الأعمال أو إعادة هيكلة التنظيم فى حالة تعرضه لتغييرات تستدعى بناءه من نقطة إنطلاق جديدة From scratch . وعلى مدير اليوم أن يتفهم حقيقة أن أى مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح إلا بمشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات فى الجودة والإنتاجية وبفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمى يمكن أن تتوافر لدى المديرين الرؤى الكاملة التى تساعد فى كيفية تنفيذ أو إدخال أية تغييرات فى مجال العمل بحيث ترفع مستوى الجودة الإنتاجية فى النهاية.

٤- تحسين مهارات الأفراد: Improving people skills

تدور أغلب موضوعات علم السلوك التنظيمى حول كيفية تنمية وتحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين، فمن المعروف أن علم السلوك التنظيمى يتضمن مفاهيماً ونظريات تساعد فى شرح وتفسير سلوك الأفراد، ومن ثم يمكن تبني مداخل وطرق متنوعة للتحكم فى سلوكهم ورفع مهاراتهم، فمثلاً يمكن تطوير وتحسين مستوى الأداء من خلال تبني طرق مختلفة للدافعية والتحفيز، كما يمكن تحقيق ذلك من خلال رفع كفاءة عملية الاتصالات وبناء فرق عمل فعالة.

٥- زيادة درجة التمكين الإدارى: Empowering people

إن التمكين يعنى أن عملية صنع القرار قد تم الدفع بها إلى المستويات التشغيلية أو العمال Decision making is being pushed down to the operating level وهذا يعطى العمال حرية أكبر فى اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج

وحل مشاكل العمال، والتمكين الإدارى يسمح للعمال بالسيطرة الكاملة على أعمالهم Full control of the work من خلال تطبيق ما يعرف بفرق العمل المدارة ذاتياً Self-Managed teams حيث يعمل العمال بدون رؤساء Without bosses ومع التمكين الإدارى تتأثر السلوكيات التنظيمية، فالعمال عليهم تولى المسؤولية والمديرون عليهم أن يتعلموا كيفية التخلي عن السيطرة على مجريات الأمور Give up control ولذلك فإن هذا الوضع سيغير من أنماط القيادة وعلاقات العمل، كما سيغير من شكل وطرق تصميم الوظائف والهيكل التنظيمى.

٦- التعامل مع حالات التغيير المستمر والمتلاحق:

Coping with "temporariness"

أصبح المديرون اليوم أكثر عرضة للتغيير فى أعمالهم ومهامهم الإدارية ولذلك يمكن أن تصنف الإدارة اليوم على نحو دقيق بأنها فترات طويلة من التغيير المستمر تقطعها فترات قصيرة من الثبات Stability على عكس وتيرة العمل فى الماضى.

ولا جدال أن هذا الوضع يفرض تحديات وفرصاً فى نفس الوقت على الأفراد، فالمهام والوظائف ستكون فى حالة دائمة من التغيير in a permanent state of flux ومن ثم يجب على شاغليها أن يطوروا معارفهم ومهاراتهم، والتغيير المتلاحق سيؤثر من جهة أخرى على شكل جماعات العمل المتواجدة فى المنظمات فمع اتجاه بعض المنظمات لتخفيض حجم العمالة والاعتماد على عمالة مؤقتة يقل الإحساس بالأمان الوظيفى وتقل درجات الولاء التنظيمى مما ينعكس على سلوك الأفراد فى العمل.

ولاشك أن دراسة السلوك التنظيمي يمكن أن تزود الأفراد ببصيرة ورؤى مهمة تساعدهم في تفهم أفضل لكيفية التعامل مع حالة التغيير المستمر Continual change وبناء ثقافة تنظيمية تزدهر وتنمو مع التغيير Thrives on change.

٧- إثارة الرغبة في التجديد والإبتكار: Stimulating innovation

إن على منظمات الأعمال الناجحة أن تزيد من إهتمامها بالتجديد والتطوير في عملها وإلا فإنها ستكون مرشحة لعدم البقاء، فالغلبة والتفوق ستكون من نصيب المنظمات التي تركز على بعد التجديد والتطوير في عملياتها. وعند القيام بأنشطة تجديد وتطوير فإن الأفراد العاملين قد يكونون بمثابة قوة دافعة للتجديد Impetus أو حجرة عثرة Stumbling block لذلك وضماناً لنجاح عملية التجديد والتطوير فإن على إدارة المنظمة أن تثير الرغبة في التجديد والإبتكار، وعلم السلوك التنظيمي يوفر فرصاً لتحقيق ذلك حيث أنه غنى بالأفكار والأساليب التي تدفع الأفراد لتحقيق مثل هذه الأهداف، فالتجديد والإبتكار يتطلب تبنى نهج سلوكي مختلف.

٨- تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي: Improving ethical behavior

في ظل ضغوط العمل التي تشهدها المنظمات اليوم فإنه لا يكون مستغرباً أن يقوم بعض العاملين بخرق القواعد أو مخالفة القوانين بالتورط في أنشطة قد تكون محل تساؤل أو شك.. وفي ظل عدم إرساء مناخ عمل أخلاقي يتسم بالوضوح فإن الأفراد العاملين سيواجهون مشكلات أو معضلات أخلاقية Ethical dilemmas تتمثل في مواقف مطلوب منهم فيها أن يحددوا ما هو الخطأ وما هو الصواب.

ولتحسين مناخ العمل الأخلاقي فإن على منظمات الأعمال أن تضع إطار عمل صحي أخلاقي Ethically healthy climate يحكم تصرفات وسلوكيات العاملين ويوجهها الوجهة السليمة، وإن تفهم علم السلوك التنظيمي سوف يساعد بلا شك في خلق أو توفير هذا المناخ الصحي الأخلاقي من خلال الإعتماد على نظريات ومبادئ هذا العلم.

* النماذج ودراسة السلوك التنظيمي:

إن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تعتمد على مجموعة من المفاهيم والافتراضات والعلاقات المنطقية وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة تمكننا من التنبؤ والتفسير العلمي للسلوك التنظيمي، وتعد النماذج Models وسيلة أساسية لشرح المتغيرات المكونة لعلم السلوك التنظيمي وإيضاح العلاقات الممكنة بينها.

ويقصد بالنموذج تجريد للواقع أو تمثيل مبسط لظاهرة موجودة في عالم الواقع.

A model is an abstraction of reality, a simplified representation of some real world phenomenon.

وهكذا فإن النموذج يمثل التكوين أو البناء النظري لظواهر حقيقية تتسم عادة بالتداخل والتشابك فيما بينها، وهو تجسيد للواقع في صورة مبسطة.

ولا يعد بناء وتكوين النماذج الوصفية أو التنبؤية وإعدادها للإستخدام في مجال البحوث العلمية وبصفة خاصة في مجال السلوك أمراً سهلاً، بل لا بد من توافر عدة شروط لبناء النموذج الفعال ومن هذه الشروط ما يلي: