

## الاتجاهات المؤثرة في السلوك التنظيمي

هناك اتجاهات تبدو جوهرية في الوقت الحالي بحيث يتوقع استمرار تأثيرها على المنظمات والسلوك التنظيمي في المستقبل لذلك يتعين على الإداريين الانتباه لها فهي تشكل تحديات وفرصا في نفس الوقت للمنظمة ومن أهمها ( ١٢ اتجاه هي ):

- ١- **ضخامة حجم المنظمات:** يتوقع أن يصبح الحجم الكبير للمنظمات هو النمط العام السائد مستقبلا.
- ٢- **اللامركزية:** إن ازدياد حجم المنظمات وانتشارها جغرافيا سيؤدي إلى التوسع في تطبيق مبدأ اللامركزية وتراجع المركزية و ذلك سعيا لتسهيل أداء الوظائف والأعمال.
- إن اعتماد المركزية في حالة المنظمة الضخمة يؤدي إلى جمود وإعاقة تحقيق الأهداف ، ومن هنا تبرز أهمية اللامركزية وتصبح وسيلة التكيف مع ظاهرة تعقد حجم المنظمات.
- ٣- **الإدارة الجماعية وفقدان المبادرة الفردية:** نتيجة لتعدد المنظمات فإن القرارات المطلوب اتخاذها ستكون في غاية التعقيد بحيث لا يستطيع فرد واحد أو حتى مجموعة صغيرة من المتخصصين أن يكونوا قادرين على اتخاذها بمعزل عن الآخرين.
- وهذا يعني أنه سيصبح من الصعب أن يكون شخص واحد قادرا على إدارة المنظمة مما يحتم التحول من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية.
- إضافة إلى ذلك فإن هناك الكثير من الكتاب أبدوا خوفا من أن حجم المنظمة سيلحق ضررا بالمبادرة الفردية المتمثلة بالخلق و الابتكار والإبداع.
- ٤- **المنظمة المستطيلة:** يتوقع الاتجاه نحو التفلطح في الهياكل التنظيمية ( Flat Organization )
- وتراجع الهرمية ووجود ما يسمى بالمستطيل في المنظمات نتيجة لازدياد عدد الأفراد الموجودين في قمة الهرم التنظيمي من تنفيذيين ومستشاريين.
- ٥- **تغيرات في طبيعة القوى العاملة:** من المتوقع زيادة الطلب على العمالة الماهرة وعلى الموارد البشرية التي تمتلك مهارات فنية عالية وما يرافق ذلك من تغيرات على طرق العمل وزيادة في التخصص الوظيفي.
- ٦- **مصادر الطاقة:** من المشاكل الرئيسية التي ستواجه المنظمات في المستقبل المنافسة الحادة على المصادر والمواد الخام بسبب ندرتها مما يؤدي إلى احتدام الصراع بين المنظمات للحصول على أكبر نصيب من المصادر المتاحة في البيئة المحيطة سواء المحلية أو الدولية. ويمكن القول بأن المصادر الحالية للطاقة في نفاذ مستمر ، وأن السعي لاستغلال الطاقة الشمسية والنووية وغيرها من مصادر الطاقة هو دليل على وجود أزمة الطاقة.
- ٧- **ثورة المعلومات:** إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثرا في الإدارة والتنظيم ، ويعزى ذلك إلى التطور في اساليب و طرق تجهيز البيانات وإعدادها ، وكذلك إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات ونقلها إلي مراكز القرارات مما سيكون له أكبر الأثر على نوعية القرارات المتخذة ، إضافة إلى ذلك فإن توفر المعلومات كما ونوعا سيؤدي إلي اتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف.
- ٨- **التقدم التكنولوجي:** يشهد العالم حاليا تطورا متسارعا وكبيرا في التكنولوجيا بحيث يصعب ضبطة عند حد معين ، ويتوقع استمرار الاكتشافات والتطورات والعمل على احتوائها والتكيف معها لما لها من تأثير في مجال المنافسة وجودة الإنتاج
- ٩- **البيئة الاجتماعية:** تتمثل البيئة الاجتماعية بالعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة من قيم وعادات وتقاليد وأعراف واتجاهات نحو العمل ومن أهداف المنظمة أن تحظى بالقبول من المجتمع الذي تعيش فيه.
- ١٠- **تزايد عدد السكان:** يشهد العالم حاليا انفجارا سكانيا هائلا وهذا يتطلب ضرورة تلبية مطالب السكان وإشباع حاجات الأفراد مما يشكل ضغطا كبيرا على المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية من مؤسسات تعليمية ورعاية صحية واجتماعية.
- ١١- **النقابات العمالية:** يتوقع ازدياد قوة تأثير النقابات العمالية في مجال العمل والعمالة وبالتالي سوف تشكل هذه النقابات أحد مظاهر القوة الضاغطة الرئيسية على المنظمات لذلك يتعين على المنظمات التعامل مع النقابات ومحاولة تفادي النزاعات العمالية وتجنب الدخول معها في صراع مما قد يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ١٢- **التدخل الحكومي:** تمارس الدولة سلطة داخل حدودها وذلك بمقتضى مبدأ السيادة.
- فالدولة مسؤولة من حيث المبدأ عن كل ما يدور داخل نطاق سيادتها بما في ذلك المنظمات والأفراد العاملين.
- إن درجة التدخل الحكومي في شؤون المجتمع تعتمد بشكل رئيسي على الايديولوجية التي تتبعها الدولة من رأسمالية أو اشتراكية أو مختلطة.

- ويمكن القول بأن جميع الحكومات قد تدخلت في فعاليات المجتمع ويتوقع استمرار هذا التدخل في المستقبل ، فالحكومة تراقب سلوك المنظمات وتعمل على حماية الفرد العامل فيها ، وتلعب دور حماية المستهلك الذى يتعامل معها.

- كما تمارس الدولة تدخلها في المنظمات من خلال التقيد بنصوص الدستور، ومراعاة السياسة العامة للدولة ، وتطبيق التشريعات الحكومية من أنظمة وقوانين.

- لذلك يتعين على المنظمات أن تعي دور الدولة وإدراك حقيقة مفادها بأن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد إلى حد بعيد على درجة الوئام وليس الخصام مع الدولة.

**رؤية مستقبلية عن السلوك التنظيمي :** خلق الله الإنسان فأكرمه وأحسن صورته ، وجعل في كل قلب من قلوب العباد ما يشغله ، لحكمة لا يعلمها إلا الله عز وجل ، ولرسالة يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته ، كلا مسير لما خلق له.

- وفى ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود فروق بين الناس ونتعرف كيف ولماذا تحدث هذه الاختلافات والممارسات ، ولماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر؟ ليس هذا فقط بل لماذا يختلف سلوكنا من حين لآخر؟

**إن السلوك الإنساني كما عرفناه :** هو محصلة استجابة الشخص لمثير أو لأكثر من مثير في موقف معين ، وذلك حسب طبيعة وملامح الشخصية الإنسانية.

**وبالتالي فإن الشخصية :** هي مجموعة أنماط السلوك المميز للفرد أو الشخص من عواطف وميول وسمات وآراء و معتقدات واتجاهات وعادات اجتماعية.

وهي أيضا ردود فعل ظاهرة أو خفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها.

**ومن ثم فإن السلوك :** هو عبارة عن سلسلة متصلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وتكون هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية يسعى الفرد عن طريقها أن يحقق عملية التوفيق و التأقلم بين مقومات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله وجودته ومقتضياته أو متطلباته.

**وهناك من يرى :** إن السلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

**أما المنظمات :** فتعرف بأنها تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها ، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة ، كالمصانع

\* والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

\* وهنا يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي ، والسلوك الاجتماعي.

**السلوك الفردي:** هو السلوك الخاص بفرد معين.

**أما السلوك الاجتماعي :** فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من أفراد الجماعة.

\* ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الاجتماعي.

وهكذا يمكن تعريف السلوك التنظيمي : بأنه تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

كما يمكننا القول إن السلوك التنظيمي : هو سلوك الفرد داخل المنظمات ، وهي تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد العامل.

كما يعرف السلوك التنظيمي : بأنه محصلة تفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة والمنظمة.

ومما سبق يتبادر إلى الذهن سؤال مهم : وهو ما الذي تتناوله محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد ، و الجماعة ، وكذلك المحددات المرتبطة بالبيئة ؟.

**والجواب هو :** إن المحددات المرتبطة بالفرد تتناول دوافع العمل ، وهكيل القيم الشخصية لدى العاملين ، و ضغوط العمل لدى الأفراد

والعاملين بالمنظمة ، وأن علم السلوك التنظيمي يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والسيطرة عليه.

- أما محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة فأنها تتناول : عملية الإدراك ، وانماط القيادة ، وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

- ومحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة فتتناول : إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة ، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

- وهنا نتبنى المدخل الموقفي ( أي الموقف ) كإطار لتناول السلوك التنظيمي حيث يشير هذا المدخل إلى أن النمط المناسب لكل محدد من محددات السلوك التنظيمي سابقة الذكر يتوقف على طبيعة متغيرات الموقف ، فما هي الأهداف المرجوة من دراسة السلوك التنظيمي ؟.

**في مجال العمل :** يحتاج الرؤساء والزلاء والمرؤوسين - على حد سواء - إلى فهم بعضهم البعض ، لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة ، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين.

**ويمكن القول :** إن هناك ثلاثة أهداف ضرورية تدفعنا لدراسة السلوك التنظيمي وهي:

١- التعرف على مسببات السلوك.

٢- التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات.

٣- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

إن أهمية دراسة السلوك التنظيمي ، ودراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات يساهم في تحقيق مجموعة من الاهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وكذلك بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وفيما يلي نتناولها بشيء من التوضيح:

**أولاً: المنظمة: ( ٣ أهداف هي ):** فالمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تسعى تحقيق ما يلي:

١- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك ، وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

٢- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظام الحوافز والتدعيم الملائم. هذا بالإضافة إلى اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

**ثانياً : الفرد:** إن تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه له مزايا كثيرة من أهمها : تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح ، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف.

والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

**ثالثاً: البيئة:** يمكن الجزم بأن دراسة السلوك التنظيمي تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ، وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة أهمها:

**( ٨ عناصر نتناولها بشيء من التفصيل على النحو الآتي ):**

١- تنمية مهارة الاستماع والإنصات الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

٢- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض.

٣- إدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

٤- التعرف على وظائف وديناميكية الصمت في الحوار التفاوضي.

٥- تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

٦- وتجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

٧- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

٨- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

**مراجعة عناصر السلوك التنظيمي :** يمكن تقسيم العوامل والعناصر التي تؤثر في السلوك إلى مجموعتين : عناصر سلوك فردي ، وعناصر سلوك جماعي.

**أهم عناصر السلوك الفردي هي: ( ٥ عناصر ):**

١- الإدراك : وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث ، وكيف يؤثر إدراك الفرد بحكمه على الآخرين.

٢- التعليم : وهو عنصر يفيد المديرين في فهم مصدر قوة العاملين ، وكيف يكتسب العاملين سلوكهم ، وكيف يمكن تقوية وإضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.

٣- الدافعية : وهو عنصر مهم أيضا للمديرين لمعرفة ما هي العوامل التي قد تزيد من قوة عطاء العامل و ترفع من حماسه ، والدافعية تنفيذ في اكتشاف تلك العوامل للعمل على التزود بكل ما يزيد من حماس ونشاط العاملين في المنظمة.

٤- الشخصية : وهي نقطة مهمة أيضا حيث تمكن المديرين من معرفة شخصية العامل وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه ، و طريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الأفراد داخل أعمالهم ، وتكمن أهميته لما له من دور في تمكين المديرين من توجيه النصح وتوجيه المرؤوسين للأداء السليم بما يزيد من تحقيق أهداف المنظمة.

٥- الاتجاهات النفسية : وتفيد في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة ، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

**ثانياً : عناصر السلوك الجماعي: ( ٣ عناصر هي ):** وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات ، وعناصرها هي:

١- الجماعات : ويتم فيها التعرف على الجماعة ، وظواهر التماسك الجماعي و علاقتها بالعمل ، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

٢- القيادة : للتعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

٣- الاتصال : ويهم في فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل ، وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات ، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة كالاستماع ، الإنصات ، المقابلات الشخصية ، الاجتماعات.

وبذلك يضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي : فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري ، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني ، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة فإن الدراسة تتم على عدة مستويات هي:  
( الفرد و الجماعة و التنظيم والبيئة ).