

السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات
في المنظمات



الأستاذ الدكتور

محمد ربيع زناطي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

عميد كلية التجارة - جامعة طنطا سابقاً

مكتبة المتنبي

AL MOTANABI BOOK SHOP

السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات

الأستاذ الدكتور

محمد ربيع زناتي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

عميد كلية التجارة - جامعة طنطا سابقاً

الجزء الأول

المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

- مفهوم المنظمة.
- أهمية المنظمات في العصر الحالي.
- مفهوم السلوك التنظيمي.
- مبادئ أساسية في السلوك التنظيمي.
- سررات دراسة السلوك التنظيمي وأهدافه.
- مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي.
- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
- التحديات التي تواجه دراسة السلوك التنظيمي وممارسته.
- نماذج دراسة السلوك التنظيمي.

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 لا يمكنه من خلالها أن يتناولها إلا من خلال المنظمات المختلفة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تلعب دوراً محورياً في حياتنا كأفراد.

يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية Social Unit تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة. المنظمة هي بمثابة أداة Tool يستخدمها الأفراد لتحقيق أهدافهم أو بقدراتهم، فمثلاً الأفراد الذين يقدرون أهمية الأمن يشكلون منظمة تكلل لهم الأمن مثل وحدات للشرطة أو الجيش أو يقومون بإنشاء منظمات تحفظ أموالهم من احتمالات السرقة أو الضياع، أما الأفراد الذين يهتمون بالترفيه والتسلية فيفكرون في تواجد منظمات تحقق لهم ذلك مثل نوادي تنزلي أو إنشاء نوادي رياضية تشبع هذه الجوانب.

يمكن تعريف المصطلح للمنظمة عن عدة استنتاجات هامة هي:

1- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة يغيرون من واقعها تحقيق أهداف معينة على الرغم من اختلاف قيمهم ومستوى تفكيرهم وثقافتهم.

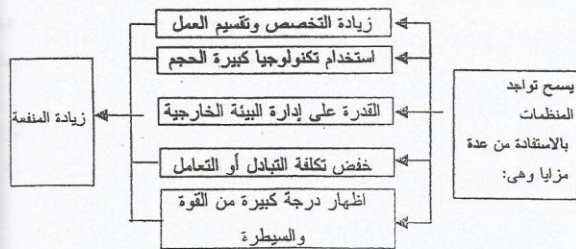
- ٢- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار عمل جماعي يتحدد وفقاً لهيكل تنظيمي واضح يرسى أسس تقسيم العمل بين الأفراد، وبالتالي فإن الجهد الجماعي Group effort يمثل العمود الفقري للمنظمة حيث تعتمد أية منظمة في إنجاز أهدافها على التعاون والتفاعل بين أفرادها.
- ٣- إن الهدف من المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً Value creation وهذه المنفعة تختلف حسب أنواع 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 مسؤولاً 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 وتتمثل 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 تكنولوجي 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
كمؤسسات أعمال مثلاً توفر قدراً كبيراً من تكاليف التعامل بين الأفراد
والدول مما يقلل الجهد والوقت اللذين لزامين 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 بحراسة 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 الوسطى Mesa Organizational Behavior فهو بحثل مكاناً وسطاً بين السلوك التنظيمى الجزئى والسلوك الكلى ويركز أساساً على تفهم سلوكيات الأفراد

السلوك في شكل فرق أو جماعات عمل، ويهتم السلوك الوسيط بمجالات مثل
السلوك الجماعي، القيادة، الاتصالات ويستمد أصوله من علم النفس
الاجتماعي وعلم النفس التفاعلي.

الهيكل Structure:

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل العام داخل المنظمة لذلك يسمى السلوك
التنظيمي الكلي 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 التنظيمي الكلي 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 التنظيمي الكلي إلى علوم مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا
والسياسة .. الخ.

على أنه يجب أن يكون واضحاً أن الجوانب الثلاثة السابقة تتم دراستها
في إطار بيئة تؤثر وتتأثر بهذه الجوانب، فالأفراد والجماعات والمنظمات
تؤثر في البيئة وتتأثر بها في 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 بيئي
وثقافي يحدد ملامح وشكل سلوكياتهم داخل المنظمة.

ب - إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي 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 الإمام 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 وملموسة.

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

يختص على مجموعة مبادئ أساسية تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة
وتعرض باختصار لهذه المبادئ.

- طبيعة الإنسان: من أهم المبادئ في هذا المجال:

- الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت، ومع أن الناس متشابهون في بعض الجوانب إلا أنه قل أن تجد شخصية متساوية في 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 لتشكّل سلوك الفرد.
- إن أي 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 في إثارة السلوك وتحديده.
- مبدأ الهدف/النتيجة بمعنى أن الإنسان يسعى لتحقيق غاية ما نتيجة إقباله على سلوك أو تصرف معين.
- يتكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدة عناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.

التي يعمل بها سواء

ما أوضحنا على
رواجها وغيرها
الجوانب المختلفة
العلوم السلوكية

سلوك الملحوظ
ية مع الزملاء
يتم دراسة الجوانب
والقيم وذلك لرصد
ية.

علم حيث يمكن من
هذه النظريات في
يمكن أن نقول إن
حصيلة خبراته
ما يمكن أن نقول إن

بذلك التي توجه
ك التنظيمي الذي

• 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 لا بد 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 نسأل 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 ذات أهمية ما يلي:

• زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية نتيجة زيادة حجم المنظمات 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 صار 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.

المواقف المختلفة

من في الكون لذلك
حتى أن يعامل
الأخرى.

مع كما أنها تعيش

من ناحية أخرى

إيجابية على هذا
مبررات التالية: (*)

Organization

من إلى أنه يرتبط
الأعمال، كما أن
ت النجاح والفشل
منها.

(*)Johns, G (1980)
Managing the Organization

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

وعلى ذلك يتضح أن الإدارة في مستوياتها المختلفة تصبح في حاجة إلى أساس سيكولوجي يمكنها من تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا عاملين أو متعاملين مع المنظمة حيث يسهم هذا الفهم والتفهم للسلوك الإنساني في رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد والجماعات الوجهة المرغوبة.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي * Goals of (OB):

من أي فرع من فروع المعرفة Discipline فإن علم السلوك التنظيمي يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الأساسية تتمثل في التنبؤ، والتفسير والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث داخل المنظمات وفيما يلي تناول لهذه الأهداف:

التنبؤ بالسلوك التنظيمي Predicting OB:

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

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

متنوعة تختلف
تكون في حاجة ماسة
لها، وهذا ما يزودنا
قد يُقنل في محاولته
الفرق ويفقده توازنه،
هذه المشاكل.

ر توعية الحوافز
لـ المختلفة فغالباً
الوظائف الإدارية
يأت الأقل.

نظمة عقبة في سبيل
هذه الإحرفات وكيفية
يـ.

لهم مقومات القيادة
ووسيم واتجاهاتهم
غيات واحتياجات
ورة الإلمام بأسس

تكوين الآراء والحكم
تكوين لآراء خاطئة
مئة بسبب المغالاة في

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 يتعقد 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

السلوك للأشياء فإن الأمر يتطلب التنبؤ والتفسير الدقيق للسلوك، فطالما أن السلوك يمكن التنبؤ به وتفسيره فإن إدارته والتحكم فيه تكون عملية سهلة وبسيطة، 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 في سلوك ما ويقلل من حجم القرارات أو التصرفات الخاطئة، ولضمان التعامل العلمي المنظم مع المشكلات السلوكية فإن الأمر يتطلب دراسة المشكلة بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ومعالجتها بشكل سليم.

وعلى الرغم من إسهام علم السلوك التنظيمي في التنبؤ والتفسير والتحكم في السلوك وإدارته بشكل فعال داخل المنظمات فإننا نؤكد على أن عملية التنبؤ والتفسير والتحكم هذه هي عملية نسبية أو جزئية لأننا لا نستطيع دائماً أن نحصر كل مسببات السلوك، وعلى ذلك نقول أن التنبؤ جزئي 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 والمرتببات وبيئة العمل الداخلية ولكنها قد لا يتسنى لها السيطرة على بعض مسببات السلوك الأخرى كالجوانب الأسرية أو الشخصية.

* مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي:

يرى كثير من الكتاب والباحثين في هذا المجال أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل البداية الحقيقية للسلوك التنظيمي، ولكنهم يقرون في

تفسير وشرح الأحداث Events
السلوك عملية التنبؤ عن عملية
التنبؤ التنبؤ يؤدي عادة إلى
عملية التفسير تعد أكثر تعقيداً من

يرى على أكثر من سبب
يقرون في الاستقالة قد تكون
عدم العدالة في المعاملة أو بسبب
أو نتيجة قتلهم في الاستجابة

وك يتطلب نوعاً من الحل

التي تغير السلوك قد تتغير عبر
العمل قد تتغير بشكل كبير
معدلات البطالة أو عدم التوظيف

The art of getting
الإنجاز توفير وتخصيص
أهداف المطلوبة، ولضمان الإدارة

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 تُبذل 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

لقد أصبحت ضرورة مراعاة الإعتبارات الإنسانية للعاملين حيث رفض توظيف العمال 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 هي نتاج القرن العشرين حيث ظهرت منذ بدايته مدارس ونظريات عديدة أسهمت في تطور دراسة السلوك التنظيمي، ويقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

ثانياً: المدرسة التقليدية Classical School:

تتضمن هذه المدرسة أربعة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

١ - النموذج البيروقراطي The Bureaucratic Model:

يستهدف هذا النموذج وجود نظام إداري مثالي للتنظيمات Ideal type ويعيد Max Wwber عالم الاجتماع الألماني أكثر العلماء وصفاً لخصائص البيروقراطية بشكل منهجي، وبمنظرة عالم الاجتماع الثاقبة لاحظ Weber أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتقدمة أعلى منه في الدول الأقل تقدماً وذلك بسبب عدة عوامل أو ظروف شجعت على قيام النظم البيروقراطية وتطورها وأهم تلك العوامل هي:

بما أن التي سبقت ذلك وأسهمت في حال السلوك التنظيمي، ويمكن المراحل التالية:

في الصور القديمة.

في السابق:

في الصور القديمة):

من فرعونية وديليزية وصينية
جوانب العقلية الإدارية من
المعارف لم تغفل الإنسان
ت على أهمية الشورى والمعاملة
ية هذه المجتمعات القديمة
وتؤكد تقسم ظهر العامل الذي
ظل ظروف مادية غير مواتية،
في الزمن وظهور الثورة
صل الناس وطبيعة أعمالهم
البيع وتحسنت ظروف العمل
في الظروف الصناعية الجديدة بدأ
حيث يعتبر روبرت أوين
مع عام ١٨٠٠م من الرواد الذين

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 في التصرفات، والتعيين والترقية على أساس الجدارة، وأخيراً الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي.

ووفقاً لمؤسسي نظرية البيروقراطية فإن نموذج البيروقراطية ينطوي على بعض المزايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي ومنها: (*)

- وجود أوامر محددة تبعاً للتسلسل الرئاسي 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 النقص الحسية على سلوك الأفراد وهي: (*)

١- القيد الحرفي بالأنظمة والقوانين يضيف نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد Ridity of Behavior.

٢- عدم التعامل مع موظفي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وأحاسيس ويعاملون كما يجعلهم يشعرون بأنهم يعاملون كآلات وهذا الوضع يدفعهم لترك المنظمة أو يقلل من حماسهم للعمل.

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

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

٥- يحد البيروقراطية إلى تطابق مستويات الأداء وتميل بالأفراد إلى الصعود والاكتماء بالحد الأدنى من الأداء Minimum standard.

١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٣-٣٤-٣٥-٣٦-٣٧-٣٨-٣٩-٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦-٤٧-٤٨-٤٩-٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥-٥٦-٥٧-٥٨-٥٩-٦٠-٦١-٦٢-٦٣-٦٤-٦٥-٦٦-٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١-٧٢-٧٣-٧٤-٧٥-٧٦-٧٧-٧٨-٧٩-٨٠-٨١-٨٢-٨٣-٨٤-٨٥-٨٦-٨٧-٨٨-٨٩-٩٠-٩١-٩٢-٩٣-٩٤-٩٥-٩٦-٩٧-٩٨-٩٩-١٠٠-١٠١-١٠٢-١٠٣-١٠٤-١٠٥-١٠٦-١٠٧-١٠٨-١٠٩-١١٠-١١١-١١٢-١١٣-١١٤-١١٥-١١٦-١١٧-١١٨-١١٩-١٢٠-١٢١-١٢٢-١٢٣-١٢٤-١٢٥-١٢٦-١٢٧-١٢٨-١٢٩-١٣٠-١٣١-١٣٢-١٣٣-١٣٤-١٣٥-١٣٦-١٣٧-١٣٨-١٣٩-١٤٠-١٤١-١٤٢-١٤٣-١٤٤-١٤٥-١٤٦-١٤٧-١٤٨-١٤٩-١٥٠-١٥١-١٥٢-١٥٣-١٥٤-١٥٥-١٥٦-١٥٧-١٥٨-١٥٩-١٦٠-١٦١-١٦٢-١٦٣-١٦٤-١٦٥-١٦٦-١٦٧-١٦٨-١٦٩-١٧٠-١٧١-١٧٢-١٧٣-١٧٤-١٧٥-١٧٦-١٧٧-١٧٨-١٧٩-١٨٠-١٨١-١٨٢-١٨٣-١٨٤-١٨٥-١٨٦-١٨٧-١٨٨-١٨٩-١٩٠-١٩١-١٩٢-١٩٣-١٩٤-١٩٥-١٩٦-١٩٧-١٩٨-١٩٩-٢٠٠-٢٠١-٢٠٢-٢٠٣-٢٠٤-٢٠٥-٢٠٦-٢٠٧-٢٠٨-٢٠٩-٢١٠-٢١١-٢١٢-٢١٣-٢١٤-٢١٥-٢١٦-٢١٧-٢١٨-٢١٩-٢٢٠-٢٢١-٢٢٢-٢٢٣-٢٢٤-٢٢٥-٢٢٦-٢٢٧-٢٢٨-٢٢٩-٢٣٠-٢٣١-٢٣٢-٢٣٣-٢٣٤-٢٣٥-٢٣٦-٢٣٧-٢٣٨-٢٣٩-٢٤٠-٢٤١-٢٤٢-٢٤٣-٢٤٤-٢٤٥-٢٤٦-٢٤٧-٢٤٨-٢٤٩-٢٥٠-٢٥١-٢٥٢-٢٥٣-٢٥٤-٢٥٥-٢٥٦-٢٥٧-٢٥٨-٢٥٩-٢٦٠-٢٦١-٢٦٢-٢٦٣-٢٦٤-٢٦٥-٢٦٦-٢٦٧-٢٦٨-٢٦٩-٢٧٠-٢٧١-٢٧٢-٢٧٣-٢٧٤-٢٧٥-٢٧٦-٢٧٧-٢٧٨-٢٧٩-٢٨٠-٢٨١-٢٨٢-٢٨٣-٢٨٤-٢٨٥-٢٨٦-٢٨٧-٢٨٨-٢٨٩-٢٩٠-٢٩١-٢٩٢-٢٩٣-٢٩٤-٢٩٥-٢٩٦-٢٩٧-٢٩٨-٢٩٩-٣٠٠-٣٠١-٣٠٢-٣٠٣-٣٠٤-٣٠٥-٣٠٦-٣٠٧-٣٠٨-٣٠٩-٣١٠-٣١١-٣١٢-٣١٣-٣١٤-٣١٥-٣١٦-٣١٧-٣١٨-٣١٩-٣٢٠-٣٢١-٣٢٢-٣٢٣-٣٢٤-٣٢٥-٣٢٦-٣٢٧-٣٢٨-٣٢٩-٣٣٠-٣٣١-٣٣٢-٣٣٣-٣٣٤-٣٣٥-٣٣٦-٣٣٧-٣٣٨-٣٣٩-٣٤٠-٣٤١-٣٤٢-٣٤٣-٣٤٤-٣٤٥-٣٤٦-٣٤٧-٣٤٨-٣٤٩-٣٥٠-٣٥١-٣٥٢-٣٥٣-٣٥٤-٣٥٥-٣٥٦-٣٥٧-٣٥٨-٣٥٩-٣٦٠-٣٦١-٣٦٢-٣٦٣-٣٦٤-٣٦٥-٣٦٦-٣٦٧-٣٦٨-٣٦٩-٣٧٠-٣٧١-٣٧٢-٣٧٣-٣٧٤-٣٧٥-٣٧٦-٣٧٧-٣٧٨-٣٧٩-٣٨٠-٣٨١-٣٨٢-٣٨٣-٣٨٤-٣٨٥-٣٨٦-٣٨٧-٣٨٨-٣٨٩-٣٩٠-٣٩١-٣٩٢-٣٩٣-٣٩٤-٣٩٥-٣٩٦-٣٩٧-٣٩٨-٣٩٩-٤٠٠-٤٠١-٤٠٢-٤٠٣-٤٠٤-٤٠٥-٤٠٦-٤٠٧-٤٠٨-٤٠٩-٤١٠-٤١١-٤١٢-٤١٣-٤١٤-٤١٥-٤١٦-٤١٧-٤١٨-٤١٩-٤٢٠-٤٢١-٤٢٢-٤٢٣-٤٢٤-٤٢٥-٤٢٦-٤٢٧-٤٢٨-٤٢٩-٤٣٠-٤٣١-٤٣٢-٤٣٣-٤٣٤-٤٣٥-٤٣٦-٤٣٧-٤٣٨-٤٣٩-٤٤٠-٤٤١-٤٤٢-٤٤٣-٤٤٤-٤٤٥-٤٤٦-٤٤٧-٤٤٨-٤٤٩-٤٥٠-٤٥١-٤٥٢-٤٥٣-٤٥٤-٤٥٥-٤٥٦-٤٥٧-٤٥٨-٤٥٩-٤٦٠-٤٦١-٤٦٢-٤٦٣-٤٦٤-٤٦٥-٤٦٦-٤٦٧-٤٦٨-٤٦٩-٤٧٠-٤٧١-٤٧٢-٤٧٣-٤٧٤-٤٧٥-٤٧٦-٤٧٧-٤٧٨-٤٧٩-٤٨٠-٤٨١-٤٨٢-٤٨٣-٤٨٤-٤٨٥-٤٨٦-٤٨٧-٤٨٨-٤٨٩-٤٩٠-٤٩١-٤٩٢-٤٩٣-٤٩٤-٤٩٥-٤٩٦-٤٩٧-٤٩٨-٤٩٩-٥٠٠-٥٠١-٥٠٢-٥٠٣-٥٠٤-٥٠٥-٥٠٦-٥٠٧-٥٠٨-٥٠٩-٥١٠-٥١١-٥١٢-٥١٣-٥١٤-٥١٥-٥١٦-٥١٧-٥١٨-٥١٩-٥٢٠-٥٢١-٥٢٢-٥٢٣-٥٢٤-٥٢٥-٥٢٦-٥٢٧-٥٢٨-٥٢٩-٥٣٠-٥٣١-٥٣٢-٥٣٣-٥٣٤-٥٣٥-٥٣٦-٥٣٧-٥٣٨-٥٣٩-٥٤٠-٥٤١-٥٤٢-٥٤٣-٥٤٤-٥٤٥-٥٤٦-٥٤٧-٥٤٨-٥٤٩-٥٥٠-٥٥١-٥٥٢-٥٥٣-٥٥٤-٥٥٥-٥٥٦-٥٥٧-٥٥٨-٥٥٩-٥٦٠-٥٦١-٥٦٢-٥٦٣-٥٦٤-٥٦٥-٥٦٦-٥٦٧-٥٦٨-٥٦٩-٥٧٠-٥٧١-٥٧٢-٥٧٣-٥٧٤-٥٧٥-٥٧٦-٥٧٧-٥٧٨-٥٧٩-٥٨٠-٥٨١-٥٨٢-٥٨٣-٥٨٤-٥٨٥-٥٨٦-٥٨٧-٥٨٨-٥٨٩-٥٩٠-٥٩١-٥٩٢-٥٩٣-٥٩٤-٥٩٥-٥٩٦-٥٩٧-٥٩٨-٥٩٩-٦٠٠-٦٠١-٦٠٢-٦٠٣-٦٠٤-٦٠٥-٦٠٦-٦٠٧-٦٠٨-٦٠٩-٦١٠-٦١١-٦١٢-٦١٣-٦١٤-٦١٥-٦١٦-٦١٧-٦١٨-٦١٩-٦٢٠-٦٢١-٦٢٢-٦٢٣-٦٢٤-٦٢٥-٦٢٦-٦٢٧-٦٢٨-٦٢٩-٦٣٠-٦٣١-٦٣٢-٦٣٣-٦٣٤-٦٣٥-٦٣٦-٦٣٧-٦٣٨-٦٣٩-٦٤٠-٦٤١-٦٤٢-٦٤٣-٦٤٤-٦٤٥-٦٤٦-٦٤٧-٦٤٨-٦٤٩-٦٥٠-٦٥١-٦٥٢-٦٥٣-٦٥٤-٦٥٥-٦٥٦-٦٥٧-٦٥٨-٦٥٩-٦٦٠-٦٦١-٦٦٢-٦٦٣-٦٦٤-٦٦٥-٦٦٦-٦٦٧-٦٦٨-٦٦٩-٦٧٠-٦٧١-٦٧٢-٦٧٣-٦٧٤-٦٧٥-٦٧٦-٦٧٧-٦٧٨-٦٧٩-٦٨٠-٦٨١-٦٨٢-٦٨٣-٦٨٤-٦٨٥-٦٨٦-٦٨٧-٦٨٨-٦٨٩-٦٩٠-٦٩١-٦٩٢-٦٩٣-٦٩٤-٦٩٥-٦٩٦-٦٩٧-٦٩٨-٦٩٩-٧٠٠-٧٠١-٧٠٢-٧٠٣-٧٠٤-٧٠٥-٧٠٦-٧٠٧-٧٠٨-٧٠٩-٧١٠-٧١١-٧١٢-٧١٣-٧١٤-٧١٥-٧١٦-٧١٧-٧١٨-٧١٩-٧٢٠-٧٢١-٧٢٢-٧٢٣-٧٢٤-٧٢٥-٧٢٦-٧٢٧-٧٢٨-٧٢٩-٧٣٠-٧٣١-٧٣٢-٧٣٣-٧٣٤-٧٣٥-٧٣٦-٧٣٧-٧٣٨-٧٣٩-٧٤٠-٧٤١-٧٤٢-٧٤٣-٧٤٤-٧٤٥-٧٤٦-٧٤٧-٧٤٨-٧٤٩-٧٥٠-٧٥١-٧٥٢-٧٥٣-٧٥٤-٧٥٥-٧٥٦-٧٥٧-٧٥٨-٧٥٩-٧٦٠-٧٦١-٧٦٢-٧٦٣-٧٦٤-٧٦٥-٧٦٦-٧٦٧-٧٦٨-٧٦٩-٧٧٠-٧٧١-٧٧٢-٧٧٣-٧٧٤-٧٧٥-٧٧٦-٧٧٧-٧٧٨-٧٧٩-٧٨٠-٧٨١-٧٨٢-٧٨٣-٧٨٤-٧٨٥-٧٨٦-٧٨٧-٧٨٨-٧٨٩-٧٩٠-٧٩١-٧٩٢-٧٩٣-٧٩٤-٧٩٥-٧٩٦-٧٩٧-٧٩٨-٧٩٩-٨٠٠-٨٠١-٨٠٢-٨٠٣-٨٠٤-٨٠٥-٨٠٦-٨٠٧-٨٠٨-٨٠٩-٨١٠-٨١١-٨١٢-٨١٣-٨١٤-٨١٥-٨١٦-٨١٧-٨١٨-٨١٩-٨٢٠-٨٢١-٨٢٢-٨٢٣-٨٢٤-٨٢٥-٨٢٦-٨٢٧-٨٢٨-٨٢٩-٨٣٠-٨٣١-٨٣٢-٨٣٣-٨٣٤-٨٣٥-٨٣٦-٨٣٧-٨٣٨-٨٣٩-٨٤٠-٨٤١-٨٤٢-٨٤٣-٨٤٤-٨٤٥-٨٤٦-٨٤٧-٨٤٨-٨٤٩-٨٥٠-٨٥١-٨٥٢-٨٥٣-٨٥٤-٨٥٥-٨٥٦-٨٥٧-٨٥٨-٨٥٩-٨٦٠-٨٦١-٨٦٢-٨٦٣-٨٦٤-٨٦٥-٨٦٦-٨٦٧-٨٦٨-٨٦٩-٨٧٠-٨٧١-٨٧٢-٨٧٣-٨٧٤-٨٧٥-٨٧٦-٨٧٧-٨٧٨-٨٧٩-٨٨٠-٨٨١-٨٨٢-٨٨٣-٨٨٤-٨٨٥-٨٨٦-٨٨٧-٨٨٨-٨٨٩-٨٩٠-٨٩١-٨٩٢-٨٩٣-٨٩٤-٨٩٥-٨٩٦-٨٩٧-٨٩٨-٨٩٩-٩٠٠-٩٠١-٩٠٢-٩٠٣-٩٠٤-٩٠٥-٩٠٦-٩٠٧-٩٠٨-٩٠٩-٩١٠-٩١١-٩١٢-٩١٣-٩١٤-٩١٥-٩١٦-٩١٧-٩١٨-٩١٩-٩٢٠-٩٢١-٩٢٢-٩٢٣-٩٢٤-٩٢٥-٩٢٦-٩٢٧-٩٢٨-٩٢٩-٩٣٠-٩٣١-٩٣٢-٩٣٣-٩٣٤-٩٣٥-٩٣٦-٩٣٧-٩٣٨-٩٣٩-٩٤٠-٩٤١-٩٤٢-٩٤٣-٩٤٤-٩٤٥-٩٤٦-٩٤٧-٩٤٨-٩٤٩-٩٥٠-٩٥١-٩٥٢-٩٥٣-٩٥٤-٩٥٥-٩٥٦-٩٥٧-٩٥٨-٩٥٩-٩٦٠-٩٦١-٩٦٢-٩٦٣-٩٦٤-٩٦٥-٩٦٦-٩٦٧-٩٦٨-٩٦٩-٩٧٠-٩٧١-٩٧٢-٩٧٣-٩٧٤-٩٧٥-٩٧٦-٩٧٧-٩٧٨-٩٧٩-٩٨٠-٩٨١-٩٨٢-٩٨٣-٩٨٤-٩٨٥-٩٨٦-٩٨٧-٩٨٨-٩٨٩-٩٩٠-٩٩١-٩٩٢-٩٩٣-٩٩٤-٩٩٥-٩٩٦-٩٩٧-٩٩٨-٩٩٩-١٠٠٠-١٠٠١-١٠٠٢-١٠٠٣-١٠٠٤-١٠٠٥-١٠٠٦-١٠٠٧-١٠٠٨-١٠٠٩-١٠١٠-١٠١١-١٠١٢-١٠١٣-١٠١٤-١٠١٥-١٠١٦-١٠١٧-١٠١٨-١٠١٩-١٠٢٠-١٠٢١-١٠٢٢-١٠٢٣-١٠٢٤-١٠٢٥-١٠٢٦-١٠٢٧-١٠٢٨-١٠٢٩-١٠٣٠-١٠٣١-١٠٣٢-١٠٣٣-١٠٣٤-١٠٣٥-١٠٣٦-١٠٣٧-١٠٣٨-١٠٣٩-١٠٤٠-١٠٤١-١٠٤٢-١٠٤٣-١٠٤٤-١٠٤٥-١٠٤٦-١٠٤٧-١٠٤٨-١٠٤٩-١٠٥٠-١٠٥١-١٠٥٢-١٠٥٣-١٠٥٤-١٠٥٥-١٠٥٦-١٠٥٧-١٠٥٨-١٠٥٩-١٠٦٠-١٠٦١-١٠٦٢-١٠٦٣-١٠٦٤-١٠٦٥-١٠٦٦-١٠٦٧-١٠٦٨-١٠٦٩-١٠٧٠-١٠٧١-١٠٧٢-١٠٧٣-١٠٧٤-١٠٧٥-١٠٧٦-١٠٧٧-١٠٧٨-١٠٧٩-١٠٨٠-١٠٨١-١٠٨٢-١٠٨٣-١٠٨٤-١٠٨٥-١٠٨٦-١٠٨٧-١٠٨٨-١٠٨٩-١٠٩٠-١٠٩١-١٠٩٢-١٠٩٣-١٠٩٤-١٠٩٥-١٠٩٦-١٠٩٧-١٠٩٨-١٠٩٩-١١٠٠-١١٠١-١١٠٢-١١٠٣-١١٠٤-١١٠٥-١١٠٦-١١٠٧-١١٠٨-١١٠٩-١١١٠-١١١١-١١١٢-١١١٣-١١١٤-١١١٥-١١١٦-١١١٧-١١١٨-١١١٩-١١٢٠-١١٢١-١١٢٢-١١٢٣-١١٢٤-١١٢٥-١١٢٦-١١٢٧-١١٢٨-١١٢٩-١١٣٠-١١٣١-١١٣٢-١١٣٣-١١٣٤-١١٣٥-١١٣٦-١١٣٧-١١٣٨-١١٣٩-١١٤٠-١١٤١-١١٤٢-١١٤٣-١١٤٤-١١٤٥-١١٤٦-١١٤٧-١١٤٨-١١٤٩-١١٥٠-١١٥١-١١٥٢-١١٥٣-١١٥٤-١١٥٥-١١٥٦-١١٥٧-١١٥٨-١١٥٩-١١٦٠-١١٦١-١١٦٢-١١٦٣-١١٦٤-١١٦٥-١١٦٦-١١٦٧-١١٦٨-١١٦٩-١١٧٠-١١٧١-١١٧٢-١١٧٣-١١٧٤-١١٧٥-١١٧٦-١١٧٧-١١٧٨-١١٧٩-١١٨٠-١١٨١-١١٨٢-١١٨٣-١١٨٤-١١٨٥-١١٨٦-١١٨٧-١١٨٨-١١٨٩-١١٩٠-١١٩١-١١٩٢-١١٩٣-١١٩٤-١١٩٥-١١٩٦-١١٩٧-١١٩٨-١١٩٩-١٢٠٠-١٢٠١-١٢٠٢-١٢٠٣-١٢٠٤-١٢٠٥-١٢٠٦-١٢٠٧-١٢٠٨-١٢٠٩-١٢١٠-١٢١١-١٢١٢-١٢١٣-١٢١٤-١٢١٥-١٢١٦-١٢١٧-١٢١٨-١٢١٩-١٢٢٠-١٢٢١-١٢٢٢-١٢٢٣-١٢٢٤-١٢٢٥-١٢٢٦-١٢٢٧-١٢٢٨-١٢٢٩-١٢٣٠-١٢٣١-١٢٣٢-١٢٣٣-١٢٣٤-١٢٣٥-١٢٣٦-١٢٣٧-١٢٣٨-١٢٣٩-١٢٤٠-١٢٤١-١٢٤٢-١٢٤٣-١٢٤٤-١٢٤٥-١٢٤٦-١٢٤٧-١٢٤٨-١٢٤٩-١٢٥٠-١٢٥١-١٢٥٢-١٢٥٣-١٢٥٤-١٢٥٥-١٢٥٦-١٢٥٧-١٢٥٨-١٢٥٩-١٢٦٠-١٢٦١-١٢٦٢-١٢٦٣-١٢٦٤-١٢٦٥-١٢٦٦-١٢٦٧-١٢٦٨-١٢٦٩-١٢٧٠-١٢٧١-١٢٧٢-١٢٧٣-١٢٧٤-١٢٧٥-١٢٧٦-١٢٧٧-١٢٧٨-١٢٧٩-١٢٨٠-١٢٨١-١٢٨٢-١٢٨٣-١٢٨٤-١٢٨٥-١٢٨٦-١٢٨٧-١٢٨٨-١٢٨٩-١٢٩٠-١٢٩١-١٢٩٢-١٢٩٣-١٢٩٤-١٢٩٥-١٢٩٦-١٢٩٧-١٢٩٨-١٢٩٩-١٣٠٠-١٣٠١-١٣٠٢-١٣٠٣-١٣٠٤-١٣٠٥-١٣٠٦-١٣٠٧-١٣٠٨-١٣٠٩-١٣١٠-١٣١١-١٣١٢-١٣١٣-١٣١٤-١٣١٥-١٣١٦-١٣١٧-١٣١٨-١٣١٩-١٣٢٠-١٣٢١-١٣٢٢-١٣٢٣-١٣٢٤-١٣٢٥-١٣٢٦-١٣٢٧-١٣٢٨-١٣٢٩-١٣٣٠-١٣٣١-١٣٣٢-١٣٣٣-١٣٣٤-١٣٣٥-١٣٣٦-١٣٣٧-١٣٣٨-١٣٣٩-١٣٤٠-١٣٤١-١٣٤٢-١٣٤٣-١٣٤٤-١٣٤٥-١٣٤٦-١٣٤٧-١٣٤٨-١٣٤٩-١٣٥٠-١٣٥١-١٣٥٢-١٣٥٣-١٣٥٤-١٣٥٥-١٣٥٦-١٣٥٧-١٣٥٨-١٣٥٩-١٣٦٠-١٣٦١-١٣٦٢-١٣٦٣-١٣٦٤-١٣٦٥-١٣٦٦-١٣٦٧-١٣٦٨-١٣٦٩-١٣٧٠-١٣٧١-١٣٧٢-١٣٧٣-١٣٧٤-١٣٧٥-١٣٧٦-١٣٧٧-١٣٧٨-١٣٧٩-١٣٨٠-١٣٨١-١٣٨٢-١٣٨٣-١٣٨٤-١٣٨٥-١٣٨٦-١٣٨٧-١٣٨٨-١٣٨٩-١٣٩٠-١٣٩١-١٣٩٢-١٣٩٣-١٣٩٤-١٣٩٥-١٣٩٦-١٣٩٧-١٣٩٨-١٣٩٩-١٤٠٠-١٤٠١-١٤٠٢-١٤٠٣-١٤٠٤-١٤٠٥-١٤٠٦-١٤٠٧-١٤٠٨-١٤٠٩-١٤١٠-١٤١١-١٤١٢-١٤١٣-١٤١٤-١٤١٥-١٤١٦-١٤١٧-١٤١٨-١٤١٩-١٤٢٠-١٤٢١-١٤٢٢-١٤٢٣-١٤٢٤-١٤٢٥-١٤٢٦-١٤٢٧-١٤٢٨-١٤٢٩-١٤٣٠-١٤٣١-١٤٣٢-١٤٣٣-١٤٣٤-١٤٣٥-١٤٣٦-١٤٣٧-١٤٣٨-١٤٣٩-١٤٤٠-١٤٤١-١٤٤٢-١٤٤٣-١٤٤٤-١٤٤٥-١٤٤٦-١٤٤٧-١٤٤٨-١٤٤٩-١٤٥٠-١٤٥١-١٤٥٢-١٤٥٣-١٤٥٤-١٤٥٥-١٤٥٦-١٤٥٧-١٤٥٨-١٤٥٩-١٤٦٠-١٤٦١-١٤٦٢-١٤٦٣-١٤٦٤-١٤٦٥-١٤٦٦-١٤٦٧-١٤٦٨-١٤٦٩-١٤٧٠-١٤٧١-١٤٧٢-١٤٧٣-١٤٧٤-١٤٧٥-١٤٧٦-١٤٧٧-١٤٧٨-١٤٧٩-١٤٨٠-١٤٨١-١٤٨٢-١٤٨٣-١٤٨٤-١٤٨٥-١٤٨٦-١٤٨٧-١٤٨٨-١٤٨٩-١٤٩٠-١٤٩١-١٤٩٢-١٤٩٣-١٤٩٤-١٤٩٥-١٤٩٦-١٤٩٧-١٤٩٨-١٤٩٩-١٥٠٠-١٥٠١-١٥٠٢-١٥٠٣-١٥٠٤-١٥٠٥-١٥٠٦-١٥٠٧-١٥٠٨-١٥٠٩-١٥١٠-١٥١١-١٥١٢-١٥١٣-١٥١٤-١٥١٥-١٥١٦-١٥١٧-١٥١٨-١٥١٩-١٥٢٠-١٥٢١-١٥٢٢-١٥٢٣-١٥٢٤-١٥٢٥-١٥٢٦-١٥٢٧-١٥٢٨-١٥٢٩-١٥٣٠-١٥٣١-١٥٣٢-١٥٣٣-١٥٣٤-١٥٣٥-١٥٣٦-١٥٣٧-١٥٣٨-١٥٣٩-١٥٤٠-١٥٤١-١٥٤٢-١٥٤٣-١٥٤٤-١٥٤٥-١٥٤٦-١٥٤٧-١٥٤٨-١٥٤٩-١٥٥٠-١٥٥١-١٥٥٢-١٥٥٣-١٥٥٤-١٥٥٥-١٥٥٦-١٥٥٧-١٥٥٨-١٥٥٩-١٥٦٠-١٥٦١-١٥٦٢-١٥٦٣-١٥٦٤-١٥٦٥-١٥٦٦-١٥٦٧

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 هنري جانت Henry Gant الذي كان أكثر نقهماً وعطفاً على العاملين حيث اقترح أن تؤخذ الاعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة في تحديد أجر أو مرتب العامل، من جهة أخرى فقد أسهم جيلبرث وزوجته ليليان Frank & Lilian Gelberth في القيام بمحاولات ناجحة في 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 في استخدام طرق دراسة الحركة والوقت في الوصول لأفضل طريقة لأداء العمل، واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل، وأخيراً استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف المحيطة بالعمل، والنظرية تتصف بالمثالية في تحديد ظروف العمل شأنها في ذلك شأن النموذج البيروقراطي.

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

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

إعمال التنظيمات غير الرسمية التى تنشأ نتيجة وجود الأفراد وتفاعليهم داخل التنظيم.

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

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

أن خطط الحوافز كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعات وذلك لعدم تنسيقها لسلوك الجماعى وأهميته داخل التنظيم.

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.

ح- نظرية مبادئ الإدارة أو نموذج العملية الإدارية:

تشابه 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 إعداد 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 كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويحضر هنرى فايول Henri Fayol الفرنسى الأصل الأب الحقيقى لهذه النظرية ولقد تجمعت أعماله الشهيرة فى مؤلفه المعروف باسم الإدارة العامة

تجديد أفضل طريقة للعمل بعد الحركة والوقت اللازمين لتأدية

رى جانت Henry Gant الذى اقترح أن تؤخذ الإعتبارات لمرتب العامل، من جهة اعتمد بترتيب الحركة اللازمة لتنتج ابتكار طريقة جديدة للحد المطلوب فقط.

ية الإدارة العلمية تتمثل فى استخدام لأفضل طريقة لأداء العمل، لية العمل، وأخيراً استخدام الخبراء لصل، والنظرية تنصف بالمثالية فى النموذج البيروقراطى.

الإدارة العلمية أنها لم تقدم لنا نظرة تلك للأسباب التالية:

د كتابع للآلات Appendages نظرة على رجال الإدارة العلمية د كتمان.

والصناعية General and Industrial Management الذى نشر فى عام ١٩١٦، ولقد قام فايول بوضع قائمة تشتمل أربعة عشر مبدأ للإدارة استخلصها من خبراته وتجاربه 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 تنسجم بالنمطية فى التعامل مع مشكلات التنظيم، كما أنها تقتصر للتعميم وتنسجم بالطابع النظرى حيث تشترك مع الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطى فى إهمال الجوانب الإجتماعية وللنفسية 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 السلمي (بدون سنة نشر) تطور الفكر التنظيمى، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٧٥ - ٧٨.

النظرى 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 ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد العاملين ومن هنا تنشأ مشكلة التوزيع Assignment problem التى تم حلها أساسياً من أركان النظرية، وقد حددت نظرية التقسيم الإدارى الأسس التى يمكن وفقاً لها توزيع الأعمال على أجزاء التنظيم وهى الهدف، العملية، الفرد، المكان.

وعلى الرغم من تركيز نظرية التقسيم الإدارى على مبدأ التخصص وتكوين الهيكل التنظيمى وحفاظها على هدف الكفاءة التنظيمية كما هو الحال فى نظم النظريات الكلاسيكية فإنها تنظر إلى الأفراد والآلات والأعمال على أنها شكل ينبغي أن يجد لها التنظيم حلاً، ومن ثم تكون الأنشطة الإدارية من تحويل 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 التى أجراها فى مصانع هوثورن، وكان هدف هذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين العوامل المادية كالإضاءة، وساعات الراحة، إلخ، وإنتاجية العامل، وقد أثبتت نتائج الأبحاث خلاف ما كان متوقعاً حيث لم يكن للعوامل المادية الأثر الإيجابى الأكبر على الإنتاجية بل أثبتت التجارب أن الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية كانت أكثر تأثيراً على

General and
من أربعة عشر مبدأ للإدارة
بالمسؤولية،
المركزية، تدرج السلطة، النظام،
روح الجماعة، العائد، المصلحة
فى كتابه على أهم السمات
حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية
على الخبرة والممارسة.

الإدارة وما أحدثته من تأثير إدارى
تتم بالتنظيمية فى التعامل مع
وتتم بالطابع النظرى حيث تشترك
فى أعمال الجوانب الاجتماعية
تغير تنبؤية فى ظل فكر التنظيم

: Theory of Department

ة فى تقديم تفسير سليم للسلوك
عليه نظرية التقسيم الإدارى، ووفقاً
الضرورة اللازمة ثم تجميعها فى
وحدات إدارية صغيرة يتم تجميعها
التي تعتمد عليه نظرية التقسيم
التنظيمى، القاهرة، دار غريب للطباعة

معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات في الآتي:

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

* د. علي السلمي، المرجع السابق، ص ١٠٦.

نقد مدرسة النظرية الحديثة أو الحقبة الجديدة:

تعتبر آراء دوجلاس مكريجر حول ماهية النفس البشرية والمتمثلة 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 ويتربص من المسؤولية، ولتوجيه سلوك الفرد وفقاً لهذه النظرية لابد المنظمة أن تلوح بالعقاب والتهديد إذا رغبت في تحقيق أهدافها، النظرية Y فتفترض أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ولذلك فالوسيلة الفعالة للتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد هي إتاحة فرصة للمشاركة بفعالية في مجريات العمل داخل التنظيم.

كما تعد نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow من النظريات السلوكية التي تركز على 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 هربرت سيمون Simon الحائز على جائزة نوبل عام ١٩٨٧ أن طريقة الأفراد في صنع وإتخاذ القرار تعد مدخلاً لفهم السلوك الفردي، فالمجموعة من وجهة نظره ما هي إلا مجموعة من الأفراد تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف معين، كما أسهم رنيسز ليكرت Rensis Likier في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد المتعلق بزيادة عندما يكون النمط القيادي قائماً على أساس المشاركة، ويرى ليكرت أن المنظمة التي لديها درجة ثقة عالية في مروضيها تتبع الأسلوب اللامركزي كنمط قيادي.

ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه

نظريات الرضا الوظيفي للعاملين.

Social تعد متغيراً هاماً يؤثر في

والفر معنوية.

عرف بالتنظيمات غير الرسمية التي عرفتها الأفراد، ولقد تأثرت منظمات كثيرة من السياسات التي تركزت فيها، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة الحوافز الاجتماعية، نظم المشاركة على نظرية العلاقات الإنسانية أنها بشكل مفرط الأمر الذي حال دون تفسير السلوك التنظيمي، كما أن بعض الافتراضات أنها تعمل بتعاون مع العمل الفعلي وما فيه من صورة خاطئة للتنظيمات الفعلية، الحوافز المعنوية، إنما بذلك تتجاهل عنصراً هاماً في تفسير السلوك الإنسانية يتركزها على التنظيمات نظم الرسمي ولا تبين أثره على

ومع التطورات المتلاحقة والتعقد المتزايد في عمل الكثير من المنظمات ظهر ما يعرف بمدخل الإدارة الموقفية أو ما يعرف بالمدخل الشرطي Contingency Approach الذي يعنى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة، وقد انتشرت نظرية الإدارة الموقفية لأنها جاءت استجابة للانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية التي تبنت الطريقة المثلى في التنظيم والإدارة حيث يرى رواد هذه النظرية الموقفية أن الهيكل التنظيمي 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 إفصاح 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 الذي ترتب عليه ظهور فروع كثيرة لعلم النفس، ومن الفروع ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي ما يلي:

١- علم النفس الصناعي:

هو علم يدرس المشكلات الإنسانية المترتبة على العمل في الشروعات 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 في مجال الصناعة، ويهتم كذلك بتحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي داخل المصنع.

٢- علم النفس الاجتماعي:

يختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية في تشكيل سلوك الفرد.

٣- علم النفس الإداري:

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال، حيث تمثل الإدارة العمليات الفكرية والاجتماعية والنفسية اللازمة للمديرين لأداء العمل وممارساته، ولذا فهي ترتبط بشكل وثيق بالسلوك التنظيمي بصفته يمثل الأنشطة المتعددة للمنظمة، تلك الأنشطة التي تتعلق بالأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة وتباً تأثير المديرين عليهم.

٤- علم النفس العلاجي:

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

المتزايد في عمل الكثير من المنظمات أو ما يعرف بالمدخل الشرطي حتى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه مع المخطئة، وقد انتشرت نظرية التقنيات الموجهة للنظرية التقليدية للإدارة حيث يرى رواد هذه النظرية الإدارة المناسبة يعتمدان على مجموعة من المبادئ يشجع المديرين على النظر على تلك تحقق فعالية القيادة من خلال المخطئة.

٥- الأخرى:

كالتطبيقي أنه كعلم قد استفاد من مختصرة عن العلوم الاجتماعية ذات

وتفسير وأحياناً تعديل سلوك الفرد *

Is the science that sees sometimes change the behavior

واقع السلوك ومظاهر الحياة الشعورية
تتأثر المجال للقوى والمواهب النفسية
في التكيف مع البيئة وبما يؤدي إلى

* Robbins S., (2003), Op.cit., P.12.

النفسي، ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي:

أ - الإدراك Perception:

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

ب - الشخصية: Personality:

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمية والنفسية التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد، وتتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التي ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص في بيئة العمل.

جـ - 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 هي: الجانب الفكري أو العقلي، الجانب العاطفي والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنساني أو التصرف بأسلوب معين.

١- التعلم Learning:

يهدف بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة المثيرات والتجارب السابقة، وتوجد عملية التعلم في حياة الفرد سواء كان في 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.

٢- الدافعية Motivation:

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

٣- الشعور أو الإحساس Sensation:

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

٤- علم الاجتماع Sociology :

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

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، وتنشأ 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- النظم الاجتماعية:

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).

١- الطبقات الإجتماعية:

تتكون المجتمعات من طبقات إجتماعية متفاوتة ويقصد بالطبقات تلك الأقسام أو الأجزاء المتجانسة نسبياً والمرتبة في وضع هرمي والتي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض القيم والإهتمامات والسلوك، وعادة ما يفيد تقسيم المجتمع إلى طبقات في تفهم وتفسير السلوك التنظيمي، فالطبقة الإجتماعية هي تلك الطبقة التي ينتمون إليها.

٢- علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) Anthropology:

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

الأنثروبولوجيا الثقافية الحضارية: وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب حياتها. ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الثقافية على:

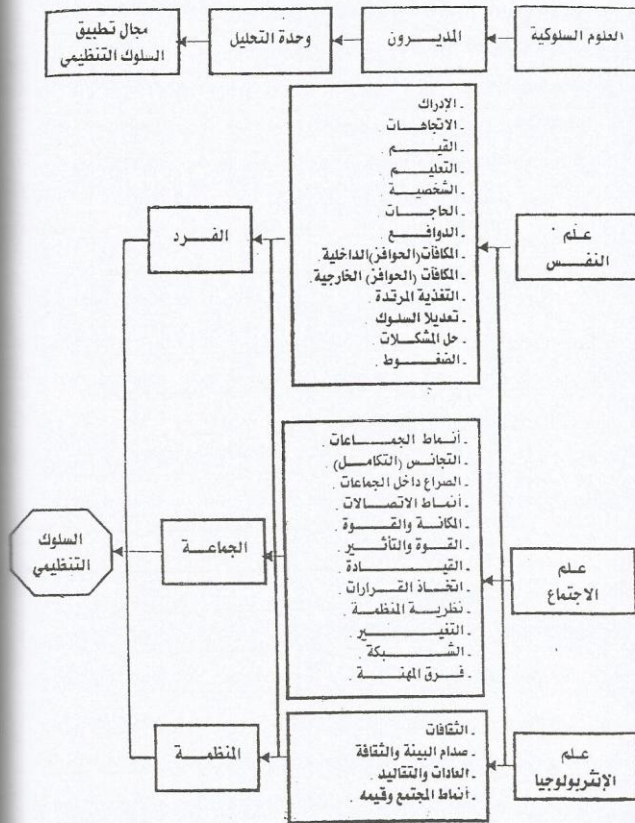
- * دراسة الآثار والحضارات القديمة.

- * دراسة البناء الإجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.

- * دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

ويوضح الشكل (١-٢) علاقة السلوك التنظيمي 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 سكانية من أنواع الكائنات الحية الموجودة فى البيئة المحيطة - وهو ما يسمى بالإيكولوجيا 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 والاقتصاد.

خامساً: علم الاقتصاد:

يعنى علم الاقتصاد بعمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك. ونظراً لتركيزه على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم فإن علاقته وثيقة بالنسبة للتنظيم والسلوك التنظيمى.

سادساً: العلوم السياسية:

وتعرف الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسئولية عامة رسمية أو غير رسمية، تنبثق 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 استحداثها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية أو قومية.

سابعاً : الهندسة الصناعية:

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

ثامناً: علم الاتصالات:

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، وتزداد 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
نشاطها خارج هذه الحدود، مثلاً شركة تويوتا تبيع سياراتها في مختلف دول
العالم، كما تقوم مكدونالد ببيع منتجاتها في موسكو، كما أن شركة فورد
تتخذ 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
تتقهم ثقافتهم وتكيف نمطك وسلوكك الإداري كي تستوعب هذا
الاختلاف الثقافي.

فيها،

لوجيا

المرئية

الأفراد

Cha

د هذه

نظمات

ل كما

ة مؤقتة

علاقات

العالمية

مجاراة

تخدموا

الأمور

* Robbins

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 المألوف، فبالإضافة إلى جماعات معروفة (نساء - أمريكيان أفارقة - أمريكيان آسيويون - أمريكيان أسبان Hispanic American) فإنه يشمل العمالة المعاقة جسمانياً والمستهرة 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 الإتحاد 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

نظم 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، فليس يحتاج إلى تغيير فلسفته التي تعامل الأفراد على أنهم متشابهون إلى Alice 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 تقسح 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 الاتصالات، وكثرة الصراعات والخلافات بين العاملين.

الاتجاه لتحسين الجودة والإنتاجية Improving quality and productivity

إن اتجاه كثير من المنظمات لتحسين الجودة الإنتاجية يتطلب تبني برامج مثل إدارة الجودة الشاملة Total quality management وبرامج إعادة الهندسة Reengineering، وهذه البرامج عادة ما تتطلب درجة إستغراق وشاركة 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

Managing Workforce Diversity

في الأعمال اليوم ضرورة التكيف مع تنوع القوى العاملة فبينما تركز الشركات المختلفة فإننا نقصد بالتباين هنا وتباين العمالة كإصطلاح يعني تبايناً فيما بينها بسبب الجنس، العمر، كل فرد يختلف عن العادي أو العادة (نساء - أمريكيان أفارقة - Hispanic American) فإنه يشمل

الأمم أو قضية في دول مثل كندا وكندا وأوروبا، وعلى سبيل المثال فإن سلوكهم كى يتواءم مع التدفق في يحتل السود معظم الوظائف المرأة أصبحت الآن في وضع آخرى فإن نشأة الإتحاد الأوروبي يد من حركة إنتقال العمالة، وهذا

تقنية الانصهار Melting-pot كوسيلة هذا نترك اليوم أن إحتواء هذه العمالة المختلفة لن نتخلص من أنماط على تلك فإن التحدي الأكبر أمام

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

أما إعادة الهندسة فالهدف منها التفكير في كيفية أداء الأعمال أو إعادة هيكله التنظيم في حالة تعرضه لتغييرات تستدعي 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 في الجودة والإنتاجية وبتفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي يمكن أن تتوافر لدى المديرين الرؤى الكاملة التي تساعد في كيفية تنفيذ أو إدخال أية تغييرات في مجال العمل بحيث ترفع مستوى الجودة الإنتاجية في النهاية.

٤- تحسين مهارات الأفراد: Improving people skills

تدور أغلب موضوعات علم السلوك التنظيمي حول كيفية تنمية وتحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين، فمن المعروف أن علم السلوك التنظيمي يتضمن مفاهيماً ونظريات تساعد في شرح وتفسير سلوك الأفراد، ومن ثم يمكن تبني مداخل وطرق متنوعة للتحكم في 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 الإداري: Empowering people

إن التمكين يعني 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 في اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج

يسهل مشاكل العمال، والتمكين الإداري يسمح للعمال بالسيطرة الكاملة على العمل. Full control of the work من خلال تطبيق ما يعرف بفرق العمل المتكيفة ذاتياً Self-Managed teams حيث يعمل العمال بدون رؤساء Without bosses ومع التمكين الإداري تتأثر السلوكيات التنظيمية، فالعمال عليهم تولي المسؤولية والمديرون عليهم أن يتعلموا كيفية التخلي عن السيطرة على حريات الأمور Give up control ولذلك فإن هذا الوضع سيغير من أسلوب القيادة وعلاقات العمل، كما سيغير من شكل وطرق تصميم الوظائف بشكل التنظيمي.

التعامل مع حالات التغيير المستمر والمتلاحق:

Coping with "temporariness"

أصبح المديرون اليوم أكثر عرضة للتغيير في أعمالهم ومهامهم الإدارية لذلك يمكن أن تصنف الإدارة اليوم على نحو دقيق بأنها فترات طويلة من التغيير المستمر تقطعها فترات قصيرة من الثبات Stability على عكس صورة الحال في الماضي.

ولا جدال أن هذا الوضع يفرض تحديات وفرصاً في نفس الوقت على الأفراد فالتسامح والوظائف ستكون في حالة دائمة من التغيير in a permanent state of flux ومن ثم يجب على شاغليها أن يطوروا مهارات ومهاراتهم، والتغيير المتلاحق سيؤثر من جهة أخرى على شكل منظمات العمل المتواجدة في المنظمات فمع اتجاه بعض المنظمات لتخفيض حجم العمل والاعتماد على عمالة مؤقتة يقل الإحساس بالأمان الوظيفي وتقل يربط الولاء التنظيمي مما ينعكس على سلوك الأفراد في العمل.

Rethink، كما أن عليهم أن يعيدوا التفكير.

كيفية أداء الأعمال أو إعادة بناء من نقطة إنطلاق أن يتفهم حقيقة أن أى مجهود بمشاركة العاملين فهم القوة الإنتاجية ويتفهم دراسات لدى المديرين الرؤى الكاملة التي في مجال العمل بحيث ترفع

Improving

التنظيمي حول كيفية تنمية من المعروف أن علم السلوك في شرح وتفسير سلوك الأفراد، تحكم في سلوكهم ورفع مهاراتهم، من خلال تبني طرق مختلفة من خلال رفع كفاءة عملية

Empowerment

الدفع بها إلى المستويات التشغيلية Decision making is being pushed to the front lines المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج

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 وتتمو 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 غني 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.

يمكن أن تزود الأفراد ببصيرة ورؤى
التعامل مع حالة التغيير المستمر
تنظيمية تزدهر وتنمو مع التغيير
مناخ العمل الأخلاقي فإن على منظمات الأعمال أن تضع إطار
صحي أخلاقي Ethically healthy climate يحكم تصرفات
العاملين ويوجهها الوجهة السليمة، وإن تفهم علم السلوك التنظيمي
يؤيد بلا شك في خلق أو توفير هذا المناخ الصحي الأخلاقي من
الاعتماد على نظريات ومبادئ هذا العلم.

النماذج ودراسة السلوك التنظيمي:

الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تعتمد على مجموعة من المفاهيم
القضايا والعلاقات المنطقية وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة يمكننا
من التفسير العلمي للسلوك التنظيمي، وتعد النماذج Models وسيلة
لشرح المتغيرات المكونة لعلم السلوك التنظيمي وإيضاح العلاقات
الممكنة بينها.

يقصد 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
بالتداخل والتشابك فيما بينها، وهو تجسيد للواقع في صورة مبسطة.

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

Stimulating innovation

حجة أن تريد من إهتمامها بالتجديد
مرشحة لعدم البقاء، فالغلبة والتفوق
يأتي على بعد التجديد والتطوير في
تطوير فإن الأفراد العاملين قد يكونون
Stumbling block حجرة عثرة
تطوير فإن على إدارة المنظمة أن تثير
السلوك التنظيمي يوفر فرصاً لتحقيق ذلك
في تقع الأفراد لتحقيق مثل هذه الأهداف،
شوكي مختلف.

Improving ethical behavior

يعد المنظمات اليوم فإنه لا يكون
رق القواعد أو مخالفة القوانين بالتورط
شك.. وفي ظل عدم إرساء مناخ عمل
العاملين سيواجهون مشكلات أو معضلات
في مواقف مطلوب منهم فيها أن يحددوا

* **الوضوح Clarity:** بمعنى أن يكون النموذج واضحاً وسهل الفهم كما يجب أن يكون بسيطاً بقدر الإمكان عند تمثيله للظاهرة وما تحوى من علاقات ومتغيرات.

* **الإرتباط الوثيق بالظاهرة موضوع البحث Relevance:** حيث يجب أن يرتبط النموذج بأكبر قدر ممكن من المواقف والمشكلات الواقعية التى لها علاقة بالظاهرة موضوع البحث والدراسة.

* **الشمولية Comprehensibility:** حيث لا يمكن التعويل على نماذج تعرض متغيرات جزئية لظاهرة ما وتغفل بعض جوانبها الأخرى.

* **المصدقية Reliability:** فالنموذج يجب أن يمثل الواقع تمثيلاً دقيقاً أو يكون متشابهاً معه بدرجة كبيرة حتى يمكن الإعتماد عليه، كما يجب أن يكون النموذج خالياً من التحيز أو الذاتية.

وبعد أن تعرضنا لمفهوم النماذج وشروط استخدامها فى مجال البحث العلمى فإننا سنحاول تنمية نموذج يمكن من خلاله دراسة السلوك التنظيمى* وهذا النموذج يضم نوعين من المتغيرات وهما متغيرات مستقلة Independent variables ومتغيرات تابعة Dependent variables والمتغيرات المستقلة هى متغيرات صاحبة الأثر فى المتغيرات التابعة وهى بذلك تؤدى إلى بعض التغيرات فى المتغيرات التابع، وفى مجال السلوك التنظيمى فإن المتغيرات المستقلة وفقاً للنموذج المقترح تضم ٣ مستويات للتأثير فى السلوك وكل مستوى يضم عدة متغيرات فرعية وهذه المستويات هى:

* Robbins S. (2003) Opcit. PP. 22-26.

متغيرات خاصة بمستوى الفرد Individual Level Variables:

إن أي محاولة لتفهم وتفسير سلوك الأفراد في المنظمات على اختلاف أنواعها تتطلب ضرورة تفهم سمات وخصائص الأفراد العاملين، فكل موظف أو عامل في المنظمة إنما هو مختلف عن غيره في العديد من الجوانب نتيجة عدة عوامل فردية تنشأ بسبب العمر، الجنس، والحالة الزوجية، والقيم والاتجاهات، والشخصية والقدرات، والإدراك والتعلم والدافعية، وكل هذه المتغيرات الخاصة بالفرد تعمل كمتغيرات مستقلة تشكل سلوك الأفراد في المنظمات وسوف نخصص الجزء الثاني من هذا الكتاب لمعرفة المتغيرات التي تشكل السلوك الفردي داخل المنظمة.

متغيرات خاصة بمستوى الجماعة Group Level Variables:

يشكل سلوك جماعة العمل المستوى الثاني الذي يفسر السلوك التنظيمي، الصناعة هي عبارة عن تجمع من الأفراد تربطهم علاقات وأهداف ومصالح مشتركة ويؤثر سلوك كل منهم بالآخر، ويضم هذا المستوى في النموذج عدة متغيرات تشكل السلوك منها هيكل الجماعة والاتصالات والقيادة والقوة داخل الصناعة، والصراع وطريقة اتخاذ القرارات الجماعية والضغوط المتبادلة، يقول الجزء الثالث من الكتاب هذه المتغيرات الخاصة بسلوك الجماعة داخل المنظمة.

متغيرات خاصة بأنظمة المنظمة

Organization systems Level Variables

مع التدرج في النموذج لأعلى فإن أنظمة العمل الخاصة بأية منظمة هي التي تحكم سلوك كل من المستويين السابقين (الفرد - الجماعة). كما أن الجماعات ما هي إلا مجموعة أفراد، فإن المنظمات في النهاية

هي نموذج واضح وسهل الفهم كما
أن عند تمثيله للظاهرة وما تحوي من

نوع البحث Relevance: حيث يجب أن
من المواقف والمشكلات الواقعية التي لها
والتراسة.

C: حيث لا يمكن التعويل على نماذج
ما وتقل بعض جوانبها الأخرى.

يجب أن يمثل الواقع تمثيلاً دقيقاً
بدرجة حتى يمكن الاعتماد عليه، كما يجب
في أو التالية.

ح وشروط استخدامها في مجال البحث
بأن من خلاله دراسة السلوك التنظيمي*
المتغيرات وهما متغيرات مستقلة
Dependent variables تابعة
صاحبة الأثر في المتغيرات التابعة وهي
المتغيرات التابع، وفي مجال السلوك
نموذج المقترح تضم ٣ مستويات
يضم عدة متغيرات فرعية وهذه

* Robbins S. (2003) Op cit. PP. 22-26.

ما هي إلا مجموعة جماعات، ويضم هذا المستوى عدة متغيرات تتعلق بالمنظمة مثل طرق تصميم العمل، وسياسات الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية وكلها تعمل كمتغيرات مستقلة تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وسوف نعرض لبعض هذه المتغيرات في الجزء الأخير من الكتاب.

أما النوع الثاني من المتغيرات في النموذج فهو المتغيرات التابعة Dependent variables والمتغيرات التابعة هي متغيرات تتأثر في حركتها بالمتغيرات المستقلة وبالتالي فهي تستجيب لأي تغيير في المتغير المستقل It is response that is affected by independent variable وفي نموذج الدراسة المقترح للسلوك التنظيمي فإن المتغيرات التابعة تتمثل في خمسة متغيرات تتأثر بالمتغيرات المستقلة (متغيرات خاصة بالفرد - متغيرات خاصة بالجماعة - متغيرات خاصة بالمنظمة وأنظمتها) وهذه المتغيرات التابعة هي الإنتاجية Productivity والغياب Absenteeism ودوران العمل Turnover والمواطنة التنظيمية Organizational citizenship والرضا الوظيفي Job satisfaction.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المتغيرات التابعة التي تعكس سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

أ - الإنتاجية: تعني الإنتاجية إنجاز الأهداف المطلوبة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات إنتاجية في شكل سلع أو خدمات وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وتتضمن الإنتاجية عنصرى الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعنى إشباع احتياجات العملاء أو الجمهور بتحقيق أهدافهم، أما الكفاءة فتعنى

المخرجات الفعالة إلى المدخلات المستخدمة في الحصول عليها
The ratio of effective output to the input required to achieve it
ومن المعروف أن الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بالمتغيرات المستقلة سواء
شخصاً ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة.

فشل الحبيب يقصد بالغياب الإنقطاع عن العمل Failure to report to work
حيث تتأثر معدلات الغياب بناء على المتغيرات المستقلة السابقة
التي تخص الفرد وسلوكيات الجماعة وكذلك أنظمة العمل داخل المنظمة
تتأثر بدرجة كبيرة في معدلات الغياب كمتغير مستقل، ونظراً لتكلفة
العمل فإن المنظمات يجب أن تحرص على أن تكون معدلاته في أقل
مستوى. والسؤال الآن هل كل أنواع الغياب ضارة؟ Are all absences bad
الجواب لا، فعلى الرغم من التأثير السلبي لمعظم أنواع الغياب عن
العمل فإن هناك مواقف أو حالات يكون فيها الغياب التطوعي
أو الاختياري ذا نفع للمنشأة وللموظف ويكون من الأنفع أو الأفضل
غياب الموظف في هذه الحالة وبالذات في تلك المهن التي تتطلب يقظة
واسعة مثل أطباء الجراحة وقائدي الطائرات والسيارات.

دوران العمل: ويقصد به الانسحاب الاختياري أو الإجباري الدائم من
المنظمة. ولدراسة أثر المتغيرات المستقلة على معدل دوران أو ترك
العمل فإن الأمر يتطلب التفرقة أو التمييز بين نوعي ترك العمل
الاختياري والإجباري فالترك الإجباري قد يكون بسبب السن
أو المرض وهذا ترك طبيعي في هذه الحالة، أما الترك الاختياري كأن
يطلب الإنسان النقل إلى منظمة أخرى فذلك الترك قد يفسر بعض جوانب
التصور في المنظمة التي يعمل بها، وأياً كان سبب الترك فإنه يتأثر

في المستوى عدة متغيرات تتعلق
بالموارد البشرية، والثقافة
وتؤثر على سلوك الأفراد والجماعات
هذه المتغيرات في الجزء الأخير من

النموذج فهو المتغيرات التابعة
التي التابعة هي متغيرات تتأثر في
نتيجة لتغيير في المتغير
It is response that is affected by
التنظيمي فإن المتغيرات التابعة
متغيرات المستقلة (متغيرات خاصة
بمتغيرات خاصة بالمنظمة وأنظمتها)
الإنتاجية Productivity والغياب
Turnover والمواطنة التنظيمية
رضا الوظيفة Job satisfaction.

متغيرات التابعة التي تعكس سلوك الأفراد

الأهداف المطلوبة عن طريق تحويل
في شكل سلع أو خدمات وذلك بأقل تكلفة
بأعلى الكفاءة، فالفعالية تعني
بمجرد تحقيق أهدافهم، أما الكفاءة فتعني

بمتغيرات تخص الفرد والجماعة والمنظمة بشكل عام، وعلى ذلك يكون دوران العمل محصلة لتأثير هذه المتغيرات المستقلة الثلاثة.

د - **المواطنة التنظيمية:** يقصد بالمواطنة التنظيمية سلوك اختياري من الموظف يقوم فيه بأداء مهام أو أنشطة تخدم المنظمة، وهذه المهام لا تمثل جزءاً من متطلبات الفرد الوظيفية الرسمية فالمنظمات تحتاج إلى موظفين يقومون بأعمال وواجبات أكثر من واجبات أو متطلبات العمل العادية حيث تحتاج هذه المنظمات إلى متطوعين لأداء واجبات أو أنشطة إضافية وأفراد يحافظون على جماعة العمل ويحرصون على سلامة ممتلكات المنظمة ومرافقها، فالمنظمة تحتاج إلى مثل هذه النوعية من الموظفين الذين يتجاوزون مهامهم الرسمية للقيام بمهام إضافية تبرز مدى تقديرهم للمنظمة على اعتبار أنها بمثابة الوطن والملاذ، ولن تتحقق سلوكيات المواطنة بما تتضمن من تدعيم ومساندة للمنظمة إلا من خلال سلوك الأفراد والجماعات وأنظمة العمل داخل المنظمة.

هـ - **الرضا الوظيفي:** يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع الأخير في نموذج دراسة السلوك التنظيمي، والرضا الوظيفي هو عبارة عن الميل العام تجاه الوظيفة، وهو الفرق بين مقدار المكافآت التي يحصل عليها العاملون فعلاً والمكافآت التي يعتقدون أنهم يجب أن يحصلوا عليها.

Job satisfaction is a general attitude toward one's job the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive.

والرضا الوظيفي كمتغير تابع هو محصلة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بسلوك الفرد والجماعة والأنظمة المعمول بها في المنظمة، ومن جهة أخرى هناك علاقات تفاعلية بين الرضا الوظيفي وباقي المتغيرات التابعة الأخرى كالإنتاجية والغياب ودوران العمل والمواطنة التنظيمية، حيث كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية والمواطنة التنظيمية، كما أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والغياب ودوران العمل، بمعنى أنه مع زيادة درجة الرضا الوظيفي تقل معدلات الغياب ودوران العمل والعكس صحيح.

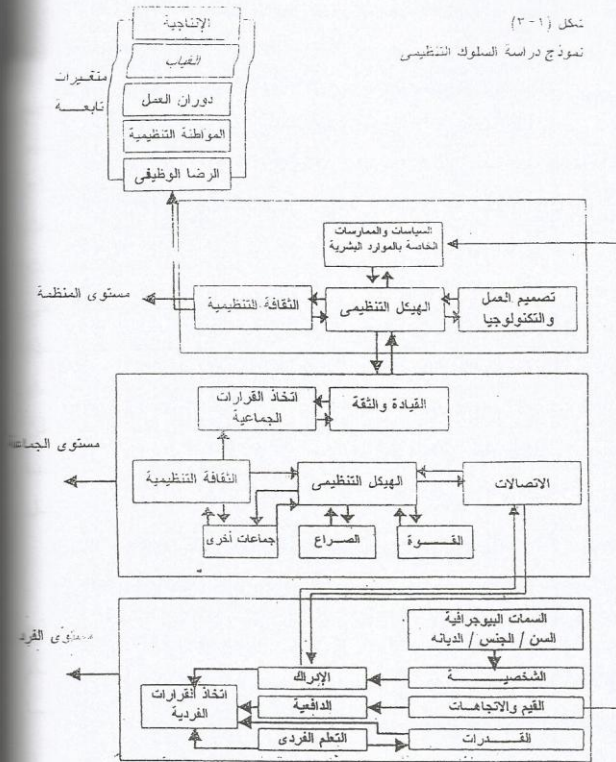
ولإلقاء نظرة شاملة على النموذج الخاص بدراسة السلوك التنظيمي والتي قمنا بشرحه في الصفحات السابقة فإن الشكل التالي (١-٣) يوضح مكونات هذا النموذج بما فيه من متغيرات مستقلة وتابعة.

نظرة بشكل عام، وعلى ذلك يكون
المتغيرات المستقلة الثلاثة.

١- المتغيرات التنظيمية سلوك اختياري من
نظرة تخدم المنظمة، وهذه المهام
الوظيفية الرسمية فالمنظمات تحتاج
إلى أكثر من واجبات أو متطلبات
تحتاج إلى متطوعين لأداء واجبات
على جماعة العمل وبحرصون على
المنظمة تحتاج إلى مثل هذه
دور مهمهم الرسمية للقيام بمهام
على اعتبار أنها بمثابة الوطن
والمواطنة بما تتضمن من تدعيم ومساندة
والجماعات وأنظمة العمل داخل

الوظيفة المتغير التابع الأخير في نموذج
الوظيفي هو عبارة عن الميل العام
للموظف للمكافآت التي يحصل عليها
لأنهم يجب أن يحصلوا عليها.

يرتبط النموذج السابق قسماً
التي تتركب أجزاء يتضمن
والتي يتناول الملوك على
الخصائص المتغيرات الخاصة به



نرجعاً للنموذج السابق فإننا سوف نتناول في الصفحات الباقية من هذا الكتاب ثلاثة أجزاء يتضمن الجزء الأول منها السلوك على مستوى الفرد والتي يتناول السلوك على مستوى الجماعة، أما الجزء الثالث فيتعرض لبعض المتغيرات الخاصة بسلوك المنظمة.

