

الفصل الأول

مقدمة في السلوك التنظيمي

مقدمة في السلوك التنظيمي

نحن نحتاج إلى تفسير سلوك من نعمل معهم، ونحاول التوصل إلى الإجابة على السؤال لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة، ولماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل، ولماذا لا يفهم المروءسون تعليماتي. ونحن نحتاج إلى هذا التفسير، لأن بناءا عليه نتصرف مع من نعمل معهم، فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا.

ولقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة. فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظيم العلاقة بينهم. ومع تطور العلوم الإنسانية (مثل علم النفس وعلم الاجتماع)، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي.

ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال آخرين.

يتناول هذا الفصل، بناءا على هذه المقدمة، الموضوعات التالية:

١. ماهية السلوك التنظيمي.
٢. الهدف من دراسة السلوك التنظيمي.
٣. التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي.
٤. دور المهارات السلوكية في عمل المدير .

ماهية السلوك التنظيمي

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزعماء والمروءسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

وللتدليل على أهمية السلوك الإنساني وأهمية تفسيره فإننا نسوق بعض الامثلة التالية:

- أحد المشرفين يقف على رأس مروءسيه ويعطى تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل. ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المروءوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه. ويتساءل المشرف هل كان أسلوب تدريبيه صحيح أم خطأ؟
- في اجتماع مجلس إدارة يعرض رئيس المجلس مشكلة انخفاض كفاءة الشركة وكل عضو من أعضاء المجلس يرى المشكلة من زاوية مختلفة تماما عن زميله الآخر. فهذا

يري المشكلة على اعتبار أنها إنتاج وذاك يرى المشكلة على اعتبار أنها مشكلة تسويق،
والآخر يرى أن هناك مشكلات في التمويل والاستثمار في الشركة، فأى منهم هو
الصحيح؟

وكما ترى، عزيزي الطالب فإن الأمثلة السابقة عينة من السلوك الإنساني الموجود داخل العمل،
كما تشير أيضاً إلى أهمية هذا السلوك، فهل نستطيع أن نقدم إجابة شافية لكيفية تفسير السلوك
الإنساني؟ وكيف يمكن التنبؤ به وكيف يمكن السيطرة عليه؟ إن علم السلوك التنظيمي يمكنه أن
يقدم بعض الإجابات. ولا يمكن القول بأنه يقدم كل الإجابات، ولكنه يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية
تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه.

ولتعريف السلوك التنظيمي يمكن أن نقول أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات (١). الاستجابات
التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من
حواله. ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك
لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة،
كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي والسلوك
الفردى هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذى يتمثل في
علاقة الفرد بغيره من الجماعة. ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، أما السلوك الاجتماعي فهو
لب اهتمام علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة
والاقتصاد والسياسة، وذلك لكى يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك
التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

وإذا حاولنا ان نجيب على تساؤل خاص هو : هل السلوك التنظيمي علم ام فن ؟

هو في الواقع خليط من العلم والفن فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك
التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه.
وفي جانب آخر يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي فن حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة
علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين. ولهذا فإننا يمكن أن نقول أن السلوك
التنظيمي علم بجانب كونه فن.

من العرض السابق يمكننا أن نصل الى :

- السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- السلوك التنظيمي هو علم وفن .

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي

إن التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل. بمعنى آخر إنه يمكنك أن تتبصر بما حولك وأن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وإنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات، فإنه يمكن إذا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، والتحكم في هذا السلوك.

ولمزيد من التحليل، يمكن القول إنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم، والدافعية والإدراك، وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك. إن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية مثلا، تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تثبيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الاجر وظروف العمل والعائلة وغيرها.

إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لان المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا هي أساس للتنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوى خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي :

- ١- التعرف على مسببات السلوك.
- ٢- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- ٣- التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وإذا أخذنا (الدافعية) كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي ، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضا كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في إتجاه سلوك منتج وفعال .

ولتطبيق هذا على مثال دعنا نفترض أن شركة الإسكندرية للبترول قد غيرت جداول العمل إلى خمسة أيام عمل بدلا من ستة أيام. بناءا عليه فقد طال يوم العمل لمدة ٩ ساعات. ويمكن أن نقول أنه عند الساعة الثانية تقريبا سيشعر الأفراد بالجوع، وهذا الجوع سيكون دافعا ومنشطا لسلوك الناس في إتجاه محدد وهو الحصول على الطعام ، فإذا لم توفر الشركة نظاما يسمح بوجود راحة ولو لمدة قليلة، كي يتمكن العاملون من إشباع حاجاتهم إلى الطعام، قد يؤدي هذا إلى سلوك غير مرغوب لأن ساعة البطون تتوه العقول). أما إذا توافر النظام الذي يؤدي إلى حصول كل فرد على راحة غذاء، فإن ذلك يوفر إشباع مادي للعاملين مما قد يؤثر بالإيجاب على سلوك العمل.

وإذا انتقلنا إلى سؤال هل يمكن التنبؤ بالسلوك؟ فإننا يمكن أن نقول جزئيا نعم لأن إذا عرف السبب بطل العجب !! . وإذا أخذنا المثال السابق فإنه يمكن أن نقول أنه كلما اقتربنا من الساعة الثانية، فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك معين للأفراد، وهو اتجاههم إلى البحث عن طعام خلال هذه الفترة، فالمعرفة بوجود مسببات للسلوك يمكنها أن تؤدي إلى التنبؤ بالسلوك، فكما قلنا أن سبب السلوك هو الجوع، وحيث أن الساعة الثانية قد تشير إلى توفر هذا السبب فإننا يمكن أن نتنبأ بسلوك الأفراد حينذاك.

أما إذا أخذنا السؤال الثالث والأخير الخاص بهل يمكن التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك؟ فإننا نقول نعم يمكننا جزئياً أن نسيطر ونتحكم في السلوك، وذلك بمعرفة مسببات هذا السلوك. فتنبيه مدير شركة البترول إلى تأثير جدول العمل الجديد على طول يوم العمل، ثم تنبيههم إلى تأثير ظاهرة الجوع على سلوك العاملين، قد يؤدي إلى تصميم أنظمة خاصة براحات الغذاء. ذلك لأن السيطرة على الجوع أو إشباع الحاجة يمكنها أن تريح العاملين، وأن تزيل التوتر الناجم عن الجوع، وبالتالي قد يؤدي هذا إلى شيوع مناخ عمل جيد، إلا أننا يمكننا أن نقول أن بعض الشركات قد لا تنبّه إلى هذه الحقيقة، وبالتالي يمكننا أن نتنبأ بما سيحدث للعاملين وماذا سيحدث لهذه المنظمة.

التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي .

يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيراً متكاملًا للسلوك الإنساني وتأتى الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين. وفي الجزء التالي سنطرح مثلاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر.

ميكافيللي :

تعتمد نظرية ميكافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس مخوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك. وقد كتب ميكافيللي كتابه (الأمير) في القرن السادس عشر وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو (الغاية تبرر الوسيلة) وهذا يعنى أن أى وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير شريفة أو غير أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف. وقد توالى نصائح ميكافيللي بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المسؤولين. ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع .

النظرية الكلاسيكية

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وإنهم إنفعاليين وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة لذلك وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوى على العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسنعرض فيما يلى لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي.

نظرية العلاقات الإنسانية

افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناءً عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:

- ١- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- ٢- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
- ٣- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- ٤- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية. وما يعيب هذه النظرية أنها تغالى في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.

نظرية النظام المفتوح

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى. وهي ما تسمى النظام المفتوح Open System ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أى شيء تقريبا. فيمكن مثلا أن نقول أن العمال (كمدخلات) يؤدون عملهم (كعمليات) من أجل الحصول على أجورهم (المخرجات). أيضا يمكن القول ان المنظمة تعرض مواردها البشرية (كمدخلات) إلى التدريب والتطوير (كعمليات) حتى يمكن ان تحصل على أداء عالي (كمخرجات).

النظرية الموقفية

ذكرنا سلفاً انه ليس هناك طريقة واحدة مثلي لأداء العمل. وحينما نتحدث عن السلوك الإنساني في داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكا، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه من خلال عنصر واحد. فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابيا في كل العاملين، فهذه المعاملة وحدها لا تكفى. كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، والغريب أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحيانا إلى نتائج إيجابية.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك. ان النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك .

نظرية العلوم السلوكية

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) ، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذى يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول ان تعطى تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة ، وذلك حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريجور ورنسيس ليكرت، وإبراهيم مازلو ، وفردريك هزربرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

- ١- يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات. وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- ٢- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعد على النجاح.
- ٣- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة قد تفسد أو تؤذى هذا الشعور بالانضباط الذاتي. وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسئولين عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الاحساس بالانضباط الذاتي ، ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
- ٤- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتييه لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- ٥- تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله، ومن أهمها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات واسلوب الإتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
- ٦- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الاهداف انطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
- ٧- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل نمط القيادة الصارم والتسلطى مع أفراد متسيبين، بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطيا مع افراد منضبطين.
- ٨- يختلف السلوك الفردى والإداري من دولة لأخرى أو من حضارة لأخرى وعلى من يمارس اعمال في عدة حضارات أن يراعى الاختلافات في سلوك الناس من حضارة لآخرى.

اثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات. وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى من أهمها ما يلي:

التنوع

يشير هذا إلى اختلاف الناس في مكان العمل من حيث صفاتهم السكانية السن والجنس، والجنسية، والدين، والعرق والعادات والتقاليد، ويمكن الإدارة المنظمة أن تراعى هذه الاختلافات بحيث تكون الممارسات الإدارية متوافقة مع احتياجات كل فئة، وعليه يمكن ان تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود. كما يمكن لإدارة المنظمة أن تتبع سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها .

ترتيبات جديدة في العمل

يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة. فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

- ١- تقليل العمالة : ف لجوء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يجب علاجه بحكمه أثناء تطبيق مثل هذا النظام.
- ٢- التعاقد مع الغير : تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية، وشرائها من الغير، ويؤدي هذا بالتبعية لنفس الآثار السابقة التي تلحقها عملية تقليل العمالة.
- ٣- العمل من المنزل : فمن خلال استخدام الانترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء أعمال معينة بالمنزل مثل أعمال الطباعة والسكرتارية وتصميم وتحليل النظم، كما يمكن الانطلاق من المنزل في اتجاه العمل لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح والبيع دون الحاجة إلى الذهاب إلى المنظمة ويؤثر ذلك كثيرا في أنظمة الحضور والانصراف والغياب والرقابة على أداء العاملين..

دور المهارات السلوكية في عمل المدير

يحتاج المدير إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به والتحكم فيه. ويمكن التمييز بين ٣ مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير.

أولاً: المهارات الفنية

ثانياً: المهارات السلوكية

ثالثاً: المهارات العقلية

ان المهارات السلوكية التي يتم الاحتياج اليها في كل المستويات الإدارية وبقدر متساوي . فالمدير باختلاف مستواه الإداري (العليا ، الوسطى ، الإشرافية) يحتاج الى المهارات السلوكية لكي يكون قادرا على أداء عمله ، لأنه لن يستطيع ان يحقق اهداف منظمته الا من خلال الآخرين هذا بالإضافة الى كل من المهارات الفنية والمهارات العقلية .