

مقدمة الفصل:

بما أن موضوع اهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تساعدنا على فهمه و التحكم به من خلال معرفة و فهم أهم المبادئ الأساسية له و كذا التطرق إلى أجزائه و المتمثلة في المستويين الفرد و الجماعة.

و على هذا الأساس يمكننا القول أن السلوك التنظيمي يعتبر عملية إنسانية بالدرجة الأولى حيث يتوقف نجاح أي التنظيم على مدى تفاعل السلوك الإنساني معه إضافة إلى مجموعة الظروف التي يعمل في ظلها ، لذلك فإن لدراسة أي تنظيم وحب التطرق إلى جانب هام ألا و هو السلوك الإنساني و أثره في كفاءة العمل لذلك سنحاول في هذا الفصل أن نقدم الإطار العام لهذا المدخل من خلال متغيرين أساسيين و هما السلوك الإنساني و التنظيم الرسمي و ربطهما من خلال المفهوم العام ألا و هو السلوك التنظيمي.

المبحث الأول : ماهية السلوك التنظيمي

هناك عدة تساؤلات تدور في ذهن كل واحد منا حول تفسير سلوك العاملين مع بعضهم البعض داخل بيئة العمل، و محاولة إيجاد إجابات حول التصرفات و ردود الأفعال فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا و فهمنا حول ما يحدث حولنا، فمنذ بدأ البشرية و الناس تسعى إلى تفسير السلوك و ظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان و تنظم العلاقة بينهم و مع تطور العلاقة الإنسانية مثل علم النفس و علم الاجتماع بدأ علم جديد بالظهور و هو علم السلوك التنظيمي و الذي يهدف إلى تقديم و معارف يحتاجها كل فرد و على وجه الخاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين.

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي و مجالات تطبيقها

من الواضح أن السلوك التنظيمي يتعلق بالتنظيمات و لكن إذا رجعنا إلى معنى التنظيم نجده يختلف عن السلوك التنظيمي فالتنظيم يعرف على أنه: "هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات و أفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها".¹

أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث للمعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات و هو ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

يرى ناصر محمد العديلي أن السلوك التنظيمي هو: "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة و متكاملة و كذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (المؤثرات الخارجية كالعوامل السياسية و الاقتصادية و التقنية و الاجتماعية و الثقافية و الحضرية) و مع سلوك العاملين بها و ما يحملونه من مشاعر و اتجاهات و مواقف و دوافع و توقعات و جهود و قدرات".¹

أما "أندر ودي سيزلاقي" و "مارك جي والاس" فيعرفانه على أنه: (كل ما يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية و أهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها).

و إجمالاً يمكننا القول أن السلوك التنظيمي يعبر عن تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة) في إطار من الضبط التوجيه لتحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ - محمد سليمان العريان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2 عمان 2001، ص 21.

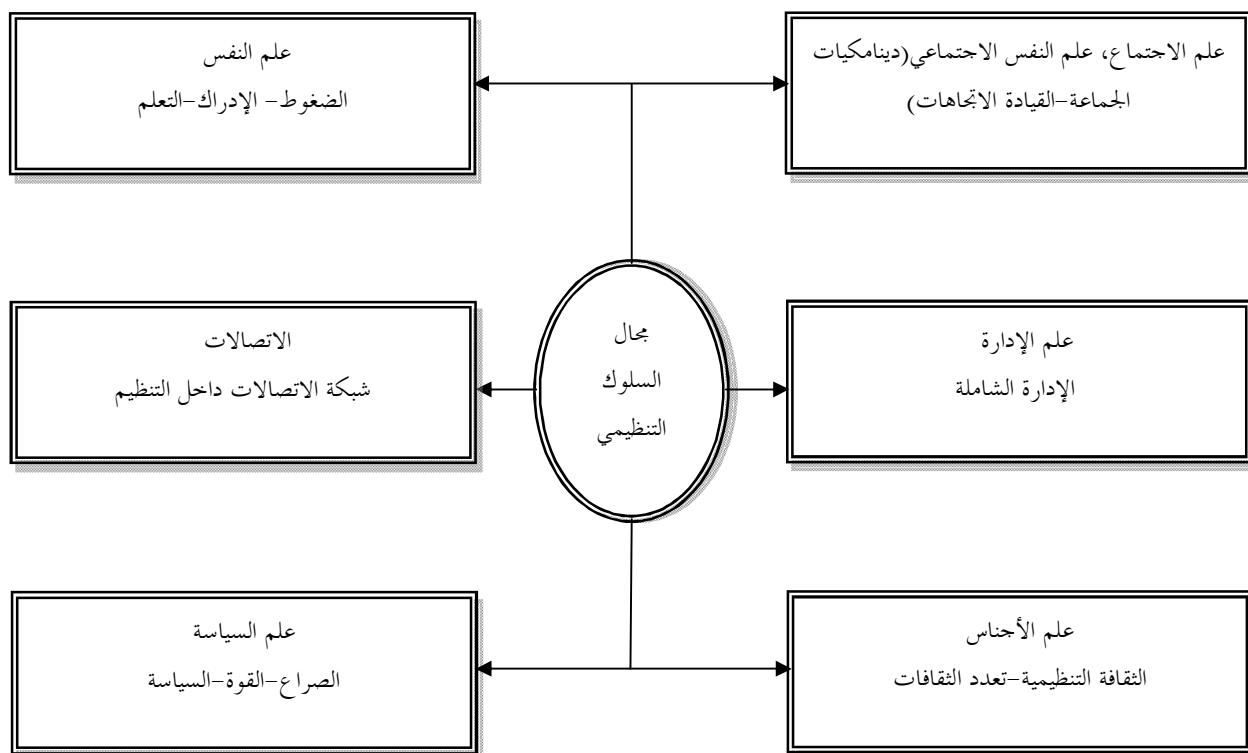
ثانياً: مجالات تطبيقه

يعتبر مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون من خلال مساهمتهم الرائدة و التي سبق لنا الإشارة إليها، و هذا ما يؤكد لنا مدى أهميته باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية و التطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ و الأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات و لكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات و الأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية و على هذا الأساس يمكن القول أن السلوك التنظيمي يعتبر علم مهجن و هو ما يفسر تعدد مجالاته حيث نجده يستمد كيانه من العلوم الاجتماعية فعلى سبيل المثال نجده يدرس كل من الشخصية، التعلم ، الإدراك و التي منبعها علم النفس و كذلك يدرس ديناميات الجماعة و القيادة التي ترجع لعلم الاجتماع أما دراسة شبكة الاتصالات التنظيمية فمنبعها مجالات الاتصالات و بالنسبة لدراسة القوة و السياسة في التنظيم فنجدتها ترجع إلى علم السياسة كما أن الدراسات الخاصة و تعدد الثقافات داخل التنظيم تعتمد على الانترولوجيا كذلك نجد أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يعتمدون على نتائج البحوث في علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة في التنظيم.¹

¹ -جيرالد جنبارج و روبرت بارون :إدارة السلوك و المنظمات، مرجع سابق ، ص 36

و بذلك نجد أن علم السلوك التنظيمي في حقيقته هو علم متعدد المابع و هو ما يوضحه لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (01): السلوك التنظيمي علم مهجن



المصدر: جيرالد جنبرج و روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق ، ص 36

المطلب الثاني: أهمية و أهداف السلوك التنظيمي و أسباب دراسته

لقد تزايد الاهتمام من طرف الباحثين و الكتاب بمجال السلوك التنظيمي و ذلك عائد إلى تدني و انخفاض الأداء و إنتاجه في العديد من المنظمات و كذلك بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات و الميادين و هو ما كان دافعا للبحث المكثف و المتواصل من اجل إيجاد حلول للمشكلات السابقة و غيرها و هو ما يترتب عنه التعرف على عناصر و مسببات السلوك التي تؤدي بالضرورة إلى معرفة أهدافه لدراسته.

أولا : أهمية السلوك التنظيمي

باعتبار أن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل فإنه يمكننا تلخيص أهميته في النقاط التالية :

♦ أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسته و فهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة .

♦ تغيير النظرة إلى الموارد البشرية إلى جذب الانتباه و الاهتمام بتنمية و تطوير هذه الموارد و يمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته و تحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

♦ تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا لزيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

ثانيا: أهداف السلوك التنظيمي

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد بالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك وهي أيضا أساس التنبؤ به وهي أساس التوجيه والسيطرة وبناء على هذا السلوك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية لدراسة السلوك التنظيمي¹:

✓ كيفية إشعار أعضاء التنظيم بكرامتهم وتمدّد أهميتهم من خلال الأعمال التي يقومون بها.

✓ كيفية مواجهة مشاكل التغيير والتضارب بنجاح.

✓ كيفية إدماج المسؤولية وزيادة الكفاءة في العمل.

ثالثا: أسباب دراسة السلوك التنظيمي

تسهم دراسة السلوك التنظيمي في تحليل وتفسير الكثير من الظواهر المحيطة بنا، والتي قد يجد الشخص العادي صعوبة في فهمها وعليه يمكننا رصد الأسباب التالية لتفسير الاهتمام المتزايد لدراسة السلوك التنظيمي ومحاولة التأثير فيه وهي كما يلي²:

¹ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإدارية. دار الكتاب المصري. ط1 القاهرة 1984 ص 292.

² علي السلمي: السلوك التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة 1988 ص8.

- ♦ السلوك التنظيمي باعتباره ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه ويأتي البعض الآخر من بيئة التنظيم.
- ♦ إن السلوك التنظيمي ليس سلوك عشوائي بل هو مجموعة من التصرفات الاختيارية في غالب الأحيان من خلالها يحاول الإنسان الوصول إلى أهداف ونتائج معينة يعتبرها ذات أهمية خاصة.
- ♦ أن السلوك التنظيمي في مجمله هو مجموعة من عمليات الأخذ والعطاء أو التأثير المتبادل بين الفرد وغيره من أفراد أو جماعات التنظيم.
- ♦ إن السلوك التنظيمي ظاهرة يتم دراستها بأسلوب علمي ينتج عنه تعميمات تصلح لتفسير مظاهر مختلفة من السلوك والتنبؤ بها.
- ♦ أن القدرة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به هي الأداة التي تمكن من اكتشاف السبل الصحيحة للتأثير فيه والسيطرة عليه لكي يتخذ الاتجاهات الإيجابية.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين حيث يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى أسباب كثيرة ارتبطت بالمناخ والظروف السائدة آنذاك وعلى هذا يمكننا القول أن الثورة الصناعية كانت بداية بعث جديد أساسي لهذا الموضوع وجاء تطور وبدايات ظهور السلوك التنظيمي تاريخياً على النحو التالي:

أولاً: المدخل الكلاسيكي

كانت التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمة من خلال التركيز النسبي على مجموعة من العناصر والتي تمثلت في البحث عن أفضل الطرق الفنية لأداء العمل, كذلك الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية إلى جانب وضع المبادئ المعيارية التي تساعد على توجيه وضبط العمل في المنظمة , وفي هذا الصدد سعى كل من "فريدريك تايلور" و"ماكس فيبر" على إرساء دعائم هذا المدخل من خلال إسهاماتهم الفكرية التي تبلورت في كل من مدرسة الإدارة العلمية, مدرسة العلاقات الإنسانية وفي الأخير جاءت مدرسة التنظيم الكلاسيكية.

① مدرسة الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور"

لقد جاءت هذه الحركة لإرساء الدعائم الأولى لدراسة سلوك العمل في المنظمة و التي كانت نتيجة رغبة خبراء الكفاءة الصناعية في زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام بين الإدارة والعمال، لذلك نجد أن افتراضات هذه الحركة اعتمدت أساساً على الأفراد الكسالى الغير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وعليه وجبت السيطرة على هذا السلوك الغير رشيد من خلال تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز أجرته المالية و أنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف و يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل¹.

وهنا يجدر بنا الإشارة إلى محاولات تايلور والتي تقوم على أساس تحقيق أقصى النتائج بأدنى قدر ممكن من الحركات وفي أقصى فترة من الزمن وبتكلفة أقل وهو ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل².

② نموذج العملية الإدارية "هنري فايول"

بالرغم من إسهامات نظرية الإدارة العلمية إلى أنها لم تتطرق للعديد من العوامل التي يمكنها أن تؤثر على سلوك الفرد في أماكن العمل وهو ما كان سبباً في تبني نموذج العملية الإدارية والتي جاءت لتوجيه السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال وضع نظام محكم للعملية الإدارية كالتخطيط و التنظيم ,إصدار الأوامر و التوجيه و الرقابة و أيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإداري و هو ما بينه (هنري فايول) من خلال تقديمه لهم المبادئ التي يمكن من خلالها أنشطة الإدارة على أكمل وجه.

③ النموذج البيروقراطي: "ماكس فيبر"

بدأ "ماكس" بالتنظيم عكس ما بدأه "تايلور" و "فايول" اللذان استخلصا مبادئهما من خلال رصد وتحليل الممارسات العلمية، أما "فيبر" فقد ركز على مبادئ و قواعد معيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظره إلى زيادة كفاءة التنظيم لذلك نجد أن ماكس استخدم الاتجاه البيروقراطي كنظام صارم يساعد في السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات .

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة. الإسكندرية. 2004. ص28.

² عبد محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي والتطورات الحديثة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1 بيروت، 1999، ص81 بتصرف.

ومجمل القول أن هذا النظام عرف عيوباً كثيرة من بينها تضخم الأعباء الروتينية و عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات إضافة إلى الشعور الناتج عن كيفية معاملتهم للزيادة في الالتزام بالإجراءات و ما يتسبب عنه من تحجر في السلوك و القضاء على روح الابتكار و النمو الشخصي.

ثانياً: المدخل السلوكي

نظرية العلاقات الإنسانية: "ألتون مايو"

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي بالافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية حيث برز الاهتمام بالجوانب التفاعلية بين الأفراد والجماعات مما ساعد على زيادة قوة نقابات العمال في الأربعينيات وتجارب "هاوثورن" لـ (ألتون مايو) والنتائج التي توصلت إليها حيث تشير هذه التجارب بصورة عامة إلى مجموعة دراسات كانت تهدف من ورائها إلى تحديد ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة فترات الراحة، وطول يوم العمل على الإنتاجية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج¹.

ومنه برزت أهمية هذه التجارب وذلك من خلال تقديم نظرة جديدة للسلوك الإنساني في العمل والمتمثل في الرقابة الذاتية وكذا مدى تكامل الأهداف الفردية مع الأهداف العامة وهو ما جاء به كل من (دوجلان) و (مكريجور) أما (مازلو) فقد رأى أن الحاجات الإنسانية لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية و أنها قد تحل في موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية مقارنة مع الحاجات الاقتصادية².

خلاصة القول أن المدرسة السلوكية نجحت فيما بعض ما أخفقت فيه المدرسة الكلاسيكية وذلك من خلال الاهتمام بتحليل دور العنصر الإنساني في المنظمات كما ألفت الضوء على أهمية التغيرات النفسية والاجتماعية وتأثيرها على أداء الفرد في العمل.

¹ علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل. السلوك التنظيمي المعاصر. دار الكتاب الحديث.

القاهرة 2005 ص 16-17 .

² محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية الجديدة. الاسكندرية 2005، ص 28.

ثالثا: المدخل المعاصر

يستوعب هذا المدخل المساهمات التي قدمها كل من المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي حيث يفترض أنه لا توجد تصرفات أو ممارسات أو مبادئ إدارية مثالية تصلح للتطبيق في جميع المواقف وإنما تتحد المثالية في ظل طبيعة الموقف، ونجد في هذا المدخل ثلاث تيارات أساسية هي:

1) **مدخل النظم:** بالنسبة لهذا المدخل فإنه يفترض أن المنظمة تتكون من مجموعة من العناصر التي تتبادل التأثير فيما بينها ومع البيئة المحيطة يتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية:

◀ المداخلات والأنشطة الحيوية.

◀ المخرجات.

◀ المعلومات المرتدة.

2) **المدخل الكمي:** جاء هذا المدخل لمحاولة تقديم نماذج موضوعية ومعارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحيد من عملية التقدير والحكم الشخصي ويستوعب هذا المدخل ثلاثة فروع أساسية وهي:

✓ **علم الإدارة:** الذي يقدم الأساليب والنماذج الرياضية والتي يمكن استخدامها لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات.

✓ **بحوث العمليات:** وتهتم أساسا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

✓ **نظم المعلومات:** وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

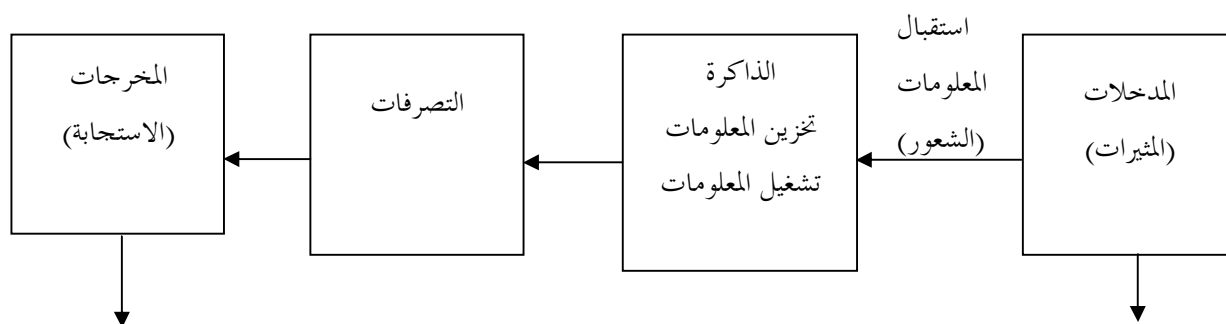
3) **المدخل الموقفى:** يشير هذا الموقف إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها فهو في كافة الأحوال لا يسعى إلا للحلول المثلى وإنما قد يرضى بحلول مرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.

المطلب الثالث: السلوك الإنساني ومفهوم النظم

يقصد بمفهوم النظم نماذج لها علاقات مشتركة بين عدة أجزاء والإنسان في المنظمات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهو ما يطلق عليه النظام المفتوح والذي يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية ترتبط مع بعضها البعض في تكامل وتناسق وهي: المداخلات، الأنشطة والعمليات، المخرجات.

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على السلوك الإنساني ويوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج نظام السلوك الإنساني



وسوف نتطرق إلى شرح مكونات نموذج نظام السلوك الإنساني:

1) **المدخلات:** وتتمثل في المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان من خلال استقبال المعلومات المختلفة ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي للنظام وتعتبر الوظائف التي تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنساني هذه الوسائل تشمل الحواس (البصر والسمع...).

2) **التعامل:** التشغيل المركزي للمعلومات: بعد استقبال المعلومات تتم عمليات تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق مجموعة من العمليات أهمها:

- **الإدراك:** يعتبر الإدراك من أهم العمليات الفكرية المؤثرة في السلوك التنظيمي ويشير الإدراك إلى فهم وتفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية (المدخلات) وتظهر أهمية الإدراك في أن عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات بل لا بد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معاني.
- **التفكير:** ويمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإدراك وهو يشمل عملية التعمق في دراسة المدركات والربط بين الماضي والحاضر والمستقبل والوصول إلى استنتاجات تمهيدا إلى حل المشكلات.

- **اتخاذ القرارات:** ويقصد بها اختيار الحل أو البديل المناسب للتصرف ويمثل ذلك المرحلة الأخيرة حيث يتم دراسة وتحليل الموقف وتحديد البدائل والحلول ثم تقييمها واختيار أنسبها.

3) **المخرجات:** وهي تمثل الناتج النهائي للعمليات التي تمت ويطلق عليها الاستجابات التي تشمل طبيعة السلوك الإنساني وتصرفاته الواضحة من خلال الأنماط السلوكية للمخرجات مثل الأفعال، المشاعر، التفاعل.

المبحث الثاني: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة على العنصر البشري باعتباره احد ركائز البناء التنظيمي و التطور الإداري في المنظمة و بالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية في التنظيم و الإدارة لدى المتخصصين و المهنيين في منظمات الأعمال و إدارتها و يرجع سبب الاهتمام إلي ارتباط منظمات الأعمال و مكوناتها و الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها بأهداف العاملين و أهداف المجتمع ككل.

المطلب الأول: الإدراك

يتناول هذا المطلب العملية النفسية المعروفة بالإدراك و تتركز أهمية هذه العملية في الدور الهام و الرئيسي التي تلعبه في تفهم السلوك الإنساني و بالرغم من أهمية هذه العملية إلا أنها غالباً ما كانت تعرف تجاهل من قبل التنظيمات المختلفة إلا أننا في هذا المطلب سنبين أهمية الإدراك في تفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم.

أولاً : تعريف الإدراك في السلوك التنظيمي

تعلمنا نعتقد أننا نعيش في عالم معقد و مركب حيث نتعرض ما بين لحظة و أخرى للعديد من المثيرات و قد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي و العشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلا أننا لا نستطيع أن نتعامل مع هذه المثيرات أو نختار من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة و منتظمة كما يطلق عليها علماء الإدراك فالبعض يرى الإدراك العملية المعروفة الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلي العقل من البيئة الخارجية في الوقت المعين.¹

فالإدراك هو عملية تفسير المعلومات الواردة لنظام السلوك التنظيمي وما يحققه عنها من تكوين المفاهيم و التصورات عن العلم المحيط و تنطوي عملية الإدراك علي عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات و تفسيرها أي إعطائها معاني و مدلولات خاصة ثم تصل عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة و عامة عن البيئة المحيطة بنظام السلوك التنظيمي و التغيرات التي تطرأ وهذا ما تطلق عليه (المدركات) والإدراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حتى تتداخل في التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية و التعلم كما تنأثر الظروف الاجتماعية التي تحيط بنظام السلوك التنظيمي وبما تتراكم فيه من معلومات و خبرات سابقة، فالإدراك عملية مستمرة تخفي ورائها تاريخ نظام السلوك التنظيمي كله الذي يتبلور في صورة تنظيم فكري يسهم في تحديد المعاني التي يستخرجها النظام

¹ محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص 76

من المعلومات الواردة إليه، و مما يزيد في أهمية الإدراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهني للإنسان في المواقف المختلفة.

و تتضمن عملية الإدراك وظيفة مهمة يباشرها الإنسان بدرجات مختلفة من الدقة و المهارة وهي عملية التفكير و التعقل و التي تتناول المدركات بالتأمل و التعمق في الخبرات و التجارب السابقة و في إطار التوقعات و الأهداف و الرغبات التيس يسعى إليها نظام السلوك التنظيمي ، و تختص عملية التفكير بالدرجة الأولى لمحاولة الكشف عن العلاقة بين المدركات وبين الاحتمالات و النتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة لنظام السلوك التنظيمي استجابة للمثيرات التي تم إدراكها كما تختلف أسس التفكير لدى الأفراد المختلفين و حتى لدى الفرد نفسه في فترات مختلفة عند التعامل مع قضايا إنسانية وان كان التقسيم المنطقي تلما يراها يتخذ احد النمطين: إما أسس رشيدة أو منطقية.¹

ثانيا: تعريف الإدراك الاجتماعي

يمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين و أيضا الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال و تنظيم و تفسير و ترجمة المداخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات و تفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات تؤدي إلى سلوك محدد، فالإدراك الاجتماعي هو عملية دمج و تفسير العمليات المتوافرة لدينا عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم، فالعملية الإدراكية لها أهميتها الخاصة ف مجال السلوك التنظيمي خاصة بالاحتكاك و التعامل مع الآخرين في العمل من رؤساء وزملاء و أصدقاء... الخ، و يمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فه تساعدنا فهم الناس الموحدين حولنا و تحديد ما هي حقيقتهم و لماذا يتصرفون بهذا الشكل.²

¹ علي السلمي : السلوك التنظيمي . مرجع سابق . ص 266

² جبرالد جبر برج و روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات . مرجع سابق . ص 87

المطلب الثاني: التعلم

تعد عملية التعلم من أهم العمليات النفسية حتى أن العديد من العلماء السلوكيين يعتقدون أنها تمثل المبدأ الأساسي الوحيد في دراسة السلوك الإنساني و لا يستطيع أن ينكر وجود عملية التعلم في كل ما يفعله الإنسان و ينطبق هذا بطبيعة الحال على جميع أوجه السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، فكل سلوك تنظيمي يرتبط سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالتعلم، و على سبيل المثال فإن مهارات التعلم و اتجاهات المديرين و دوافع المشرفين جميعها متعلمة و الغرض من هذا المطلب هو عرض صورة عامة لعملية التعلم كوسيلة لفهم السلوك التنظيمي فهما أفضل.

أولاً: تعريف التعلم

يعرف التعلم بأنه التغير الدائم نسبياً في السلوك و الناتج عن الخبرة و هذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج:

✓ إن التعلم يتضمن عملية السلوك.

✓ إن هذا التغير يجب أن يكون دائماً و ليس مؤقتاً، و على ذلك فانخفاض الأداء الذي يحدث بسبب التغيب أو المرض لا يمكن وصفه بأنه ناتج عن التعلم.

✓ إن هذا التغير في هذا السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة أي سبب الممارسة و الاحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.

و التعلم كغيره من المفاهيم الاجتماعية ليس من السهل تفسيره و فهمه لأنه لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر بل لابد من استنتاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك بالرغم من وجود أنواع عديدة للتعلم فقد عرفه (هيلجارد) بأنه: "عملية تغيير أو تعديل في سلوك الكائن الحي (الإنسان أو الحيوان) نتيجة قيامه بنشاط معين شرط أن يكون هذا التغيير أو التعديل نتيجة لعامل النضج، الوراثة، حالات مؤقتة كالنعاس، الإرهاق و المواد المخدرة و العقاقير و الأدوية و المرض... الخ".¹

ومن هذا التعريف يتضح لنا إن التغيير الناتج في سلوك الكائن الحي عن التعلم يتوقف على قيامه بنشاط معين و ليس نتيجة عوامل أخرى، و كذلك عرفه (ودورث) بأنه: "عبارة عن نشاط يقوم به الإنسان هذا النشاط يؤثر في نشاطه العقلي".² و التعلم هو عملية من خلالها يقوم الكائن الحي باكتساب الوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته و دوافعه التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود.

¹ جيرالد جيرنبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات .مرجع سابق. ص 101

² مصطفى كامل أبو العزم : مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث .الإسكندرية. بدون سنة. ص 57

ثانيا: نظرية التعلم و السلوك التنظيمي

لقد قدمت نظرية التعلم ف السنوات الأخيرة خدمات ملموسة للتعامل مع السلوك الإنساني ف التنظيمات المختلفة ,و تعتمد في ذلك شكل خاص على تطبيق أساليب التكيف التي تعمل على تعزيز السلوك المرغوب فيه و تعديل السلوك الغير مرغوب فيه ويمكن إيجاز أهم إرشادات تكييف السلوك فيما يلي:

-يجب منح الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من الأداء تعزيزات و تشجيعات أكثر مما يدفع لذوي الأداء المتوسط أو المتدني.¹

✓ يجب إعلام الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم.

✓ يجب الربط بين أساليب التعزيز و التشجيع المستخدمة من ناحية و أداء الفرد من ناحية أخرى بحيث تكون النتائج متفقة مع السلوك.

وقد حقق استخدام أسلوب التعزيز الايجابي نتائج جيدة في حالات معينة فقط كما هو الحال في تجربة شركة "إيمري" التي حققت وفرة زادت عن نصف مليون دولار من جراء تعديل سلوك العاملين و ذلك بتوفير "التغذية العكسية" لهم, إلا أن أسلوب السلوك الاحتمالي قد يكون أكثر نجاحا في حالات أخرى خصوصا و انه يعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي تجاه المشكلة و حلها, ويتكون النموذج من الخطوات التالية:

♦ التعرف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

♦ قياس تكرار الاستجابات للسلوك .

♦ تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تتبعها .

♦ تقييم الأسلوب أو الإستراتيجية لتحديد ما إذا كانت تتضمن التأثير المرغوب.

¹كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة.دار الفكر للنشر و التوزيع.عمان.ط3. 200 .

المطلب الثالث: الدافعية

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل يستهدف الوصول إلى إجابات لعدد من الأسئلة المهمة و التي من بينها: ما هي دوافع الإنسان للعمل ؟ لماذا يبذل الإنسان جهدا ملموسا في أداء عمل معين في حين انه يتراخي في مواقف أخرى ؟ كيف يمكن للتنظيم أن يوفر الظروف التي من شأنها إشباع حاجات العاملين لما تتعارض الأهداف و المصالح؟ فالجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية.

أولا : تعريف الدافعية

يمكن القول لو تساوي عدد من الأفراد في القدرات و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين فانه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوي الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام و الحماس و الرغبة في أداء العمل الموكل إليهم و هذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء عمل.

"فالدافعية تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس للقيام بمهام العمل"¹.

فالدافعية هي رغبة الفرد في إشباع حاجة معينة , حيث عرفها (يونسج) بأنها: "حالة تعمل على استثمار و توتر داخلي لسلوك الكائن الحي تدفعه لتحقيق هدف معين"².

فالدافعية هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع و تعيين السلوك لتحديد نوعية اتجاهه و مضمونه.

ثانيا : الدافعية في نظام السلوك التنظيمي

لكي تؤدي المثيرات إلى إحداث حركة في نظام السلوك التنظيمي لا بد من أن تتوفر لهذا النظام الرغبة في الاستجابة ، بمعنى أن السلوك يتجه دائما إلى تحقيق رغبات و أهداف نظام السلوك التنظيمي و نستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم و المستمر هو المحافظة على حالة من التوازن النسبية في علاقته بالماخ من ناحية و في تركيبه الذاتي من ناحية أخرى،و حتى يتعرض النظام لمثيرات خارجية بالإضافة إلى مصادر الإثارة الذاتية فانه يعاني من حالات متباينة من اختلال التوازن و يدرك النظام في حالات الاختلال هذه فرصا لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الإشباع و درجات اكبر من انجاز أهدافه، كما يدرك في حالات أخرى مخاطر تختم ضرورة التنازل عن قدر من الإشباع و التضحية قدر من الانجازات التي سبق تحقيقها و ذلك كضمن³.

¹أنور سعيد سلطان : السلوك التنظيمي.مرجع سابق .ص 205

²مصطفى كامل أبو العزم : مقدمة في السلوك التنظيمي .مرجع سابق .ص 123

³علي السلمي :السلوك التنظيمي . مرجع سابق . ص 267

رابعاً : توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي

تلجأ الإدارة إلى استثمار المفاهيم و الدوافع من اجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه فيما يتفق و رغباتها و بما يحقق أهداف المنظمة.

و تتركز فائدة العلم بدوافع الأفراد أنها توفر الأساس لناء الحوافز و تهيئة الظروف التنظيمية و إعداد المناخ الداخلي بالمنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد ، ومن ثم توفر الأساس لتشغيل الدوافع و تحويلها من طاقة كامنة غير فعالة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوة محرك تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة ، و تعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية و استثمارها لإدارة الأداء وهو التعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي و تبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز و المغريات التي تقدمها للفرد لحظة الاختيار، و كذلك تعتمد الإدارة على استثمار دوافع القوة و السعي إلى السلطة من خلال تصميم نظم الإدارة اللامركزية و توزيع المسؤوليات و اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات لحل المشكلات إما دافع التملك فان الإدارة توفر فرص إشباعه و من تفصله ف توجيه السلوك التنظيمي من خلال تصميم نظم المساهمة في الأرباح و نظم الحصول على أسهم في الشركة بديلاً عن جانب من المكافآت و تستثمر الإدارة الدفع للمعرفة بتصميم الرصيد المعرفي بين العاملين و تسير حصولهم على أنواع المعرفة المناسبة لهم سواء من خلال نظم و آليات التثقيف و التنمية الذاتية أو من خلال برامج نظامية للتعليم و منح الدرجات العملية بالتنسيق مع جامعات و معاهد عملية خارجية وفي بعض الأحيان تنشئ المنظمات جامعات خاصة منها شركات مؤتمر "رولا و ديزني"¹.

المطلب الرابع: الشخصية

عالجنا في المطالب السابقة العمليات النفسية : الإدراك، التعلم ،الدافعية و سنقوم في هذا المطلب بمحاولة ربط هذه العمليات مع بعضها البعض للتوصل إلى نظام الإنسان و يطلق على هذا النظام النفسي لفظ (الشخصية).

أولاً: تعريف الشخصية

هناك عدد لا حصر له من تعاريف الشخصية ولا يوجد حتى الآن اتفاق عام على معنى واحد للشخصية، و يستخدم لفظ الشخصية في اللغة العامة للتركيز على الدور الذي يلعبه الإنسان الممثل أمام الآخرين في حين أن التعريف الأكاديمي للشخصية يهتم بالشخص الممثل أكثر باهتمامه بالدور و بالتالي أفضل مدخل لتعريف الشخصية هو الجمع

¹جيرالد جير نرج و روبرت بارون :إدارة السلوك في المنظمات .مرجع سابق .ص 551.552.

بين الإنسان و الدور و هذا ما قام به (فلويد روش) : " الشخصية هي كيفية تأثير الفرد علي الآخرين و كيفية تفهمه لنفسه و أخيرا النمط الذي تتميز به سماته الداخلية و الخارجية."¹

و هذا ما يؤكده (كاتل) في تعريفه : "الشخصية هي التنبؤ بسلوك شخص ما في موقف معين." وهي تهتم بكل السلوكيات الظاهرية و الباطنية للفرد و بصفة عامة فعلماء النفس يرونها بأنها تلك التراكيب و العمليات السيكلولوجية الثابتة التي تنظم الخبرة الإنسانية بشكل أفعال للفرد و استجابة للبيئة التي يعيش فيها. خلاصة القول أن الشخصية مفهوم نفسي غاية في التعقيد و هي تتضمن العمليات النفسية كما تهتم بالمظهر الخارجي للسلوك و السمات الذاتية القابلة للقياس.

ثانيا: أهمية دراسة الشخصية في مجال الإدارة

يمكن الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في بعض مجالات الإدارة و منها على سبيل المثال مجال الاختيار و التعيين للقوة العاملة المطلوبة ، حيث تهدف عملية الاختيار إلي البحث عن الشخص المناسب للوظيفة المناسبة و ذلك عن طريق تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص و مواصفات الوظيفة المناسبة و لكي يتحقق هذا الهدف لا بد من دراسة شخصية الفرد و التعرف على جوانبها المختلفة، و يتم ذلك من خلال مراحل عملية الاختيار كإجراء الاختيارات بأنواعها المختلفة وفق مقابلات شخصية ،وتتم الاستفادة من المقابلات الشخصية بصفة عامة في بعض الوظائف.مثال ذلك الوظائف التي تستلزم التعامل مع الجهود كوظائف العلاقات العامة و وظائف الإعلان و البيع، كما يتم الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في اختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية في المنظمة نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة في الأشخاص الذين يتولونها.²

¹أنور سعيد سلطان :السلوك التنظيمي .مرجع سابق . ص229

² صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي .مرجع سابق . ص 110.111

المبحث الثالث: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

بالنظر إلى الطبيعة الخاصة للجماعة بما فيها من متغيرات و بالنظر إلى شيوع الجماعات في منظمات اليوم و إلى الشعبية المتنامية لفرق العمل فانه لا بد من التطرق إلى دراستها من المنظور السلوكي أو بالأحرى دراسة السلوك التنظيمي على مستوي الجماعة .

المطلب الأول: ديناميكية الجماعات

نظرا لكون الجماعات موجودة في مختلف المواقع الاجتماعية فانه للدراسة ديناميكيتها في العلوم الاجتماعية و بالأخص السلوك التنظيمي لا بد من التركيز على طبيعتها بمعنى دراسة المتغيرات المختلفة التي تحكم تكوينها و نموها داخل المنظمات و مدى تأثيرها على عمل الأفراد و على التنظيم و هو ما سنتطرق له فيما يلي :

أولا : ماهية الجماعة

تعرف الجماعة من وجهة نظر العلوم السلوكية على أنها: " مجموعة الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة و يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام." أما (ديفيس) فيعرف الجماعة بأنها : "عدد من الأفراد تربطهم علاقة يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها."

ثانيا : أنواع الجماعات

تتعدد طرق و تصنيف الجماعات و سوف نعرض أكثر الطرق استخداما و هي التمييز بين الجماعات الرسمية و الجماعات الغير الرسمية كالآتي:

1الجماعات الرسمية: تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام أو وظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من اجلها انشأت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون.

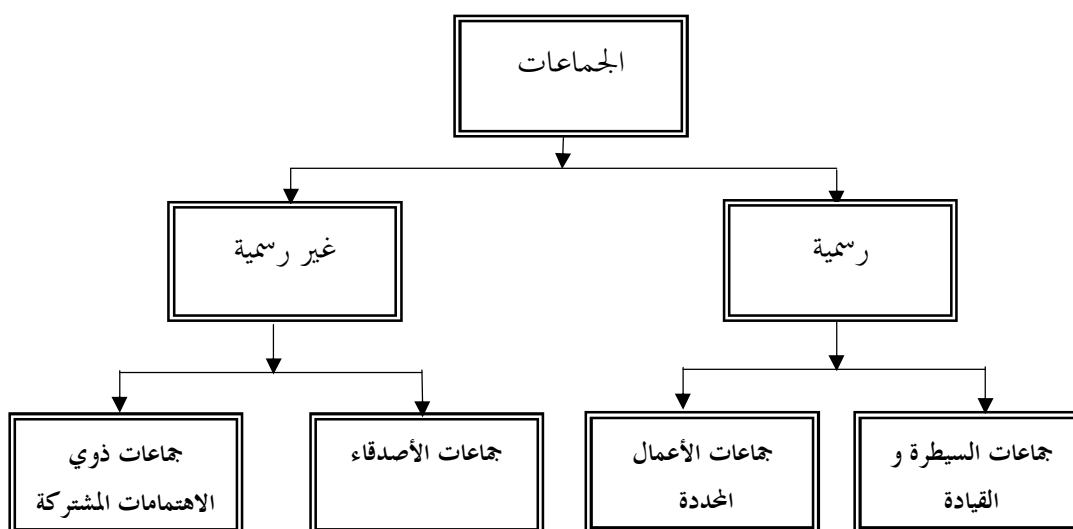
♦ داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل و يتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته.

♦ أهداف هذه الجماعة تكون متماشية مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبعة الاتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها أو ما يسمى التسلسل القيادي و الأوامر داخل المؤسسة أو المنظمة.

♦ داخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف و المشاعر و تكون العلاقات الإنسانية الأكثر عمقا بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو.

② **الجماعات الغير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات داخل المنظمة الاجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفترة طويلة و تجمع هذه الجماعات من الأفراد في ترابط اجتماعي و علاقات إنسانية لإرضاء و إشباع حاجاتهم و عن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها و يتم تبادل الآراء و الحوار و الأحاديث و حل المشكلات و التعاون.

الشكل رقم (03): أنواع الجماعات بالمنظمة



المصدر : جيرالد جين برج و روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات مرجع سابق ، ص 287

ثالثا : دينامية الجماعة

يعتبر هذا المجال من المجالات الحديثة حيث نجد يرتبط ببحث القرارات الجماعية والمناقشات الجماعية وما تحدثه من تغيرات في العادات ، لذلك فإن هذا العلم يقوم بالبحث في سمات وخصائص الجماعة بغرض الوصول إلى فهم طبيعة الحياة والجماعة حيث يعرفها "بونر" بأنها : " ذلك الفرع في علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في تكوين بناء الجماعة و وظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه ولا تتكون الجماعة ولا تتغير بصورة آلية ولكن نتيجة لجهود أعضائها ف حل مشكلاتهم وإشباع رغبتهم فالجماعة الدينامية في عملية مستمرة من إعادة البناء والتوافق بقصد التخفيف من التوتر بين أعضائها وبقصد حل المشكلات المشتركة."

ولذا فهي تتميز بأنها كل دينامي ويقصد بذلك أن التفاعل يؤدي إلى التغيير في آلية عنصر التغيير، كما يعد التفاعل الاجتماعي العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة والذي يمكن أن نشير إليه باعتباره تلك العمليات التي تنجم عن اتصال فردين أو أكثر لتحقيق أهداف الجماعة.

المطلب الثاني: آليات التحكم في السلوك التنظيمي

هناك حقيقة أساسية في حياة المنظمات وهي أن الجهود المبذولة فيها تكون بغرض التحكم في الآخرين وبالتالي فإن هذه الظاهرة شائعة على كل المستويات في المنظمات المعاصرة وعليه يمكن القول أن سبب هذه الحقيقة هو حب تطلع الناس إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكياتهم .

أولا :أنواع (آليات) التحكم الاجتماعي

قبل التعرض إلى ماهية آليات المستخدمة في الاستحواذ على القوة لا بد من الإشارة إلى هذه الآليات مع التمييز بينها كما فهم و التي في مجملها هي:

النفوذ، القوة، السيطرة ، المناورات السياسية و هنا يشير مفهوم النفوذ الاجتماعي إلى محاولات التأثير (سواء فاشلة أو ناجحة) على الغير الشكل المرغوب أما مفهوم القوة فيشير إلى إمكانية التحكم في الغير و القوة بالتحديد هي القدرة على تغيير سلوك أو اتجاهات الغير بالشكل المرغوب و بالنسبة لمفهوم السيطرة (التحكم) فيشير إلى تلك المحاولات التي تهدف إلى التأثير في الغير و التي تؤدي إلى النتائج المرغوبة، أما المناورات السياسية فه تعكس لنا مدى إشباع الأفراد لمصالحهم الشخصية من خلال قيامهم بالمصالح العامة قصد حماية مصالحهم الخاصة في المنظمات.¹

¹ -محمد صالح الحناوي و محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي مرجع سابق ، ص 326/328. بتصرف.

ثانياً: أسباب استخدام آليات التحكم

من الأساسيات التي تتوقف عليها اختيار الشخص للأسلوب الذي يستخدمه للتأثير على الآخرين هو توقعه للتأثير الممكن الحصول عليه نتيجة لاستخدام ذلك الأسلوب، و لذلك ليس من المستغرب أن يلجأ من يحاول التأثير على الأساليب الأكثر قهراً و هو ما يشير إليه استخدام القوة للناس لا يتوقف فقط على ميولهم الشخصي بل أيضاً على معتقداتهم الخاصة بنتائج ما يقومون به من أعمال.

و عليه فإنه نظراً لاختلاف المستويات الوظيفية فإنه من المتوقع أن يلجأ المدراء و تابعيهم لاستخدام أساليب تأثير مختلفة كأسلوب الاستشارة، مناشدة الرغبات، الإقناع بالمنطق و يتضمن كل أسلوب من هذه الأساليب محاولة إقناع شخص ما بأن يتقبل شيئاً لأنه مرغوب بقوة من شخص آخر، كما أن كل منها يخص بالقبول اجتماعياً كأسلوب للتأثير على الآخرين في جميع المستويات و على ذلك فإنه من المعتقد أن من يستخدمون هذه الأساليب يكونون أكثر كفاءة في أداء وظائفهم بالمقارنة مع الأساليب السابقة فإن أقل أساليب التأثير الاجتماعي قبولاً هي أساليب الضغط و الأساليب القانونية و هي لذلك أقل استخداماً أيضاً و في الحقيقة فإن الضغط المستخدم كأسلوب للمتابعة أكثر من استخدامه للحصول على الموافقة المبدئية و حتى في هذه الحالة فإنها تستخدم مع الرؤوسين أو بالإضافة إلى ما سبق فإن أساليب إدخال السرور و الألفة و مناشدة خصائص الفرد الشخصين و تبادل المنافع تستخدم مع بعض الأساليب الأخرى و لا تستخدم منفردة.¹

ثالثاً: الأساليب الخاصة بالتأثير الاجتماعي

حدد الباحثون عدد من الأساليب التي يستخدمها المديرون للتأثير على العاملين بالمنظمات و أكثر هذه الأساليب استخداماً:

- ♦ **الإقناع المنطقي:** استخدام الحقائق و الجدل المنطقي لإقناع الآخرين بأن النتائج المرغوبة سوف تتحقق.
- ♦ **إثارة رغبات العامل:** زيادة مستوى تفاؤل العامل عن طريق مخاطبة قيمه و مثالياته.
- ♦ **إدخال السرور على العامل:** يحاول المديرون هنا الحصول من العامل على ما يريدون عن طريق تحسين مزاجهم.
- ♦ **استشارة العاملين:** سؤال العاملين أن يشاركوا في صنع القرار أو في التخطيط للتغيير.
- ♦ **تبادل المنافع:** و ذلك بوعده العامل بالحصول على بعض المنافع إذا ما نفذ المطلوب.

¹ جيرالد جين برج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق ص 518/519.

♦ **مناشدة خصائصهم الشخصية:** إعطاء الشخص السلطة لإصدار الأوامر أو إيضاح أن ذلك الأمر يتمشى مع سياسات الشركة و ما ستقر على العمل فيها.

♦ **الضغط:** طلب أداء الشيء باستخدام الطلب أو التهديد.

رابعاً: أساليب المناورات السياسية

لكي نفهم المناورات السياسية و التنظيمية لا بد من التعرف على الإشكال المختلفة للسلوك السياسي في المنظمات و المتمثل في وسائل أو أساليب المناورات السياسية و هي:¹

✓ **لوم و مهاجمة الآخرين:** يعتبر لوم و مهاجمة الآخرين حينما تسوء الأحوال أحد أساليب المناورات السياسية الشائعة الاستخدام في المنظمات فالعثر على الضحية (كبش فداء) يلاءم خطأ أو فشل ما يسمح للشخص الذي يتصف بالدهاء (المكر) السياسي بأن يتجنب الارتباط.

✓ **التحكم في المعلومات:** يمكن النظر للمعلومات على أنها الشريان اللازم لحياة المنظمة و عليه فإن هذا الأسلوب يعتبر أحد أهم وسائل ممارسة القوة أو النفوذ في المنظمات، و بالرغم من أن هذا الكذب و التحريف أو التزييف الصريح للمعلومات لا يستخدم إلا نادراً في المنظمات، إلا أنها توجد طرق أخرى للتحكم في المعلومات بغرض تدعيم أو تعزيز المركز التنظيمي للشخص مثل حجم المعلومات، قلب الحقائق، اختلاق المعلومات لا أساس لها من الصحة...
✓ **تلميع الصورة:** إن الذين يهتمون بتدعيم سيطرتهم أو تحكمهم داخل المنظمات يقومون عادة بدرجة ما لبناء شخصيتهم أو تلميع صورتهم و هي تمثل محاولة لزيادة تحسين انطباع الآخرين عنهم و ذلك من خلال لفت لانتباه إلى النجاحات الشخصية و الربط بين الشخصية و الانجازات الناجحة للآخرين.

✓ **تنمية الأساس للمساندة:** إن الحصول على تأييد الآخرين و الفوز بتدعيمهم و مساندتهم يفيد لممارسة التأثير الناجح على الغير، كذلك عرض مهارات الأشخاص و نقاط تفوقهم و محاولة كسب ديمومة للتأثير عليهم يعتبر من الطرق المؤدية إلى ذلك، إضافة إلى تبادل المصالح و المنافع و الخدمات التي تعتبر ذات نطاق واسع لتنمية أو توسيع القوة في المنظمات.

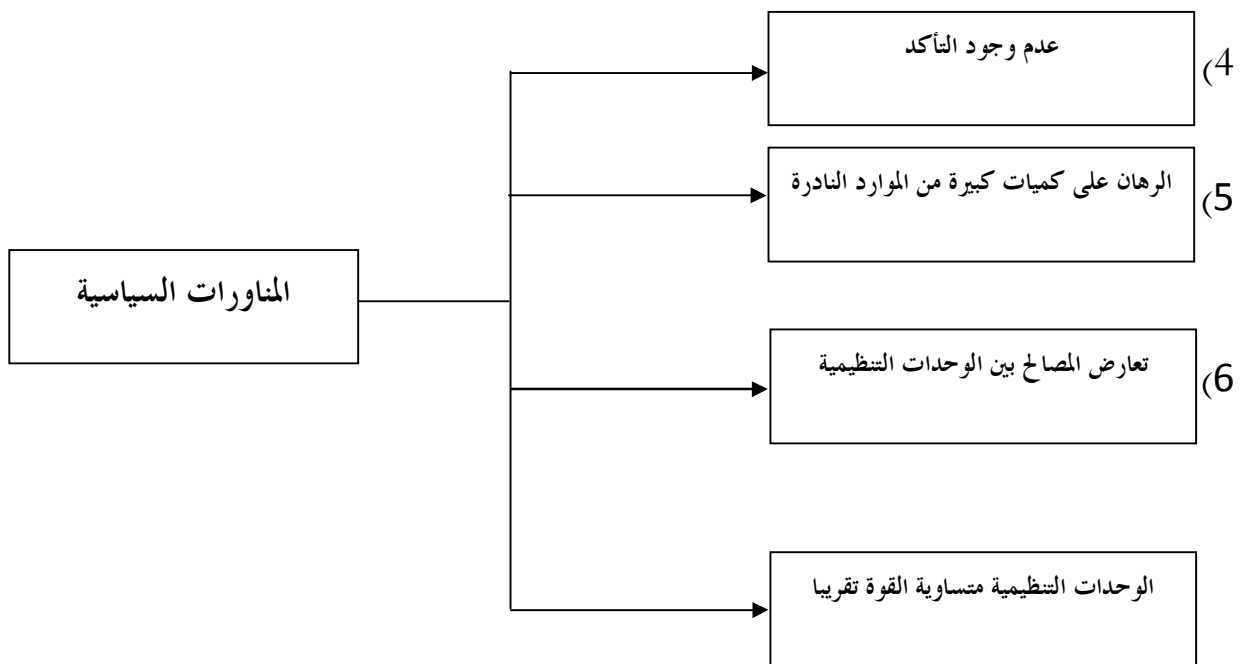
✓ **الانحياز إلى آخرين أكثر قوة:** إن انحياز الفرد إلى من هم أكثر قوة منه يعتبر أحد الطرق المباشرة في كسب القوة، و هناك وسائل كثيرة يمكن استخدامها في تحقيق ذلك و على سبيل المثال:
تكوين تحالفات لتحقيق هدف مشترك، كذلك الانتماء لأصحاب القوة و المكانة لحماية مصالحهم.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 402/407 بتصرف .

خامساً: أسباب حدوث المناورات السياسية

يرجع حدوث المناورات السياسية باختصار شديد إلى ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : ملخص لأسباب حدوث المناورات السياسية



المصدر : محمد سلطان و صالح الحناوي: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 385.

المطلب الثالث: القيادة

تعتبر القيادة عادة عن القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على تأثير السلوك البشري في توجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم و ثقتهم و احترامهم و تعاونهم، أو بمعنى آخر بدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكيات الأفراد و جهودهم.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية على أنها: "القدرة على توجيه و التنسيق و الرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم أو المنظمة عن طريق الإقناع و التأثير. أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة."¹
أما "كونتز" و "ادونيل" فيعتبرون القيادة الإدارية : "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".
و من خلال ما سبق من التعريفات نفهم أن القيادة تعتبر عامل مهم في فعالية المنظمة وعلي هذا الأساس أشار الباحثون والمهتمون بالسلوك التنظيمي في التبرير الخاص بالحاجة للقيادة.²

ثانياً: الحاجة للقيادة

عدم شمول و اكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي الأمر الذي يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات وفق ما يتطلبه الواقع بتنوعه وتعقيداته.
التغير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة من شأنه التأثير على المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة وبالتالي هناك الحاجة لتغيرات بهدف تحقيق التكيف مع الظروف الجديدة.
ديناميكية المنظمة وميلها نحو التوسع الأمر الذي يتطلب تغيراً في النشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة.
الطبيعة البشرية للأفراد التي تتميز بالتباين في الميول و الاتجاهات والدوافع والقدرات مما يتطلب اتخاذ إجراءات تنسيقية وتعمل على إيجاد نوع من الولاء لأهداف المنظمة وإيجاد التكامل بين هذه الأهداف والأهداف الشخصية للعاملين.³

¹ طارق المجدوب: الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري منشورات حلي الحقوقية. بيروت 2003، ص 489.

² صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2005. ص 215

³ حمدي يسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الكتاب الحديث. ط 1. الكويت 1999.

ثالثا: أنواع ونماذج القيادة

- ✓ النموذج المتسلط: يهدف إلى التأثير على الغير مباشرة وبضغوط خارجية.
- ✓ النموذج التعاوني: ويهتم بأن يشرك الآخرين في اتخاذ القرارات وتحضيرها وتنفيذها.
- ✓ النموذج المناور: يحال هذا النموذج أن يؤثر على الآخرين بطريقة غير مباشرة وإن أمكن دون علم منهم.
- ✓ النموذج الموضح: يهدف إلى وضع الجماعة في جو التقرير جماعيا بعد دراسة ووعي مشاكل الجماعة وتطوراتها.
- ✓ النموذج اللامبالي: وهو الذي لا يملك القائد فيه من السلطة سوى الاسم حيث لا يهتم بنشاط الجماعة أو قد يتركهم يتسلطون عليه.¹

رابعا: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وأخرى تخص الموقف والبيئة.
- ♦ **العوامل التي تخص القائد:** من الأمور التي يأخذها أي قائد بغين الاعتبار مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف، وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا).
- ♦ **عوائق تتعلق بالمرؤوسين:** قد يميل بعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد على عملية اتخاذ القرار.
- ♦ **ظروف البيئة:** ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أ، كبر حجمها و نوع الجماعات يمثل عاملا مهماً في إتباع نمط قيادي معين.
- ♦ **الموقف:** أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين، فمواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين.
- ♦ **الضغوط الزمنية:** كما أن الضغط و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.²

¹ فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي. دراسات نظرية و تطبيقية. دار الفكر العربي. ط1. بيروت 1994. ص88

² جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطويري الإداري. دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع. الجزائر 2002 ص 36/35.

و لكي يحقق القائد مهمته على أكمل وجه في الموقع الذي يقوده لا بد أن تتوفر لديه ثلاث مهارات وهي:¹

«المهارات الاجتماعية: كتكوين علاقة طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة، رفع الروح المعنوية، العمل على تحقيق التماسك و توحيد الجهود لتحقيق الهدف الذي تكونت من أجله.

«المهارات الفنية: يجب أ، يكون القائد أو المدير ملم بمجال تخصصه و مواكب للتقدم الحاصل فيه و لديه الخبرات و المعارف بكل مما له علاقة بمجال تخصصه.

«المهارات العقلية: يجب على القائد أو المدير أ، يمتاز بقدرات فكرية و عقلية مثل القدرة على الابتكار و الإبداع و القدرة على التنبؤ و التوقع و اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: الاتصال

يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، و أن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مما مكن هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال و النشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار التي تكون أولاً و أخيراً مضمون الاتصال. و في هذا الإطار و من أجل التأثير على سلوك مختلف الشرائح المستهدفة تلجأ المؤسسات على اعتماد هذا التفاعل و تبادل المعلومات و الأفكار مع هؤلاء باستعمال وسائل محددة لغرض تحقيق أهدافها المسطرة وفقاً لطبيعة كل شريحة.

أولاً: تعريف الاتصال

يعرف "كونتز" الاتصال على أنه: "إرسال أو تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل".²

«كما يرى "ميلر" الاتصال على أنه: "يحدث عندما توجد المعلومات في مكان ما أ، لدى شخص ما و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".³

«و يعرف "ولدي شيري" الاتصال على أنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث ما."

¹ مصطفى كامل أبو العزم: مقدمة في السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 85/86.

² على محمد منصور: مبادئ الإدارة و أسس و مفاهيم مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص 288.

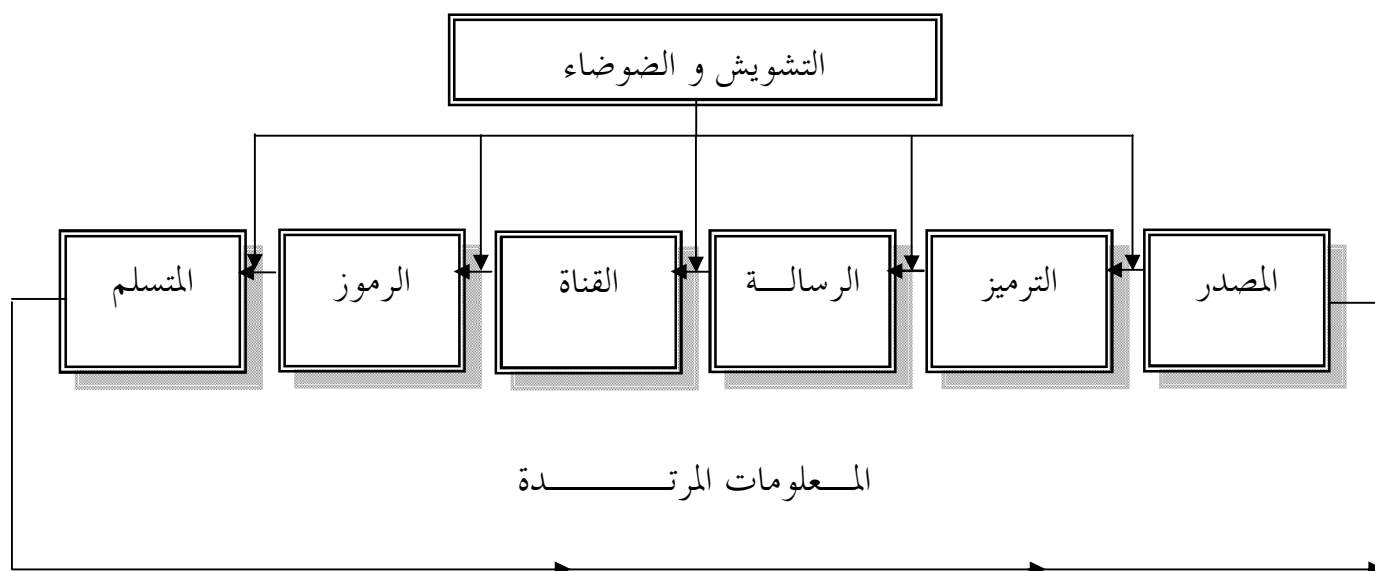
³ يسين عامر: الاتصالات الإدارية و مدخل السلوك لها، دار المريح الرياض 1986. ص 26.

ثانياً: عملية الاتصال

عملية الاتصال عبارة عن طريق الاتجاهين. بمعنى أن كل فرد في هذه العملية هو مستقبل و مرسل للمعلومات و حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر ثلاث عناصر أساسية على الأقل و هي:

المصدر (مرسل الرسالة)، الرسالة (مضمون العملية)، المستقبل (متلقي الرسالة). و هذه العناصر تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، فالاتصال يعد أكثر تعقيداً كونه يحتوي على أكثر من متغير و هو ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : مراحل عملية الاتصال



المصدر : محمد إسماعيل بلال. السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق. ص 357.

ثالثاً: طرق و وسائل الاتصال

هناك العديد من الوسائل الاتصالية نذكر منها ما يلي¹:

- ① الاتصالات الشفهية: و هي عملية توصيل المعلومات شخصياً بدون أي وساطة.
- ② الاتصالات المكتوبة: و هي عملية توصيل المعلومات عن طريق وثائق و قرارات مختلفة بين الإدارات.
- ③ الاتصالات الحركية : و هي عملية توصيل المعلومات عن الحركات و الإشارات كما هو الحال في البورصات.
- ④ الاتصالات الغير لفظية (الالكترونية): مع التطور التكنولوجي للمعلومات أو ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات فإن هناك العديد من الوسائل الاتصالية أو ما يعرف بوسائل الاتصال الالكتروني.

رابعاً: أهداف لاتصال

- ◀ من أبرز أهداف العملية الاتصالية في محيط العمل ما يلي:²
- ◀ إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة أو المهنة.
- ◀ إعطاء المعلومات حول مجريات الأمور في المنظمة.
- ◀ إعطاء معلومات مرتدة عن العاملين على مستوى الأداء لاتخاذ اللازم كتغير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو صحته.
- ◀ إبراز دور العاملين في الأقسام الأخرى و درجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.
- ◀ تنمية روح التعاون و الشعور بالترابط و الهدف المشترك الأمر الذي له الأثر في الإنتاجية و الروح المعنوية بينهم.

¹ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة و أسس و مفاهيم. مرجع سابق ، ص 230.

² علي عسكر: الأسس النفسية و الاجتماعية في مجال العمل. مرجع سابق ، ص 144.

خامساً: خصائص الاتصال

حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لا بد من توفر الخصائص التالية¹:

- ☛ أن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق و ليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية حتى يمكن أن يكون إبراز أحاسيس و معاني أو بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- ☛ أن الاتصال له مرسل و مستقبل و هدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل و لنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.
- ☛ من خصائص الاتصال أنه يحقق التكامل و التفاهم بين العاملين في أي مؤسسة أو منظمة و هذا يعتبر من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة.

¹ ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. دراسة نظرية و تطبيقية ، 2003، ص 15/41.

خلاصة الفصل

بما أن السلوك التنظيمي اليوم أصبح ذا أهمية نظرا لاهتمامه بأوجه السلوك الإنساني داخل أي تنظيم أصبح لا يمكن فصله عن النشاط الإنساني مهما كان نوعه ، وعليه فإن التنظيم يعمل علي تحديد وتحقيق الأهداف في ضوء التجميع الفعال لمهارات الأفراد مع الاهتمام بسلوكياتهم مما يجعل من العمليات الإدارية ذات أبعاد إنسانية، اقتصادية و اجتماعية... و هو ما تطرقنا له من خلال المباحث الثلاثة التي قمنا بدراستها.