

الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمرك

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

(إمتحان عن بعد)

# السلوك التنظيمي

إعداد

م . طارق على جماز

# الفهرس

الصفحة	الموضوع
٢	إفتتاحية
٣	مفهوم وميكانيكية عملية الإدراك
٦	كيف يمكن للإدارة كسب ولاء الجماعات
٨	محددات السلوك الإنساني
١٧	تفسير السلوك التنظيمي ، والمفاهيم المتصلة به
٢٠	أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك الأفراد
٢٢	تأثير الصراعات والنزاعات على مختلف المستويات
٢٦	إدارة التوتر وضغوط العمل
٣٠	إدارة الإبداع في منظمات الأعمال
٣٨	إدارة التغيير والتطوير في منظمات الأعمال
٤٤	تأثير العوامل التنظيمية على سلوك العاملين
٥٢	المشاكل التي تتصل بسلوك العاملين
٥٤	عملية الإتصالات وأثرها على سلوك العاملين
٥٨	المصادر (الإجابات من ١ - ١٢)
٦١	أهداف ومبادئ في السلوك التنظيمي
٨٠	المصادر (لإجابة السؤال ١٣)

# افتتاحية

الحمد لله وكفى، وسلام على عباده الذين اصطفى، وبعد

فالسلك التنظيمي هو ذلك الميدان المتخصص في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وذلك بأسلوب علمي يعتمد على الأبحاث والمتابعة لكي يشتق معلومات هامة وقيمة عن المنظمات. وتستخدم هذه المعلومات كأساس للمساعدة في حل كثير من المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسات.

وعلم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يجيب عن الأسئلة المتكررة مثل ما السبيل إلى دفع العاملين إلى مزيد من الإنتاجية؟ وكيف تخلق حالة الرضا الوظيفي؟ وكيف يمكن قيادة العاملين بأسلوب فعال؟ ومتى يجب تنظيم الناس في جماعات وفرق عمل؟ .... إلخ.

أرجو من خلال الصفحات التالية أن أكون قد وفيت الأسئلة المطروحة\* حقها من الإجابة الشارحة المبينة والتي استندت فيها إلى المراجع التي وصلت إليها بعد البحث والتنقيب.

والله الموفق، والهادي إلى سواء السبيل.

م/ طارق جماز

\* الصفحات التالية تمثل الإجابة على الأسئلة من ١ - ١٢ ولها ثبت بالمصادر خاص بها باعتبارها وحدة متكاملة، أما السؤال رقم ١٣ فإن له تقريراً خاصاً في النهاية وقد أفردنا له مصادره الخاصة به.

## السؤال الأول:

ناقش مفهوم وميكانيكية عملية الإدراك .

### الإجابة:

#### مفهوم الإدراك وتعريفاته

الإدراك هو أحد خصائص الشخصية الإنسانية التي تفد إلى المنظمة من خارجها إذ أن مصدرها الفرد بما يحمله من مواصفات تميزه عن غيره من الأفراد من حيث حاجاته ودوافعه، وتجاربه وخبراته، ومدى ذكائه الفطري، وطبيعة البيئة المحيطة به، والجماعة التي ينتمي إليها واتجاهاته النفسية القائمة على معتقداته. وهذه العوامل تلعب دورها في اختلاف الإستجابة للمثيرات والتفاعل مع العالم الخارجي من شخص لآخر.

ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإدراك حيث صعب تحديده بشكل جازم نظراً لتشعب هذا المفهوم واختلاف الأفراد وتباينهم، ولأنه قائم على تفاعلات النفس البشرية التي تتقلب وتتغير إذ أن تصرفاتها عادة ما تكون نتاجاً لدوافع عقلية وقلبية معاً، ويقال أن القلب ماسمى قلباً إلا لتقلبه، وقد ورد في الحديث أن القلوب بين أصبعين من أصابع الرحمن يقلبها كيف شاء.

ولكن لا مانع من أن نورد بعضاً من هذه التعريفات التي تثرى الموضوع:

ي الإدراك هو عملية استقبال المؤثرات الخارجية، وتفسيرها من قبل الفرد لترجمتها إلى سلوك<sup>(١)</sup>.

ي الإدراك هو استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها<sup>(٢)</sup>.

ي الإدراك هو العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً ذا معنى، بحيث يعطي صورة كاملة للعالم<sup>(٣)</sup>.

الإدراك هو عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا، ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد ومستوى ذكائه لذلك يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم<sup>(٤)</sup>.

الإدراك عملية نفسية ديناميكية تقوم باستلام المعلومات المحسوسة وتنظيمها وتفسيرها، وفي الأغلب فإنها تتم دون تخطيط واعٍ ودونما قدرة على التحكم بها<sup>(٥)</sup>.

نخرج مما تقدم بأن الإدراك هو جوهر النشاط العقلي والفكر الإنساني إذ عن طريق يتم تفسير الأحداث التي تختلف من شخص لآخر باختلاف المؤثرات الخارجية كالأصوات والأشياء المتحركة والعوامل الموقفية التي تعني أن تفسير الحدث يختلف باختلاف الموقف فالبكاء نتيجة اللقاء بعد فترة طويلة يختلف عن البكاء نتيجة سماع خبر مفزع كالوفاة مثلاً، وهناك مؤثرات داخلية تتعلق بالإنسان ذاته من حيث طبيعة شخصيته ومكوناتها.

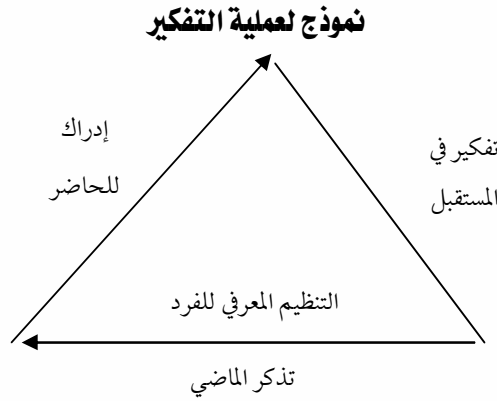
ومن المفترض أنه كلما كانت الحواس الخمس من بصر وسمع ولمس وتذوق وشم تعمل بشكل أفضل كلما كان الإدراك أفضل.

### ميكانيكية عملية الإدراك<sup>(٦)</sup>.

تبدأ الخطوط الأولى في عملية الإدراك عموماً من خلال الحواس Senses التي تعتبر المصدر الأول لمعظم الخبرات. ويتم بعد ذلك تصنيف تلك الخبرات حسب الأطر المرجعية الموجودة لدى الفرد Frames of Reference، فكثير من الخبرات لا يمكن إدراكها من البعض لسبب بسيط هو انعدام الأطر المرجعية لديهم حولها أو افتقارهم إلى عناوين يصنفون على أساسها تلك الخبرات. فالإنسان وخلال يوم واحد يمر بعدد من الخبرات، ولكنه لا يحتزن منها إلا القليل في ضوء ما لديه من خبرات سابقة. فشعور الإنسان بالبرد مثلاً يبدأ من خلال وجود مؤثرات Stimulations تستقبلها الأجهزة الحسية Sensory Receptors وتنقلها للدماغ على شكل نبضات عصبية، ومن ثم يتم الشعور بها كظاهرة برد أو رعشة. وكلما زاد تعرض الفرد لنفس المؤثر كلما اكتسب مناعة ضده تتمثل بضعف الإحساس به أو ما يسمى سيكولوجياً بالتكيف Adjustment. وتختلف درجة التكيف حسب اختلاف الظروف. وتتحول عملية الإدراك وترجمة الشعور الحسي إلى معانٍ عديدة من العوامل الأخرى مثل البيئة الفسيولوجية للفرد، ورغباته والخبرات التي مر بها. ذلك أنه يمكن أن يتم إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة حسب الاتجاهات والقيم التي يحملها الفرد، وحسب البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه، ومدى حجم ونوعية المؤثرات المختلفة عليه. ولعل القصة التقليدية عن العميان الذين حاولوا أن يفسروا لبعضهم مفهوم

الفيل الذي وقعت أيديهم على أجزاء مختلفة منه يوضح بعض هذه الجوانب. إذ حكم كل منهم على الفيل من وحي ما أتت يديه وحواسه عليه. فالذي بدأ بخرطوم الفيل حدد أنه شبيه بالأفعى، والذي تحسس ذيله ذكر أنه يشبه الحبل، والذي لمس ظهره ذكر أنه يشبه الثور، وهكذا تعددت المفاهيم الإدراكية لطبيعة نفس هذا الحيوان.

وهناك تشابه بين الإدراك والتفكير، بل أن بعض المختصين يذكرون أن القوانين التي تنظم الإدراك هي نفس القوانين التي تحتكم إليها عملية التفكير، وذلك لوجود تداخل كبير بين عمليات الإدراك والتفكير والتذكر، وهي المحاور الرئيسة لتنظيم المعرفة لدى الفرد. فالإنسان يتفاعل مع ما يحيط به من عوامل ويدرك ما حوله، ومن ثم يحفظ كل تلك المعلومات ويتذكرها، وينظم هذه المعلومات مع ما لديه من مخزون معرفي سابق وآني، ليكون منظومة جديدة، وهي عملية التفكير كما يظهر الشكل التالي :



المصدر: سيد خير الله، سلوك الإنسان: الأسس النظرية والتجريبية، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٥، ص ٨٤.

وبصياغة أخرى لما سبق يمكن القول أن عملية الإدراك تحدث كما أوردها د. السلمى كما يلي<sup>(٧)</sup>:

- (١) وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان من خلال حواسه.
- (٢) يقوم الفرد بعملية تخزين للمعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له معرفتها.
- (٣) بعد عملية تخزين المعلومات يقوم الفرد بعملية تحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها ودلالاتها، وهنا يستخدم خبراته الإجتماعية ودوافعه واتجاهاته.
- (٤) يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها، حيث يختار الفرد المنبهات التي يريد، وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم هذه المنبهات وتفسيرها على شغل أنماط سلوكية.

## السؤال الثاني:

### كيف يمكن لإدارة كسب ولاء الجماعات؟

#### الإجابة:

يجدر بنا قبل الإجابة المباشرة على السؤال أن نشير إلى مفهوم الجماعات.

لقد أثبتت الدراسات أن الوقوف عند مفهوم الفرد وكيانه ودوافعه واحتياجاته بات غير كافٍ، إذ لابد من منظور أعم واشمل وهو منظور الجماعة التي يتكون منها الأفراد، لذا كان واجباً النظر إلى السلوك الجماعي ككل، وبات من القصور أن ننظر إلى كل فرد كجهة منفكة عن الجماعة أو مستقلاً عنها.

فالجماعة هي عدد من الأفراد ينتظمون في إطار مجموعة من القيم والمبادئ والأسس التي تحكم علاقاتهم المتبادلة بوعي وفهم يستديم معهم ولا يكون وليد الموقف واللحظة فقط، محققين في هذا تلاحماً وتمازجاً وتجانساً لا يتعارض والتنافس المشروع الذي يحقق فيه كل ذاته ويلبي احتياجاته ولكن تحت مظلة جماعية.

ومن هنا يمكن القول أن الجماعة تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتعمل على حل مشاكل العمل، والدفاع عن مصالح الأعضاء، كما أنها توجه أعضائها لسلك الطريق الأمثل والأكثر قبولاً وواقعية.

وقد درج الكتاب على تقسيم الجماعات إلى جماعات رسمية وأخرى غير رسمية .

**فالجماعات الرسمية** هي تلك التي تنشأ بمقتضى قرار رسمي فوقى ضمن إطار قانوني بهدف تحقيق غرض معين ويحكمها النظام الرسمي والقانون أما **الجماعات غير الرسمية** فهي الجماعات التي تتشكل داخل أروقة العمل بين العاملين بمحض اختيارهم ولا يلزمهم فيها القانون بل العرف، وغالبا ما تكون قصيرة الأمد.

وهي بالتالي ظاهرة إنسانية لا تستطيع الإدارة الرسمية أن تتجاهلها، بل لابد أن تعترف بها كواقع إنساني ملازم لأي تجمعات مهنية أو صناعية، بل إن الأحرى بها أن تتعامل معها باعتراف وواقعية، وأن تسعى لتسخيرها وكسب ولائها ومحاولة جذبها إلى صفها، وقد ورد في كتاب إدارة المنظمة نظريات وسلوك ما يلي<sup>(٨)</sup>:

يقف التماسك الاجتماعي تارة إلى جانب الإدارة فيعينها على تحقيق أهدافها، كما يقف تارة أخرى عائقاً لأهدافها، ولكن الإدارة قد تستطيع أن توجه ذلك التماسك والتفاعل الاجتماعي لمصلحة العاملين والإدارة معاً، فتحقق اندماجاً بين أهدافها وأهدافهم بما يلي:

السلوك التنظيمي

أ) أن تعمل على تكوين مجموعة عمل يسودها الوئام، وأن تعمل على رفع معنوياتها والاهتمام بها لتحقيق التآلف بين أفرادها وإشاعة الانسجام والتجاذب بينهم، وبذلك يزداد شعور الجماعة بالأمن والاستقرار، فتقف في جانبِ الإدارة على تحقيق أهدافها، لا أن تصبح عائقاً في طريق بلوغها تلك الأهداف.

ب) كما لا بد للإدارة أن تسعى إلى فهم القوى المحركة داخل الجماعة، رغم أن تحركات الجماعة تتميز بطابع من التعقيد وتتطلب دراسة علمية لتحليلها وفهمها.

ج) كما أنه على الإدارة صيانة الإطار التنظيمي الذي يحكم دور كل فرد في المجموعة، دون تفكك أو تمزق حفاظاً على الارتباط أو التماسك، كذلك تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في حدود قدراته وإمكاناته وطموحاته، بما يحقق له فرصة إرضاء الذات والشعور بالأهمية داخل الجماعة.

د) كذلك يتطلب من الإدارة تحديد مسؤوليات الأفراد لمنع الصدام والاحتكاك بين أعضاء الجماعة، كما أن عليها تنمية روح التعاون والإحساس بأهمية الجهود المتعاونة المشتركة لتحقيق الأهداف.

هـ) وعلى الإدارة الإيمان بالجماعة والتنظيمات غير الرسمية، وبالقيادة الاجتماعية وما لها من أثر على سلوك أفراد الجماعة وتصرفاتهم. وأن تتجنب الرأي القائل من أن التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا مظاهر للشغب، وأن القادة دجالون ما داموا لا يملكون السلطة الرسمية.



ولابد هنا أن نؤكد على عنصر هام يجلب للإدارة كسب ولاء موظفيها وهو التحفيز فكلمة استجابات المنظمة لرغبات موظفيها وحاجاتهم كلما ضمنت ولاءهم حيث أنه إذا استشعر الموظف أنه كلما اجتهد كوفئ وأنه لا تمييز بين الموظفين إلا بناء على الإجهاد في العمل والإبداع والخلق فيه والتفاني في أدائه كان ذلك دافعاً للولاء للإدارة.

إن احتياجات الموظفين تتمثل في احتياجات مادية، وشعور بالاستقرار الوظيفي، وامتنيازات وظيفية، وشعور بالقوة والنفوذ، وشعور بالقيمة، وشعور بالنجاح. ومن هنا فإن على الإدارة أن تبحث عن أسباب التحفيز لدى هذه الجماعات بمراقبة سلوكها ومعرفة احتياجاتها والقيام على تحقيقها حتى تضمن هذا الولاء.

## السؤال الثالث:

### ما هي أهم محددات السلوك الإنساني؟

#### الإجابة:

هناك محددات فردية وأخرى جماعية للسلوك الإنساني فإذا ما أردنا الحديث عن المحددات الفردية فإننا نعني بها السلوك الفردي الذي يأتي إلى المنظمة مع الشخص الوافد إليها، ولذلك تسمى المحددات الخارجية للمنظمة، وهي تتمثل في مجموعة من المحددات مثل الدوافع والخوافز لدى الفرد وطبيعة شخصيته، وإدراكه للأمور من حوله، واتجاهاته وقيمه التي استقاها منذ الصغر ثم نمت وكبرت معه، وكذلك مستوى تعلمه، ومدى خبراته. وسوف نتعرض لكل منها بشيء من التفصيل.

#### ١- الدوافع: معنى الدوافع ومفهومها:

الدافع هو ذلك العامل أو قوة الدفع التي تثير السلوك وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة<sup>(٩)</sup>.

وتهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني، انطلاقاً من فهم الطبيعة الإنسانية. ذلك أنه من المهم للمديرين أن يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً فنظريات الدوافع وهي تشكل جزءاً هاماً من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة مؤداها أنه من اللازم والممكن تغيير سلوك الآخرين، بحيث تقوى الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب، وتضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول<sup>(١٠)</sup>.

وليس شرطاً أن يعي الفرد نفسه الهدف من كافة تصرفاته إذ أن بعضها يكون تلقائياً وبشكل لا شعوري وهذا ما دعا سيجموند فرويد (Sigmond freud) إلى الاهتمام بمسألة التحليل النفسي (Psychotherapy)

## ٢- الشخصية: (Personality)

يبدو ضرورياً لكل قائد عمل أو إداري أن يتفهم شخصيات العاملين من حوله إذ أنه إذا فهم أبعاد كل شخصية استطاع أن يضع كلاً منها في مكانه الملائم المتوافق مع شخصيته، وفي ذات الوقت استطاع أن يصل إلى حلول سريعة لأي مشكلة تطرأ فكما يقولون لكل شخصية مفتاح فالشخصيات تتباين فمنها الشخصية القوية والضعيفة والمتردة والغامضة والمتسرعة والهادئة..... إلخ

فما هي الشخصية من منظوراتها المتعددة؟

فمن المنظور الإسلامي تتكون أبعاد النفس الإنسانية من النفس والقلب والروح والعقل.

- فالنفس إما مطمئنة كما قال تعالى " يَتَأَيَّنُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ﴿٢٧﴾ أَرْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكَ رَاضِيَةً

مَرْضِيَةً ﴿٢٨﴾ فَأَدْخُلِي فِي عِبَادِي ﴿٢٩﴾ وَأَدْخُلِي جَنَّاتٍ ﴿٣٠﴾ " الفجر ٢٧ - ٣٠.

وهي النفس المتصالحة مع صاحبها والتي يتحقق فيها التوازن بين الروح والجسد.

- ونفسٌ أمارة بالسوء ﴿٥٣﴾ وَمَا أُبْرِيْ نَفْسِيْ إِنْ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّيْ

إِنَّ رَبِّيْ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿٥٣﴾ " يوسف ٥٣.

وهي النفس المنغمسة في السوء إلى أدنى درك وليس لها وازع أو رادع.

- ونفسٌ لوامة "لَا أُقْسِمُ بِيَوْمِ الْقِيَامَةِ ﴿١﴾ وَلَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ ﴿٢﴾" القيامة ١ - ٢.

وهي التي توبخ صاحبها فيندم على ما أقدم عليه، إلا أن هذا لا يمنع من العودة إلى الخطأ

ثانية ثم اللوم وهكذا<sup>(١١)</sup>.

أما من منظور علم النفس المعاصر فقد كثرت التعريفات حول مفهوم الشخصية الإنسانية

وأبعادها ومكوناتها وعوامل التأثير فيها. فمن هذه التعريفات:

١- " الشخصية هي مجموعة الصفات الذاتية والعقلية والجسمية والخلقية التي يتوج بها

الإنسان نفسه، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر

مع البيئة المحيطة بالشخص والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليته،

ولهذا لا نجد شبهة تماماً بين اثنين من الأفراد<sup>(١٢)</sup>.

٢- " الشخصية هي مجموعة الخصائص التي تميز الفرد والتي تحدد مدى إستعداده للتفاعل والسلوك"<sup>(١٣)</sup>.

٣- الشخصية هي التعبير الحقيقي عن ماهية الإنسان<sup>(١٤)</sup>.

٤- التنظيم الديناميكي لأنظمة الفرد النفسية والتي تحدد أسلوب عمله وتخطيطه مع المحيط الذي يعيش فيه ، وهو ما ينظر إليه في أغلب الأحيان بإعتباره خصائص سلوكية واضحة لدى الفرد<sup>(١٥)</sup>.

### ٣- الإدراك: Perception

وقد تحدثنا عن هذا المحور في الإجابة على السؤال الأول ولكن لا مانع من الإشارة هنا - باختصار- إلى بعض النقاط التي وردت في كتاب الدكتور القريوتي "السلوك التنظيمي" الذي سبق الرجوع إليه سالفاً:

- هناك علاقة وثيقة بين السلوك الإنساني والإدراك.
- الإدراك يختلف من شخص إلى آخر بحسب الخبرة والمخزون العلمي والثقافي الذي يتوفر لكل منهم.
- يتشابه الإدراك بين الناس حول العلوم الطبيعية ولكنه يختلف في العلوم الاجتماعية.
- هناك فرق بين عمليتي الإحساس Sensation والإدراك Perception ذلك أن العالم الحقيقي Real world شيء يختلف عن العالم الذي ندركه Perceptual world .
- كلما كنا قادرين على إدراك ما يعنيه الآخرون كلما ساعد ذلك على نجاح عملية الاتصال معهم.
- تلعب العوامل المادية الاجتماعية دورها في عملية الإدراك مثل طبيعة العمل والمستوى الإداري للعاملين ، وطبيعة التغذية العكسية التي يتلقونها.
- خلاصة القول الإدراك هو جوهر النشاط العقلي والإنساني ويعرف بأنه عملية نفسية ديناميكية مسئولة عن استلام المعلومات المحسوسة وتنظيمها وتفسيرها ، وغالباً ما تتم دون تخطيط واع ودونما قدرة على التحكم فيها.



ويمكن القول أن الدافعية والشخصية والإدراك هي المحددات الرئيسة للسلوك الإنساني والتي ينطوي تحت لوائها الكثير من المحددات التي حاول بعض الكتاب التوسع فيها باعتبارها نقاطاً رئيسية منفصلة فقد أضاف بعضهم جوانب التعلم والاتجاهات والقيم والشعور والإحساس والحاجات والإحباط .

**ولا مانع من الإشارة إليها هنا باختصار:**

**أولاً: التعلم:** هناك تعريفات كثيرة للتعلم نذكر منها:

يعرف جلفورد (Guilford) التعلم بأنه "التغير في سلوك الإنسان الناجم عن وجود مشيرات" (١٦).

ويعرف التعلم بأنه "كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات" (١٧).

**ويختلف مفهوم التعلم learning عن مفهوم التعليم Education**

**فالتعليم** يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات، وهو بمثابة مؤثر خارجي على الفرد. أما **التعلم** فهو يتم خارج التعليم الرسمي ومصدره الخبرة أو التجربة التي يتوصل لها الإنسان، وهو ينبع من داخل الشخص ويشتمل على ما يحتويه الإنسان من خبرات ومعلومات وعادات وقيم (١٨).

وفي العموم فإن جميع التعاريف التي توصل إليها الباحثون تؤدي في مجموعها إلى الخلاصة بأن **التعلم هو** خبرات تراكمت نتيجة لاكتساب المعارف والمهارات التي تؤدي بالتالي إلى تغيير في سلوك الأفراد، وهذا التغير في السلوك في حد ذاته دلالة على أن تعلماً ما قد تم، كما أن نجاح عملية التعلم مرتهن بتغير نسبي ومستمر ومتعاطم في السلوك.

ولعله من المفيد هنا أن نورد ما ذكره الدكتور محمود العميان عن **الربط بين التعليم**

**والسلوك التنظيمي:** (١٩).

من الأهمية بمكان الإعراف بالدور المحوري والأساسي الذي ساهمت به نظريات التعلم في بيان الآلية المناسبة في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه ، أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه ، وفيما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي :

١ - منح الأفراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمتدني.

٢ - تعريف الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها حتى يستطيعوا تحسين أدائهم والوصول إلى الفعالية.

٣ - الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة ، وأداء الأفراد من جهة أخرى ، على أن تكون النتائج متوائمة مع السلوك.

إن استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي قد حقق نتائج مرغوبة ولكن في حالات معينة ، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن تعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع أهداف المنظمة. ولكن أسلوب إدارة السلوك الإحتمالي (BCM) (Behavioral Contingency Management) يكون أكثر فاعلية في مواقف أخرى ، ويعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالمشكلة وحلها. ويتألف النموذج من الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل أدناه :

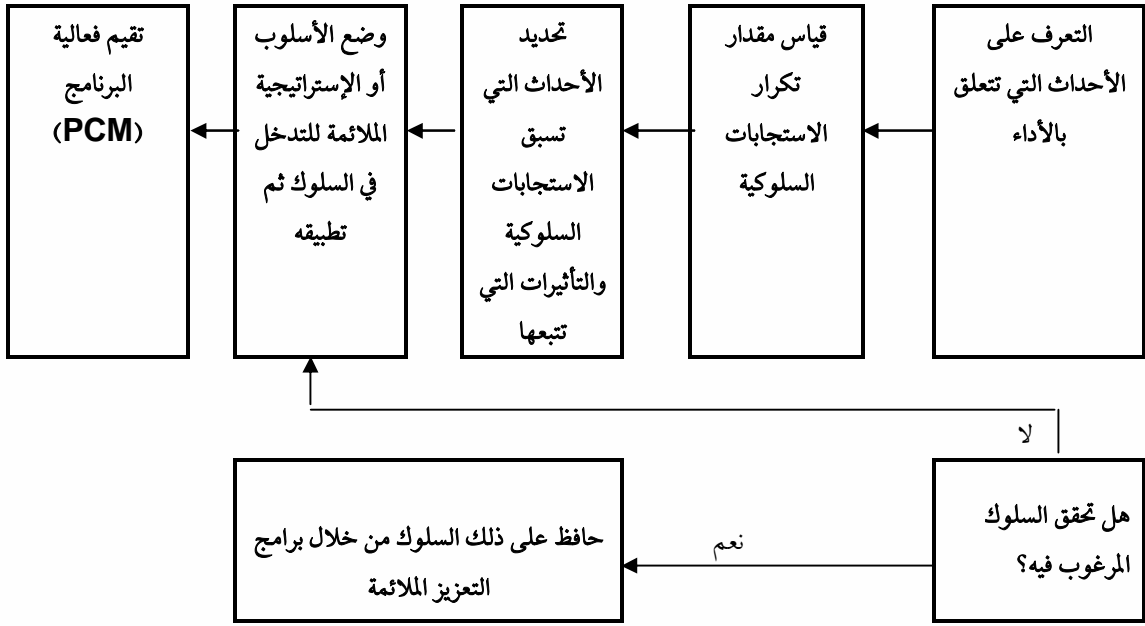
١ - الإطلاع والكشف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

٢ - قياس تكرار الاستجابات للسلوك.

٣ - تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ، ثم النتائج التي تتبعها.

٤ - تقييم الأسلوب (الإستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه.

## عملية تعديل السلوك



المصدر: كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ط ٢ عمان - دار الفكر للنشر والتوزيع ١٩٩٥ ص ١٧٠ - ١٧١ .

## ثانياً: الاتجاهات (Attitudes)

الإتجاهات من العناصر ذات الأهمية إذ أنها تؤثر في سلوك الأفراد وتنعكس بالتالي على المجموع فلكل فرد توجهاته نحو زملائه، ورؤسائه، وطبيعة العمل الذي يقوم به، وكذلك توجهاته نحو المجتمع أو البيئة التي يتعايش معها سواء كانت أسرة أو منظمة أو أفراداً. وفي علم الإدارة يكون التعرف على التوجهات مهماً إذ أن هناك توجهات إيجابية تسعى الإدارة لتعزيزها وتنظيمها، كما في المقابل فإن هناك توجهات سلبية تسعى الإدارة لتقليصها أو إخمادها حتى لا تنعكس أثارها من صراع وتوتر وإحباط على المجموع. يعرف البورت Allport الاتجاهات بأنها "إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة"<sup>(٢٠)</sup>. ويعرف بورجدز Borgadus الإتجاهات بأنها "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة"<sup>(٢١)</sup>.

والإتجاهات لا تتشكل هكذا بصورة ذاتية وإنما هناك عدة عوامل تلعب دورها في هذا التشكل منها السعي إلى إشباع الرغبات والحاجات ، والخبرات الشخصية المتراكمة لدى الفرد، وطبيعة شخصيته، وتأثير الأسرة، وجماعات العمل، ونوعية البيئة أو المجتمع بما يحمله من موروث ثقافي وعادات وتقاليد وقيم.

ومن المفيد القول أنه من الصعب أن يُسعى إلى تغيير الإتجاهات خاصة تلك التي تكونت في مراحل الطفولة وأصبحت كالنقش في الحجر، وشكلت مع الوقت طبعاً من الطباع، فعلماء النفس يقولون العقيدة تتغير والطبع لا يتغير، وهنا تكون هذا الإتجاهات مستعصية على التغيير.

وهناك اتجاهات أكثر استجابة للتغيير أو يمكن أن نعتبرها إتجاهات طيبة وهي التي تكونت من صلة الإنسان بالمجتمع ومؤثراته وهذه قد تستغرق وقتاً طويلاً وجهداً عسيراً، ولكنها قد تؤتي ثمارها مع الوقت.

### ثالثاً: القيم

وهي الأشياء التي يؤمن بها الفرد إيماناً عميقاً يصل إلى مستوى الإعتقاد، وتشكل عنده قيمة عليا أو أهمية قصوى لا يمكن بحال أن يتنازل عنها.

وهي تختلف من فرد لآخر فمنهم من يرى الحق هو القيمة أو المعنى الذي يجارب من أجله ولا يتنازل عنه مهما كلف الأمر وهي قيمة نظرية، وآخر يرى المال هو القيمة الأكثر أهمية وهي قيمة اقتصادية، ومنهم من يرى المركز الوظيفي الرفيع هو القيمة الأعلى وهي قيمة اجتماعية.

يقول د. إبراهيم الغمري: لكي نفهم سلوك الفرد لابد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقبع وراء سلوكه، وتدفعه لسلوك معين، والقيم ليست مجرد اعتقاد ولكنها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء نؤمن بصحتها ونرغب بها<sup>(٢٢)</sup>.

ويعرفها د. محمد قاسم القريوطي بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها"<sup>(٢٣)</sup>.

وتعرف بأنها "اعتقاد ضمنني أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك الأفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف"<sup>(٢٤)</sup>.

ولا بد أن نعي أن القيم مسألة معقدة يصعب دراستها ولا يمكن قياسها وإنها نسبية أيضاً إذ تختلف من فرد إلى آخر بحسب بيئته وزمانه وثقافته ، كما أنها تصبح عقيدة إذا كانت متوارثة جيلاً بعد جيل ويصعب تغييرها أو الحياد عنها.

#### رابعاً: الإحباط ( Frustration )

الإحباط هو السلوك الناتج من محاولة الفرد تحقيق أهداف فيفشل في تحقيقها لوجود عائق لا يمكن السيطرة عليه<sup>(٢٥)</sup>.

إن للإحباط نتائج التي لا تحمد فهو يورث القلق والضيق والكآبة والإحساس بالظلم وسوء الحظ ، وقد يسيطر هذا الشعور على الفرد لدرجة لا يمكن معها الخروج من تلك الحالة التي قد تلازمه طول حياته ، وقد يكون هذا الإحباط نتيجة فشل لظروف لا يد له فيها إلا أن الحالة الأسوأ عندما يكون الفرد هو المتسبب في حالة الفشل سواء لضعف إمكانياته أو ضآلة كفاءته أو قلة مهاراته في ذات الوقت الذي يرى في نفسه عكس ذلك ، ويظل مصراً عليه ولا يسعى إلى التغيير.

ويحاول الناس مجابهة الإحباط إما بالتمرد على الموقف ذاته إذا كان واثقاً من نفسه ، أو بتأنيب نفسه وجلدها إذا كان غير واثق بقدراته وله سجل حافل في الفشل سابقاً ، ومنهم من يجابه ذلك بالغضب الذي يظهر في صورة تلاسن أو شجار ، ومنهم من يعمه شعور بالخيبة والمهانة ، ومنهم من يواجهه بردود فعل هادئة إذ أن لديه اختيارات أخرى تعوضه عما فشل في تحقيقه ، ومنهم من تعلو لديه فكرة الإيمان بالقدر ، وأن الابتلاء أمر يسري على الإنسان في مواقف كثيرة من حياته فيستقبل ما فشل فيه بابتسامة واطمئنان إلى المستقبل ، وأن القدر قد ادخر له الأفضل.

#### خامساً: الصراع النفسي ( Psychological Conflict )

الصراع هو تلك الحيرة الناشئة عن الاختيار بين هدفين أو وسيلتين في وقت واحد ولا يدري الإنسان أيهما أفضل ونحو أي طريق يسلك وتخوفه من عقبات أو عواقب هذا الاختيار.

وقد صنّفه علماء السلوك إلى<sup>(٢٦)</sup>:

أ- **صراع الإقبال:** وهو صراع يحدث عندما يرغب فرد في عمل شيئين محبين إلى نفسه بدرجة متساوية، ولكن لا يستطيع أن يقوم بأكثر من شيء واحد.

ب- **صراع الإحجام:** وهو صراع ينشأ عندما يكون الفرد أمام اختيارين، لا يحب واحداً منهما بنفس الدرجة التي يحب بها الشيء الآخر.

ج- **صراع الإقبال والإحجام،** وهو صراع ينشأ عندما يختار الفرد عمل شيء يهواه ولكنه يعرضه لخطر أو لخسارة أو عقاب، أو يفقده خبرة معينة إن لم يستطع عمله.



وفي ختام الإجابة على هذا السؤال نقول أن هذه المحددات للسلوك الإنساني هي الأكثر تداولاً بين المتحدثين في السلوك الإنساني وهناك من يضيف إليها عوامل أخرى تتبع من داخل الشخصية كالتحيز prejudice والروح المعنوية Morale وغيرها مما يمكن أن يخرج من رحم كلمة الشخصية.

ونشير إلى أن ما سبق التحدث عنه إنما يختص بمحددات السلوك الإنساني الفردي أما إذا أردنا التحدث عن السلوك الجماعي داخل المنظمات فذاك موضوع يطول ويجب التطرق فيه إلى الجماعة ومفهومها، وبناء فرق العمل، والاتصالات، والقيادة، وعملية اتخاذ القرارات، والتعاون، والمنافسة، والصراع، والنزاع، والتغيير ومقاومة التغيير..... إلخ

## السؤال الرابع

كيف تفسر السلوك التنظيمي؟ وما هي المفاهيم المختلفة المتصلة به؟

الإجابة<sup>(٢٧)</sup>:

### تفسير السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل الجماعة إذ ليس شرطاً أن يكون سلوك الفرد خارج التنظيم متطابقاً مع سلوكه داخل التنظيم فالسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ولوائح ومسؤوليات وقيادة ودوافع ومحركات ورؤى.

إن العملية الإدارية التنظيمية تعتمد عادة على موارد مالية وأخرى بشرية، ومهما توافرت العوامل المادية فإن العنصر البشري وسلوكه داخل التنظيم يظل هو العنصر الأكثر حسماً في نجاح هذه العملية.

إن السلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية.

ويختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي عن السلوك الإداري.

**فالسلوك الإنساني** يتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة أما **السلوك التنظيمي** فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة فئات العاملين في التنظيمات الإدارية أما **السلوك الإداري** فيتناول سلوك فئة المديرين الذين تتضمن مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم، وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا.

وعلم السلوك التنظيمي ليس علماً منبثاً أو منفصلاً عن العلوم السلوكية بل هو محصلة أو إفراز لخليط من علم الإنسان (Anthropology) الذي يهتم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها، وعلم النفس (Psychology) وهو العلم الذي يسعى إلى دراسة نفسية الإنسان وسلوكه، والظروف التي تسبق أو تصاحب هذا السلوك مما يساعد على فهمه وزيادة التنبؤ به، وضبطه، سواء كان ذلك السلوك ظاهرياً ومباشراً أو غير مباشر، وعلم الاجتماع (sociology) وهو الذي يهتم بدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية الصغيرة.

فالعلوم السلوكية تشير إلى المعرفة المنظمة التي تبين وتفسر إقدام الناس على أو إحجامهم عن تصرف ما.

وعليه فإن المفاهيم التي تدور حول السلوك التنظيمي تتحدث عن عدة متغيرات تتداخل مع بعضها، ويسعى العلماء إلى بحثها وتفسيرها في محاولة للتنبؤ بها ثم التحكم فيها وضبطها وتعديل مسارها أو تنميتها إذا كانت مستحبة، أو إزالتها إذا كانت مرفوضة، بغرض تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، ومعرفة أفضل السبل للتعامل مع الأشخاص لاستنفار طاقاتهم إذ أن لكل شخصية مفتاح كما يقولون.

### **المفاهيم المختلفة المتصلة بالسلوك التنظيمي:**

#### **أولاً: مفهوم المدرسة الكلاسيكية (Classical school)**

تبنت المدرسة الكلاسيكية عدة نظريات ومفاهيم تتفق في نظرتها حول ماهية الإنسان وانضوى تحت لوائها كل من المدرسة العلمية (فردريك تايلور)، والنظرية البيروقراطية Bureaucratic theory (ماكس فيبر)، ونظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول). ويقوم مفهوم هذه النظريات على اعتبار الإنسان كائناً اقتصادياً (Economic man) كلما أمدته بالحوافز والمزايا كلما أنتج، ومن هنا فإن المادة هي أساس سلوكه ومنطلقه وغايته فهو بمثابة الآلة، وقد أهمل هذا المفهوم النواحي الإنسانية وأثرها في إنتاجية الفرد.

#### **ثانياً: مفهوم المدرسة السلوكية (Behavioral School)**

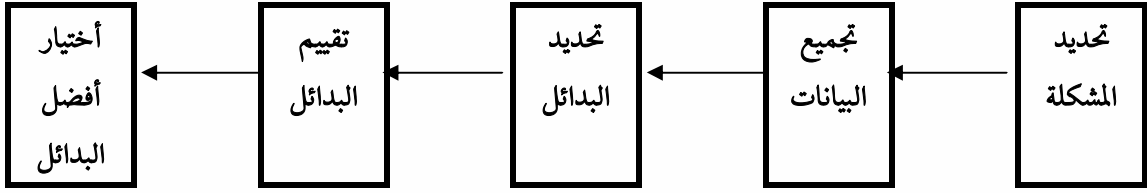
ليست القوة الجسمية هي العامل الوحيد أو الأهم المرتبط بالإنتاج، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دورها المؤثر مثل الروح المعنوية، وروح إرادة الفريق، والخلفية الاجتماعية، وأسلوب القيادة الإدارية، والعلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين، وتأثير التنظيمات الرئيسية، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والأسلوب المتبع فيما بين المستويات الإدارية المختلفة وبين العمال.

وخلاصة هذا المفهوم أن الإنسان كائن اجتماعي، وأن السلوك التنظيمي إنما يتمخض عن عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة.

### ثالثاً: مفهوم مدرسة اتخاذ القرارات (Decision- making theory)

جوهر الإدارة في علاقتها بالعاملين تقوم على ما تتخذه من قرارات دون النظر إلى طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك، وهذه القرارات تكون من الأعلى للأدنى ويجب احترامها وتنفيذها، ولكي تنفذ هذه القرارات فإنه يجب أن تكون مدروسة وقائمة على بيانات وإحصاءات وأسس علمية تكون عقلانية ومنطقية ومعقولة، ولا يشترط أن تكون القرارات مثالية.

ويتخذ القرار على خطوات كما في الشكل التالي :



### رابعاً: مفهوم الإدارة الحديثة ( Modern management trends )

أما مفهوم الإدارة الحديثة فيقوم على فكرة النظم التي تمثل تصوراً شاملاً للنموذج الإنساني، وترى أن تصرفات الإنسان وسلوكه إنما هو إفراز لعوامل تنظيمية داخلية وخارجية، وأن حاجات الإنسان هي خليط من الحاجات الإقتصادية والنفسية والاجتماعية معاً. وهو مفهوم تكاملي لجميع المفاهيم السابقة الذكر، فهو يجمع بين مفهوم المدرسة الكلاسيكية التي تعتمد فيها الإدارة على البناء التنظيمي، والمدرسة السلوكية التي ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الإنتاج، وبين مدرسة اتخاذ القرارات التي تعتمد على الكميات والمعلومات وتنحية القيم جانباً والاعتماد على الحقائق.

## السؤال الخامس

ما هي أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك الأفراد؟

الإجابة: (٢٨)

للقائدات الإدارية أثر لا ينكر أياً كان حجمه ، وهي الأساس لكل تنظيم بدءاً من الأسرة الصغيرة مروراً بالمنظمات ، وصولاً إلى الدول والإمبراطوريات.

ورغم الإتجاه الحديث في أن تكون الإدارة مؤسسية إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن القائد الفرد الذي يضع بصمته على سير التنظيم إذ لا بد أن تتوفر لدى قائدها المهارات التي تأخذ سير التنظيم نحو النجاح.

إن أهمية القيادة الإدارية الناجحة تكمن في أن المرؤوسين يقبلون على تنفيذ القرارات طواعية واقتناعاً لا خوفاً من الجزاءات الرادعة أو العقوبات حال عدم التنفيذ.

وهناك تعريفات كثيرة للقيادة الإدارية لعل أشملها وأكثرها إحاطة ما ذكره كل من د. عبد الكريم درويش ، ود. ليلي تكلأ بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه ، وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم ، وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (٢٩) .

فالعناصر الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية هي : مدير يمارس التأثير ، وأهداف يسعى لتحقيقها ، ونواتج لعملية التأثير.

فتأثير القيادة الإدارية على سلوك الأفراد هي استنفار الطاقات وشحن الهمم وتحفيز النشاط الكامن في المرؤوسين ، ويأتي ذلك عن طريق المكافآت المعنوية والمادية التي تشبع حاجتهم النفسية والمادية فيكون لهذا أثره الإيجابي في ربط ميولهم واتجاهاتهم نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى المدير أو المنظمة لتحقيقه.

وإذا ما توجه المرؤوسون نحو هدف واحد فإن مشاكل العمل تقل رويداً رويداً، وتنصهر جميع الطاقات في بوتقة واحدة، فيخلق هذا روحاً من التعاون بين القائد ومرؤوسيه من جهة وبين المرؤوسين بعضهم وبعض من جهة أخرى.

من هنا يمكن القول بضرورة توافر المهارات القيادية لكي يتجاوز دوره مجرد دور الإدارة إلى دور القيادة التي يكون لها أثرها في أن تفرز في النهاية مرؤوسين قادرين على إدارة أنفسهم وتفهم واجباتهم الوظيفية والسعي لتحقيقها برقابة ذاتية دونما حاجة للإشراف الدقيق أو المراقبة اللصيقة.

كما أن من آثار القيادة الإدارية الناجحة أن تولد الإلتفاء لدى المرؤوسين فيكون دافعاً لهم إلى تطوير أنفسهم، وشحن طاقاتهم، وطرح أفكارهم، ومناقشة ما من شأنه رفع مستوى العمل وإسم المنظمة التي يعملون تحت مظلتها.

ويجب القول أن تأثير القيادة الإدارية في سلوك الأفراد لا ينبع فقط من الصفات التي يتمتع بها القائد، وإنما يجب أن يكون هذا القائد مدعماً بصلاحيات رسمية تجعله قادراً على إتخاذ الإجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات الرادعة إذا إقتضى الأمر إذ أن هناك -دائماً- فئة من المرؤوسين إذا أمنت العقوبة أساءت الأدب كما يقولون، ومن هنا وجب أن يكون القائد معضداً بهذه الصلاحيات.

## السؤال السادس

اكتب في تأثير الصراعات والمنازعات على مختلف المستويات.

الإجابة:

تمهيد<sup>(٣٠)</sup>:

الصراعات ظاهرة إنسانية حتمية سواء على مستوى التنظيمات أو حتى على مستوى الفرد نفسه . ويرى البعض أن الصراع أمر مرغوب فيه إلى الحد الذي يفرز أفكاراً جديدة تقود إلى الإبداع والابتكار، أما إذا زاد عن ذلك فقد يكون معوقاً أو مدمراً أو على أقل تقدير مربكاً لحركة العمل. وينشأ هذا الصراع بسبب المؤثرات النفسية والاجتماعية ، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار مختلفة في اليوم الواحد، فينشأ التعارض بين هذه الأدوار فيتولد الصراع.

هذا من زاوية، ومن الزاوية الأخرى هناك صراع التنظيمات الذي - كما قلنا - يدور حتمياً إذ أن هذه هي سنة الحياة: إختلاف بين الناس في المنطلقات والرؤى والأهداف.

### إذن هناك مستويات مختلفة من الصراع :

الصراع على مستوى الفرد نفسه بسبب أدواره المختلفة.

وصراع بين الفرد والجماعة التي تضع عليه قيوداً والتزامات لا يستطيع الفكك منها.

والصراع بين الجماعات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة.

والصراع على المستوى الأكبر وهو الصراع بين المؤسسات المختلفة.

وللصراع تعريفات عدة ولكن يمكن القول باختصار أن الصراع التنظيمي بحسب تعريف د. القريوتي هو "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلفاً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى.

وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوب صراع أو (تناقض) بينها".

ومن هنا كانت نظريتان للصراع أحدهما تقليدية قامت على افتراضات هي أن الصراع حالة يمكن تجنبها، وإن القائمين عليه هم أشخاص بعينهم يشيرون القلاقل والإضطرابات. وإن على السلطة أن تلعب دورها في منع حدوثه، أما إذا حدث الصراع فإن الحل هو إهماله وتجاهله.

وعلى الجانب الآخر برزت نظرية تفاعلية للصراع رأت أن الصراع أمر طبيعي لا يمكن تجنبه، وأنه انعكاس لسنة الحياة في التجديد والتطوير، كما أنه يمكن إدارته بل واستثماره لرفع كفاءة العمل، وأنه في حدوده الدنيا يعتبر أمراً لازماً وملزماً لحيوية المنظمة.

### **وكما سبق وأسلفنا فإن الصراع في التنظيم الإرادي يقع في أربع مستويات:**

١- الصراع داخل الفرد نفسه وذلك عندما يقع في حيرة بين رغبته في الجمع بين أمرين في آن واحد إلا أن عليه أن يختار أحدهما فقط فيقع في إشكالية أيهما أكثر نفعاً أو أيهما أقل ضرراً.

٢- الصراع بين الأفراد. وأمثلة ذلك الصراع بين المرؤوس ورئيسه، والزميل وزميله، أو العامل ومشرفه.

٣- الصراع بين الجماعات (Inter group conflict) وهو صراع معتاد بين الوحدات الإدارية، بين التسويق والإنتاج مثلاً أو التخطيط والإدارة المالية.

٤- الصراع بين المنظمات وهو صراع بين المنظمات المتشابهة في رسالتها فنراه على المستوى التعليمي بين الجامعات في استقطاب الهيئة التدريسية والطلاب، وعلى المستوى الاقتصادي بين البنوك وبعضها البعض لاستقطاب أكبر حصة استثمارية في السوق وهكذا.

- ويمكننا أن نخلص إلى الآثار الإيجابية والسلبية للصراع على أنها<sup>(٣١)</sup>:

## - الآثار الإيجابية:

- ١- الصراعات تشجع على التفكير في حلول غير تقليدية الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار.
- ٢- إشباع الحاجات النفسية لمن يعانون من الكبت والإحباط.
- ٣- يساعد على تحسين الإتصالات وفتح القنوات بين العاملين.
- ٤- التشجيع على إبراز الطاقات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية، وتحتاج إلى جو من التنافس لكي تخرج إلى حيز الوجود.
- ٥- يساعد على إحداث التغيير اللازم والتطوير المستمر واكتشاف المشاكل والبحث عن حلول لها.
- ٦- البحث عن حلول لهذا الصراع نفسه من خلال دراسة وتحليل أسبابه ودوافعه.
- ٧- يؤدي الصراع إلى كشف الحقائق وإزاحة الستار عن أمور إدارية وعمالية كان مسكوتاً عنها لفترات طويلة دون الجرأة على سبر غورها.
- ٨- هو فرصة لاكتساب خبرة تعليمية جديدة للعاملين للتمرس على إدارته والتعامل معه.
- ٩- يعمل الصراع على فتح القضايا الخلافية ومناقشتها دون مواربة وذلك بالمواجهة المباشرة.
- ١٠- مما تقدم تكون هناك نتيجة طبيعية وهي رفع الكفاءة الإنتاجية ومزيد من التطور والنماء.

## - الآثار السلبية:

- ١- قد يؤدي إلى أضرار نفسية وجسمانية تتحول إلى تصرفات سلبية بين الأفراد.
- ٢- البحث عن الأهداف الذاتية على حساب الأهداف العليا للمنظمة.
- ٣- الشعور بالسخط بين المتنازعين مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام التعاون ونسف فكرة الفريق الواحد.

٤- إهدار الوقت والجهد والمال وهي العناصر التي تنمو بالمنظمة إذا ما وظفت توظيفاً صحيحاً.

٥- إهدار الطاقة الذهنية وأخذها بعيداً عن الأهداف المرجوة .

٦- التوتر النفسي ، وفقدان القدرة على التصرف السليم أو التوصل لحلول سريعة ومنطقية ، وتشتت الطاقات الإدارية ، وبالتالي الإحباط العام.

٧- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتقلص روح الولاء والانتماء للمنظمة ، بل واللجوء أحياناً إلى الإنتقام أو العمل على تشويه صورة المنظمة سواء داخلها أو خارجها.

٨- وكنتيجة طبيعية لما تقدم فإن المنظمة ستتحول إلى شكل معتل الأمر الذي يعكس افتقارها إلى المهارات القيادية التي تستطيع أن تستثمر الصراع وتضعه ضمن الإطار الإيجابي.

وعليه فإن الكفاءة الإنتاجية ستتجه رويداً رويداً نحو الإنخفاض وتصل المنظمة إلى حالة اللاحراك إي أنها لا تراوح مكانها ( محلك سر) ، وقد يصل بها الحال إلى التدهور أكثر فأكثر.

## السؤال السابع:

ما الذي يقصد من إدارة التوتر وضغوط العمل باعتبار ذلك  
سمة من سمات المنظمات المعاصرة؟

### الإجابة: (٣٢)

بطبيعة الحال فإن العمل في المنظمات الإدارية يعتبر مصدراً للتوتر والضغط لما فيه من إرهاق بدني وذهني.

والمنظمات الحديثة تلقي بالاً واهتماماً بهذا الأمر من منطلقات عدة هي:

المنطلق الإنساني: إذ أن العامل إنما هو بشر له متطلبات واحتياجات نفسية وصحية تؤثر على مسيرته العملية والإنتاجية وليس آله كما كانت النظرة الكلاسيكية القديمة.

ومن منطلق إنتاجي: إذ أن الراحة النفسية تدفع إلى مزيد من العمل والإنتاج.

ومن منطلق ابتكاري: فكلما كان الجو النفسي هادئاً ومريحاً كان العقل أنشط والذهن أصفى الأمر الذي يعود على العمل بأفكار إبتكارية.

ومن منطلق ربحي إذ أن هذا هو الهدف الأعلى للمنظمات الربحية.

والتوتر مثله مثل الصراع منه ما هو إيجابي ومنه ما هو سلبي ولذلك فإن التوتر يجب أن يكون وسطاً لا هو بالمنعدم فتعدم الدافعية للعمل ويستشعر الأفراد بالملل، ولا زائداً عن حده فيتسبب في عرقلة العمل ويلقي بظلال سلبية على التنظيم والأفراد.

وهذه الحالة السلبية تمر عادةً بثلاثة مراحل كما حددها سيلاي تبدأ بمرحلة الإنذار Alarm وهي الشعور بالتهديد والخوف مما يولد تسارعاً في ضربات القلب وزيادة في ضغط الدم ثم يتولد بعدها مرحلة المقاومة Resistance وهي أما أن تكون بردود فعل عنيفة أو بالتجاهل والإهمال أو بعدم اتخاذ أي رد فعل فإذا نجح هذا الأسلوب في المقاومة تلاشت معه مظاهر التوتر أما إذا لم يجد

نفعاً ظهرت المرحلة الثالثة وهي مرحلة الإنهاك Exhaustion وهي التي تؤدي إلى مضاعفات صحية خطيرة كأمراض القلب والإكتئاب مما ينعكس أثره على المنظمة ككل.

مما تقدم نقول أن التوتر أمر طبيعي في المنظمات خاصة إذا ما زاد تعداد أفرادها وتعارضت المصالح سواء بين الأفراد أو بين الوحدات الإدارية وإذا لم تتم إدارة التوتر بطريقة سليمة فإن العقد سوف ينفطر وسنرى بالتالي موظفين يتغيبون عن عملهم، أو يتأخرون في أوقات دوامهم، أو يهملون في إنجاز مهامهم، أو يتخذون قرارات عفوية انفعالية دون تركيز فتنتج الأخطاء.

هذا فضلاً عن انعدام التعاون، والإعتراض والتذمر المستمرين، ونشوء علاقات سيئة بين الأفراد، أو التصرف دوماً دون عقلانية أو رشد.

### **إدارة التوتر وضغوط العمل:**

يقصد بها الكيفية التي يمكن من خلالها تقليل حدة التوتر إلى المدى الذي يمكن به استثمار التوتر في صالح حركة العمل ونموه وتطويره، وتجنب الوصول به إلى المرحلة اللا مرغوبة وهي الحد الذي من شأنه أن يدمر المنظومة الإدارية والتنظيم المؤسسي.

### **إستراتيجيات إدارة التوتر. ويمكن تصنيفها إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية هي.**

١- إستراتيجية رد الفعل Reactive strategy وهي التي تعلم مهارات التعايش مع التوتر وتستغرق وقتاً سريعاً إلا أنها قصيرة الأمد.

٢- إستراتيجية تقوية الذات للصمود Protective strategy أمام التوتر وهي التي تقوي القدرات الذاتية وتستغرق وقتاً متوسطاً وهي طويلة الأمد بلا شك.

٣- إستراتيجية هجومية Enactive strategy وهي التي تسعى للقضاء على التوتر وتستغرق وقتاً طويلاً إلا أنها دائمة الأمد إذا ما تحققت .

هناك أنواع عدة من التوترات التي تنشأ داخل المنظمة، وهذه التوترات تكاد تتشابه من منظمة لأخرى فهي إما:

١- توترات تتعلق بالوقت: وهذه يمكن القضاء عليها بإدارة الوقت بفعالية أي بتحقيق المطلوب في الوقت المتاح، وذلك عن طريق فهم الأولويات والتركيز عليها والاهتمام بالنتائج دون التقيد بالوسائل.

كما يستلزم إدارة الوقت بكفاءة ويعني به تحقيق الأهداف المطلوبة في أقصر وقت ممكن، وذلك بتصنيف النشاط تصنيفاً صحيحاً بحيث تهمل النشاطات الغير مؤثرة وتحدد درجة لأهمية كل نشاط ومدى الإستعجال فيه .

٢- توترات تتعلق بعلاقات العمل: ويتم القضاء عليها بتشكيل فريق العمل ومحاولة تفويض الآخرين (Delegation) في بعض الأعمال، وكذلك بث روح المشاركة بين الأطراف والتعاون (Cooperation) فيما بينهم بشكل مستمر. كما يستدعى ذلك إقامة علاقات طبيعية (inter personal competence) بالإستماع لمطالبهم ورغباتهم، وحل النزاعات، ودعمهم ما أمكن إلى ذلك سبيلاً.

٣- توترات تتعلق بظروف العمل: ويمكن تخفيف التوتر هنا بإعادة تصميم الأعمال، وذلك من خلال إعادة صياغتها أو تجميعها أو إخراجها في صورة أفضل مما يشعر العامل بقيمة ما يقوم به، وكذلك تكوين فرق عمل تؤدي مشاريع مكتملة، ومحاولة إيجاد علاقة مباشرة بين الموظفين والعملاء بدلاً من إنفكاكهم بعيداً أو خلف الأضواء، ثم تقييم عملهم وتشجيعهم بتقديم التغذية الراجعة (Feed back) حول ما أدوه من عمل.

٤- توترات تتعلق باختلاف التوقعات: ولتجنبها أو التخفيف منها يتم فيها تحديد أولويات العمل فتكون التوقعات غير واردة أو أقل ما يمكن. كذلك فإن تحديد الأهداف قصيرة المدى أمر يريح العاملين إذ يمكن معه محاسبتهم أولاً بأول وفق معايير واضحة، كما يمكن في ذلك أيضاً تجميع مهام صغيرة الأمر الذي يزيد عدد النجاحات والإنجازات فيخفف الضغط ويبعث على النشاط.

## ملحوظة :

ما سبق وسردناه كان حديثاً عن إدارة المنظمة للتوتر أي الدور الذي تلعبه المنظمة في القضاء عليه أو التخفيف منه.

ولكن هناك جانب آخر أو دور إداري آخر يقع على الإنسان نفسه إذ كيف يستطيع الفرد أن يدير التوتر الذي يعانیه أو الضغط الذي يقع عليه.

### هناك طرق لذلك منها: (٣٣)

١- **التفاعل:** بأن يوقف الفرد كل أنشطته اليومية وأن يمارس الوعي والانتباه مع مشاعره وهذا يساعده على إعادة ترتيب الأولويات وتدريب الذهن على تحمل ضغوط العمل.

٢- **الإسترخاء:** وهو مرتبط بالتأمل إذ أن الراحة الجسمية تؤدي إلى الراحة العقلية.

٣- **التركيز:** التركيز في أداء نشاط ذي معنى لمدة معينة يصرف الفرد عن التفكير في الضغوط الواقعة عليه ويستشعر أنه يؤدي عملاً جديراً بالتركيز.

٤- **ممارسة الرياضة:** وهي من أهم الأمور التي ترفع الروح المعنوية للفرد، كما أن الجسم يكون في حركة نشاط دائمة ومستنفراً للقيام بالمجهود دون شعور سريع بالإرهاق.

## السؤال الثامن:

إدارة الإبداع باعتبار أنه لا مجال للمنظمات لتركن للتقوقع  
والجمود... وضع.

### الإجابة:

لكي نتحدث عن إدارة الإبداع فإنه يجدر بنا أن نعرف ما المقصود بالإبداع أو ماهية الإبداع  
فالإبداع ليس مهارة إذ المهارة هي صياغة أو تشكيل ما ابتدعه الغير بإتقان، أما الإبداع ففيه خلق  
وابتكار وإضافة نوعية.

والإبداع في كل منحى من مناحي الحياة في الكتابة، وفي البناء، وفي الصناعة، وفي  
الزراعة، إذ لا يخلو الأمر من وجود مبدعين يضيفون إلى الحياة جديداً يلقي قبولاً ورواجاً.

على مستوى التنظيم فإن الإبداع يكمن في الأفكار الجديدة أو الغير مألوفة التي تجعل من  
يتبناها متفوقاً على منافسيه.

وهذا ما ورد في إحدى التعريفات وهو أن "الإبداع عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد  
على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة"<sup>(٣٤)</sup>.

وقد عرفه آخرون بأنه "إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات  
الجديدة. ومنهم من عرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من  
المنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو  
منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة"<sup>(٣٥)</sup>.

إن المنظمات التي تسعى نحو الإستمرارية والديمومة لا بد أن تتوفر لها عنصر الإبداع فهذا  
هو الذي يضمن لها توافد المستهلكين أو الزبائن عليها، أما الوقوف عند مستوى معين دون محاولة  
لإضافة الجديد فإن هذا من شأنه أن يبعد عنها منتسبيها إذ أنها تصبح مثل غيرها وليست ذات ميزة  
واضحة على منافسيها. من هنا وجب على هذه المنظمات البحث عن الأشخاص المبدعين

واستقطابهم وعدم التفريط فيهم ، ولا يكون ذلك إلا بتوفير الحوافز السخية التي تضمن بقائهم في هذه المنظمة ، وإضافة للحوافز فإن هناك جواً عاماً لا بد أن تحققه المنظمة ليفرز إبداعاً.

فلإبداع ركائز يقوم عليها وهي كما حددها ( Peter & waterman )<sup>(٣٦)</sup>

- ١ - التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- ٢ - التركيز على الأداء.
- ٣ - تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- ٤ - معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
- ٥ - تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ٦ - خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.



وشرحاً لما تقدم نقول أن هذه النقاط يدخل في مضمونها خلق بيئة من النقاش الحر وطرح الرؤى وتبادل الأفكار والإعتراف بمساهمات الآخرين ونسب إنجازاتهم إليهم ، وهذا يستدعي توفير قنوات فعالة تسهل الاتصال وتختصر الوقت. ولا ينع هذا من تشجيع روح التنافس الدائمة بين العاملين. كما أن من الضروري غرس مبدأ التكيف مع المستجدات ودراسة كل ما هو جديد دراسة فاهمة متأنية للإستفادة من الأفكار الجديدة.

ومن الطبيعي القول بأن ذلك لا يتحقق إلا في وجود دعمٍ ماديٍّ ومعنويٍّ للمبدعين ، وكذلك دعم مشاريعهم وتوفير الأدوات اللازمة والوسائل المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود.

## - عناصر الإبداع:

وهما عنصران أساسيان التفكير الإستراتيجي وبناء الثقافة المؤسسية وفيما يلي توضيح مبسط لكل منهما<sup>(٣٧)</sup>:

### ١- التفكير الإستراتيجي ( Strategic thinking )

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها. وتركز الثقافة المؤسسة على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله ، وقليلاً ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها حيث أن جهود العاملين غالباً ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. وأن هذا سبب رئيس من أسباب عجز المؤسسات في الدول النامية عموماً، فالمشكلة في التخلف الإداري لا تكمن في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية فحسب، وهو ما تركز عليه جهود الإصلاح الإداري في كثير من الدول العربية، بل في تشردم الجهود، واللامؤسسية، وعدم وجود إلتناء مؤسسي يحفز العاملين ليعطوا اهتماماً كافياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك فلو تركزت الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثنائية المؤسسية المشتركة لأمكن إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير.

### ٢- بناء الثقافة المؤسسية ( Organizational culture building )

تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة أعمال لهم للمشاركة. ولعل هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة إقتصادية عظمية في العالم.

### - خصائص الإداريين المبدعين: (٣٨)

إن الإبداع الإداري أمر لا يتمتع به إلا القليلون الذين لا يألون جهداً في البحث عن التجديد وعدم الاستكانة أو الاعتماد على القديم الذي توارثته المنظمات الإدارية من أشكال وأنماط ونماذج للعمل، إنما يسعى المبدع دائماً لإضافة الجديد المفيد، ومن هنا فإنه غالباً ما يواجه المصاعب إذ أن الناس أعداء ما جهلوا.

## ومن هنا تتوفر للمبدع خصائص لا تتوفر لغيره منها:

- ١- أن يكون صاحب فكر مستنير ورؤية واعية وقدرة عالية في تحليل المعلومات بصبر وأناة دون كلل أو ملل.
- ٢- وهو - أيضاً - واثق في قدراته لا يهتز سريعاً ولا يستسلم مع أول فشل يقابله بل يسعى لإعادة التجربة وترشيدها.
- ٣- والقدرة كذلك على التعامل مع مقتضيات التغيير وما قد يقابله في ذلك من صعوبات غير متوقعة أو عوائق في طريق فكرته أو تجربته التي يسعى لتطبيقها.
- ٤- وكذلك القدرة على التكيف والتجريب والتجريد أي أنه لا يسلم بكل ما اتفق عليه واعتبره الناس مسلمات، وإنما يضع الأمور كلها تحت منظار البحث المجرد.
- ٥- وكذلك الجرأة في طرح الأفكار فلا معنى لأن يحمل بين جنباته أفكاراً تجديدية تنويرية وهو في ذات الوقت عاجز عن طرحها أمام رؤسائه أو مسؤوليه بوضوح ودون مواربة.
- ٦- الإستقلالية الفردية: أي أن يتصرف بحرية دون سلطة من الغير أو الوقوع ضمن شللية، الأمر الذي يعوق التجديد والتطوير والتغيير في المنظمات.

## - معوقات الإبداع<sup>(٣٩)</sup>.

كما سبق وأن أسلفنا فإن الإبداع لا يمضي في طريقه كالماء الرقاق إذ انه يحمل بين جنباته معنى التغيير والتجديد والخروج عن المألوف. ويحتاج إلى عناصر قادرة على إبراز أفكارها وطرح رؤاها الأمر الذي يأخذ صورة من صور التحدي للمألوف والقديم ويكون صادماً أحياناً. لهذا فإن المتوقع أن تقابل صاحب الأفكار الإبداعية عقبات ومصاعب تحد من سيره أو تحاول إجهاض مسيرته ابتداءً.

هذه العقبات أو المعوقات غالباً ما تكون هي:

- ١- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له وتفضيل حالة الإستقرار الراهنة.

- ٢- رفض المديرين للأفكار الجديدة ، واعتبارها مضيعة للوقت الذي يستنفذ في الأعمال الروتينية اليومية.
- ٣- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاهتمام بالشكل لا بالمضمون.
- ٤- الإفتقار إلى القيادة الإدارية المؤهلة أو الكفؤة الأمر الذي يشكل عاملاً مثبطاً في وجه المبدعين وذلك لعدم تشجيعهم وتحفيزهم ودفعهم للمشاركة في اتخاذ القرار.
- ٥- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الإدارية البسيطة والمتكررة للعاملين ، وهذا نابع من عدم ثقة المديرين بأنفسهم إذ يريدون أن تكون خيوط اللعبة في أيديهم خوفاً من بزوغ نجم أي موظف آخر.
- ٦- التعرض لنقد الزملاء : إن التفوق الملحوظ يفرز غيرة في نفوس البعض مما يستنزهم للنيل من المبدع والتهكم على آرائه بدلاً من الإستفادة منه أو تشجيعه.
- ٧- التفكير السطحي الذي يركن إلى العادات والأخذ بالمسلّمات دون بحث أو نقاش.
- ٨- سوء المناخ التنظيمي وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم ونظم الحوافز تخلق جواً غير مشجع للإبداع .
- ٩- ضعف الحوافز المادية والمعنوية تجعل العاملين مشغولين عن فكرة العمل الإبداعي بأمور حياتهم ومصادر أرزاقهم.
- ١٠- ضعف المخصصات المالية لعملية التطوير والبحث والإبداع.
- ١١- ضعف الولاء التنظيمي يؤدي بالفرد إلى تنفيذ الحد الأدنى المطلوب منه فحسب دون محاولة لإرهاق ذهنه في إحداث تطوير أو تغيير .

## - مستويات الإبداع:

هناك ثلاث مستويات يمكن الحديث عنها في هذا المقام وهي<sup>(٤٠)</sup>:

### أولاً: إبداع على مستوى الفرد:

وهو الشخص الذي تتوفر لديه ملكات وسمات منها حب الإستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، المرونة، الذكاء، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل.

### ثانياً: إبداع على مستوى الجماعة:

وقد توصلت الدراسات إلى:

- ١- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- ٢- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ٣- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ٤- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من تلك التي ليس بين أفرادها انسجام.
- ٥- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ٧- أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

## ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التفاوضي لجميع أعضاء المنظمة. وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- ١- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- ٢- الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ٣- وجود أعضاء ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ٤- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ٥- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ٦- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ٧- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية معاً.
- ٨- الشدة واللين معاً.



ومن المفيد هنا الإشارة إلى ما ذكره الدكتور القريوتي في كتابه السلوك التنظيمي - المشار إليه سالفاً - من أن هناك مقومات للإبداع الإداري تقوم على الإلتزام المؤسسي، وتسخير هذه القيمة المجتمعية في زيادة إخلاص الفرد للمؤسسة.

وكذلك ضرورة توافر الحس الإقتصادي بالعمل على تخفيض النفقات وكذلك توافر الحس الاجتماعي وذلك بتحسين نوعية الخدمة المقدمة وبهذا تتحقق الكفاءة والفاعلية معاً. وكذلك ضرورة توافر العقلية العملية في التعامل مع المشكلات والتي تعتمد على جهود العاملين كافة وليس على شخص واحد كفرد عظيم (Charismatic leader).

وكذلك الانفتاح على الرأي الآخر والإنصات والإصغاء إليه بدل إسكاته إذ أن الرأي الآخر لا يخلو في كثير من الأحيان من وجهةٍ ونظرةٍ يمكن الإستفادة بها. كذلك الإيمان بمواهب الآخرين وإفساح الطريق لها وعدم قمعها بل تشجيعها وتحفيزها لإخراج جميع ما لديها. والتأكيد على أخذ البعد الإنساني في التعامل والاتصالات لما له من أثر كبير في صفاء ذهن العاملين وبالتالي قدرتهم على الإبداع. وفي النهاية أشار إلى أن فكرة المثالية والمستقبلية يجب أن تكون ملازمة للإدارة في كل تحركاتها مما يدفعها إلى استشراف المستقبل والإستفادة من الفرص المتاحة.

## السؤال التاسع:

### إدارة التغيير والتطوير كيف يتمحق في منظمات الأعمال؛

#### الإجابة:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه " عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (٤١)

كما يعرف كذلك على إنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (٤٢)

أما التطوير التنظيمي فيعرفه (Wendell French) بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل ، وقد قدم French مجموعة من التعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات ، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة ، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل ، واستخدام نموذج البحث العلمي والإستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي (٤٣) .

وهناك تعريف آخر بأن التطوير التنظيمي " عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات و متغيرات الأنشطة أو العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (٤٤) .

ويرى البعض أن التغيير والتطوير التنظيمي كلمتان مترادفتان تؤديان لمعنى واحد.

كما يرى البعض أن التغيير عملية تلقائية أما التغيير فهو عملية موجهة.

## ضرورة التغيير.<sup>(٤٥)</sup>

التغيير ضرورة حياتية أو أمر حتمي يتسق وطبيعة الحياة المتجددة المتطورة. يؤكد ذلك ما نراه حولنا من التدفق أو الانفجار الهائل في المعلومات والمعرفة والذي ساعدت فيه التكنولوجيا المتطورة إلى حد كبير حتى غدت الكرة الأرضية كقربة صغيرة يستشعر من في شرقها ما يحدث في أقصى غربها. ويؤكد ضرورة التغيير ما يحدث من تغيرات مستمرة ومتسارعة في سوق القوى العاملة كيفاً وكماً نظراً لتغير نظم التعليم والتدريب وتطورها المستمر، وكذلك تغير الأذواق مما استدعى تغيراً سريعاً في السلع والخدمات. وكذلك زيادة التداخل بين الأعمال والمشروعات بين دول العالم أجمع، وكذلك التغيير بشكل عام في سلوك الأفراد والجماعات.

العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي<sup>(٤٦)</sup>:

### ١- جهد شمولي منخطط:

بمعنى أنه جهد يشمل العاملين والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل وأنماط العمل وكل ما من شأنه أن يقع عليه التطوير، كما أن هذا التطوير يسير بطريقة منظمة علمية وليس عملية عشوائية إرتجالية وليدة اللحظة.

### ٢- الدور الرئيسي للإدارة:

الإدارة هي حجر الأساس، وهي المنوط بها إجراء هذا التطوير بتطبيقه عليها إبتداءً ثم إجراء هذا التطوير على المستويات الأدنى، ثم إنها هي صاحبة اتخاذ القرارات، وهي التي تقوم بعملية التخطيط، وهي التي تحدد المال والجهد والوقت اللازم لإجراء التطوير المنشود، فما من تطوير إلا وراءه إدارة تسعى إليه وتدعمه بكل ما أوتيت من مصادر الدعم. هذا بالطبع لا يعني أن يقف العاملون متفرجين أو سلبين بل لا بد من معاونة الإدارة وعدم إعاقتها في الوصول إلى التطوير الذي ترمي إليه.

### ٣- اعتماد استراتيجيات سلوكية للتغيير Intervention strategies

وهذه بدورها تسعى إلى تحقيق تغييرات سلوكية في اتجاهات وقيم العاملين بحيث يتفق التطوير مع الرغبات والأهداف الشخصية أيضاً.

٤ - التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير.

إذ أنه مهما كان مستوى الأفراد ومستوى تدريبهم وصقلهم للتوافق مع التطوير المطلوب فإن دور الجماعة يكون ذا فاعلية وأثر كبير، إذ أن توافق الجماعة واستعدادها لإحداث التطوير يقضي على آثار الأفراد المعارضين للتغيير ويكون ذا صوت أعلى في التأثير العام.

### الربط بين البحث العلمي واستراتيجيات التطبيق.

أي جمع البيانات بطريقة صحيحة ثم العمل على تحليلها بشكل علمي دقيق، واستخراج الخلاصة والاستنتاج الأقرب للدقة. كل هذا ينبني عليه القرار المناسب في عملية التطوير والتغيير في منظمات الأعمال.

والسؤال الذي يطرح نفسه لم؟ وكيف؟

بمعنى ما هي الأسباب، وبالتالي ما هي الأهداف المتوخاة من عملية التطوير التنظيمي وكيفية الوصول إليها؟

أو بصورة أخرى كيف تتحقق عملية التطوير والتغيير في منظمات الأعمال؟

الأسباب قد تكون داخلية أو خارجية فالتغيير ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التي تحدث في العالم كله في كل مناحي الحياة من أساليب التعلم وأساليب الاتصال وأساليب التجارة والصناعة والزراعة وشتى المناحي الحياتية التي تلازم مصالح الناس بشكل يكاد يكون يومياً، فلا يصح أن تقف المنظمة جامدة متفرجة أمام ما يدور حولها من مستجدات متسارعة متطورة وإلا فقدت مكانها أو بالمصطلح التجاري فقدت حصتها في السوق.

- وسبب آخر هو تغير التشريعات والقوانين واللوائح والأنظمة الأمر الذي يستدعي إحداث تغييرات تتوافق معها.

- كذلك تطور وعي العاملين وزيادة رغباتهم وحاجاتهم مع مرور الوقت.

- كذلك تطور وعي الجمهور وزيادة قدرته على التمييز بين الجيد والردئي ، أو الجيد والأجود ، بحيث لم يعد ممكناً إرضاء الجمهور بالحد الأدنى من الجودة أو تمرير المنتج دون أن يلتفت الجمهور إلى تدني المستوى إذ أصبح المعروض كثيراً ومستوى الوعي أعلى.
  - كذلك فإن تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية أضحت رافداً مهماً يمكن الاستفادة منه في تغيير سلوك العاملين واستنفار طاقاتهم وتجنيدهم وتسخيرها لما فيه مصلحة المنظمة بالشكل الذي يتفق مع مصالح العاملين.
  - كذلك فإن المستجدات الإقتصادية والسياسية تفرض على المنظمات أن تقوم بإحداث تغييرات تمكنها من التعايش مع هذه المستجدات لضمان بقائها في السوق.
  - كما أن زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية قد أدت إلى محاولة البحث عن البدائل التي ترفع من كفاءة المؤسسات لكي تبقى راسخة القدم في بيئتها ومن ضمن هذه البدائل أو الممارسات التدريب السلوكي الذي من شأنه تحسين كفاءة هذه المؤسسات.
  - الإقتناع وزيادة الإدراك بأن البيئة الإدارية تؤثر على إنتاجية العامل ، ومن هنا كان لا بد من توفير البيئة التنظيمية المريحة للعامل مما يرفع من مستوى إنتمائه للمنظمة فيخرج ما لديه من طاقات وأفكار.
  - إدراك الصلة بين مشاركة العامل في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته. وهي نقطة في غاية الأهمية إذ أن اقتناع العامل بالقرار المتخذ ومدى فائدته ومردودة سواء على العمل أو عليه بشكل شخصي يدفعه إلى الإقبال عليه بمزيد من الإندفاع والتفاني مما دعا إدارات العمل إلى استحداث تشريعات جديدة تلزم بها المؤسسات كي تكون أكثر راحة وإنسانية.
- إذن ما هي الأهداف المتوخاة من عملية إدارة التطوير والتغيير وكيف يمكن تحقيق هذه العملية في المنظمات؟<sup>(٤٧)</sup>**

- ١- إذا كان الهدف هو إجراء تغيير سلوكي بسيط فإن الأسلوب الذي يتبع لتحقيق ذلك يكون عن طريق إضافة برنامج مكثف من المعرفة ، ولا يبدو الأمر في حاجة إلى برنامج سلوكي.

٢- أما إذا كان الهدف هو تغيير أنماط التفاعل بين العاملين فإن هذا يتحقق عن طريق التغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل مع كمٍ من المعرفة أقل مما سبق في رقم ١ وإضافة قدر من السلوكيات.

٣- فإذا كان الهدف هو التغيير في التوقعات التي يملها الدور الوظيفي فإن هذا يتحقق عن طريق إجراء البرامج التدريبية الإدارية، والتغيير في نمط السلطة، واستحداث نظام تقسيم جديد للعمل، وإجراء تعديلات في المهام الموكلة للعاملين مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تغذية ذلك بالمعرفة الأقل قليلاً والسلوكيات الأكثر قليلاً عما في رقم ٢.

٤- أما إذا كان الهدف هو التغيير في القيم والاتجاهات فإن هذا يستدعي لتحقيقه أن يتم تغيير نظام المكافآت وإتباع أساليب جديدة في القيادة، وتغيير الأساليب السابقة في الاتصالات مدعماً ذلك بمعرفة أقل قليلاً وسلوكيات أكثر وبشكل أكبر عما في رقم ٣.

٥- إذا كان الهدف هو تغيير الدوافع كزيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة فإن هذا يتحقق بإتباع معايير جديدة في تعيين العاملين وإجراء تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة الأمر الذي يستلزم معرفة أقل كثيراً وسلوكيات أكثر كثيراً عما ورد في رقم ٤.

٦- أما إذا كان الهدف منصباً على تغيير رئيسي في السلوك فإن هذا يستدعي كماً مكثفاً من برامج السلوكيات كي تؤتي ثمارها ولا تبدو هنا الحاجة إلى برامج معرفية.



### خلاصة القول:

ويبقى القول بأن ما سبق ذكره من تحقيق لإدارة برنامج التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات لا يكون قولاً فاعلاً وحقيقياً ومنفذاً على أرض الواقع إلا في ظل توافر العوامل الداعمة لتحقيقه، ولعل من أهمها أن يتوفر الدعم من قبل الإداريين لجهود التطوير، وأن يكون هذا الدعم مستمراً كي تتحقق النتائج. كما يجب أن يتوافر المناخ العام الذي يشجع على التغيير أو على الأقل لا يعارضه أو يضع أمامه العراقيل.

كما أن هذا التغيير يحتاج إلى توافر الكفاءات الفكرية والخبرات الإنسانية سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو خارجها.

أيضاً لا بد من المشاركة من قبل العاملين أو الأفراد الذين سيضملمهم التطوير والتغيير فإن هذه المشاركة والاقتناع من قبلهم تساعد بشكل كبير على نجاح مهمة التغيير.

كما يجب إحاطة جميع العاملين بأسباب التغيير ودوافعه ، وكذلك منافعه ومردوده عليهم بإسهاب وتفصيل كي لا تبدو عملية التغيير مسألة هلامية مبهمه لا يعي العاملون أبعادها فتبدو كأنما يساقون إليها سوقاً بلا وعي ولا بصيرة الأمر الذي يوشي لديهم بحالة من اللامبالاة والاستهتار بها فينعكس ذلك على أدائهم وتجاوبهم.

كما يجب على القائمين بإدارة التغيير والتطوير تفهم دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من أثر على سلوك الأفراد وتوجهاتهم ووضع ذلك في الاعتبار عند صياغة برامج التغيير.

كما يجب معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي مدروس بعيداً عن التخبط والعشوائية والأهواء وكذلك التعرف على عوامل مقاومة هذا التغيير.

وفي الختام فإن كل ما سبق يبقى أيضاً حبراً على ورق إلا إذا توافر الدعم والموارد البشرية والمادية والفنية التي تجعل من فكرة التغيير والتطوير أمراً واقعاً ملموساً.

## السؤال العاشر:

بين تأثير العوامل التنظيمية على سلوك العاملين.

الإجابة: (٤٨)

علم السلوك التنظيمي هو دراسة التنظيم وتحليله من منظور جزئي فهو يدرس السلوك على مستويات ثلاثة: سلوك الأفراد، وسلوك الجماعات، وأثر العوامل التنظيمية الشاملة على السلوك التنظيمي وهو موضوع السؤال المطروح.

فما هي هذه العوامل التنظيمية التي تلعب دورها في التأثير على السلوك التنظيمي؟

### أولاً: الهيكل التنظيمي:

ونعني به حجم المنظمة، ونمط السلطة، وأسلوب اتخاذ القرارات، وموقع العاملين فيه ومدى قدرتهم وفق هذه المتطلبات على المشاركة والخلق والإبداع إذ أن الهيكل التنظيمي إذا لم يكن مرناً كان ذلك مدعاةً إلى الخمول، والتخوف من الإتصالات، والتوجس من تقديم الاقتراحات التي ترفع من كفاءة العمل.

من هنا وجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً لاستقبال المستجدات وتشجيع العاملين على الإجهاد في تطويرها وتحسينها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ومن بين ملامح هذه المرونة أن يعترف الهيكل التنظيمي بالتنظيمات الغير رسمية باعتبارها تصب في النهاية في خدمة التنظيم. ومع تقدم العلوم والفكر وتراكم الخبرات فإن مفهوم الفاعلية التنظيمية بمعنى مدى قدرة التنظيم على البقاء بات مفهوماً بالياً وبات المعنى الأشمل للفاعلية التنظيمية يستوعب الأهداف الإنسانية والمهنية لرفع مستوى الروح المعنوية للعاملين، وخفض معدل إصابات العمل، ونسب التغيب، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والدافعية لدى الموظفين، ورفع مستوى المهارات الوظيفية، ومستوى المشاركة والتطوير والتدريب، مما اعتبر مؤشراً حقيقياً على الفاعلية التنظيمية.

## ثانياً: حجم التنظيم:

يعتقد البعض أنه كلما زاد حجم التنظيم كان ذلك دليلاً على الفعالية التنظيمية وهذا ما يعتبره دليل نجاح فيرى مديرو المستشفيات أنه كلما زاد عدد المرضى وعدد الأطباء كان ذلك دليل فاعلية، والأمر يسري على كل المنظمات الكبيرة كالجامعات والمصانع وغيرها، الأمر الذي يأخذ في بعض الأحيان بعداً سلبياً إذ أن هذه النظرة تستلج النظر العميق إلى السلبيات التي تنخر في هذه المنظمات وتأخذ القائمين عليها إلى عدم الإلتفات إلى الإلتقادات والشكاوى المثارة حولها.

أما النظرة السليمة فهي أن كبر حجم التنظيم يعتبر مؤشراً جيداً إذا كان متوافقاً مع نظرية التنظيم التي ترى أن الفاعلية المعتبرة هي القدرة الدائمة على توفير المواد اللازمة وتصريف المنتجات والخدمات التي ينتجها مع تحقيق التوسع والإنتشار في المجتمع.

إن توسع حجم التنظيم يعود قطعاً على المديرين والعاملين بزيادة في الرواتب والأجور والمزايا كما أنه يخلق الشعور الدائم باحتياج التنظيم لكل الطاقات المتواجدة الأمر الذي يرسخ الشعور بالأمان الوظيفي، كما أن هذا التوسع يحقق مزيداً من تشابك العلاقات بين القائمين على التنظيم وعناصر البيئة المحيطة سواء كانوا موردين أو زبائن أو حكومة.

وللأسف فإن هناك منحنى سلبياً لدى بعض المديرين، وهو اعتبار المؤسسة التي يديرونها عربة خاصة يستفيدون منها في تحقيق مصالح شخصية إذ أن الجلوس في مقعد المدير في المنظمات الكبيرة الحجم تعطي شعوراً بالنفوذ والوجاهة التي يستغلها البعض في تحقيق مآرب شخصية. وهذه الملحوظة تظهر جلية في عالمنا العربي متواكبة مع انعدام فكرة الشفافية والمساءلة.

## ثالثاً: مراحل تطور التنظيم:

تختلف سلوكيات العامل والقواعد المتبعة في ضبطها باختلاف المراحل التي يمر بها التنظيم بحسب ما ذكر لاري جرنير (Larry Griener) في كتابه التغيير والتطوير في النمو التنظيمي (Evaluation & revolution as organization grow) وهذه المراحل هي:

١- **مرحلة الإبداع:** وهي المرحلة الأولى التي تتسم بإبداع المؤسسين ويكون فيها حجم المنظمة صغيراً والهيكل التنظيمي بسيطاً.

٢- **مرحلة التوجيه:** وذلك نظراً لتعاظم حجم المنظمة الأمر الذي يحتاج إلى علاقات أكثر تنظيماً إذ أن المؤسس أو المدير لم يعد متفرغاً للإشراف المركزي، وتأخذ هذه المرحلة طابعاً رسمياً بيروقراطياً نظراً لوضع تقسيمات للعمل ومراعاة التخصص مما يقيد حرية المستويات الإدارية الوسطى ويخلق التعارض بين مصالحها ومصالح الإدارة العليا. ويكون الحل هنا بمنحها جزءاً من صلاحيات الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

٣- **مرحلة التفويض:** وتأخذ طابعاً رسمياً أكبر Formalization بحيث تتحدد نسبة هذه الإجراءات والقواعد والممارسات، وبالتالي لا يحتاج العامل لمراجعة الإدارة أو الرئيس المباشر إلا فيما ندر، وبالتالي تتوفر للإدارة العليا الفرصة للتفرغ لوضع الخطط والاستراتيجيات إلا أن ذلك قد يزرع لدى الإدارة التخوف من احتمالية أن تبسط الإدارة الإشرافية نفوذها مما يجعلها تعاود ممارسة المركزية مرة أخرى.

٤- **مرحلة التعاون:** وهنا يحاول التنظيم وضع آليات تحد من الروتين من خلال العلاقات الشخصية التعاونية بين أعضائه ليكون ذلك بديلاً عن السلطة الرئاسية ويصبح التنظيم أكثر ديناميكية.

٥- **مرحلة الضعف التنظيمي:** وهناك أسباب تلعب دورها في بزوغ هذه المرحلة منها تغير ظروف البيئة المحيطة مثل زيادة حدة المنافسة، وارتفاع تكاليف الإنتاج، والإجراءات الحكومية المقيدة مما يستدعي التفكير في تقليص حجم التنظيم للتمكن من الصمود أمام هذه المتغيرات.

وتصاحب هذه المرحلة مشاكل أو سمات عدة منها: تدني الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين، وارتفاع نسبة الإستقالات الطوعية خاصة إذا توفر لهم الفرص المهنية الأخرى. كما تصبح نظرة العاملين إلى الإدارة نظرة لوم وتشكك باعتبارها في نظرهم المسئول الأول عن هذا التدهور وتلجأ الإدارة العليا إلى تقليص عدد الموظفين، كما تزداد المقاومة للتغيير من قبل

المستفيدين من الأوضاع القائمة ، وتنشط جماعات المصالح التي تعينها مصلحتها الذاتية و فقط وتزداد حدة الصراعات.

كذلك فإن أهم سمات هذه المرحلة هو تدني المشاركة في اتخاذ القرارات ، وإمساك السلطة العليا بجميع الخيوط في يدها والعودة إلى المركزية وبشدة ، والإنشغال عن التخطيط الطويل المدى إلى تركيز الاهتمام في محاولة ترميم الوضع الراهن.

ومن هنا وجب على السلطة العليا البحث عن أساليب وحلول منها محاولة التفاعل الإيجابي مع العاملين ، وجعلهم مشاركين في القرارات ، والإستماع لمقترحاتهم وبت روح الشعور بالمسؤولية بشكل ينظم مضمونها وأهميتها.

وكذلك تقديم الحوافز للتكيف مع الأوضاع الجديدة على أن تكون الحسائر أقل ما يمكن ، وتوزيع الأعباء على الجميع.

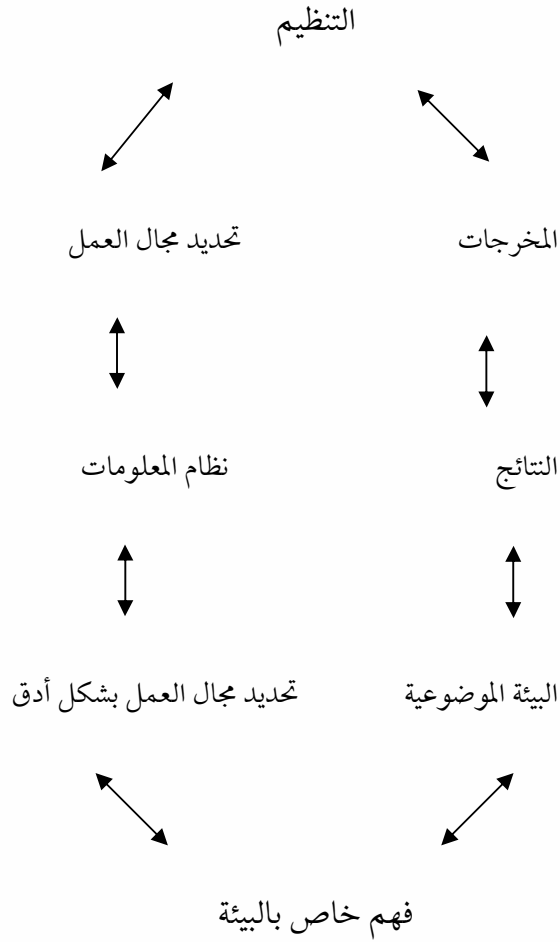
ومن الطبيعي أن تكون القرارات الإستراتيجية مركزية إذ من المعلوم أنها لن ترضي جميع الأطراف وربما كانت متصادمة مع مصالح فئة ما ، ولكن لا بد من ذلك عندما تواجه المنظمة تهديدات أو أزمات.

#### رابعاً: أثر البيئة على السلوك التنظيمي للعاملين:

للبيئة أثرها الواضح على السلوك التنظيمي للعاملين وذلك بحسب طبيعة هذه البيئة التي يعمل فيها التنظيم ويطلق عليه المنظومة البيئية فهناك المجال الذي يعمل فيه التنظيم ، وهناك الخصائص المؤسسية للتنظيم والتي تمثل انعكاساً للنظام التشريعي والسياسي والفكر الاجتماعي السائد ، وكذلك الخصائص الفنية التي تتعلق بمصادر مدخلات التنظيم وطبيعة الأسواق ونوعية المنافسين.

ومن هذا المنظور فإن البيئات تختلف من حيث استقرارها من عدمه. فالبيئة المستقرة تكون ثابتة وتوفر جميع المعلومات اللازمة للتنظيم والبيئة الغير مستقرة هي التي تتسم بالغموض

والشكل التالي يوضح العلاقة التبادلية بين البيئة والتنظيم:



ويتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي يتحدد بدايةً باتخاذ قرار بشأن تحديد مجال العمل بشكل عام، وبالتالي يتحدد النظام الخاص بالمعلومات اللازمة مما يدفع إلى تحديد المجال بشكل أكثر دقة وتخصصاً، وبناء عليه يتحدد الفهم الخاص بالبيئة وهو جزء من فهم البيئة الموضوعية العامة وبناء على تطابق هذين المفهومين تظهر النتائج والمخرجات التي يقدمها التنظيم. وسلوكيات العاملين التي تتحدد بفعل السياسات والتعليمات.

ولا بد من أن نعي أن التنظيمات جزء من البيئة العامة تؤثر فيها وتتأثر بها، وأن العنصر الأقوى والأهم في إدارة هذه التنظيمات هو العاملون إذ يتوقف على نمط تفكيرهم وقيمهم وشخصياتهم ما تقدمه التنظيمات من خدمات.

فلا بد إذن من حسن الإختيار للعاملين ، وتحديد الوصف الوظيفي تحديداً واضحاً حتى لا يحدث التداخل الذي يؤدي إلى إرباك العمل ، مع مراعاة أن تكون الحوافز والترقيات بشكل متنسق مع الأداء مما يعمل على تعزيز القيم الإيجابية وتقليص السلبيات.

### خامساً: أثر الإستراتيجية التي يتبناها التنظيم

فالإستراتيجيات المستقبلية تتسم باستكشاف الجديد من الفرص وبالتالي فإنها تبحث عن الإبداع والمبدعين وتنمية هذه الروح ، وعليه فإن الهياكل التنظيمية هنا تكون أقل مركزية لتسمح للأفكار أن تتنفس في جو من الحرية بعيداً عن القيود والبيروقراطية. وهذه الإستراتيجية تستعدي الكثيرين وتزيد عدد المنافسين وتستلزم استقطاب القوى البشرية الملتزمة بأهداف التنظيم مما يلزم المنظمة أن توفر لهم الرواتب والمزايا الجيدة لاستقطابهم.

أما الاستراتيجيات التحليلية فهي أكثر حذراً من سابقتها إذ أنها تستكشف تجارب الآخرين وتبني عليها ومن هنا فإنها لا تأخذ جانب السبق وإنما جانب التقليد. ويكون التنظيم هنا ثابتاً ومرناً في آن واحد.

أما الاستراتيجيات الدفاعية فهي تفترض أن البيئة مستقرة وأنه من الأمان لها أن تتوسع فيما لديها من خدمات لا أن تستكشف أو تبتكر خدمات جديدة. وهذه التنظيمات تتسم بالبساطة في هيكلها التنظيمي ، وهي منظمات بيروقراطية الطابع كالجامعات الحكومية في بلداننا العربية حيث أنها مرغوبة ولها مريدوها نظراً لسمعتها ودعم الحكومة لها وكثرتها وقلة مصاريفها ، ولذلك فهي باقية على وضعها أي لا حافز لديها للمنافسة.

أما استراتيجيات ردود الأفعال: وهي أقرب ما تكون إلى الاستراتيجيات الدفاعية فإن سلوك هذه المنظمات يكون هلامياً ومتقلباً وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التعامل مع البيئة المحيطة.

## سادساً: أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي:

كلما زادت التكنولوجيا ووصلت إلى صورة الأتمتة Automation فإن هذا يقلل من فرص المبادرة والتفكير وقد حدد تشارلز بيرو (Charles Perro) أربعة أنواع للتكنولوجيا حسب روتينية العمل وهي:

### ١) تكنولوجيا روتينية (Routine Technology)

وتتصف بالسهولة وليست بها مهارات معقدة ويسهل فيها عملية استبدال العاملين أي أن الاجتهاد فيها ضئيل جداً.

### ٢) تكنولوجيا غير روتينية (Non Routine Technology)

وهي التي تكثر فيها المهام وتحتاج إلى التفاعل بين العاملين، مثل وضع وظائف التخطيط الاستراتيجي والبحوث العلمية.

### ٣) تكنولوجيا هندسية (Engineering technology)

وفيها تنوع المهام وضرورة التحليل والبحث نظراً لتعدد وتعقد المشاكل، الأمر الذي يستلزم سلوكاً تنظيمياً مرناً.

### ٤) تكنولوجيا حرفية (Craft technology)

وهي التي تتعامل مع القضايا المتكررة، ولكن معالجتها تحتاج إلى سرعة البديهة والخبرة والإستعداد الفطري للعمل مع توافر جو من المرونة واللامركزية.

## سابعاً: الصراعات بين مراكز القوى المختلفة وأثرها على السلوك التنظيمي:

لكي نكون واقعين نقول أن الأسباب الستة السابقة ليست كافية لتفسير واقع العمل في النظم الإدارية إذ يبقى مسبب هام لا يمكن إغفاله وهو الصراع على النفوذ والسلطة الأمر الذي يدفع إلى تغيير الإستراتيجيات، إذ أن أصحاب السلطة يعملون على اختيار التنظيم الذي يضمن تثبيت أركانهم واستمرارية وجودهم على حساب المصلحة العامة في كثير من الأحيان.

إن المشكلة هنا سببها أن سلوك متخذي القرار يتصف بسلطات واسعة في اختيار الإستراتيجيات ، وفي كثير من الأحيان لا يكون التفكير عقلانياً أو راشداً أو متفقاً مع الأهداف العليا للتنظيم لأسباب منها:

- ضرورة الاختيار السريع بين البدائل في بيئة غير مستقرة.
- افتراض وجود هدف واحد للتنظيم على الرغم من وجود عدة أهداف وقد يكون بعضاً متضارباً مع الآخر.
- احتمالية تغليب المصالح الخاصة لتخذي القرارات على مصلحة التنظيم.
- وجود مصالح للإتلافات المسيطرة في التنظيم تحاول حمايتها.

## السؤال الحادي عشر:

اشرع المشاكل التي تتصل بسلوك العاملين.

**الإجابة:** (٤٩)

تنقسم هذه المشاكل إلى داخلية وخارجية لعل أهمها:

**أولاً: المشاكل الداخلية:**

١ - الإغتراب الوظيفي (Alienation)

إن الكيانات التنظيمية تنشأ لتحقيق أهداف محددة، وتستهدف ضبط السلوك الإنساني مع هذه الأهداف، ولكن ليس بالضرورة أن يتحقق هذا التوافق إذ هو عملية نسبية وهذا يعني أن التنظيمات الإدارية قد لا تحقق طموحات العاملين لديها فإذا ما سحقت لهم الفرصة للعمل في كيان بديل فإنهم يتركون أعمالهم لينتقلوا إليه.

إن هذا الإحساس يولد حالة من الشعور بالإغتراب لدى العامل وإذا ما انتقل هذا الشعور معهم إلى حياتهم الخاصة كان هذا مدعاة للضغوط والإجهاد والتوتر.

٢ - الشعور بعدم العدالة (Feeling of Inequity)

إن ممارسات التمييز والمحاباة لبعض العاملين وإهمال معايير الجدارة والإستحقاق في الترقيات والحوافز والمزايا يعتبر عائقاً أساسياً في التطوير الإداري وهو ما ينعكس على سلوك العاملين بالإحباط والتذمر وعدم الولاء.

٣ - التذمر من الإذعان للتعليمات والإجراءات غير المبررة إذا ما تحولت القواعد والإجراءات إلى غايات بدلاً من كونها وسائل فإن هذا يشكل عبئاً مرهقاً على نفسية العاملين الذين يستشعرون أنهم عبيد للتعليمات والقوالب الجامدة التي أصبحت غير ذات جدوى.

**ثانياً: المشاكل الخارجية:**

١ - عدم القدرة على التجاوب مع مطالب الجماهير (Unresponsiveness)

وتعني إساءة البيروقراطيين للسلطات الممنوحة لهم، والأهداف التي وظفوا لأجلها وإحلالهم لأهدافهم الخاصة محلها، أي أن التنظيمات كثيراً ما تحيد عن الأهداف التي كونت من أجلها لتصب في مصلحة قياديتها دون تحقيق الخدمة المرجوة للفئة المستهدفة.

٢- عدم القدرة على تقديم خدمات و سلع ذات نوعية عالية إذ أنه مع زيادة الرقابة وزيادة الوعي الجماهيري أصبح لزاماً على المنظمات أن تقدم السلعة المتميزة حيث بات السوق واسعاً والبدائل كثيرة إلا في حالات إحتكارية ضئيلة.

٣- تحكم التنظيمات بموارد إستراتيجية :

إن الممارسات الإحتكارية لبعض الوظائف أو الموارد التي تتوارثها عائلات معينة يشكل خطراً محضاً إذ أن سيطرتها تزداد بمرور الوقت ويتسع نفوذها وتمتد سلطاتها لتصبح المتحكم في هذه الموارد والتصرف فيها واتخاذ القرارات بشأنها الأمر الذي قد يسبب هدراً وضياعاً لها مما يعود على المجتمع بالفشل والخسران.

## السؤال الثاني عشر:

ما هي أهمية عملية الاتصالات؟ وكيف تكون تأثيراتها على العاملين وسلوكياتهم؟.

الإجابة: (٥٠)

هناك عدة تعريفات للاتصالات إلا أنها تنبع من أن الإتصال ما هو إلا تصرف سلوكي أو عملية سلوكية بين شخص وآخر أو بين مجموعة وأخرى تحمل في طياتها معلومات أو أفكاراً أو مقترحات أو مشاعر أو اتجاهات باستخدام أساليب مختلفة بغرض تحقيق أهداف بعينها أو التوفيق بين الطرفين المرسل والمستقبل. أي أنها عملية تفاعل بين طرفين تسير في اتجاهات مختلفة. وتكمن أهمية الاتصالات في أنها أحد العمليات الأساسية لإنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة في الوقت المحدد.

لمزيد من ذلك نسرد بعضاً من هذه التعريفات:

يعرف هوكنز وبرستون (Hewkins & Preston) الاتصالات بأنها هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعرفها ليليكو (Lilico) على أنها وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار.

ويعرفها د. مهدي زويلف بأنها عملية تبادل المعلومات، أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والإنفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها من جميع الأطراف المعنية في الأمر.

ويضع د. القريوتي تعريفاً إجرائياً لعملية الإتصال بأنها عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما ( المرسل ) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر ( المستقبل) بشكل يرضي المرسل.

وفي التنظيمات الإدارية تكون الإتصالات هي جوهر العملية الإدارية إذ لا تكفي الخرائط التنظيمية لتسيير حركة العمل ، أو إعطاء صورة واضحة عن سير الأوضاع في المنظمات إذ لا بد من الإتصال سواء كان أفقياً أو رأسياً.

إنه كلما تعاضم حجم التنظيم أو توسعت أعماله أو زادت فروعها كلما كبرت الفجوة وتباعدت المسافة بين الإدارة والعاملين وتعددت المستويات الإدارية ومن هنا تزداد الحاجة إلى الاتصالات لأنها تساعد على :

- تعرف الإدارة إلى رغبات العاملين ومشاكلهم ونظرتهم إلى السياسة التي تنتهجها، وتقييمهم للمشرفين . والعكس صحيح فإن الإتصالات توضح للعاملين منهج الإدارة وأهدافها للوصول إلى أهداف مشتركة تخدم الطرفين.

- كما أنها تنقل للعاملين إنطباع الإدارة عن أدائهم ، وتنير للعاملين طريقهم في التعامل مع الإدارة وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات فيتخذون بناء على ذلك المواقف والإتجاهات نحو هذه الإدارة.

- كما أن الاتصال الجيد من حيث وصول المعلومة واضحة بعيدة عن اللبس والغموض في وقتها المحدد دون تأخير يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الصائب أو الأقرب إلى الصواب دون إبطاء مما يقضي على بؤادر التخمين والتشويش أو بث الإشاعات ويجعل المعلومة متوفرة بين يدي العاملين بسهولة ويسر.

- إن الاتصالات الجيدة تعين الإدارة على الوقوف على طبيعة سلوك العاملين لديها الأمر الذي يساعد الإدارة على اختيار أفضل الأساليب ووضع أنسب القواعد لتعديل وضبط السلوك إذ أن طريقة استعلام العامل للرسالة الموجهة إليه ومدى تفهمه لمضمونها وأسلوب تفاعله معها يشي بسلوكه وتصرفاته وتوجهاته.

- إن الإتصال الجيد الفعال يحقق السرعة متواكبة مع الدقة في إنجاز الأعمال.

- إن الإتصال الجيد يتيح فرصة النقاش والإصغاء بين الأطراف ، ويظهر مدى الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، ويعطي الفرصة للتفكير في البدائل المتاحة بدلاً من اتخاذ قرارات فورية سريعة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.

### تأثيرات عملية الاتصال على العاملين وسلوكياتهم :

- ١- تساعد في ضبط السلوك التنظيمي وتتفنى الفوضى إذ أن الهياكل التنظيمية والسياسات توضح القنوات الصحيحة لاتصال العاملين برؤسائهم.
- ٢- تفرز عملية الإتصالات الدافعية لدى العاملين للالتزام بأدوارهم وتطوير أدائهم إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير العمل ومدى تحقق الأهداف يستثير الدافعية لدى العاملين لإظهار قدراتهم وكفاءتهم وتزويد الإدارة بالبيانات المعينة في اتخاذ القرار.
- ٣- وهي الأسلوب الأمثل لإفصاح العاملين عن مشاعرهم وحاجاتهم وضيقهم واستيائهم أو الإحباط إذا كانوا يعانون منه ، إذ أن كبت هذه المشاعر والتخوف من الإفصاح عنها يولد ضغوطاً نفسي وصحية تنعكس بالتالي سلباً على العمل والإنتاج.
- ٤- عملية الاتصالات إذا توفر فيها جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح صيغاً وقوانين كانت دافعاً لتحسين مستوى الأداء بعيداً عن الارتباك والحيرة والوقوع في الأخطاء.
- ٥- الإتصالات التي تأخذ منحى رسائل التقدير والإعجاب بالعاملين تكون عاملاً على بث روح الحماس والنشاط والمزيد من الجهد.
- ٦- الإتصالات الصاعدة تعمل على مشاركة العاملين وطرح رؤاهم وأفكارهم الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمة العمل الذي يؤديونه.
- ٧- زيادة درجة القبول للأهداف التنظيمية والالتزام بها.
- ٨- كسب قلوب العاملين وبناء الثقة وزيادة مستوى الولاء للمنظمة.
- ٩- خلق درجة من الرضا الوظيفي والإنسجام والتخلص من الضغوط.

١٠ - إحداه التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

١١ - دعم التفاعل الاجتماعي بنشر الأخبار الاجتماعية التي تساعد على دعم الروابط الاجتماعية بين العاملين.

١٢ - إكساب العامل خبرات جديدة تساهم في التطور.

١٣ - الإتصال الفعال يمكن الإدارة من التأثير في المرؤوسين وبالتالي القيام بعملها من حيث التوجيه والإرشاد على الوجه الأفضل.

## المصادر

- ١) د. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب ١٩٧٥)، ص ٩١ .
- ٢) بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥، ص ٤٥ .
- 3) Leon G. schiffman & Leslie kanut, consumer behcivier 7 th edition, New jersey: prentice Hall,2000, Page 122.
- ٤) ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلى مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٩٥ ص ١١٠ .
- 5) David Buchanan & Andrezej Huczyski, Ibid. Page 46.
- ٦) نقلا عن د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق الأردن، الطبعة الرابعة ٢٠٠٣م ص ١٠٨ - ١٠٩ .
- ٧) د. على السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٧ ص ١٤٨ .
- ٨) د. مهدي زويلف، د. على العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، الأردن، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ١٩٩٦ ص ٢٣٦ - ٢٣٧ .
- ٩) محمد راجح عزت، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة القاهرة ١٩٦١ ص ٣١٧ .
- ١٠) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٣٤ - ٣٥ .
- ١١) بتصرف: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٦٢ - ٦٥ .
- ١٢) فوزي عفيفي، السلوك التنظيمي والدين. الكويت، وكالة المطبوعات ١٩٨٣ ص ٦٠ .
- ١٣) د. سعيد جلال، المرجع في علم النفس، القاهرة، مكتبة القاهرة ١٩٧٥ ص ٥٩ .
- ١٤) د. إبراهيم الغمري السلوك الإنساني، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية ١٩٧٤، ص ١٧ .
- 15) G.W Allport, personality: psychological interpretation I.newyork: Hall, Rinchort & Winston,1973 p.48
- 16) Guilford , educational psychology, op. cit., 345 .
- ١٧) موسى المدهون وإبراهيم الجرزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى ١٩٩٥ ص ٣٣٧ .
- ١٨) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية - الإسكندرية طبعة سنة ٢٠٠٤ ص ٥٩ .
- ١٩) د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر الأردن الطبعة ٢٠٠٥ م ص ١٥٥، ١٥٦ .

- (٢٠) نقلا عن ناصر العديلي، مرجع سابق، ص ١٣٣.
- (٢١) نقلا عن سعود النمر، السلوك الإداري. الرياض، مطابع جامعة الملك سعود ١٩٩٢ ص ١٢١.
- (٢٢) د. إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ١٩٧٤ ص ٧٠.
- (٢٣) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٨٧.
- (٢٤) رفاعي محمد رفاعي، السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة ١٩٨٨ ص ٧٣.
- (٢٥) د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة: عين شمس ١٩٧٥ ص ١٢٥.
- (٢٦) د. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة (الكويت): وكالة المطبوعات ١٩٩٠، ص ١٩٦.
- (٢٧) بتصرف وإيجاز، إنظر د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٩ - ٣١.
- (٢٨) إنظر ما ورد في كل من: كتاب د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، الفصل السابع القيادة الإدارية من ١٨٠ - ١٩٥، وكتاب د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، من ص ٢٧١ - ٢٧٣.
- (٢٩) د. عبد الكريم درويش، ود. ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٢ ص ٣٨٦.
- (٣٠) بتصرف: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٢٣٩ - ٢٦٨.
- (٣١) بتصرف من: د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٧٨ - ٣٨١.
- د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ٢٦١ - ٢٦٢.
- (٣٢) بتصرف: د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٢٦٩ - ٢٩٣.
- (٣٣) بتصرف د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ١٦٨ - ١٦٩.
- 34) Richard I. daft, organization theory and design, west publishing company, 1992 p 254
- 35) Lioyed A Rowe and William B. Boise, Organizational Innovation: Current Research and Involving concepts, Public Ammonization Review, Vol.34 (May/ June 1974) PP. 284-293.
- (٣٦) نقلاً عن كتاب د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٢٩٩.
- (٣٧) بتصرف وإيجاز لما أورده د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٣٠٠ - ٣٠٣.
- (٣٨) بتصرف د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ص ٣٠٥ - ٣٠٧.
- (٣٩) بتصرف: مزيج لما ورد في كتابي د. محمد قاسم القريوطي، مرجع سابق ص ٣٠٧ - ٣١٠ وكتاب د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ٤٠٣ - ٤٠٦.
- (٤٠) أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال مطبعة الصفدي ١٩٩٢ ص ١٩٢ - ١٩٥.
- (٤١) محمد حربي حسن، علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق ١٩٨٩ ص ٢٩٢.
- (٤٢) أميمة الدهان، مرجع سابق، ص ١٦١.

- ٤٣) د. محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٤٣ - ٣٤٤ .
- ٤٤) أميمة الدهان، مرجع سابق ص ١٦١
- ٤٥) بتصرف: كامل عمران، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية ١٩٩٤، ص ٤٠٧ - ٤٠٨
- ٤٦) راجع كتاب د. محمد قاسم القريوتي مرجع سابق، فصل عن إدارة التغيير والتطوير ص ٣٢٢ - ٣٥٣ .
- ٤٧) بتصرف، د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٣٢٦.
- ٤٨) بتصرف وإيجاز: د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٣٥٧ - ٣٨٧ .
- ٤٩) بتصرف وإيجاز، د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ٣٩٢ - ٣٩٧
- ٥٠) استعنت في إعداد الإجابة على هذا السؤال على الكتب التالية:
- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن الطبعة الرابعة ٢٠٠٣ م.
  - د. مهدي زويلف، د. على العضيلية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى ١٩٩٦.
  - د. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة ٢٠٠٤.
  - د. فؤاد شريف، العلاقات الصناعية، دار الجامعات المصرية، القاهرة ١٩٥٦
  - محمد حافظ جبر، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة ٢٠٠٣
  - مقال بعنوان الاتصال التربوي د. محمد يوسف أبو قلوح، شبكة التربية الإسلامية.

## السؤال الثالث عشر:

قدم تقريراً لا يقل عن ١٠ صفحات، كل صفحة تتكون من ٢٢ سطرًا، كل سطر يحتوي على ١٢ كلمة بعنوان (أهداف ومبادئ في السلوك التنظيمي) علي أن يحتوي التقرير على مقدمة - محتوى التقرير - خلاصة - المصادر.

# تقرير عن أهداف ومبادئ السلوك التنظيمي

## مقدمة

الإدارة هي ذلك النشاط والحراك الإنساني الهادف الذي يعمل في ظل بيئة ذات طابع اجتماعي وسياسي واقتصادي تؤثر فيها وتتأثر بها سلباً أو إيجاباً وذلك بغرض الوصول إلى نتائج مرجوة مستخدمة في ذلك خطة مرسومة وفق الموارد الآتية المتاحة والموارد التي يمكن تنميتها لاحقاً.

وقيمة تحديد الأهداف تكمن في أنها توضح للمنظمة النواحي التي يجب أن تتركز فيها الجهود والموارد، كما أنها تكون معيناً لتقييم الأداء الحقيقي بمدى مطابقته للأهداف أو تأخره عنها أو تقدمه عليها.

وتلعب الموارد في ذلك دورها، وهي التي تشكل من الأفراد بمختلف مستوياتهم المهنية والتعليمية، ورأس المال في صورته المتعددة، والمواد الخام، وكذلك المعلومات والمعرفة والخبرة الإنسانية.

وخلاصة ما سبق أن الإدارة مزيج من الموارد البشرية والموارد المادية التي تستخدم في الخطط والبرامج ضمن قيود بيئية حاكمة بغرض الوصول إلى الإنجازات والأهداف الموضوعية.

وإذا كان الإنسان هو المورد الأساسي الذي يستطيع تحريك جميع الموارد من حوله، وهو بشر وليس آلة، إذ أنه كائن يتحرك وفق تفاعلات معقدة وحالات متباينة بين الرضى والسخط، والسرور والحزن والأقدام والتردد، والشجاعة والجبن، والمشاركة والانزواء، والتفاعل والانكفاء، والإيجابية والسلبية، وتختلف نسبة هذه المعاني من شخص إلى آخر كذلك.

إذا كان هذا هو الإنسان الذي تقوم عليه المنظمات والهيئات ، ويعتمد عليه قوام الحياة فكيف لنا أن نؤطر سلوكه ونوظفه داخل البيئة الجماعية أو المنظمة بحيث يتوافق الأداء الفعلي مع المخرجات التي تنتظر منه ، وهل يحقق الفرد ما تصبو نفسه إليه من خلال العمل ضمن هذه البيئة؟

أي أن السلوك التنظيمي للأفراد أو الجماعات يسعى في هدفه الأخير إلى تحقيق مزيد من الاستقرار والديمومة للمنظمة ، وأنه كلما زادت درجة التوافق والانسجام بين الأفراد والجماعات من جهة وبين الأهداف المتوخاة كلما كان ذلك أدعى للنجاح والاستمرار والاستقرار.

إن الوصول إلى هذا المفهوم قد تفتق بعد ممارساتٍ ومفاهيمٍ مر بها الفكر الإداري في مراحلٍ أوليةٍ مختلفةٍ اتفق على تسميتها المدرسة الكلاسيكية والتي شملت المدرسة العلمية والتي تبناها فردريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر والمبادئ الإدارية لهنري فايول والتي اختلفت في بعض الفروع إلا أنها اتفقت في أصل واحدٍ وهو أن الإنسان كائنٌ اقتصاديٌّ تحركه المادة ، فهو بمثابة الآلة كلما أمدته بالمال كلما أنتج تحت أي ظروف الأمر الذي أهملت فيه تماماً النواحي الإنسانية وأثرها في إنتاجية الأفراد والجماعات ثم ظهرت بعد ذلك المدرسة السلوكية التي راعت أن الإنتاج لا يتحقق من وجود قدرةٍ بدنيةٍ فحسب ، وإنما تلعب العوامل الإنسانية دورها ، وهذه العوامل تكمن في الروح المعنوية ومدى ترابط فريق العمل ، والخلفية الثقافية والاجتماعية للأفراد ، والعلاقات الإنسانية بين العاملين ، ومدى مشاركة العاملين في القرارات... إلخ.

ومن هنا كانت العلوم السلوكية **كعلم النفس** الذي يبحث في دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية ، واللاشعورية ، و**علم الاجتماع** الذي يقوم على دراسة المجتمع بشكل عامٍ من حيث الجماعات وتكوينها ووظائفها وآثارها ، و**علم الإنسان** وهو الذي يقوم على فهم حضارته وثقافته وما تمليه عليه من نمط في السلوك ، و**علم الأخلاق**

السلوك التنظيمي

وهو الذي يقوم بوضع الأطر الأخلاقية التي يجب أن يتحلّى بها الجميع رؤساء ومرؤوسين في تعاملهم.

أقول كانت هذه العلوم هي المنابع والروافد التي أفرزت ما سمي بالسلوك التنظيمي الذي بات جلياً أنه لا يستغنى ولا ينفصم عن أي فرع من فروعها.

في الصفحات التالية سنحاول أن نقدم محتوىً عن الأهداف والمبادئ التي يقوم عليها علم السلوك التنظيمي.

## المحتوى

ما زال مفهوم السلوك مفهوماً اجتماعياً غامضاً في كثير من الأحيان إذ أنه يتعلق بالمشيرات والمواقف من جهة والاستجابات وردود الأفعال من الجهة المقابلة، والتي تتمخض عن طبيعة الإنسان وشخصيته، والإطار الاجتماعي الذي يكمن داخلها. وهذا معناه أن السلوك يمتاز بخصائص<sup>(١)</sup>:

أولاً: أنه مسبب أى أن هناك أسباباً تؤدي إلى ظهوره سواءً كانت داخلية أو خارجية.

ثانياً: أنه هادف أي موجهٌ لتحقيق هدف أو أهدافٍ معينة سواءً كانت ماديةً أو

معنويةً.....الخ

وثالثاً: أنه مدفوع بمعنى أن له دوافع ومحركات قد تكون رغباتٍ ملحةً يرمى

إشباعها.

ويمكن أن نتفق على أن للسلوك الإنساني عناصر هي<sup>(٢)</sup>:

١- الهدف: إن لكل سلوكٍ هدفاً يسعى الفرد إلى تحقيقه، وهذا الهدف يختلف من

فرد إلى آخر.

٢- الاستعداد والتهيؤ: ويعني أن الفرد يستجيب لمادةٍ أو لمثيرٍ معينٍ بطرقٍ وأساليب

مختلفة، غير أن هذا الفرد لن يستطيع القيام باستجابات معينة إلا إذا كان قادراً على القيام بها

ومستعداً لها.

٣- الموقف: يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه أن يقوم بالاختيار من

بينها، وهذه البدائل تعطي الفرصة للفرد لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه.

٤ - التفسير: إن التفسير هو العملية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يقرر أي البدائل يختار وأي الاستجابات يقوم بها. وهذا العنصر يعتمد أساساً على المعلومات والبيانات عن الموقف، لكي يستطيع اتخاذ القرار المناسب.

٥ - الاستجابة: يأتي عنصر الاستجابة بعد مرحلة التفسير، حيث يتم من خلالها انتقاء السلوك المناسب الذي يقود إلى أكبر قدرٍ من الإشباع والرضا الذي يوصل إلى الهدف المرغوب.

٦ - النواتج والآثار: إن سلوك الفرد قد يكون محققاً للأهداف التي ينشدها، ومشبعاً لحاجاته ودوافعه وتوقعاته. ويميل الفرد عادةً إلى تكرار السلوك الذي يشبع حاجاته ويحصل العكس إذا جاءت النتائج عكسية، فقد يضطر الفرد إلى إعادة تفسير الموقف واختيار بديلٍ آخر مناسب.



ومن هنا ومن خلال دراسة سلوك الفرد الذي يتباين بين شخص وآخر وقد يختلف بين موقف وآخر لذات الشخص، بل ربما اختلف من وقت لآخر بحسب المستجدات والظروف والمرحلة السنية والعوامل المؤثرة فيه داخلية أو خارجية.

من هنا برز ما يسمى السلوك التنظيمي بمعنى كيف لنا أن نفهم سلوك الفرد داخل المنظمة إذ أنه يحتك ويختلط بغيره من الأفراد، ويتفاعل مع المجموعات، وتنشأ بينه وبين الإدارة مصالح متبادلة. وهذا السلوك قد يصدر إما في صورة حركية أو لغوية أو مشاعر أو إدراكٍ أو تفكيرٍ أو إبداعٍ أو انكفاءٍ أحياناً.

ومن نافلة القول أن نشير إلى أن المنظمة التي نحن بصددنا إنما هي تلك الهيئة أو المؤسسة المدنية التي تعمل من أجل التنمية في اتجاهات مختلفة ثقافية أو خيرية أو صناعية أو

تجارية... الخ، وهي التي تهدف إلى تقديم النفع الخاص. وبمعنى آخر هي المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد سواء كانت مؤسسة ربحية أو خدمة أو عامة.

وحيث توجد المنظمة يوجد **التنظيم** وهو الذي يعني الشكل التوزيعي للأفراد والتدرجات الوظيفية مع تحديد الواجبات والسلطات والمهام لكل منهم الأمر الذي يمنع التضارب والازدواجية وييسر قياس أداء الوحدات وييسر الاتصالات ونقل المعلومات والمعارف بين المستويات المختلفة.

إن للسلوك التنظيمي أبعاداً ومجالاتٍ وأطراً يتحرك خلالها مفهوم السلوك التنظيمي فهو يحتوي على العوامل التالية<sup>(٣)</sup>:

- ١ - التأكيد على تأسيس مفهوم العلاقة السببية.
- ٢ - الولاء والتعهد للغير.
- ٣ - الاهتمام الإنساني بالأفراد.
- ٤ - الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
- ٥ - استخدام البحوث والأساليب العلمية لأجل التطوير.

### **أهداف السلوك التنظيمي<sup>(٤)</sup>:**

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً وذلك باعتباره إنساناً يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه أدارياً وتنظيمياً سواء كان يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في الجماعة.

ذلك لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو خارجة من البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لما فيه صالح العمل.

وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، إذن نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف وهي:

١- التعرف على مسببات السلوك.

٢- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.

٣- التوجيه والسيطرة و التحكم في السلوك من خلال تأثير المسببات.

وبجانب ما سبق يجب أن نعتزف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

وفيما يلي شرح للأهداف الثلاثة السابقة<sup>(٥)</sup>:

إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الإنسانية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمات. إن حياتنا اليومية يمكن أن تصبح أكثر سهولة من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقاربنا أو أصدقائنا عندما يكونون في حالة غضب، أو أبنائنا عندما يهملون في تحصيل دروسهم، أو زملائنا عندما لا يحصلون على الترقية المتوقعة، أو رجال البيع عندما يتعاملون معنا كمستهلكين... وما شابه ذلك. إن التنبؤ بالسلوك يعني القدرة على معرفة حدوثه في المستقبل في ضوء حدوثه في الحاضر، إلا أن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد على أساليب علمية دقيقة يصبح غير دقيقاً ويصعب الاعتماد عليه. لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين في المنظمات، وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

والهدف الثاني الذي يسعى إلى تحقيقه علم السلوك التنظيمي هو تفسير الأحداث والتصرفات في المنظمات وبالرغم من أن تفسير السلوك التنظيمي يختلف تماماً عن التنبؤ به إلا أن التنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير دقيق له كما أن التنبؤ لا بد وأن يسبق التفسير للسلوك

التنظيمي ، مع ملاحظة أن تفسير السلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ به ، وذلك لأسباب عديدة من أهمها ما يلي :

- إن أي سلوك ينطوي عادةً على أكثر من سببٍ أو عامل. مثال ذلك هؤلاء العاملين الذين يستقيلون من وظائفهم في المنظمات ، وذلك إما بسبب عدم شعورهم بالرضا الوظيفي ، أو بسبب التمييز وعدم العدالة في المعاملة ، أو بسبب تعارض مصالحهم واهتماماتهم الشخصية مع مصالح واهتمامات المنظمة ، أو بسبب فشلهم في الاستجابة بطريقة فعالة لأحد الأزمات التنظيمية.

- إن السلوك المعنى قد يتضمن العديد من الأسباب ، وكل سبب من هذه الأسباب قد يتطلب نوعاً معيناً من الحل أو العلاج.

- إن الأسباب التي تفسر سلوكاً معيناً تتغير من وقت لآخر.

وطالما أن هذا السلوك يمكن التنبؤ به وتفسيره فإنه غالباً يمكن التحكم فيه وإدارته ، وهكذا فإننا إذا تفهمنا جيداً الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق مستوياتٍ عاليةٍ من جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنوك مثلاً ، فإنه يمكن في الغالب إتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة لإدارة هذا السلوك بفاعلية ، ومن ناحية أخرى ، فإن كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل ، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات.

وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل ، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة ، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.



ولأجل تحقيق هذه الأهداف قدمت عدة نماذج إلى أن قدم لوثانز luthans نموذجاً واضحاً وشاملاً ومتكاملاً في هذا الأطار معتمداً على فكرة التعلم الاجتماعي Social learning الذي يعتبر مزيجاً من المدخل المعرفي / العقلي cognitive approach والمنهج السلوكي / المحتوم Behavioristic approach .

ويرى هذا النموذج أن الأهداف الثلاثة المذكورة مترابطة ومتكاملة ومتداخلة ولا يمكن لها أن تنفصم عن بعضها أو تعمل إحداها بمعزل عن الأخرى لكي تحقق المنظمة أهدافها وتحل المشكلات والصعوبات التي تعترض طريقها.

ويعلق لوثنانز<sup>(٦)</sup> :

لورجعنا إلى **النموذج العقلي** نجد أنه يساعد على فهم سلوك الفرد (O-S) والتعرف على مسبباته، ولكنه لا يسهم كثيراً في عملية التنظيم والتنبؤ. فهذا النموذج ضروري لفهم سلوك الفرد.

وبالنسبة **للنموذج السلوكي** فيمكنه أن يساعد في تفهم السلوك، ولكنه أيضاً يسهم بشكل أكبر في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه (B-C)، اعتماداً على قانون الأثر low of effect الذي وضعه Edward Thorndike حيث يشير القانون إلى أن السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتيجة إيجابية / تعزيز سيتدعم هذا السلوك ويتكرر بصورة أكبر، وأما السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتائج ضارة أو عقوبة فسيضعف وينطفئ.

وبذا يمكن التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية.

وفيما يلي تفسير لهذا النموذج<sup>(٧)</sup> :

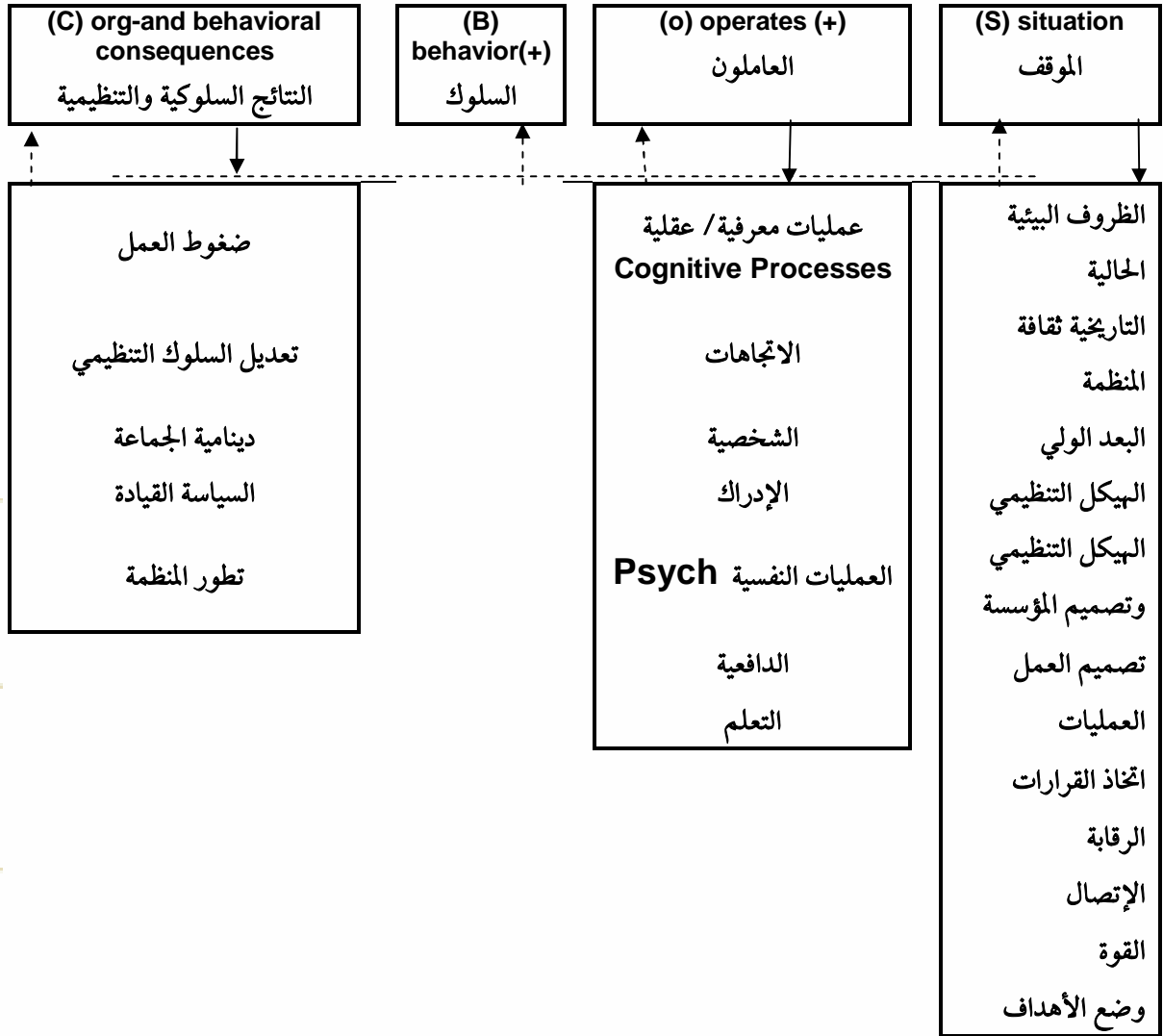
يشير النموذج الذي يقترحه لوثنانز Luthans إلى أن سلوك الإنسان في المنظمة هو محصلةً ونتاج تفاعل عوامل ومتغيراتٍ عديدةٍ مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات والتعليم وغيرها، إما المتغيرات والعوامل الأخرى فهي تتعلق بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد ومنها الهيكل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي)، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات، كما أن النموذج يأخذ في الحسبان البيئة العامة / البعد الدولي (الثقافة). وينظر النموذج إلى كل من الفرد والجماعة والمنظمة على أنه نسق / كل متكامل يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض. وهذه المتغيرات التي تؤثر في تحديد سلوك الفرد كما يرسمها النموذج في تفاعل مستمر هو جوهر السلوك التنظيمي (انظر الشكل التالي)

يشكل نموذج السلوك التنظيمي الذي إقترحه لوثنانز أساساً لدراسة ومناقشة السلوك

التنظيمي : مسبباته ومحدداته ونتائجه.

ولكن ينبغي أن نشير هنا إلى تفهم سلوك الفرد ومعرفة أسبابه، ومن ثم التنبؤ به، وضبطه أو التحكم به، هي عمليات جزئية أو نسبية. ذلك لأن النموذج أو إطار فكري مهما كان شاملاً لا يمكن التنبؤ بشكل دقيق بالسلوك المتوقع، وبالتالي فإنه لا يمكن التحكم والسيطرة على جميع المسببات. وهكذا يتم ضبط السلوك جزئياً فقط. فمثلاً هنالك بعض الظروف الأسرية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها أو التحكم بها.

### إطار فكري لدراسة السلوك التنظيمي



المصدر : Luthans, organizational Behavior P17.

ولمزيد من الإضافة إلى ما تقدم حول أهداف السلوك التنظيمي يمكن الإشارة إلى التعريف الذي أورده Wanger and Hollenbeck<sup>(٨)</sup> وهو أن السلوك التنظيمي " مجال للدراسة تهدف إلى التنبؤ، والتفسير، والفهم والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات "

وهذا التعريف يؤكد على اعتبارات أساسية هي<sup>(٩)</sup>:

١ - يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ Observable Behavior مثل الحديث مع الزملاء في العمل، وتشغيل الآلات والمعدات في العمليات الإنتاجية وكتابة التقارير، والأداء الوظيفي... وما شابه ذلك.

كما أن السلوك التنظيمي يتعامل مع التصرفات الداخلية مثل التفكير والإدراك واتخاذ القرارات والتي يصاحبها تصرفات منظورة **visible actions**.

٢ - يختص السلوك التنظيمي بدراسة سلوك العنصر البشري سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأعضاء في وحدات إجتماعية أكبر.

٣ - يتولى السلوك التنظيمي مهمة تحليل السلوك الخاص بالوحدات الاجتماعية الأكبر (مجموعات أو منظمات) فبالرغم من أن كل من الجماعات والمنظمات يسلك سلوكاً متشابهاً في معظمه مع سلوك الأفراد، إلا أن هناك أحداثاً أخرى يجب تفهمها في ضوء عمليات الجماعات أو المنظمات.

### مبادئ السلوك التنظيمي:

يجب الأخذ في الاعتبار أن علم السلوك التنظيمي شأنه شأن كل العلوم الإنسانية والاجتماعية يقوم على مبادئ يجب أن توضع في الاعتبار عند تناول أي حالة من حالاته التطبيقية، ويجب أن تكون هذه المبادئ متعلقة بالإنسان والمنظمة مجتمعين. إذ أنهما يشكلان وهذه المبادئ والمفاهيم هي<sup>(١٠)</sup>:

## ١- طبيعة الإنسان :

ومن أهم المبادئ في هذا المجال.

- الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت ، مع أن الناس أساساً متشابهون ، فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية... الخ وباختصار فإن كل إنسان يختلف عن الآخر.

- سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة : أي أن هنالك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه ، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها ، وتعمل جميع هذه العوامل متفاعلة على تحديد سلوك الفرد.

- أن أى تصرفٍ أو نشاطٍ يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم ، وإنما يكون نتيجة لسبب ما. وقد يتعلق هذا السبب بالإنسان ذاته أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به ، وقد يكون السلوك والتصرف ناشئاً عن عدة أسباب وليس لسبب واحد.

- ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية. فلكل سلوكٍ أو تصرفٍ دافعٌ أو أكثر يوجهه. والدافع هو رغبةٌ غير مشبعة أو نقص أو عدم توازن يشعر به الفرد: وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.

- مبدأ الهدف / النتيجة ، إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية / نتيجة حين إقدامه على سلوكٍ أو تصرفٍ معين.

- إن سلوك الفرد وتصرفه على نحو معين لا يكون في الغالب ناشئاً عن سبب واحد ، بل هنالك أنماط من الأسباب أو عدة دوافع وراء هذا السلوك. كما أن نفس السلوك الصادر عن شخصين أو أكثر قد تكون دوافعه مختلفة من شخص لآخر. ثم أن سلوك الشخص المتشابه في مواقف وظروف مختلفة قد تكون له دوافع مختلفة.

- الشخص / الإنسان الكلي : الإنسان نسق أو نظام يتكون من أجزاء / مترابطة ومتفاعلة ( قيم و اتجاهات وقدرات ومهارات ... ) وأي من هذه الأجزاء أو السمات يؤثر في الآخر ويتأثر بها ، وهكذا يتصرف الإنسان ككل متكامل.

- تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.

- الكرامة الإنسانية : هذا المبدأ والمفهوم فلسفي أكثر منه علمي ويشير إلى أنه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن عناصر الإنتاج الأخرى ، لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في هذا الكون.

## ٢- طبيعة المنظمة :

- المنظمة نسق / نظام اجتماعي ، وبالتالي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية. وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية : رسمية وغير رسمية.

هذا بالإضافة إلى أن المنظمة تعيش في بيئة دينامية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.

- المصالح المتبادلة : لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها ، وتنشأ المنظمات وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية ، والعاملين فيها من ناحية أخرى. فالمنظمة تحتاج الأفراد والأفراد بحاجة للمنظمة. فالفرد يلتحق بمنظمة ما لاعتقاده بأنها ستساعده على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته ، والمنظمة تستقطب وتوظف الأفراد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

وضمن الإطار نفسه يتحدث صلاح الحسيني عن المبادئ السلوكية في التنظيم والتي لا يمكن إغفالها في أي منظمة أو مؤسسة أو منشأة أعمال وهي<sup>(١)</sup> :

١- التنظيم الإداري : يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

٢- هناك علاقة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركاً للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع ، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة ، أو مصادر ضغطٍ جديدةٍ لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافٍ أو عندما يكتشفون أشكالاً من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

٣- إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعاً من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثم فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بالمنظمة وأن يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

٤- أن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضة لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة ، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به.

٥- إن المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية ، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري ما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحجيم هذا التوتر ، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لا بد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة فنوعية القيادة الإدارية داخل المنظمة ، ووجود التنظيمات الغير رسمية ، وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المنظمات الأخرى ، وما يمكن أن

يحدث من أرباك في عمل المنظمة خصوصاً إذا علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للثواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما إلى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكرٍ لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها سيكون حافزاً مهماً للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية.



ولو نظرنا إلى مبادئ السلوك التنظيمي من وجهة نظر إسلامية لوجدناها تدور حول نفس المعاني السابقة مع اختلاف المنطلقات إذ أنها توجهات من الخالق عز وجل ويقوم الناس على الالتزام بها تعبداً وطاعة لله سبحانه وتعالى. والسلوك التنظيمي في الإسلام جزء لا يتجزأ من سلوك المجتمع الإسلامي ككل إذ أن الإسلام لم يترك صغيرة ولا كبيرة ولا شاردة ولا واردة من مجالات الحياة إلا وأشار إليها وتطرق إلى معالجتها سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعة ويمكن حصر المبادئ العامة للتنظيم الإسلامي في المبادئ التالية<sup>(١٢)</sup>:

١- الشورى: " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى..... " (سورة الشورى: ٣٨)

٢- تغليب المصلحة العامة: " هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَى..... " (سورة البقرة: ٢٩)

٣- الصلاحية بحسب الأهلية: قال صلى الله عليه وسلم " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله "

٤- التدرج الرئاسي: " نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ..... " (سورة الزخرف: ٣٢)

٥- السلطة المطاعة: " إِيَّاكَ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ..... " (سورة القصص: ٢٦)

٦- المسؤولية الراحية: قال صلى الله عليه وسلم " كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته "

- ٧- الرقابة الذاتية: "وَإِنَّكَ لَتَهْدَىٰ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ....." (سورة الشورى: ٥٢)
- ٨- المساواة الفردية: "كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾" (سورة المدثر: ٣٨)
- ٩- المساواة بين العاملين: "يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفَعُكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾" (سورة الحجرات: ١٣)
- ١٠- الأخوة الإسلامية: قال صلى الله عليه وسلم "المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً"

## الخلاصة

إن المجتمع يتكون من مؤسسات ومنظمات تقدم خدماتها للمجتمع سواء كانت خدمات بأجرٍ أو خدمات مجانية. وقد بات المجتمع لا يستغني عنها حتى أن البعض سمى عصرنا عصر المنظمات.

ويشكل الإنسان العنصر الرئيسي في نجاح هذه المنظمات أو فشلها فهو الذي يحرك جميع الموارد من حوله إما في اتجاه إيجابي أو عكس ذلك.

وتمثل الطباع والعادات والثقافات والتوجهات والأخلاق والشخصية الإنسانية بوجه عام المدخلات التي تنتج عنها مخرجات تسمى السلوك، إذ أن السلوك هو نتاج كل ما سبق إضافة إلى المثيرات والمواقف التي تبرزه إلى السطح.

من هنا جاءت فكرة علم السلوك التنظيمي أي السلوك الإنساني داخل المنظمة أو ما يعبر عنه أحياناً بالسلوك الإداري وقد اتفق العلماء على أن أهداف السلوك التنظيمي تكمن في العمل على تفهم وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة والتنبؤ به وكيفية إدارته وضبطه وتيسيره وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمات بفاعلية وكفاءة.

وهذا بلا شك يستدعي تحليلاً متعمقاً لمعرفة الأسباب والدوافع التي تقود الإنسان إلى تصرف بعينه، وإذا ما فهمت الأسباب كان بالإمكان لنا أن نتوقع أو أن نتنبأ بردود الأفعال القادمة في المستقبل وعندها يمكن أن تضع الإدارة أسلوبها الأمثل لتجنب ردود الفعل السلبية وتوجيه سلوك الفرد لما يحقق أهدافها وغاياتها.

ولكي تنجح الإدارة في مهمتها هذه فإنه يجب أن يتوفر لديها الكوادر الفاهمة المقتنعة بأهمية علم السلوك التنظيمي، وأن يكون لدى هذه الكوادر قدر من المهارات التي يمكنها من خلالها أن تدفع الأفراد إلى الاستجابة والطواعية والتوافق مع أهداف المنظمة.

ومن هنا فإن على هذه الإدارة أن تعي المبادئ والمفاهيم التي يقوم عليها هذا العلم وهي طبيعة الإنسان الفسيولوجية والعقلية وطبيعته الفردية ومدى تأثره بالمؤثرات من حوله وما هي دوافعه وأهدافه.

وكذلك عليها أن تعي طبيعة المنظمة من حيث رسالتها وأهدافها وواجباتها وطبيعة البيئة الخارجية بما تمثله من قوانين وما تمثله من نسق ونظم اجتماعي رسمي وغير رسمي.

كما يجب أن تعي الإدارة أن هذه المبادئ تعمل مع بعضها وتتداخل في كل لحظة فطبيعة الإنسان تتفاعل مع طبيعة المنظمة وكلاهما يتفاعلان مع البيئة المحيطة من حولهما .

وعليه نخلص إلى أن للسلوك التنظيمي مبادئه الحاكمة لهذا السلوك ، وأن العوامل المباشرة وغير المباشرة كالقيادة الإدارية والمنظمات الغير رسمية وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وطبيعة المنافسة بينها وبين غيرها ما هي إلا مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي يجب أن توضع في الاعتبار عند توجيه سلوك الأفراد الأمر الذي ينبثق منه الكفاية والإنتاجية المطلوبة.

## المصادر\*

- 1- Leavitt. H.J. Managerial psychology, 4<sup>th</sup> ed, the university of Chicago press, Chicago, 1987 P.7
- ٢- علي أحمد علي، أساسيات السلوك الإنساني، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٩ ص ٤٢ .
- 3- Cummings, L.L., Towards organizational behavior academy of management review, Jan. 1978, PP 90-98
- ٤- صلاح هادي الحسيني، السلوك التنظيمي بحوث ودراسات، يمكن الاطلاع عليه في [www.iraqstudent.net.detail.php?recordid=425](http://www.iraqstudent.net.detail.php?recordid=425)
- ٥- د. جمال مرسي د. ثابت أدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية ص ٥٠ - ٥٢ .
- 6- Fred luthans. Organization behavior 5<sup>th</sup> edition (N.Y: me grow hill book,co,1989) P13
- ٧- د. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط ٢٠٠٤ ص ٤٢-٤٣ .
- 8- Wargner, A. J and Hollenbeck, R., organizational behavior: securing competitive advantage: prentice-hall, inc., Englewood cliffs. 1998, New Jersey P.4
- ٩- د. جمال مرسي، ثابت إدريس، مرجع سابق، ص ٤٥ .
- ١٠- انظر كلا من كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفرقان، عمان ط ١٩٩٤ ص ٢..... وانظر أيضاً
- Keith Davis & John w. New storm: Human Behavior at work, Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> ed. (Mc Grew Hil Book co. 1989)P.5
- ١١- صلاح الهادي الحسيني، مرجع سابق.
- ١٢- حسن عبد الله أبو ركة وعبد العزيز أبو غنيمة، التنظيم الإداري في الإسلام، جامعة الملك عبد العزيز، جده ١٤٠١ هـ ص ٥٤ .

\* - لإجابة السؤال الثالث عشر فقط.