

السلوك التنظيمي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ماهية السلوك التنظيمي
الفصل الأول: (المحاضرة الأولى والثانية)

كلية إدارة الأعمال
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

محتويات مادة السلوك التنظيمي

- ماهية السلوك التنظيمي
- الدوافع
- الشخصية
- الإدراك
- التعلم
- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيم والاتجاهات
- سلوك الجماعة والسلوك التنظيمي
- القيادة الإدارية
- الاتصالات
- الصراع التنظيمي
- ضغوط العمل
- التغيير والتطوير التنظيمي والإبداع

السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي: هو العلم الذي يعنى بسلوك الأفراد داخل المنظمات، ودراسة المشكلات النفسية التي تواجههم، والعمل على مواجهتها وحلها.

هو علم حديث نسبيا يعود إلى أوائل القرن الماضي، وقد تطور تطورا سريعا وكبيرا وقد أصبح علماً مستقلاً يمتلك طرق بحثه ونماذجه الخاصة.

ماهية السلوك التنظيمي

يستند مفهوم السلوك التنظيمي (Organizational Behavior OB) إلى افتراض أساسي: أن هناك نمطا خاصا من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات، فليس من الضروري أن يكون السلوك التنظيمي لفرد أو مجموعة من الناس هو نفس السلوك الذي ينتهجونه خارج التنظيمات.

السلوك التنظيمي

تهدف دراسة السلوك التنظيمي: إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا وذلك باعتباره إنسانا يحتكم لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيميا سواء كان يقوم بهذا العمل منفردا أو عضوا في جماعة.

حيث أن فهم المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية يساعد في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل.

من المعروف أن سلوك الموظف بمفرده يختلف عن سلوكه عندما يكون عضوا في جماعة. فللجماعات أعرافها وقيودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحيانا يعطي الأولوية لأهداف الجماعة ومعاييرها على أهدافه ومعايير الذاتية، وذلك لما تحققه له العضوية في مثل تلك الجماعات من إشباع لحاجات نفسية واجتماعية يصعب تحقيقها خارج أطر الجماعة.

السلوك التنظيمي

ويعتبر هربرت سايمون من أوائل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي سنة 1947 في كتابه السلوك الإداري (Administrative Behavior).

ويرى سايمون أن اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية، الأمر الذي يستدعي في رأيه تفهما للاعتبارات النفسية والمنطقية التي تحكم العمل الإنساني.

فالمطلوب من الإنسان أن يفصل بين القيم (Values) والحقائق (Facts) حيث يجب أن تقوم القرارات على المعلومات والحقائق ويجب تحييد القيم والاتجاهات الشخصية بقدر الإمكان.

ويرى سايمون أنه كلما كانت القرارات الإدارية مستندة إلى القيم والعواطف كان ذلك على حساب كفاية الأداء.

ولذلك اهتم سايمون بعملية تحسين اتخاذ القرارات ونادى باستخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسوب كأساس لازم لمساعدة الإداريين على اتخاذ القرارات الأكثر عقلانية.

كيف ندرس السلوك التنظيمي

إن السلوك التنظيمي إما أن يأتي منفرداً أو وسط جماعة. كما أنه يتأثر بعوامل فردية داخل الفرد أو أنه يتأثر بعوامل لها علاقة بالجماعة.

عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من العناصر أو المتغيرات السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي:

أولاً: عناصر السلوك الفردي

ثانياً: عناصر السلوك الجماعي

عناصر السلوك التنظيمي الفردي

عناصر السلوك الفردي: وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه العناصر هي:

1-الدوافع: وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حافزية ودافعية العاملين والتسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

2-الشخصية: وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

3-الإدراك: ويتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات.

4-التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

5-الاتجاهات والقيم: وهو موضوع يفيد المدراء في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل.

عناصر السلوك التنظيمي الجماعي

عناصر السلوك الجماعي: وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات. وهي ضرورية لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه العناصر هي:

1-الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2-القيادة: ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3-الاتصال: ويهم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات. وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات.

نواتج السلوك التنظيمي

لسلوك الأفراد داخل المنظمات نواتج معينة وأهمها:

1-الأداء والإنتاجية (Performance and Productivity): ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

أ) أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو مايشير إلى الفعالية في الأداء (Effectiveness)

ب) أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو مايشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد (Efficiency)

نواتج السلوك التنظيمي

2-الرضا عن العمل (Job Satisfaction): وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، وفرص النمو والترقي، وتحقيق الذات، والرضا عن الزملاء، وغيرها من العناصر.

فترك الخدمة (Turnover) والغياب عن العمل (Absenteeism) مؤشرات لعدم الرضا. وهناك مؤشرات تعبر عن درجة الرضا مثل **درجة ولاء الفرد لوظيفته** واعتباره جزءاً منها ويطلق عليه الارتباط الوظيفي (Job Involvement).

وهناك مؤشرا آخر يدل على مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتماؤه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها وهو ما يطلق عليه **بالالتزام تجاه المنظمة (Organizational Commitment)** للدرجة التي تجعل الفرد يشعر بأنه مواطن صالح لدى المنظمة (Organizational Citizenship) يتفانى في عمله ويقدم أكثر مما هو مطلوب منه.

النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الإنساني

يقوم التعامل مع الأفراد على نماذج افتراضية ومن هذه النماذج مايلي:

- الإنسان من منظور التحليل النفسي

- الإنسان حر الإرادة

- الإنسان الوجودي

- الإنسان السلوكي

النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الإنساني

الإنسان من منظور التحليل النفسي (Psychoanalytical Man):

يستند سلوك الإنسان من وجهة نظر سيجموند فرويد (Sigmund Freud) وهو صاحب نظرية التحليل النفسي، إلى العواطف والغرائز، حيث يعتبر الدوافع اللاشعورية البدائية أو مايسميه (Id) أو الذات الدنيا عنصرا أساسيا لفهم وتفسير الشخصية الإنسانية والسلوك الإنساني.

بينما يرى أن الأنا (Ego) هي الدافع الشعوري (Conscious) أو العنصر الواقعي الذي يؤثر في السلوك والشخصية.

أما الأنا العليا (Super Ego) فهي المثل العليا التي يحتكم إليها الفرد ويعتبرها ذات تأثير أقل على السلوك الإنساني.

نظرية فرويد في التحليل النفسي

يعد الطبيب النمساوي سيغموند فرويد (1856 – 1939) هو من أرسى القواعد الرئيسية لنظرية التحليل النفسي. والشخصية عند فرويد تتكون من ثلاث بناءات وهي :

الهو Id : الذات الدنيا – الدوافع اللاشعورية البدائية

وهو عبارة عن النظام الأساسي للطاقة النفسية ومستودع للغرائز الأولية وهو ملح ومتطلب، يولد الإنسان وهو مزود بالهو ويرتبط بالغرائز الأساسية أهمها البقاء والموت واللذة، ويتصف الهو بأنه غير منطقي وغير أخلاقي وغير عقلاي يحركه اعتبار واحد هو إشباع الحاجات الغريزية بما يتماشى مع مبدأ اللذة، ويعد الجانب الأكبر من الشخصية فهو بعيد عن الشعور وتتم معظم نشاطاته في اللا شعور.

الأنا Ego : الدافع الشعوري - العنصر الواقعي الذي يؤثر في الشخصية (Conscious)

تنمو الأنا خلال مرحلة الرضاعة حيث ينفصل عن الهو كنتيجة للضغوط التي يفرضها الواقع على الفرد ويعمل الأنا من الناحية الوظيفية كوسيط بين الواقع ورغبات الهو، حيث يسعى إلى إشباع رغبات الهو بطريقة مقبولة اجتماعيا، كما أن صراعه يقع تحت ضغوط الأنا الأعلى وهو منطقي وواقعي ، وقد يعمل الأنا من خلال ميكانزمات الدفاع لحل الصراع بين حاجات الهو و قيم الأنا الأعلى.

الأنا الأعلى Super-ego :

يعتبر الأنا الأعلى بمثابة السلطة القضائية والأخلاقية بالنسبة للشخصية الإنسانية، إنه يمثل الجانب المثالي وليس الجانب الواقعي ولا يسعى إلى مبدأ اللذة بمقدار سعيه للكمال.

فهو يمثل القيم الأخلاقية ومثاليات المجتمع الإنساني التي نقلت إلى الفرد من خلال طفولته المبكرة.

إن الوظيفة الأساسية للأنا الأعلى هي كبح اندفاعات الهو وإقناع الأنا أن يستبدل أهدافه الواقعية بأخرى مثالية أخلاقية تسعى نحو الكمال.

النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الإنساني

الإنسان حر الإرادة (Humanistic Man):

يقوم هذا النموذج على التركيز على أن الإنسان حر في تصرفاته وقادر على التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها نموذج فرويد من ناحية، ومن ناحية أخرى فتصرفات الإنسان لا يمكن ضبطها كما هو الافتراض في نموذج الإنسان السلوكي.

فالتقّة هنا كبيرة في منطق الإنسان ووعيه وقدرته على تخطيط مستقبله بإرادة حرة.

النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الإنساني

الإنسان الوجودي (Existential Man):

يعتبر الإنسان من زاوية هذا المنظور باحثاً عن معنى لوجوده في هذه الحياة. فالظروف التي يمر بها الإنسان ومنها البيئة الوظيفية ومتطلباتها وماتؤدي إليه من تقييد لحرية الإنسان تجبره على البحث عن الوسائل الخاصة التي يستطيع التكيف بواسطتها مع البيئة المحيطة ومؤثراتها دون أن يفقد قيمته أو هدفه في الحياة.

النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الإنساني

الإنسان السلوكي (Behavioral Man):

يقوم هذا النموذج على افتراض إمكانية التأثير في الإنسان وسلوكه لدرجة كبيرة يمكن معها للتعامل معه التنبؤ بهذا السلوك والتصرف على أساس هذا السلوك المتوقع. يرتبط هذا الاتجاه بالعلماء السلوكيين الذين اشتهروا بتجاربهم على الحيوانات وتدريبها على مختلف أنواع السلوك من خلال تعزيز الاستجابة المتكررة للسلوك المطلوب (النظريات السلوكية).

تقوم هذه النظريات على أهمية عاملين هما:

المثير (Stimulus) والاستجابة (Response) في تفسير كافة السلوكيات. وتعتبر الدوافع الأساسية الأكثر أهمية في تفسير السلوك ومنها الجوع والعطش والعواطف، وتستخدمها كمبادئ يتم على أساسها تعزيز السلوك المستهدف من خلال التعليم والتدريب.

النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الإنساني

الإنسان السلوكي (Behavioral Man): (يتبع)

هي مدرسة علم النفس التي تركز على تعلم السلوك القابل للملاحظة.

وتعبير "قابل للملاحظة" يتضمن: كل السلوكيات التي تتم ملاحظتها عن طريق أدوات معينة، وهي سلوكيات عامة، بمعنى أنه يمكن قياسها بشكل سهل ويمكن لعدة مراقبين الاتفاق على وجودها وخصائصها.

- وبسبب تركيزهم على السلوك، يعرف السلوكيون علم النفس على أنه الدراسة العلمية للسلوك.
- وقد ساهم العالم سكينر (B. F. Skinner) (1904-1990) في المدرسة السلوكية. إذ كان يعتقد أن الكائنات الحية تتعلم التصرف بطرق محددة لأنها كوفئت على ذلك. بمعنى آخر يكون السلوك هو الناتج الإيجابي.
- وأوضح سكينر أن حيوانات التجارب يمكن تدريبها للقيام بسلوكيات من خلال الاستخدام الاستراتيجي للمنظم للمعززات مثل الطعام.
- وبالتالي تبني العديد من علماء النفس فكرة أنه بالإمكان من حيث المبدأ شرح نماذج معقدة من السلوك البشري عن طريق التعزيز.

السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والسلوك الإداري

السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي: يختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي: إن السلوك الإنساني أعم وأشمل ويتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة. والسلوك التنظيمي عنوان شامل لسلوكيات كافة فئات العاملين في المنظمات الإدارية.

السلوك التنظيمي والسلوك الإداري: حيث يشمل السلوك التنظيمي سلوك العاملين من كافة المستويات الإدارية.

أما السلوك الإداري يتناول سلوك فئة المديرين الذين تتناول مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا.

تطور مفاهيم السلوك التنظيمي

إن محور السلوك التنظيمي هو سلوك الإنسان في مختلف التنظيمات وما يحدد هذا السلوك مثل:

- طبيعة الإنسان،

- وأثر الفروق الفردية في السلوك،

- ونمط تطور الشخصية،

- وطبيعة التنظيمات على اعتبار أنها نظم اجتماعية تقدم للعاملين فيها بدلات مادية ومعنوية مقابل التزامهم بالسلوك الذي تحدده.

يعتمد تطور المعرفة الإدارية في مجال السلوك الإنساني على تطور العلوم الاجتماعية والإنسانية وبالتالي فإن علم النفس، وعلم الاجتماع، ونظرية التنظيم وغيرها من العلوم المتصلة هي منابع الفكر السلوكي التنظيمي.

يعتبر **علم النفس وعلم الاجتماع** من أهم الروافد للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي. ذلك أن علم النفس هو العلم الذي يبحث في سلوك الإنسان ومراحل تطور هذا السلوك مع نمو الإنسان وتطوره.

تطور العلوم السلوكية (Behavioral Sciences)

تعتبر العلوم السلوكية ثالث التقسيمات الرئيسية للعلوم إلى جانب العلوم الطبيعية والبيولوجية (علم يهتم بدراسة الحياة وأشكالها المختلفة).

يمكن تحديد العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي في ثلاثة ميادين علمية وهي:

علم الإنسان

علم النفس

علم الاجتماع

فيما يلي التعريف باختصار بمساهمة كل من الميادين السابقة في تطوير حقل السلوك التنظيمي.

علم الإنسان (Anthropology)

يهتم علم الإنسان بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة، وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها.

وتتفرع الدراسات في هذا المجال بدراسة العلاقات الاجتماعية والميول والتقاليد وأساليب المعيشة والتكيف للإنسان سواء من الجوانب المادية: كمنط المباني، اللباس، والمعدات المستعملة، أو الجوانب المعنوية مثل: اللغة، والعلاقات الاجتماعية السائدة، وما يتصل بهما.

وتعتبر الجوانب المعنوية من صميم اهتمامات العلوم السلوكية لأنها أساس ضروري ومهم لفهم وتحليل السلوك الإنساني ذلك لأن حضارة أي شعب تحدد أسلوب حياة ذلك الشعب بما في ذلك المظاهر السائدة والمتوقعة.

كما أن القيم والاتجاهات السائدة تعتبر هي الأخرى من المحددات الأساسية لسلوك الإنسان. وقد ساهمت الدراسات الأنثروبولوجية في التعرف على الأعراف التي تحكم مختلف المجتمعات وسلوك أفرادها مما جعل منها أحد الروافد الأساسية لمادة السلوك التنظيمي.

علم النفس (Psychology)

يسعى علم النفس إلى دراسة نفسية الإنسان وسلوكه، والظروف التي تسبق أو تصاحب ذلك السلوك مما يساعد على فهمه وزيادة التنبؤ به وضبطه سواء كان ذلك السلوك ظاهريا ومباشرا أو غير مباشر. فهو يهتم بتحليل الدوافع الإنسانية وانعكاساتها السلوكية.

إن كثيرا من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي هي في الأساس مفاهيم تقع في صلب مجالات علم النفس. ولكنها تتعامل مع الإنسان عندما يكون في محيط العمل من أجل التعرف عليه وكيف يتصرف وكيف يمكن تنميط سلوكه بشكل يخدم أهداف التنظيم وأهداف الفرد معا.

ويتفرع من علم النفس حقول وتفرعات علمية أخرى أكثر تخصصا مثل علم النفس الصناعي وعلم النفس الإداري وكذلك علم النفس الاجتماعي. وتعتبر مفاهيم الشخصية، والدوافع، والإدراك، وسيكولوجية النمو، ونظريات التعلم، والقيم والاتجاهات، ودور العوامل البيئية والوراثية المؤثرة في نمو الفرد وسلوكه من مفردات علم النفس التي تحظى بأهمية كبيرة في مجال السلوك التنظيمي.

علم الاجتماع (Sociology)

يعتبر علم الاجتماع أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية وبالتالي مصدرا للنظريات في مجال السلوك التنظيمي. فهو يهتم بدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية والجماعات الصغيرة.

ففي مجال المجتمع: يهتم بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد حيث أن الفرد يلعب أحد دورين: وهما دور القوة المؤثرة التي تحاول السيطرة على سلوك الآخرين أو دور الاستجابة والالتزام برأي الآخرين.

أما في مجال النظم الاجتماعية: فيهدف علم الاجتماع إلى التعرف على القواعد والأعراف التي تحكم العلاقات بين الأفراد وأهدافها والاتجاهات التي تتخذها.

أما في مجال الجماعات: يتم التركيز على أنواع الجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقاتها ببعضها البعض.

ومن الأمور الأخرى التي تحظى باهتمام الدارسين في هذا المجال دينامية الجماعات والعوامل المحددة لسلوك الفرد في جماعة ما. على سبيل المثال، التنظيمات غير الرسمية وأسس نشوئها وعلاقتها بالتنظيمات الرسمية.

السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الرئيسية

إن كافة النظريات الإدارية تقوم على افتراض وجود علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية.

فالنظريات الإدارية وبافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه، تحدد نمط التعامل الواجب اتباعه مع هذا الإنسان لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

يمكن تقسيم مراحل التطور في الفكر الإداري إلى أربع مراحل وهي:

المدرسة الكلاسيكية (Classical School)

ينضوي تحت هذا الاتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فردريك تايلور أبرز ممثليها، والنظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، ونظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فايول.

تتفق هذه النظريات بنظرتها المحدودة للإنسان حيث ترى فيه **كائنا اقتصاديا فقط** ويمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة بالأجور والمزايا المادية الأخرى حيث يرى أصحاب هذه النظريات في الإنسان شخصا يتجاوب تجاوبا ميكانيكيا مع تلك الحوافز.

وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع طلبات وقرارات الإدارة.

ولم ير أنصار هذه المدرسة محدودية أثر العوامل المادية في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين. وهذا ما أدركته المدرسة السلوكية.

المدرسة السلوكية (Behavioral School)

يعتبر إلتون مايو وزملاؤه من الرواد الأوائل الذين بدؤوا أبحاثهم سيرا على نهج المدرسة الكلاسيكية لفحص فرضياتها. حيث ركزت تجاربهم الأولى على أثر ظروف العمل والراحة الجسمية وأثر التغير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج. فجاءت تجاربهم مركزة على أثر التغير في ظروف إضاءة المصانع وفترات الراحة والتغير في مستوى الأجور باعتبارها المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي. ولكن الباحثون تفاجؤوا بأن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغييرات في هذه العوامل بل كان فيه نوع من الثبات النسبي رغم التغييرات التي أجريت في درجة الإضاءة وجدول فترات الراحة وفي مستوى الأجور. حيث أظهرت التجارب وجود تنظيمات غير رسمية تمارس سلطات على أفرادها لاتقل في أهميتها عن أهمية التنظيمات الرسمية.

المدرسة السلوكية (Behavioral School)

ويمكن تلخيص نتائج الجهود البحثية لرواد هذه المدرسة على النحو التالي:

- 1- لا تعتبر القدرة الجسمية العامل المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية تتمثل بإدارة الجماعة التي ينتمي إليها العامل وخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية
- 2- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات أو سلوك أعضائها منفردين ومجتمعين
- 3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة كما بينت هذه التجارب أن التنظيم ليس إلا العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين أكثر منه هياكل جامدة تتمثل بالوحدات والأقسام المختلفة
- 4- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات
- 5- هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى العاملين

المدرسة السلوكية (Behavioral School)

ويستخلص من فكرة حركة العلاقات الانسانية التي تمخضت عنها هذه التجارب أن على التنظيم أن يوفر للعاملين فرصا لإشباع حاجاتهم ومنها:

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها

- الحاجة للانتماء إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية

- الحاجة للتفاهم مابين العمال والإدارة ومابين العمال أنفسهم

باختصار، خلص أنصار هذه المدرسة إلى:

- السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط،

- وضرورة النظر للإنسان باعتباره **كائنا اجتماعيا**،

- وأن جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس ماتحدده المبادئ

التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي وتحدد علاقات العاملين على الورق.

مدرسة اتخاذ القرارات (Decision Making Theory)

يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك.

فالإدارة الناجحة من منظور هذه المدرسة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية Rational. وتتحدد الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات على النحو المعروف والذي يمر بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل
- جمع المعلومات المتعلقة بها
- تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد مزايا ومحاذير كل منها
- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة

مدرسة اتخاذ القرارات (Decision Making Theory)

يؤكد أنصار هذه المدرسة على أهمية استخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب وتحليل المعلومات الكثيرة بسبب محدودية قدرة المدير على التعامل مع المعلومات، ولمحدودية الوقت المتاح له.

فمن وجهة النظر هذه، فإن الإنسان شخص محدود العقلانية وبالتالي فإن الشخص الإداري يتخذ فقط قرارات معقولة وليس قرارات مثالية.

يفترض أنصار هذه المدرسة أن الإنسان ذو عقلانية من نوع خاص تتمثل أهميتها في صياغة الأهداف ولكنه أقل عقلانية عندما يتعلق الأمر بتحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها.

الاتجاهات الإدارية الحديثة (Modern Management Trends)

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى **إيجاد نوع من التكامل** بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية، وبين المدرسة الكمية في اتخاذ القرارات التي أكدت على توفير قاعدة المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات.

وتعتبر نظرية النظم (Systems Theory) العنوان الرئيس لهذه الاتجاهات.

إذ أكدت على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار **العملية الإدارية نظام مفتوح** يتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر.

ومن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر.

ويعرف مفهوم النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء **تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا**.

وأن أية مؤسسة إنما هي جزء من البيئة الخارجية لا يمكن أن تنجح في أداء مهامها إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة ويشار إليه بالتغذية الراجعة.

الاتجاهات الإدارية الحديثة (Modern Management Trends)

فالعلمية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:

1- المدخلات (Inputs):

مادية (كرأس المال والآلات والمعدات) وبشرية (العاملون وقيمهم ورغباتهم واتجاهاتهم) ومعنوية (الأهداف والسياسات والمعلومات) وتكنولوجية (الأدوات ونظم المعلومات المتبعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات).

2- العمليات (Processes):

وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة. ومن هذه العمليات اتخاذ القرارات والقيادة والاتصالات.

3- المخرجات (Outputs):

وهي الناتج النهائي للمدخلات التي تم تحويلها إلى سلع وخدمات من خلال مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إلخ.

الاتجاهات الإدارية الحديثة (Modern Management Trends)

4- البيئة (Environment):

وتشمل البيئة الداخلية للتنظيم والخارجية التي يتواجد فيها.

5- التغذية الراجعة (Feedback):

وهي النظام أو الطريقة التي يمكن فيها للجهاز الإداري أن يقيس مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه، عن طريق رصد ردود الفعل الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية على المخرجات بهدف التعلم وتصحيح مسار العملية الإدارية.

أما عن افتراضات مدرسة النظم عن الإنسان وسلوكه التنظيمي، فهو كائن اجتماعي ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة لا يستطيع إدارة أية مؤسسة أن تهمل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الاجتماعية ككل عليها.

Questions & Answers



References

Robbins, S.P. & Judge, T. (2016). **Organizational Behavior**. (17th. Edition). Pearson Education. United Kingdom

راثوس، سبنسر إيه. ترجمة إم بي سي للكتب. (2012). علم النفس. (الطبعة الأولى). مكتبة المنار، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (الطبعة الخامسة). دار وائل للنشر – عمان-الأردن.