

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

- تمهيد:

1. المبادئ الأساسية للسلوك التنظيمي.
2. السلوك التنظيمي على مستوى الفرد.
3. السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بما أن موضوع اهتمامنا في هذا الفصل هو اهتمامنا هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تساعدنا على فهمه والتحكم به من خلال معرفة وفهم أهم المبادئ الأساسية له وكذا التطرق إلى أجزائه المتمثلة في المستويين هما الفرد والجماعة .

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن السلوك التنظيمي يعتبر عملية إنسانية بالدرجة الأولى حيث يتوقف نجاح أي تنظيم على المدى تفاعل السلوك الإنساني معه إضافة إلى مجموعة الظروف التي يعمل في ظلها ،لذلك فانه لدراسة أي تنظيم لا بد من أن تشمل هذه الظروف التي يعمل في ظلها ،لذلك فانه لدراسة أي تنظيم لا بد أن تشمل هذه الدراسة على الجانب هام إلا وهو السلوك الإنساني وأثره في كفاءة العمل من ناحية أخرى لذلك سنحاول في هذا الفصل أن نقدم الإطار العام لهذا المدخل في صورة مزيج بين متغيرين أساسيين وهما السلوك الإنساني والتنظيم الرسمي وربطها من خلال مفهوم عام إلا وهو السلوك التنظيمي.

المبادئ الأساسية للسلوك التنظيمي:

إن الاهتمام الدائم بالمشكلات الإنسانية وبالخصوص التركيبية الوظيفية لسلوك داخل المنظمات يعد من المواضيع ذات الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره العامل على تحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً للمنظمات على اختلاف أنواعها .

التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين حيث يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى أسباب كثيرة، ارتبطت بالمناخ والظروف السائدة آنذاك وعلى هذا يمكننا القول إن ظهور الثورة الصناعية كان بداية بعث جديد الأساسية لهذا الموضوع والتي جاءت على النحو التالي:

أولاً: المدخل الكلاسيكي:

كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز النسبي على مجموعة من العناصر التي تمثلت في البحث عن أفضل الطرق الفنية لأداء العمل، كذلك الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية إلى جانب وضع أهم المبادئ المعيارية التي تساعد على توجيه وضبط العمل في المنظمة وفي هذا الصدد يسعى كل من (فريدريك تايلور) و(وماكس ويبر) على إرساء دعائم هذا المدخل من خلال إسهاماتهم الفكرية التي تبلورت في كل من "مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية وفي الأخير جاءت مدرسة التنظيم الكلاسيكية "

1- مدرسة الإدارة العلمية "فردريك تايلور":

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

2- نموذج العملية الإدارية : "هنري فايول"

بالرغم من الإسهامات نظرية الإدارة العلمية إلا أنها لم تتطرق إلى العديد من العوامل التي يمكنها إن تؤثر على سلوك الفرد على أماكن العمل وهو ما كان سبب في تبني نموذج العملية الإدارية الذي جاء لتوجيه السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال وضع نظام محكم للعملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم ،إصدار الأوامر ،التوجيه ،الرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسطير على السلوك الإداري وهو ما بينه (هنري فايول) من خلال تقديمه لأهم المبادئ التي يمكن من خلالها أداء أنشطة الإدارة على أكمل وجه²

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 28 .

² - احمد ماهر، السلوك التنظيمي . مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 31.

النموذج البيروقراطي "ماكس ويبر"

بدا ماكس بالتنظيم عكس ما بدأه تايلور وفايول اللذان استخلصا مبادئهما من خلال رصد وتحليل ملامح الممارسات العلمية، أما ويبر فقد ركز على المبادئ وقواعد معيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظره إلى زيادة كفاءة التنظيم لذلك نجد إن ماكس استخدم الاتجاه البيروقراطي كنظام صارم يساعد في السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات .

ومجمل القول إن هذا النظام عرف عيوب كبيرة من بينها تضخم الأعباء الروتينية عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات إضافة إلى الشعور الناتج عن كيفية معاملتهم الزيادة في الالتزام بالإجراءات وما يتسبب عنه من تحجر في السلوك القضاء على روح المبادئ والابتكار والنمو الشخصي.

ثانيا :المدخل السلوكي:

1. نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):¹ جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية حيث برز الاهتمام بالجوانب التفاعلية بين الأفراد والجماعات مما ساعد على زيادة قوة نقابات العمال في الأربعينيات وتجارب (هاوثورن) لـ (التون مايو) والنتائج التي توصلت إليها حيث تشير هذه التجارب بصورة عامة إلى مجموعة دراسات كان

¹ -علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في المجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص ص16،17.

الهدف من ورائها تحديد ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة، فترات الراحة، طول عمل اليوم على الإنتاجية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج.

ومنه برزت أهمية هذه التجارب وذلك من خلال تقديم نظرة جديدة للسلوك الإنساني في العمل والمتمثل في تحقيق الذات والرقابة الذاتية وكذلك مدى تكامل الأهداف الفردية العامة وهو ماجاء به كل من (دوجلاس) و(مكجريجور) أما (مازلو) فقد رأى إن الحاجات الإنسانية لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية وأنها تحتل موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية مقارنة مع الحاجات الاقتصادية¹.

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

ثالثا: المدخل المعاصر

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

¹ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص28.

1-مدخل النظم : بالنسبة لهذا المدخل فانه يفترض إن المنظمة تتكون من المجموعة من العناصر التي تتبادل التأثير فيما بينها ومع البيئة المحيطة ويتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية.

* المدخلات والأنشطة الحيوية

* المخرجات

* المعلومات المرتدة

2-المدخل الكمي: جاء هذا المدخل لمحاولة لتقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير إن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي ويستوعب هذا المدخل ثلاث فروع أساسية هي:

1-علم الإدارة: الذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات

2-بحوث العمليات : وتهتم أساسا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية

3-نظم المعلومات :وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة

4- المدخل الموقفي: يشير هذا الموقف إلى إن فاعلية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمتل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها فهو في كافة الأحوال لا يسعى إلا الحلول المثلي وإنما قد يقنع بحلول مرضية تحقق التوازن بين الأطراف¹.

مفهوم السلوك التنظيمي ومجالات تطبيقه.

من الواضح أن السلوك التنظيمي يتعلق بالتنظيمات ولكن إذا أرجحنا إلى معنى التنظيم نجده يختلف عن السلوك التنظيمي فالتنظيم يعرف أنه: "هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها"².

أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات وهو ما سنحاول توضيحه في ما يلي:

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي:

يرى ناصر محمد العديلي أن السلوك التنظيمي هو: "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة و متكاملة وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (المؤثرات الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية

¹ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المرجع نفسه، صص، 28، 29.

² - جيرالد جينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، 2004، صص 26.

والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية) ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات¹.

أما "أندرودى سيزلاقي" و"مارك جي والاس" فيعرفانه على أنه، كل ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها².

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

ثانياً: مجالات تطبيقية

يعتبر مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون من خلال مساهمتهم الرائدة التي سبق لنا الإشارة إليها وهو ما يؤكد لنا مدى أهميته وذلك باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

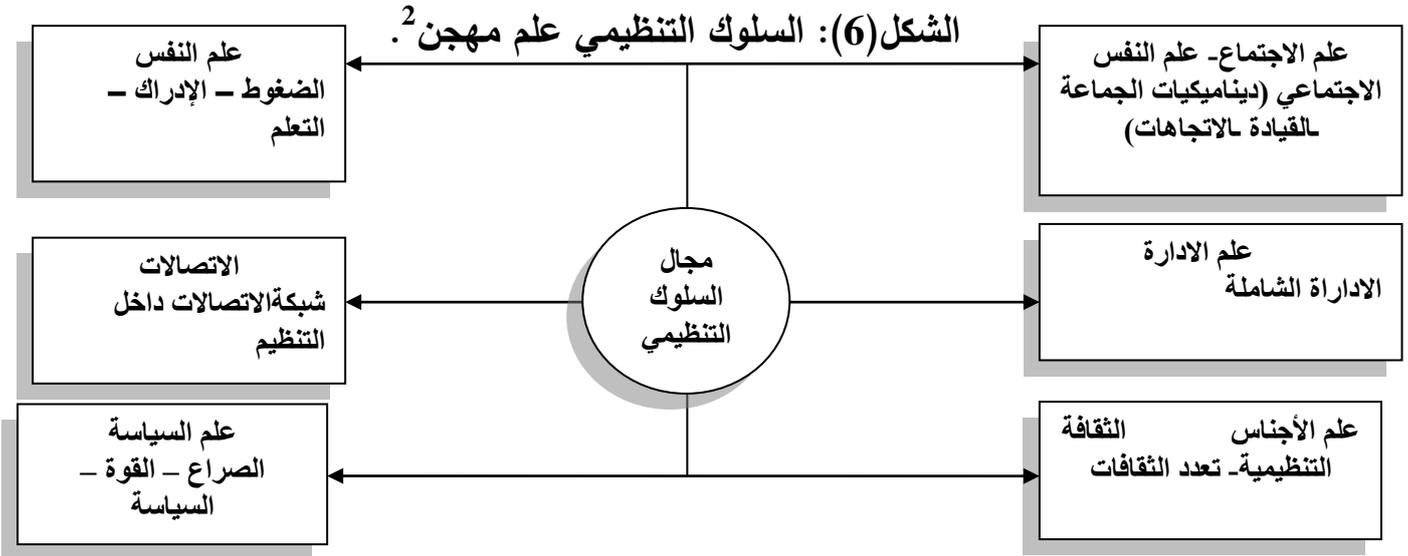
¹ - محمود سلمان العريان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 21.

² - محمود سلمان العريان، المرجع نفسه، ص 23.

السلوك التنظيمي

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن السلوك التنظيمي يعتبر علم مهجن وهو ما يفسر تعدد مجالاته حيث نجده يستمد كيانه من العلوم الاجتماعية فعلى سبيل المثال نجده يدرس كل من الشخصية، التعلم الإدراك، التي منبعها علم النفس وكذلك يدرس ديناميكية الجماعة والقيادة التي ترجع لعلم الاجتماع أما دراسة شبكة الاتصالات التنظيمية فمنبعها مجال الاتصالات وبالنسبة لدراسات القوة والسياسة في التنظيم فنجدها ترجع إلى علم السياسة، كما إن الدراسات الخاصة بتعدد الثقافات داخل التنظيم وتعتمد على الأنثروبولوجيا كذلك نجد أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يعتمدون على نتائج البحوث في علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة في التنظيم¹.
وبذلك نجد إن علم السلوك التنظيمي في حقيقته هو علم متعدد المنابع وهو ما يوضحه لنا الشكل

التالي:



1- جيرالد جينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص36.

2- جيرالد جينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص36.

أهمية وأهداف السلوك التنظيمي:

لقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب بمجال السلوك التنظيمي وذلك عائد إلى تدني وانخفاض أداء وإنتاج العديد من المنظمات وكذلك بسبب المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين وهو ما كان دافعا للبحث المكثف والمتواصل من أجل إيجاد حلول للمشكلات السابقة وغيرها وهو ما يترتب عنه التعرف على عناصر أو مسببات السلوك التي تؤدي بالضرورة إلى معرفة أهدافه ودراسته.

أولاً: أهمية السلوك التنظيمي:

باعتبار أن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل فإنه يمكننا تلخيص أهمية النقاط التالية¹:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسته وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية لجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 15.

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

ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي في الغالب بتحقيق ثلاث أهداف أساسية هي¹:

- 1- كيفية إشعار أعضاء التنظيم بكرامتهم وبمدى أهميتهم من خلال الأعمال التي يقومون بها.
- 2- كيفية مواجهة مشاكل التغيير والتضارب بنجاح.
- 3- كيفية إدماج المسؤولية وزيادة كفاءة العمل.

أسباب دراسة السلوك التنظيمي:

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في تحليل وتفسير الكثير من الظواهر المحيطة بنا والتي قد يجد الشخص العادي صعوبة في فهمها وعليه يمكننا رصد الأسباب التالية لتفسير الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك التنظيمي ومحاولات التأثير فيه وهي كالاتي²:

السلوك التنظيمي باعتباره ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه ويأتي البعض الآخر من بيئة التنظيم

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإدارية، دار الكتاب المصري، ط1، القاهرة، 1984، ص292.

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

- 1- إن السلوك التنظيمي ظاهرة حية ومتجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير للتلاؤم مع الظروف المحيطة أو لتحاول التأثير في تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد وأهدافه.
- 2- إن السلوك التنظيمي ليس سلوك عشوائي بل هو مجموعة من التصرفات الاختيارية في غالب الأحيان يحاول الإنسان من خلالها الوصول إلى أهداف ونتائج معينة يعتبرها ذات أهمية خاصة
- 3- إن السلوك التنظيمي في خلاصته هو مجموعة من عمليات الأخذ والعطاء أو التأثير المتبادل بين الفرد وغيره من أفراد أو جماعات أفراد التنظيم
- 4- إن السلوك التنظيمي ظاهرة يتم دراستها بأسلوب علمي ينتج عنه تعميمات تصلح لتفسير مظاهر مختلفة من السلوك والتنبؤ بها
- 5- إن القدرة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به هي الأداة التي تمكن من اكتشاف السبل الصحيحة للتأثير فيه والسيطرة عليه لكي يتخذ الاتجاهات الايجابية.

السلوك التنظيمي على مستوى الفرد:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة على العنصر البشري باعتباره احد ركائز البناء التنظيمي والتطور الإداري في المنظمة وبالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية في التنظيم والإدارة لدى المتخصصين والمهنيين بمنظمات الأعمال وإدارتها ويرجع سبب الاهتمام إلى ارتباط منظمات الأعمال ومكوناتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل.

الإدراك:

يتناول هذا المطلب العملية النفسية المعروفة بالإدراك وتتركز أهمية هذه العملية في الدور الهام والرئيسي التي تلعبه في تفهم السلوك الإنساني وبالرغم من أهمية هذه العملية إلا أنها غالبا ما كانت تعرف تجاهل من طرف التنظيمات المختلفة إلا أننا في هذا المطلب سنبين أهمية الإدراك في تفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم

أولاً: مفهوم الإدراك في السلوك التنظيمي:

لعلنا نعتقد أننا نعيش في عالم معقد ومركب حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المنثيرات وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المنثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستطيع أن نتعامل مع هذه المنثيرات أو نختر من بينها بشكل عشوائي أو من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك.

فالبعض يرى الإدراك: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في الوقت المعين"¹

فالإدراك هو عملية تفسير المعلومات الواردة لنظام السلوك التنظيمي وما يحققه عنها من تكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط وتتطوي عملية الإدراك على عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أي إعطائها معاني ومدلولات خاصة ثم تصل عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بنظام السلوك التنظيمي والتغيرات التي تطرأ وهذا ما نطلق عليه (المدركات) والإدراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حتى تتداخل في التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم كما تتأثر بالظروف الاجتماعية التي تحيط بنظام السلوك التنظيمي وبما تتراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة، فالإدراك عملية مستمرة ومتركمة تخفي ورائها تاريخ نظام السلوك التنظيمي كله الذي يتبلور في صورة تنظيم فكري يسهم في تحديد المعاني التي يستخرجها النظام من المعلومات الواردة إليه، مما يزيد في أهمية الإدراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهني للإنسان في المواقف المختلفة.

وتتضمن عملية الإدراك وظيفة مهمة يباشرها الإنسان بدرجات مختلفة من الدقة والمهارة وهي عملية التفكير والتعقل والتي تتناول المدركات بالتأمل والتعمق في الخبرات والتجارب السابقة وفي إطار التوقعات والأهداف والرغبات التي يسعى إليها نظام السلوك التنظيمي وتختص عملية

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

التفكير بالدرجة الأولى لمحاولة الكشف عن العلاقة بين المدركات وبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة لنظام السلوك التنظيمي استجابة للمثيرات التي تم إدراكها كما تختلف أسس التفكير لدى الأفراد المختلفين وحتى لدى الفرد نفسه في فترات مختلفة عند التعامل مع القضايا الإنسانية وان كان التقسيم المنطقي لما يراها تتخذ احد نمطين إما أسس رشيدة أو منطقية¹.

ثانياً: مفهوم الإدراك الاجتماعي.

يمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنطوية بفهم الآخرين وأيضاً الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة المثير المعين ، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات تؤدي إلى سلوك محدد ، فالإدراك الاجتماعي هو عملية دمج وتفسير العمليات المتوافرة لدينا عن الآخرين للوصول الى فهم أدق لسلوكهم، فالعملية الإدراكية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي خاصة بالاحتكاك والتعامل مع الآخرين في العمل من رؤساء وزملاء ومساعدين وأصدقاء... الخ ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فهي تساعدنا في فهم الناس الموجودين حولنا وتحديد ما هي حقيقتهم ولماذا يتصرفون بهذا الشكل.²

¹ - علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص ص، 266، 265.

² - جيرالد جرينج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 87.

التعلم

تعد عملية التعلم أهم العمليات النفسية حتى أن العديد من العلماء السلوكيين يعتقدون أنها تمثل المبدأ الأساسي الوحيد في دراسة السلوك الإنساني ولا يستطيع احد أن ينكر وجود عملية التعلم في كل ما يفعله الإنسان وينطبق هذا بطبيعة الحال على جميع أوجه السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة ، فكل سلوك تنظيمي يرتبط سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالتعليم وعلى سبيل المثال فان مهارات التعلم واتجاهات المديرين ، ودوافع المشرفين جميعها متعلمة والغرض من هذا المطلب هو عرض صورة عامة لعملية التعلم كوسيلة لفهم السلوك التنظيمي فهما أفضل.

أولاً: مفهوم التعلم

يعرف التعلم بأنه التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة وهذا التعريف يقودنا

إلى ثلاث نتائج:

- 1- إن التعلم يتضمن عملية السلوك
- 2- إن هذا التغيير يجب أن يكون دائماً وليس مؤقتاً وعلى ذلك فانخفاض الآراء الذي يحدث بسبب التغيب أو المرض لا يمكن وصفه بأنه ناتج عن التعلم
- 3- إن هذا التغيير في هذا السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة أي سبب الممارسة والاحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.

والتعلم كغيره من المفاهيم الاجتماعية ليس من السهل تفسيره وفهمه لأنه لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر بل لابد من استنتاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك بالرغم من وجود أنواع

عديدة للتعلم، فقد عرفه (هيلجارد) بأنه : (عملية تغيير أو تعديل في السلوك الكائن الحي) (الإنسان أو الحيوان) نتيجة قيامه بنشاط معين شرط أن لا يكون هذا التغيير أو التعديل نتيجة لعامل النضج ، الوراثة، حالات مؤقتة كالتعب ، والإرهاق وتأثير المواد المخدرة والعقاقير و الأدوية والمرض.....الخ¹

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن التغيير الناتج في سلوك الكائن الحي عن التعلم يتوقف على قيامه بنشاط معين وليس نتيجة عوامل أخرى، كذلك عرفه (ودورث) بأنه " عبارة عن نشاط يقوم به إنسان، هذا النشاط يؤثر في نشاط عقلي"²

والتعلم هو عملية من خلالها يقوم الكائن الحي باكتساب الوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته ودوافعه التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود.

ثانيا: نظرية التعلم والسلوك التنظيمي:

لقد قدمت نظرية التعلم في السنوات الأخيرة خدمات ملموسة للتعامل مع السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة وتعتمد في ذلك بشكل خاص على تطبيق أساليب التكيف التي تعمل على تعزيز السلوك المرغوب فيه وتعديل السلوك غير المرغوب فيه ويمكن انجاز أهم إرشادات تكيف السلوك فيمايلي:³

¹ - جيرالد جرينج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ،مرجع سابق، ص،ص101،100.

² - مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص57.

³ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004،

ص ص،171،170.

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

- يجب إعلام الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم

- يجب الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من ناحية وأداء الفرد من ناحية أخرى بحيث تكون النتائج متفقة مع السلوك

وقد حقق استخدام أسلوب التعزيز الايجابي نتائج جيدة في حالات معينة فقط كما هو الحال

في تجربة شركة ايمري التي حققت وفرا زاد عن نصف مليون دولار من جراء تعديل سلوك

العاملين وذلك بتوفير "التغذية العكسية" لهم إلا أن أسلوب إدارة السلوك الاحتمالي قد يكون أكثر

نجاحا في الحالة الأخرى خصوصا وانه يعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي تجاه

المشكلة وحلها ،ويتكون النموذج من الخطوات التالية:

* التعرف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء

* قياس تكرار استجابات للسلوك

* تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تتبعها

* تقييم الأسلوب أو الإستراتيجية لتحديد ما إذا كانت تتضمن التأثير المرغوب

الدافعية:

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل تستهدف الوصول إلى إجابات لعدد من الأسئلة المهمة

التي من بينها: ما هي دوافع الإنسان للعمل؟، لماذا يبذل الإنسان جهدا ملموسا في أداء عمل

معين في حين أنه يتراخى في مواقف أخرى؟ كيف يعمل أو يمكن للتنظيم أن يوفر الظروف التي من شأنها إشباع حاجات العاملين لما يتعرض مع أهدافه ومصالحه؟ فالجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية.

أولاً: تعريف الدافعية:

يمكن القول لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم وهذا ما يمكن إن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو القوة الدافعية لأداء العمل

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

فالدافعية هي الرغبة الفرد في إشباع حاجة معينة ، حيث عرفها (يونج) بأنها " حالة تعمل على استثمار وتوتر داخلي لسلوك الكائن الحي تدفعه لتحقيق هدف معين"

أما (دريفيري) يرى بأن الدافعية : " عبارة عن عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين"²

فالدافعية هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعين السلوك لتحديد نوعية اتجاهاته ومضمونه.

1 - أنور سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 205.

2- مصطفى كامل أبو زعيم، مقدمة في السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص123.

ثانيا: الدافعية في نظام السلوك التنظيمي:

لابد لكي تؤدي المثيرات إلى أحداث حركة في نظام السلوك التنظيمي من أن تتوفر لهذا النظام الرغبة في الاستجابة ، بمعنى السلوك أن يتجه دائما إلى تحقيق رغبات وأهداف نظام السلوك التنظيمي ، ونستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر هو المحافظة على حالة من التوازن النسبية في علاقته بالمناخ من ناحية وفي تركيبة الذاتي من ناحية أخرى ، وحتى يتعرض النظام المثيرات خارجية بالإضافة إلى مصادر الإثارة الذاتية فإنه يعاني من حالات متباينة من اختلال التوازن ويدرك النظام في حالات الاختلال هذه فرصا لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الإشباع ودرجات أكبر من إنجاز أهدافه ، كما يدرك في حالات أخرى مخاطر تحتم ضرورة التنازل عن قدرة من الإشباع والتضحية بقدر من الانجازات التي سبق تحقيقها وذلك كثن¹.

رابعا: توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي.

تلجأ الإدارة إلى استثمار المفاهيم والدوافع من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه فيما يتفق ورغباتها وبما يحقق أهداف المنظمة.

وتتركز فائدة العلم بدوافع الأفراد أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وتهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي بالمنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد ،ومن ثم توفر الأساس لتشغيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة في توجيه السلوك

¹ - علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 267.

التنظيمي إلى قوة محرّكة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع الأهداف المنظمة ، وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي آلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها للإدارة الأداء وهو التعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات التي تقدمها للفرد منه لحظة الاختيار كذلك تعتمد الإدارة إلى استثمار ودوافع القوة والسعي إلى السلطة من خلال تصميم نظم الإدارة اللامركزية وتوزيع المسؤوليات واشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات أما دافع التملك فإن الإدارة توفر فرص إشباعه ومن ثم تفصيله في توجيه السلوك التنظيمي من خلال تصميم نظم المساهمة في الأرباح ونظم الحصول على أسهم في الشركة بديلا عن جانب من المكافآت وتستثمر الإدارة الدافع للمعرفة بتصميم الرصيد المعرفي بين العاملين وتيسير حصولهم على أنواع المعرفة المناسبة لهم سواء من خلال نظم وآليات التثقيف والتنمية الذاتية أو من خلال برامج نظامية للتعليم ومنح الدرجات العلمية بالتنسيق مع الجامعات ومعاهد علمية خارجية وفي بعض الأحيان تنشئ المنظمات جامعات خاصة منها شركات مؤتمر رولا وديزني.¹

الشخصية:

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

¹ جيرالد وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ص، 551، 552.

أولاً: تعريف الشخصية:

هناك عدد لا حصر له من تعاريف الشخصية ولا يوجد حتى الآن إتفاق عام على معنى واحد للشخصية ويستخدم لفظ الشخصية في اللغة الدارجة للتركيز على الدور الذي يلعبه الإنسان الممثل أمام الآخرين في حين إن التعريف الأكاديمي للشخصية يهتم بالشخص الممثل أكثر باهتمامه للدور وبالتالي أفضل مدخل لتعريف الشخصية هو الجمع بين الإنسان والدور الذي يلعبه الإنسان الممثل أمام الآخرين في حين إن التعريف الأكاديمي للشخصية يهتم بالشخص الممثل أكثر من اهتمامه بالدور وبالتالي أفضل مدخل لتعريف الشخصية هو الجمع بين الإنسان والدور وهذا ما قام به (فلويد روش): "الشخصية هي كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه لنفسه وأخيراً اللفظ الذي يتميز به سماته الداخلية والخارجية"¹ كما يمكن تعريف الشخصية بأنها "تنظيم استعدادات الشخص لسلوك المواقف المختلفة" وهذا ما يؤكد كاتل (1950) في تعريفه "الشخصية هي التنبؤ بسلوك شخص ما في موقف معين"

وهي تهتم بكل السلوكيات الظاهرية والباطنية للفرد، ونجد أيضاً فلوي دروش يعرفها " بأنها كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه لنفسه وأخيراً النمط الذي تتميز به سماته الداخلية والخارجية"²

وبصفة عامة علماء النفس يروها بأنها تلك التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة التي تنظم الخبرة الإنسانية بشكل أفعال للفرد واستجابة للبيئة التي يعيش فيها.

¹ - أنور سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 229 .

² - محمد صالح الحناوي ومحمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص 229.

وخلص القول أن الشخصية مفهوم نفسي غاية في التعقيد وفي تضمين جميع العمليات النفسية كما تهتم بالمظهر الخارجي للسلوك والسمات الذاتية القابلة للقياس وبما يكون أفضل تعريف الشخصية ما قاله عالمان من علماء النفس " إن الشخصية الإنسان إلى حد ما تشبه جميع الآخرين بعض الآخرين الأحد من الآخرين "

رابعا: أهمية دراسة الشخصية في مجال الإدارة:

يمكن الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في بعض مجالات الإدارة ومنها على سبيل المثال مجال الإختيار والتعيين للقوة العاملة المطلوبة ، حيث تهدف عملية الإختيار إلى البحث عن الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة المناسبة ولكن لتحقيق هذا الهدف لابد من دراسة شخصية الفرد والتعرف على جوانبها المختلفة ، يتم ذلك من خلال مراحل عملية الإختيار كإجراء الاختيارات بأنواعها المختلفة وفق مقابلات الشخصية.

وتتم الاستفادة من المقابلات الشخصية بصفة عامة في بعض الوظائف مثال ذلك الوظائف التي تستلزم التعامل مع الجهود كوظائف العلاقات العامة ووظائف البيع والإعلان كذلك يتم الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في اختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية في المنشأة نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة في الأشخاص الذين يتولونها¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص، 111، 110.

السلوك التنظيمي على المستوى الجماعية

بالنظر للطبقة الخاصة للجماعة بما فيها من متغيرات وبالنظر إلى شيوع الجماعات في المنظمات اليوم وإلى الشعبية المتنامية لفرق العمل فيها فإنه لا بد من التطرق إلى دراستها من منظور السلوكي أو بالأحرى دراسة السلوك التنظيمي على المستوى الجماعية.

دينامية الجماعات:

نظرا لكون الجماعات موجودة في مختلف المواقع الاجتماعية فإنه لدراسة ديناميكيتها في العلوم الاجتماعية وبالأخص السلوك التنظيمي لا بد من التركيز على طبيعتها بمعنى دراسة المتغيرات المختلفة التي تحكم تكوينها ونموها داخل المنظمات ومدى تأثيرها على عمل الأفراد وعلى التنظيم وهو ما سنتطرق له فيما يلي:

أولا: ماهية الجماعة:

تعرف الجماعة من وجهة نظر العلوم السلوكية على أنها "مجموعة الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة ، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام.¹ أما ديفيس فيعرف الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقة يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها²

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 185.

² - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 157 .

ثانيا : أنواع الجماعات

تتعدد طرق تصنيف الجماعات وسوف نعرض أكثر الطرق إستخداما وهي التميز بين الجماعات الرسمية والجماعة الغير رسمية كالآتي:¹

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

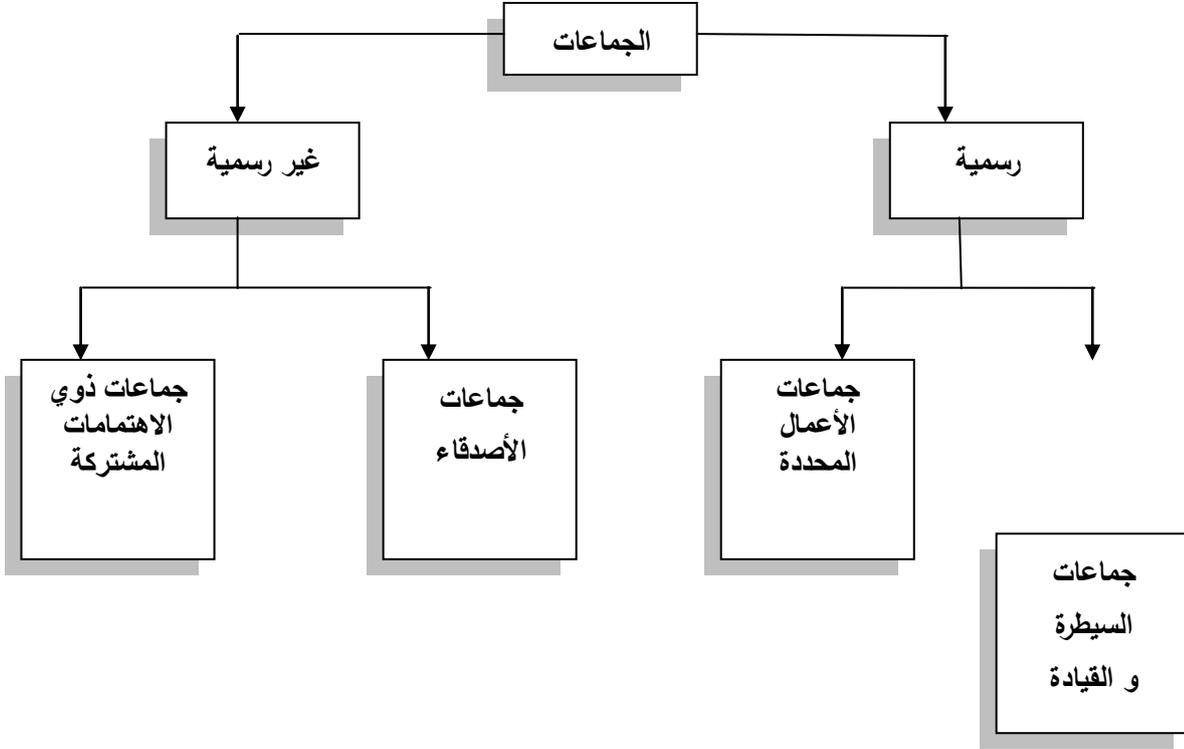
* داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته
* أهداف هذه الجماعة تكون متماشية مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبيعة الاتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها أي ما يسمى بالتسلسل القيادي والأوامر داخل المؤسسة أو المنظمة.

* دخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف والمشاعر وتكون العلاقات الإنسانية الأكثر عمقا بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو

2-الجماعات غير الرسمية : تتكون هذه الجماعات داخل المنظمة الاجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة فترة طويلة وتجمع هذه الجماعات الأفراد في ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الآراء والأحاديث وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات.

¹- مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص104، ص105.

الشكل (7): أنواع الجماعات بالمنظمة¹



ثانياً: ديناميكية الجماعة.

يعتبر هذا المجال من المجالات الحديثة حيث نجده يرتبط ببحث القرارات الجماعية والمناقشات الجماعية وما تحدثه من تغيرات في العادات ، لذلك فإن هذا العلم يقوم بالبحث في السمات وخصائص الجماعة بغرض الوصول إلى فهم طبيعة الحياة والجماعة حيث يعرفها بونر بأنها " ذلك الفرع في علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في تكوين بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه ولا تتكون الجماعة ولا تتغير بصورة آلية ولكن نتيجة لجهود أعضائها في حل

¹ - جرائد جيرالد جينيرج وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، مرجع سابق، ص287.

مشكلاتهم وإشباع رغباتهم فالجماعة الدينامية في عملية مستمرة من إعادة البناء والتوافق بقصد

تخفيف من التوتر بين أعضائها وبقصد حل المشكلات المشتركة".

ولذا فهي تتميز بأنها (كل دينامي) ويقصد بذلك إن التفاعل يؤدي إلى التغيير في آلية عنصر

التغير ، كما يعد تفاعل الاجتماعي العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة والذي يمكن

أن نشير إليه باعتباره تلك العمليات التي تتجم عن اتصال فردين أو أكثر لتحقيق أهداف

الجماعة¹.

آليات التحكم في السلوك التنظيمي:

هناك حقيقة أساسية في حياة المنظمات وهي أن الجهود المبذولة فيها تكون بغرض

التحكم في الآخرين وبالتالي فإن هذه الظاهرة شائعة على كل المستويات في المنظمات المعاصرة

وعليه يمكن القول إن السبب هذه الحقيقة هو حب تطع الناس إلى التحكم في أفعال الآخرين من

أجل النجاح في تأثير على سلوكياتهم .

أولاً: أنواع (آليات) التحكم الاجتماعي:

قبل التعرض إلى ماهية الآليات المستخدمة في الاستحواذ على القوة لابد من الإشارة إلى

هذه الآليات مع التميز بينها كمفاهيم والتي في مجملها هي : النفوذ ، القوة، السيطرة،والمناورات

السياسية والتكتيكات وهنا يشير مفهوم النفوذ الاجتماعي إلى محاولات التأثير (سواء فاشلة أو

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص110،111.

ناجحة) على الغير بالشكل المرغوب أما مفهوم القوة فيشير إلى إمكانية التحكم في الغير والقوة بالتحديد هي القدرة على تغيير سلوك أو اتجاهات الغير بالشكل المرغوب وبالنسبة لمفهوم السيطرة (التحكم) فيشير إلى تلك المحاولات التي تهدف إلى تأثير في الغير والتي تؤدي إلى النتائج المرغوبة أما المناورات السياسية فهي تعكس لنا مدى إشباع الأفراد لمصالحهم الشخصية من خلال قيامهم بالمصالح العامة قصد حماية مصالحهم الخاصة في المنظمات¹.

ثانياً: أسباب استخدام آليات التحكم:

من الأساسيات التي يتوقف عليها اختيار الشخص للأسلوب الذي يستخدمه لتأثير على الآخرين هو توقعه للتأثير الممكن الحصول عليه نتيجة لاستخدام ذلك الأسلوب ،ولذلك فليس من المستغرب أن يلجأ من يحاولون التأثير إلى الأساليب الأكثر قهراً وهو ما يشير إلى أن استخدام القوة للناس لا يتوقف فقط على ميولهم الشخصية بل أيضا على معتقداتهم الخاصة بالنتائج ما يقومون به من أعمال وعليه فانه نظرا لاختلاف المستويات الوظيفية فإنه من المتوقع إن يلجأ المدراء وتابعيهم لاستخدام أساليب تأثير مختلفة كأسلوب الاستشارة مناشدة الرغبات ، الإقناع بالمنطق ، يتضمن كل أسلوب من هذه الأساليب محاولة إقناع الشخص ما بأن يتقبل شيئا لأنه مرغوب بقوة من آخر ،كما أن كلا منها يخص بالقبول اجتماعيا كأسلوب للتأثير على الآخرين في جميع المستويات وعلى ذلك فإنه من المعتقد أن من يستخدمون هذه الأساليب يكونون أكثر كفاءة في أداء وظائفهم بالمقارنة مع أساليب السابقة فإن أقل أساليب التأثير الاجتماعي قبولا هي أساليب

¹ - محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مراجع سابق، ص326، ص328 بتصرف.

الضغط وأساليب القانونية وهي لذلك أقل استخداماً أيضاً وفي الحقيقة فإن الضغط يستخدم كأسلوب للمتابعة أكثر من استخدامه للحصول على الموافقة المبدئية وحتى في هذه الحالة فإنها تستخدم مع المرؤوسين وبإضافة إلى ما سبق فإن أساليب إدخال السرور والآلفة ومناشدة خصائص الفرد الشخصية وتبادل المنافع تستخدم مع بعض الأساليب الأخرى ولا تستخدم منفردة.¹

ثالثاً: التكتيكات الخاصة بالتأثير الاجتماعي

حدد الباحثون عدد من الأساليب التي يستخدمها المديرون للتأثير على العاملين بالمنظمات وأكثر هذه الأساليب استخداماً²

1- الإقناع المنطقي: استخدام الحقائق والجدل المنطقي لإقناع الآخرين بأن النتائج المرغوبة سوف تتحقق .

2- إثارة رغبات العامل: زيادة مستوى تفاؤل العامل عن طريق مخاطبة قيمه ومثالياته .

3- استشارة العاملين: سؤال العاملين أن يشاركوا في صنع القرار أو التخطيط للتغيير .

4- إدخال السرور على العامل: يحاول المديرون هنا الحصول من العامل على ما يريدون عن طريق تحسين مزاجهم أو زيادة مجتمعهم للجميع .

5- تبادل المنافع: وذلك بوعده العامل بالحصول على بعض المنافع إذا ما نفذ المطلوب .

6- مناشدة خصائصهم الشخصية: إعطاء الشخص السلطة لإصدار الأوامر أو إيضاح أن ذلك الأمر يتماشى مع سياسات الشركة وما سنقر على العمل فيها .

¹ - جيرالد جرين برج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ص، 518، 519.

² - جيرالد جرين برج و روبرت بارون، المرجع نفسه، ص 518.

7-الضغط: طلب أداء الشيء باستخدام الطلب أو التهديد .

رابعاً: أساليب (تكتيكات) المناورات السياسية

لكي نفهم المناورات السياسية، التنظيمية لابد من التعرف على الأشكال المختلفة للسلوك

السياسي في المنظمات والمتمثل في وسائل أو أساليب المناورات السياسية هي¹:

1-لوم ومهاجمة الآخرين: يعتبر لوم ومهاجمة الآخرين حينما تسوء الأحوال أحد تكتيكات

المناورات السياسية الشائعة استخداما في المنظمات فالعثور على (كبش فداء) يلائم خطأ أو

فشل ما يسمح للشخص الذي يتصف بالدهاء (المكر) السياسي بأن يتجنب الارتباط .

2-التحكم في المعلومات: يمكن النظر للمعلومات على أنها (الشریان) اللازم لحياة المنظمة

وعليه فإن هذا الأسلوب يعتبر أحد أهم وسائل ممارسة القوة أو النفوذ في المنظمات وبالرغم

من أن هذا الكذب والتحريف أو التزييف الصريح للمعلومات لا يستخدم إلا نادرا في المنظمات

إلا أنها توجد طرق أخرى للتحكم في المعلومات

بغرض تدعيم أو تعزيز المركز التنظيمي للشخص مثل حجب المعلومات، قلب الحقائق،

اختلاق معلومات لا أساس لها من الصحة الخ .

3-تلميع الصورة: إن الذين يهتمون بتدعيم سيطرتهم أو تحكمهم داخل المنظمات يقومون عادة

بدرجة ما ببناء شخصيتهم أو تلميع صورتهم وهي تمثل محاولة لزيادة تحسين انطباع الآخرين

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص402، ص407، بتصرف.

عنهم من خلال لفت الانتباه والأنظار إلى النجاحات الشخصية والربط بين الشخصية والإنجازات الناجحة للآخرين .

4- تنمية أساس للمساندة: إن الحصول على تأييد الآخرين والفوز بتدعيمهم ومساندتهم يفيد لممارسة التأثير الناجح على الغير، كذلك عرض مهارات الأشخاص ونقاط تفوقهم ومحاولة كسب ديمومة التأثير عليهم يعتبر من الطرق المؤدية إلى ذلك، إضافة إلى التبادل المصالح والمنافع والخدمات التي تعتبر ذات نطاق واسع لتنمية وتوسيع القوة في المنظمات .

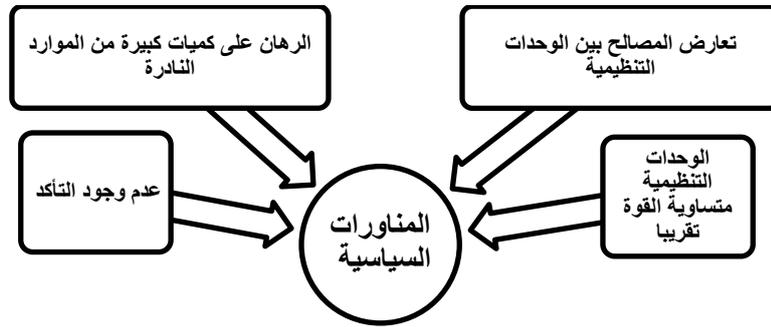
5- الانحياز إلى آخرين أكثر قوة: إن انحياز الفرد إلى من هم من أهم أكثر قوة منه يعتبر أحد الطرق المباشرة في كسب القوة وهناك وسائل كثيرة يمكن استخدامها في تحقيق ذلك وعلى سبيل المثال تكوين تحالفات لتحقيق هدف مشترك كذلك الانتماء لأصحاب القوة والمكانة لحماية مصالحهم .

خامسا : أسباب حدوث المناورات السياسية

يرجع حدوث المناورات السياسية باختصار شديد وكما هو موضح في الشكل التالي

للحالات التالية :

الشكل (8): ملخص لأسباب حدوث المناورات السياسية¹



القيادة

تعتبر القيادة عادة عن القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك لطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم وبمعنى آخر بدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكيات الأفراد وجهودهم .

أولاً: التعريف القيادية الإدارية

تعرف القيادة الإدارية على أنها : " القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم أو المنظمة عن طريق الإقناع والتأثير أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة ."¹

¹ - محمد سلطان وصالح الحناوي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 358 .

أما كونتز و أدونيل فيعتبران القيادة الإدارية : " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني " .²

ومن خلال ما سبق من التعريفات نفهم أن القيادة تعتبر عامل مهم في فعالية المنظمة وعلى

هذا الأساس أشار الباحثون والمهتمون بالسلوك التنظيمي في التبرير الخاص بالحاجة للقيادة.

ثانيا: الحاجة للقيادة

1- عدم شمول واكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي الأمر الذي يستدعي

ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات وفق ما تطلبه الواقع بتنوعه وتعقيداته .

2- التغيير الذي يحدث في البيئة بالمنظمة من شأنه التأثير على المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا

يتأثر بالبيئة وبالتالي هناك الحاجة للتغيرات بهدف تحقيق تكيف مع الظروف الجديدة .

3- ديناميكية المنظمة وميلها نحو التوسع الأمر الذي يتطلب تغييرا في الأنشطة لإحداث التوازن

بين الوحدات المختلفة .

4- الطبيعة البشرية للأفراد التي تتميز بالتباين في الميول والاتجاهات والدوافع والقدرات مما

يتطلب اتخاذ إجراءات تنسيق وتعمل على إيجاد نوع من الولاء لأهداف المنظمة وإيجاد

التكامل بين هذه الأهداف والأهداف الشخصية للعاملين .³

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص489.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص215 .

³ حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 1999، ص161.

ثالثاً: أنواع ونماذج القيادة

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

رابعاً: العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة:

- 1-العوامل التي تخص القائد: من الأمور التي يأخذها أي قائد بعين الاعتبار مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف، وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلاً).

¹- فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي- دراسات نظرية وتطبيقية، دار الفكر العربي، ط1، بيروت، 1994، ص88.

2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: قد يميل بعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر

إلى الاعتماد على عملية اتخاذ القرار .

3- ظروف البيئة: ظروف البيئة لها أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن

ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر

حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

4- الموقف: أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين، فإن مواقف الأزمات لا تشجع

القادة على مشاركة المرؤوسين .

5- الضغوط الزمنية: كما أن الضغط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالرئيس إلى الانفراد في

إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.¹

6- سادسا: الوظيفة الأساسية للقائد: يعمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات

الأفراد ورغباتهم وإمكانيتهم وقدراتهم واحتياجاتهم للمؤسسة أو المنظمة التي ينتمون إليها علاوة

على ذلك يلعب القائد دورا مهما في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي ينعكس بالإيجاب على

إنتاجهم كما وكيفا لأن الإمكانيات والموارد لا تقود الأفراد ولكن القائد أو المدير هو الذي يقود

هؤلاء الأفراد ويحفزهم ويدفعهم إلى العمل واستغلال ما لديهم من الموارد وإمكانيات أفضل

استغلال .

¹- جمال الدين لعوسات، السلوك التنظيمي والتطويري الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص35.

ولكي يحقق القائد مهمته على أكمل وجه في الموقع الذي يقوده لابد أن تتوفر لديه ثلاث

مهارات وهي:¹

1-مهارات اجتماعية: كتكوين علاقة طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة، رفع الروح

المعنوية، العمل على تحقيق التماسك وتوحيد الجهود لتحقيق الهدف الذي تكونت من أجله .

2-مهارات فنية: يجب أن يكون القائد أو المدير ملم بمجال تخصصه مواكب للتقدم الحادث فيه

ولديه خبرات والمعارف بكل ماله علاقة بمجال تخصصه.

3-مهارات عقلية: يجب على القائد أو المدير أن يمتاز بقدرات فكرية وعقلية مثل القدرة على

الخلق والابتكار والإبداع والقدرة على التنبؤ والتوقع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

الاتصال

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة

إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مما مكن هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق

الأعمال والنشاطات في ما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون أولاً وآخراً

مضمون الاتصال، وفي هذا الإطار ومن أجل التأثير على سلوك مختلف الشرائح المستهدفة تلجأ

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

المؤسسات على الاعتماد هذا التفاعل والتبادل المعلومات والأفكار مع هؤلاء باستعمال وسائل محددة لغرض تحقيق أهدافها المسطرة وفقا لطبيعة كل شريحة.

أولاً: مفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة ومختلفة لذا يجب أن نحدد مفهومها من خلال تبيان أصلها ثم تعريفها.

1- الفرع الأول: أصل كلمة الاتصال

في الحقيقة يعود الاتصال إلى بداية الخلق حيث كان الله عز وجل يكلم الملائكة وهذا التخاطب هو نوع من أنواع الاتصال بالإضافة إلى هذا النوع نجد الاتصال عن طريق الرسل وهو اتصال غير مباشر.

أما في عصرنا فيرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها Common (مشترك أو عام) وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو الاتجاه أو سلوك أو فعل ما.¹

2- الفرع الثاني: تعريف الاتصال

* يعرف كونتز الاتصال على أنه : " إرسال أو تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ".²
 * كما يرى ميلر الاتصال أيضا على أنه: " يحدث عندما توجد المعلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".¹

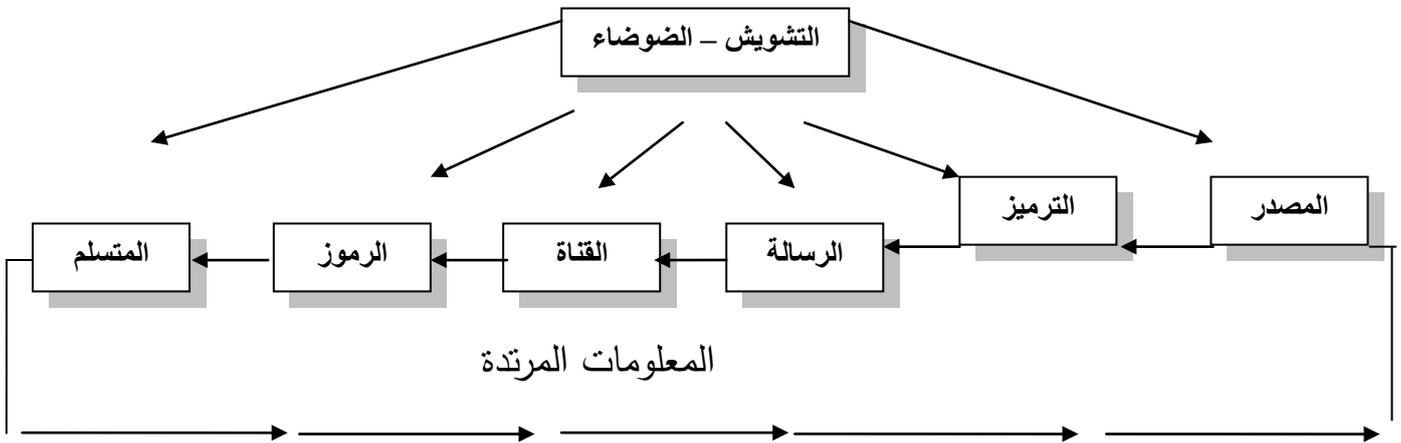
¹- حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط6، 2006، ص23.

* يعرف ولدي شيري الاتصال بأنه: " استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة متشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".²

ثانيا: عملية الاتصال

عملية الاتصال عبارة عن طريق ذو اتجاهين بمعنى أن كل فرد في هذه العملية هو مستقبل ومرسل للمعلومات وحتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي المصدر (مرسل الرسالة) الرسالة (مضمون العملية) المستقبل (متلقي الرسالة) وهذه العناصر تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط فالإتصال يعد أكثر تعقيدا كونه يحتوي على أكثر من متغير وهو ما سنوضحه في الشكل التالي :

الشكل (9): مراحل عملية الاتصال:³



¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 188.

² - يسن عامر ، الاتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 26.

³ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 357.

³ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، مرجع سابق، 1999، ص 230.

ثالثا: طرق ووسائل الاتصال

هنالك العديد من الوسائل الاتصالية نذكر منها ما يلي:

1-الاتصالات الشفهية: وهي عملية توصيل المعلومات شخصيا بدون أي وساطة.

2-الاتصالات المكتوبة: وهي عملية توصيل المعلومات عن طريق وثائق وقرارات مختلفة بين الإدارات .

3-الاتصالات الحركية: وهي عملية توصيل المعلومات عن الحركات والإشارات كما هو الحال في البورصات.

4-الاتصالات الغير لفظية (الالكترونية): فمع التطور التكنولوجي للمعلومات أو ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات فإن هناك العديد من الوسائل الاتصالية أو ما يعرف بوسائل الاتصال الالكتروني .

رابعا: أهداف الاتصال

من أبرز أهداف عملية الاتصالية في محيط العمل ما يلي ¹:

1-إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة أو المهنة .

2-إعطاء المعلومات حول مجريات الأمور في المنظمة .

3-إعطاء معلومات مرتدة عن العاملين على مستوى الأداء لاتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو صحته .

¹- علي عسكر ، الأسس النفسية والاجتماعية في مجال العمل، مرجع سابق، ص144 .

4- إبراز دور العاملين في الأقسام الأخرى أو الوحدات الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.

5- تنمية روح التعاون والشعور بالترابط والهدف المشترك الأمر الذي له أثر في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم.

خامسا: خصائص الاتصال:

حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توفر الخصائص التالية:¹

1- أن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني أو بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة .

2- أن الاتصال له مرسل ومستقبل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال .

3- إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هنالك اتصالا كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لإتمام عملية الاتصال.

4- كما أنه من خصائص الاتصال أنه يحقق التكامل والتفاهم بين متصلين وهذا يعتبر من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة .

¹ ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، لا يوجد دار للنشر ولا البلد، 2003، ص14، ص15.

خلاصة الفصل :

بما أن السلوك التنظيمي اليوم أصبح ذا أهمية نظر لاهتمامه بأوجه السلوك الإنساني داخل أي تنظيم أصبح لا يمكن فصله عن النشاط الإنساني مهما كان نوعه، وعليه فإن التنظيم يعمل على تحديد وتحقيق الأهداف في ضوء التجميع الفعال لمهارات الأفراد مع الاهتمام بسلوكياتهم مما يجعل العمليات الإدارية ذات أبعاد إنسانية اقتصادية اجتماعية و وهو ما يبيانه في الفصل

الأول من خلال المباحث الثلاث التي تطرقنا فيها :

- لأهم المبادئ الأساسية للسلوك التنظيمي.

- السلوك التنظيمي على مستوى الفرد.

- السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة.