



السلوك التنظيمي في النظريات الادارية الرئيسية Organizational behavior in major management theories

توطئة

تعد المنظمات مجال لدراسة السلوك التنظيمي الذي يتعلق بدراسة سلوك الفرد داخلها ، وقد اوضحنا سابقا ما هو المقصود بالسلوك وما هو المقصود بالمنظمات . ونطرق الآن الى أهم النظريات التي تعاملت مع السلوك التنظيمي . وتعرف النظرية Theory على أنها "مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع المعين ". وهي بهذا تؤدي عدة وظائف منها أنها تقدم نظاماً فكرياً و تلخص الحقائق المتاحة وتعمل على التنبؤ كما أنها تشير الى مواطن القوة والضعف وتعد النظرية دليل للعمل الميداني. والآتي أهم النظريات التي فسرت السلوك التنظيمي . وتنقسم النظريات عادة إلى نظرية وصفية Descriptive Theory ونظريه معياريه او مثالي Normative Theory . والآتي مسار ابرز النظريات التي فسرت السلوك الانساني والتعامل مع الافراد العاملين في المنظمات .



أولاً: نموذج ميكافيلي للسلوك الإنساني Machiavellian Model and Human Behavior

قدم Machiavelli في القرن السادس عشر ما يسمى بنموذج الميكافيلية "Machiavellian" . المصطلح المستخدم من قبل بعض علماء النفس المختصين في الاجتماعيات وتحليل الشخصية لوصف نزعة الشخص إلى أن يكون غير عاطفي، وبذلك يكون قادراً على فصل ذاته من مفهوم (الفضيلة أو الأخلاق) التقليدي، وبالتالي يكون قادراً على خداع الآخرين والتلاعب بهم.

ووفقاً لما فسره Machiavelli عن السلوك الإنساني فإن الأسلوب الملائم للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع أو أي وسيلة أخرى . فهذا السلوك محفوف بعدم الثقة والشك . وتظهر جلياً نظرية Machiavelli في " كتابه "الأمير" الذي كتبه لنيل رضى حاكم إحدى المدن الإيطالية، حيث وصف فيه كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء معتمداً في كتابه على مبدأ أن "الغاية تبرر الوسيلة" وهذا يعني أن أي سلوك وتصرف لو كان غير أخلاقي هو مشروع ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف.

وقد ركزت رؤية Machiavelli على ضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لأحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين، ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع.

يلاحظ أن Machiavelli أشار إلى أن هناك أسلوبين مهمين في تغيير وتوجيه سلوك المرؤوس بحيث يؤدي العمل على الوجه المطلوب وهما: أسلوب التعزيز والعقاب .

في الستينات من القرن العشرين، قام Richard Christie & Florence Gays بتطوير اختبار لقياس مستوى الميكافيلية في الفرد. وأصبح اختبارهما الذي يدعى "ماخ-٤" أو Mach - IV ، وهو عبارة عن استبيان للسماة الشخصية مكون من عشرين عبارة، أداة معيارية للتقييم الذاتي لمدى الميكافيلية في الفرد. الفرد الذي يسجل درجات عالية في المقياس (ذوي الماخ العالي) يميل إلى تأييد عبارات مثل، "لا تخبر أحداً أبداً عن السبب الحقيقي لشيء فعلته إلا إذا كان القيام بذلك مفيداً" (عبارة رقم ١) ولكن لا يؤيد عبارات مثل تلك، "في الأساس، أغلب الناس خيرون وطيبون" (عبارة رقم ٤)، "لا يوجد عذر لأن تكذب على غيرك" (عبارة رقم ٧) أو "أغلب الناس الذين يمضون قدماً في العالم يسلكون حياة نظيفة، وأخلاقية" (عبارة رقم ١١). وقد قام كريستي وغايس باستخدام مقياسهما، وأجريا اختبارات تجريبية متعددة أظهرت أن استراتيجيات العلاقات الشخصية وسلوكيات الأشخاص "ذوي الماخ العالي" و "ذوي الماخ المنخفض" تختلف. وقد تم نسخ النتائج الأساسية لتجاربهما في العديد من المطبوعات على نطاق واسع. وقد وجد أنه بالقياس على مقياس "ماخ-٤" أو Mach - IV ، تسجل الذكور، في المتوسط، مستويات أعلى بقليل من الإناث في الميكافيلية.



ثانياً: منهج النظرية الكلاسيكية: classical school

ترى النظرية الكلاسيكية في تفسيرها للسلوك الانساني ، بأن الانسان بطبيعته كسول وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وأنه غير عقلائي وبنفس الوقت انفعالي، لذا فهو غير قادر على أداء عمله بصورة سليمة وفاعلة، لذا وجب عليه السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في سلوكهم داخل المنظمات، وفي ما يأتي استعراض لثلاث نظريات تشكل في مجملها النظرية الكلاسيكية.

١. نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory

تعد دراسة Frederick Taylor للحركة والوقت من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية، فقد لاحظ Taylor أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب، لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة، فالدراسة العلمية للحركات لتأدية العمل بالإضافة إلى دراسة الوقت تمكن من تحديد طريقة عقلانية موضوعية فاعلة واقتصادية للقيام بالعمل، وبناء على هذا الاتجاه فقط يمكن للحوافز المادية أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم، وقد كانت افتراضات الإدارة العلمية تقوم على أن العاملين كسالي وانهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وانهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الاعمال المنوطة بهم.

ويرى Taylor أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد في المنظمات من خلال تصميم مثالي للوظائف وتقديم حوافز مادية.

وقد ركزت الادارة العلمية على الآتي :

- أ- ضرورة التخصص في العمل
- ب- ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والاعمال.
- ت- ضرورة الاختيار والتدريب
- ث- والاهتمام بالحوافز النقدية

أما الانتقادات التي وجهت الى النظرية فقد تمثلت في الآتي:

- أ- أنها نظرية جزئية تركز فقط على الفرد العامل.
- ب- أغفلت العنصر الانساني في نظرتها للعامل وأنه لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي.
- ت- اقتصر في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في محيطها (البيئة الاجتماعية) وتأثير ذلك على سلوك الأفراد العاملين.

٢. نظرية المبادئ الادارية Principles of Management

تتشارك نظرية المبادئ الادارية مع نظرية الادارة العلمية في تفسيرها للسلوك الانساني فكليهما يعتمدان ذات الافتراضات حول الفرد ، إلا أن الاسلوب الذي يجب أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الانساني اختلف عن الادارة العلمية، ففي حين كانت الادارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي لأداء العمل مع الحوافز المادية ، كان نموذج المبادئ الادارية يفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، ومن خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الانساني.



المحاضرة ((الثالثة))

ومن أشهر رواد نظرية العملية الادارية " Henry Fayol " الذي قسم العملية الادارية الى خمسة أنشطة : هي التخطيط والتنظيم والامر والتنسيق والرقابة . وبناءً على هذه الأنشطة استطاع ان يضع أربعة عشر مبدأً تشكل في مجملها الأنشطة الأساسية للإدارة .

٣. النظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory

جادل عالم الاجتماع الألماني Max Weber (١٨٦٤-١٩٢٠) بأن البيروقراطية تشكل الطريقة الأكثر كفاءة وعقلانية التي يمكن من خلالها تنظيم النشاط البشري وأن العمليات المنهجية والتسلسلات الهرمية المنظمة ضرورية للحفاظ على النظام ، وزيادة الكفاءة ، والقضاء على المحسوبية.

من ناحية أخرى ، رأى Weber أيضاً أن البيروقراطية غير المقيدة تمثل تهديداً للحرية الفردية ، مع إمكانية محاصرة الأفراد في "قفص حديدي" غير شخصي من السيطرة العقلانية القائمة على القواعد.

يتم تعريف البيروقراطية وفقاً لـ Weber على أنها تتألف من أربع سمات:

١. التسلسل الهرمي : وتعني مجالات الاختصاص وتقسيمات العمل المحددة بوضوح.

٢. الاستمرارية : أي هيكل يحصل فيه المسؤولون على راتب بدوام كامل ويتقدمون داخل الهيكل.

٣. عدم الشخصية : القواعد المحددة وقواعد التشغيل بدلاً من الإجراءات التعسفية.

٤. الخبرة : يتم اختيار المسؤولين حسب الجدارة ، وتدريبهم ، وإمكانية الوصول إلى المعرفة.





ثالثاً : نظرية الإدارة السلوكية BEHAVIORAL MANAGEMENT THEORY

مع استمرار البحث الإداري في القرن العشرين ، بدأت الأسئلة تطرح فيما يتعلق بتفاعلات ودوافع الفرد داخل المنظمات. لم تكن مبادئ الإدارة التي تم تطويرها خلال الفترة الكلاسيكية مفيدة ببساطة في التعامل مع العديد من المواقف الإدارية ولم تستطع تفسير سلوك العاملين الفرديين. باختصار ، تجاهلت النظرية الكلاسيكية دوافع العامل وسلوكه. ونتيجة لذلك ، كانت المدرسة السلوكية نتيجة طبيعية لهذه التجربة الإدارية الثورية.

غالبًا ما تسمى نظرية الإدارة السلوكية بحركة العلاقات الإنسانية لأنها تتناول البعد الإنساني للعمل. يعتقد المنظرون السلوكيون أن الفهم الأفضل للسلوك البشري في العمل ، مثل الدافع والصراع والتوقعات وديناميكيات المجموعة ، يحسن الإنتاجية.

رأى المنظرون الذين ساهموا في هذه المدرسة العاملين كأفراد وموارد وأصول يجب تطويرها والعمل معها - وليس كآلات ، كما في الماضي. ساهم العديد من الأفراد والتجارب في هذه النظرية.

١. **جاءت مساهمات Elton Mayo** كجزء من دراسات Hawthorne ، كان الاستنتاج العام من دراسات Hawthorne أن العلاقات الإنسانية والاحتياجات الاجتماعية للعمال هي جوانب حاسمة في إدارة الأعمال. ساعد مبدأ الدافع البشري هذا في إحداث ثورة في نظريات وممارسات الإدارة.
٢. **طور Abraham Maslow** ، عالم النفس الممارس ، واحدة من أكثر نظريات الحاجة المعترف بها على نطاق واسع ، وهي نظرية تحفيز تستند إلى مراعاة الاحتياجات البشرية. كانت نظريته عن الاحتياجات البشرية لها ثلاثة افتراضات:
 - لا يتم تلبية احتياجات الإنسان تمامًا.
 - السلوك البشري هادف وتحفزه الحاجة إلى الرضا.
 - يمكن تصنيف الاحتياجات وفقاً للهيكل الهرمي للأهمية ، من الأدنى إلى الأعلى.
٣. **تأثر Douglas McGregor** بشدة بدراسات Hawthorne & Maslow. كان يعتقد أن هناك نوعين أساسيين من المديرين. وفق دراسته التي عرفت بنظرية Theory X, Y هما :
 ١. مدير Theory X ، لديه نظرة سلبية للعاملين ويفترض أنهم كسالي وغير جديرين بالثقة وغير قادرين على تحمل المسؤولية.
 ٢. مدير Theory Y يفترض أن العاملين ليسوا فقط جديرين بالثقة وقادرين على تحمل المسؤولية ، ولكن لديهم أيضاً مستويات عالية من التحفيز.

كان أحد الجوانب المهمة لفكرة McGregor هو اعتقاده بأن المديرين الذين لديهم أي مجموعة من الافتراضات يمكنهم إنشاء نبوءات تحقق الذات - من خلال سلوكهم ، يخلق هؤلاء المديرين مواقف يتصرف فيها المرؤوسون بطرق تؤكد توقعات المدير الأصلية. كمجموعة ، اكتشف هؤلاء المنظرون أن الناس يعملون من أجل الرضا الداخلي وليس المكافآت المادية ، مما أدى إلى تحويل التركيز إلى دور الأفراد في أداء المنظمة.



رابعاً: مدرسة النظم THE SYSTEM OF MANAGEMENT

تؤكد هذه المدرسة على اعتبار النظام (System) هو أدق وحدة يمكن أن تكون اطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، وتعرف النظام على أنه مجموعة من الاجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متناغم في سبيل تحقيق الاهداف المحددة لها، فالمجتمع هو وحدة او نظام عام (General System) يتكون من وحدات أصغر أو فرعية (Sub-Systems) تكون كل واحدة منها نظاماً قائماً بذاته. وهي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية. ويعد النظام الإداري (المنظمة) Administrative System نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى باستمرار في المجتمع ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويتكون النظام الإداري للمنظمة من عناصر مترابطة فرعية تشمل:

- النظام الفني (Technical Sub- System).
- نظام المعلومات (Information Sub- System)
- نظام القوى البشرية (Human Sub- System)
- النظام الاقتصادي والمالي (Economic & Financial Sub- System)

ومن فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة

١. جعلت الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.
٢. ساعدت الإداريين على فهم سير المنظمة وركزت اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.
٣. أدت الى ثورة ادارية وبروز نظريات ادارية جديدة من النظرية الطرفية او الموقفية (The Contingency theory).

خامساً: النظرية الموقفية CONTINGENCY APPROACH

وفق النظرية الموقفية ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، ونرى ذلك بوضوح عند الحديث عن السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث يكون الأمر أكثر تشابكاً، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. فمثلاً، لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابياً في كل العاملين، هذا وحده غير كافي، كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، بل يمكن للقيادة التسلطية أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك، كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل:

- شكل الهيكل التنظيمي
- التنسيق
- والسلطة
- ودرجة المركزية.
- أنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة.



سادساً: نظام الإدارة اليابانية JAPANESE MANAGEMENT SYSTEM

اختلف العلماء في تحليل سبب نجاح اسلوب الادارة اليابانية، والتي بدأ سرها من نظرية Z للعالم وليم Uchi ، حيث لاحظ Uchi في دراسته تفوق انتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا بالرغم من تفوق الخبرة في عناصر الانتاج من رأسمال وعدد عاملين وغيرها من عوامل، لذا عزا Uchi سر التفوق الياباني الى الأسلوب الاداري في المنظمات اليابانية وخصوصاً تركيزه على فلسفة خلق العامل السعيد في عمله، الثقة، الألفة والمودة، المهارة. ومنها أصبحت الإدارة اليابانية مرجع مهم يمتاز بخصائص متعددة مهمه في إدارة الفرد والتأثير على سلوكه ومن أهم هذه الخصائص للإدارة اليابانية:

١. **التوظيف مدى الحياة:** إن هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظمتهم، ويعزز انتماءه إليها.
٢. **البطء في التقييم والترقية:** لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه وبالرغم من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون محبطاً للعاملين إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل بسبب توفر الأمن الوظيفي لهم.
٣. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية من خلال أسلوب العمل الجماعي.
٤. **المسئولية الجماعية:** إن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد. وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح نهاية العام.
٥. **الرعاية الشمولية:** تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها، كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية لهم وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان والقيام بنشاطات اجتماعية وغيرها من النواحي غير الرسمية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين.
٦. **المسارات الوظيفية غير المتخصصة:** تتميز الإدارة اليابانية بإتاحة الفرصة للعاملين في المنظمات اليابانية للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد، بهدف إعطائهم فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل، مما يعزز تقديره لهم وتعاونهم معهم.
٧. **الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروؤسيهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
٨. **حركة العاملين الأفقية وليس العمودية** أي الانتقال من وظيفة الى وظيفة اخرى في نفس المستوى مما يسهل عملية الاحلال الوظيفي واكتساب العديد من المهارات.

شكراً لكم