

المقياس: علم النفس الاجتماعي للمنظمات

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم - ماجستير 1-

الأستاذة: أ.د. فتيحة كركوش

المحاضرة الثانية: في ماهية السلوك التنظيمي

تمهيد:

ينتمي الأفراد إلى العديد من المنظمات (الجامعة، الجمعيات وغيرها...) لذلك فان دراسة التنظيم من حيث بنيته وتفاعله وتسييره يعد ضرورة لفهمه أولا وأيضا لمعالجة مشكلاته ثانيا.

لذلك سيجد الطالب الكثير من الشروحات بخصوص مفهوم التنظيم من زوايا ومداخل متنوعة، وكذا نظرة كرونولوجية لتطور التنظيم حتى يصل إلى وقتنا الحالي مع الكثير من التغيرات والتطورات التي عاشتها المنظمة.

1. في ماهية المفهوم:

يطلق اسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح للخدمات، شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.

أشار عبد الوهاب (1976، ص82) إلى أن كلمة التنظيم تعني شيئين، هما: الوظيفة والشكل. فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يصلوا إلى تحقيق أهداف محددة. أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة للوصول بها إلى هدف محدد.

-إذا كان علم الاجتماع ينظر إلى التنظيم من منظور شامل لكل التفاعلات الاجتماعية والديناميات الحيوية، فإن علم النفس ينظر إليه من منظور تفاعل الأفراد داخل التنظيم، بينما نجد علم النفس الاجتماعي يركز على دراسة جماعات العمل في التنظيم.

يتميز التنظيم بطابعه الاجتماعي المعقد، إذ لا يمكن تصور تنظيم خال من أفراد لهم أنماط موحدة يقتسمون المهام وينسقون فيما بينهم بطريقة واعية، ولهم أنماط من التفاعلات التي تتطلب النظام والتعاون والتنسيق والهيكلية، بحيث يتميز التنظيم بحدود واضحة تميّزه عن غيره (بين أعضاء التنظيم والغرباء عنه).

في ذات السياق عرّف كل من فرانش وساورد (French & Saward, 1975, p293) السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الناس عندما يتصرفون كأعضاء في تنظيمات؛ أي أنه خاص بدراسة السلوك الإنساني في تفاعله داخل التنظيمات في إطار الهياكل التنظيمية".

2. تطور مفهوم السلوك التنظيمي وخصائصه:

حدث تطور في مفهوم السلوك التنظيمي وفي خصائصه وذلك بحكم البحوث التي أقيمت في مجالي التسيير والإدارة.

1.2. المفهوم التقليدي للتنظيم: قام فريديك تايلور بأول الدراسات وأشهرها، أفرزت المدرسة العلمية. كان من بين أهدافه أن يتخطى صعوبات العمل في الصناعة للحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة اقل، حيث قدم أربعة مبادئ، هي:

- تنمية علم حقيقي للعمل،
- الاختيار العلمي والتنمية المتطورة لليد العاملة،
- الجمع بين علم العمل والأفراد المختارين والمكونين،
- التعاون الدائم بين الإدارة والعمال. (عد الى تجربة سميث)

وظهر أيضا كل من فايول (Fayol) وأورويك (Urwick) اللذين قدما بدورها مبادئ أخرى لتسيير المنظمات.

أطلق على هذه المدرسة الفكرية اسم "المدرسة الكلاسيكية للإدارة"، وقد سماها وكسلي ويوكل (Wexley & Yukl, 1975) بالمدرسة الميكانيكية في نظرية التنظيم لأنها تعامل التنظيمات كأشياء آليات. تتميز خصائص التنظيم حسب هذه المدرسة ب: سلطة مركزة - حدود واضحة لمراكز السلطة - تخصص في المهام - تقسيم واضح للعمل - قوانين وقواعد - فصل واضح بين الإطارات والعمال.

2.2. المفهوم الإنساني للتنظيم: أهمل المفهوم التقليدي للتنظيم الجانب البشري الذي يعد عنصرا أساسيا وفعالا فيه، لذلك فإن التون مايو ركز على قيمة العمال باعتبارهم جزءا مركزيا من التنظيم (عد إلى بحوث مايو زملاءه المعروفة ببحوث هاوثورن)، وتكمن نتائج هذه التجارب في أن العلاقات الحسنة بين العاملات التي كوّنت جماعة منسجمة متعاونة ومتفاهمة وتطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة هي السبب الحقيقية لارتفاع الروح المعنوية وتحسين الإنتاج؛ مما أدى إلى زيادة البحث والاهتمام بتنظيم جماعات العمل والمشاركة الحرة لهذه الجماعات في أعمال وأهداف المؤسسة (ص 23)

كما اهتم مايو زملاؤه بالتفاعلات داخل الجماعات سواء منظمة وفق قواعد رسمية أم أنها منظمة تنظيما غير رسميا، في غياب تدخل الإدارة التي تشتغل فيها هذه الجماعات .

3.2. مفهوم التنظيم كالنسق: إن الاتجاه الذي تسيير نحوه البحوث في نظرية التنظيم هو التكامل بين عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها من أجل الحصول على إنتاج مرتفع وبتكاليف مالية وبشرية منخفضة. كل ذلك أدى إلى ظهور مجال علمي جديد يتمثل في "المواءمة البشرية" أو ما يعرف بـ"الأرغونوميا" (Ergonomie)، حيث يهدف هذا الاتجاه إلى التعرف على قدرات العمال وخصائصهم النفسية والفيزيولوجية قصد تحسين تصميم الآلات والظروف الفيزيائية والتنظيمية للعمل

والرفع من درجة رضا العمال ورفاهية العمل؛ فظهر مفهوم "النسق الاجتماعي-التقني" وكذا مفهوم "نسق الإنسان والآلة".

-السلوك التنظيمي في **العصر الحديث**: بدأ ظهور علم السلوك التنظيمي في عام 1940، حيث تبين أن علم يعتمد على العلوم الأخرى ولذلك يمكن القول بأنه: علم **مهجن** يستمد كيانه من كثير من العلوم الاجتماعية فعلى سبيل المثال فإن دراسة الشخصية، التعلم، الإدراك منبعها علم النفس في حين أن دراسات ديناميكية الجماعة والقيادة تعتمد على علم الاجتماع دراسات شبكة الاتصالات التنظيمية منبعها مجال الاتصال ودراسات القوة والسياسة في التنظيم تعتمد على علم السياسة وهكذا.

-الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي بمفهومه المعاصر: هناك ثلاث افتراضات أساسية هي: إن التنظيمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية حينما يتم تحسين مستوى **جودة** الحياة للعاملين فيها. ليس هناك مدخل **وحيد** مفضل لدراسة السلوك في المنظمات (المدخل الموقفي). تتميز التنظيمات بخاصية **الديناميكية** واستمرارية التغيير.

الافتراض الأول: التنظيمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية حينما يتم تحسين مستوى **جودة الحياة** للعاملين فيها **Work Can be Both productive and Pleasant** يمكن أن يكون العمل منتجاً وفي نفس الوقت مصدراً للبهجة والسرور. يمكننا توضيح ذلك من خلال نظرية دوغلاس ماكسروكيجر (X , Y) ، حيث أوضح كيف كانت النظرة إلى العامل في الماضي (نظرية X) ثم كيف أصبحت في الوقت الحاضر نظرية (Y) وهذا يوضح لنا: أن السلوك التنظيمي بمفهومه الحديث يرى أنه ليست هناك أسباب تمنع من جعل مواقع العمل منتجة وباعثة على السرور في نفس الوقت.

الافتراض الثاني: ليس هناك مدخل **وحيد** مفضل لدراسة السلوك التنظيمي. يمكننا الرد على هذه النقطة من خلال الأسئلة التالية: ما أفضل طريقة لتحفيز الناس؟ ما أفضل أنماط القيادة؟ هل القرارات تتخذ بشكل جماعي أم فردي؟ وللإجابة على ذلك: أنه ليس هناك مدخل **وحيد** مفضل لمواجهة تلك الظواهر؛ بل أن المدخل الموقفي هو الحل عندما يتعلق الأمر بالسلوك التنظيمي.

معنى ذلك أن سلوك الأفراد يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية مثل: قيم ومهارات ودوافع الفرد، ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: طبيعة التنظيم، والثقافة التنظيمية، العلاقات الاجتماعية بين

الأفراد، بالإضافة إلى العوامل المحيطة بالبيئة مثل: قوة الاقتصاد، المنافسة، لذلك فإنه لا يوجد موقف موحد لإدارة الناس والاعتقاد بغير ذلك يعتبر تحيز وتبسيط مبالغ فيه.

الافتراض الثالث: التنظيمات نظم ديناميكية ودائمة للتغير: هو النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح تحتاج إلى **مدخلات** وتقوم بعمليات ولديها **مخرجات** وهذا يدل على أن مجال السلوك التنظيمي مقتنع بطبيعة الديناميكية للمنظمات.

إن القوى التي تؤثر على السلوك التنظيمي في **الوقت الراهن** تتمثل في العولمة الاقتصادية. تنوع قوة العمل. نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة. التطورات التكنولوجية. ثورة الجودة. التوقعات الخاصة من السلوك الذي يراعي المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: الإدارة الدولية والعولمة الاقتصادية: إن الطبيعة العالمية للمنظمات اليوم والدور الهام الذي تلعبه الثقافة في التنظيم ينعكس على دراسات السلوك التنظيمي. حتى نفهم السلوك في المنظمات لا بد لنا من العلم أن هذه المنظمات تحصل على الموارد والمعلومات والسلع ورأس المال ... إلخ من خلال تعاملها مع بعضها البعض ولم يعد هذا التعامل محلياً؛ بل أصبح دولياً ومن هنا ظهرت ما يسمى بالتجارة العالمية وهي المحرك الرئيسي للعولمة من خلال ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات. **التجارة الدولية:** هي المحرك الرئيسي لقطار العولمة والقاطرة هي الشركات متعددة الجنسيات.

أثر الثقافة: الثقافة هي مجموعة الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يؤمن بها كيان اجتماعي معين، ومنه يهتم علماء السلوك التنظيمي بمدى تأثير الثقافة على اتجاهات وميول ورغبات وسلوك العاملين.

ملاحظة: يكون هناك تباين ثقافي وهذا يحدث ما يسمى بالصدمة الثقافية والتي تحدث عندما يهاجر الفرد للعمل في بلاد أخرى أو عندما يعود لموطنه الأصلي بعد فترة طويلة. وتحتاج عملية التكيف مع الثقافة فترة معينة.

ثانياً: الاتجاه نحو التنوع في قوة العمل: ينطلق من مبدأ التماثل، الذي يعني أن الناس الذين ينتمون إلى أصول عرقية وديانات مختلفة تنصهر كل خلفياتهم الثقافية لتمثل في ثقافة واحدة مشتركة (احترام التباين، والمحافظة على الثقافة). وكذا مبدأ التباين والاختلاف: وهو يعني أنه يمكن تحقيق التعاون والانسجام بين الثقافات المختلفة دون أن ينصهروا في بوتقة واحدة؛ أي أن الأفراد الذين يحملون

ثقافات مختلفة ويعملون معاً لا يطلب منهم التماثل بل كل منهم أن يستوعب ويتقبل ويحترم ثقافة الآخرين (اتجاه حديث قبول واحترام التنوع).

كل هذا يعمل على تحقيق فوائد للمنظمة منها: المحافظة على الموارد البشرية. مساعدة الفرد في حل بعض مشاكله الشخصية تساعده على الإبداع. تعمل على جذب الكفاءات البشرية من الخارج مما يجعل الشركة أكثر تنافساً.

ثالثاً: إيجاد ترتيبات عمل جديدة مرنة: مع التطور الذي حصل في العالم أدى إلى إعادة النظر في بعض الأمور منها: وجود برامج مرنة لساعات العمل، ضغط ساعات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام، المشاركة في العمل. التخفيض الاختياري لساعات العمل، استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لأداء العمل عن بعد (وازداد هذا الاستعمال مع انتشار فيروس كورونا).

رابعاً: دور التكنولوجيا في خلق صيغ تنظيمية جديدة: للتقدم التكنولوجي الهائل تأثير مباشر على السلوك التنظيمي، ويظهر ذلك في وجود تنظيمات أبسط وأقل حجماً، إحلال العمالة المؤقتة التي تعمل بعقد لفترة أو مهمة محددة محل العمالة الدائمة.

خامساً: ثورة الجودة: وظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة التي تُعبر عن الإستراتيجية التنظيمية لتحسين رضا المستهلك بتنمية الأساليب التي تساعد على الإدارة الواعية لجودة المخرجات.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: توجد بعض المنظمات تمارس أعمالاً غير أخلاقية، مدفوعة بعدد الأسباب، منها: تحقيق المكسب المالي بأي ثمن. إعطاء المجتمع قيمة عالية للنجاح الاقتصادي. انتشار ذلك في ثقافة المنظمة يدفع الناس لعمل أي شيء من أجل الربح. بعض المنظمات تركز على الربح كهدف وحيد. في مواجهة المنافسة فإن الناس لا يفكرون إلا في النجاح ولو على حساب الآخرين. المنافسة الشديدة بين الناس والشركات، ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي وغيرها.

خلاصة:

مما لاشك فيه -بعد عرض هذه اللوحة التاريخية المهمة في حياة وتطور التنظيمات، أن الطالب استوعب جيداً أهمية التنظيم ليس فقط على مستوى الحياة المهنية؛ وإنما في كل عمليات تفاعلنا

كبشر، وتوصل إلى أن كل منظمة لا تنطلق أبدا من فراغ بل أنها تُبنى كأى كيان حيوي يعيش في بيئة
تحتضنه وتغذيه بالكثير من التجارب والاحتكاكات.