

# مقدّمة في السلوكِ النُظيِّمِ

obeikandi.com

## 1 - تعريف:

### 1.1 - إدراك السلوك البشري :

إن كل إنسان يعتبر أنه قادر على فهم سلوك الغير ويعطي لنفسه الحق بالحكم عليه وقد يحكم على سلوك فرد ما بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي ، عقلاني أو غير عقلاني ، محق أو ظالم وقد يتخطى الحكم الفرد وينتقل إلى أحكام عامة تستعمل كأداة لإدراك الآخرين كأن نقول مثلاً:

كل الناس لا يهمهم إلا المال  
أو الإنسان لا يتعلم في الكبر  
لا أحد يحب العمل تحت المراقبة  
الشباب غير جديين

هل هذه الأقوال صحيحة أم خاطئة؟ ربما يكون بعضها صحيحاً وبعضها خاطئاً ولكننا لا يمكن أن نجزم بشيء لأننا نفتقر لوسائل ومعلومات لنختبر بها هذه الأقوال فهي مبنية على أساس الحدس أو القيم السائدة ولكن المهم الآن هو أن نعي من خلال هذه الأمثلة أن النظرة التي نحملها عن السلوك الإنساني هي في الغالب مبنية على الإحساس والأحكام المسبقة .

فهي إذن لا تسمح لنا بمعرفة أسباب السلوك إذا حدث ولا بتوقع السلوك قبل أن يحدث .

وقد تساعد الدراسة العلمية للسلوك البشري على تنمية قدرة الفهم والتوقع لهذا السلوك . ولكن هل يخضع السلوك لدراسة علمية؟

نعم إذا اعتبرنا أن السلوك البشري ليس عفويًا ولكنه يخضع لمتغيرات معينة تتواجد في مواقف معينة .

وقد تعمل المنهجية العلمية على اكتشاف هذه المتغيرات والعلاقات بينها وكيفية تأثيرها وتوجيهها للسلوك البشري .

دالة السلوك البشري  $C = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$

وتمتاز المنهجية العلمية لدراسة السلوك بهذه الخصائص .

1- التصريح بكل تفاصيل الطريقة التي وقع التوصل بها إلى النتائج بكيفية تسمح لأي باحث أن يتابعها خطوة بخطوة ويعيد استعمال هذه الطريقة إن أراد ذلك .

كأن تكون نتيجة البحث مثلاً: ان أكثر الناس نشاطاً هم أكثرهم عدوانية . يجب أن يبين الباحث كيف قام ببحثه وما هي العينة وما هي المناهج التي استعملها للحصول على المعلومات وكذلك المناهج التي حلل بها المعلومات للتقدم بهذه النتيجة التي يدعي أنها تعبر عن واقع .

2- التعريف الدقيق بالمفاهيم المستعملة: في المثال السابق ماذا نعني بالنشاط؟ وماذا نعني بالعدوانية؟

3- موضوعية الطريقة التي وقع بها جمع المعلومات / عكس ذاتية .

4- إمكانية الوصول لنفس النتائج إذا أعيد استعمال نفس المناهج وفي نفس الظروف .

5- الشمولية والتراكم: في حين تعتمد النظرة الذاتية للسلوك البشري

(la vision subjective) على سبب واحد في الغالب لتفسير السلوك فإن المنهجية العلمية تبحث عن كل المتغيرات التي يحتمل أن تسبب السلوك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تعمل على إدماج نظريات متعددة وأبحاث مختلفة لبناء نظرية عامة (تراكم المعرفة).

6 - هدف التفسير والفهم والتوقع: يسأل الباحث لماذا حدث السلوك وكيف؟ وإذا تعرف على المتغيرات والظروف التي أنتجت سلوكاً ما، يمكنه بالتالي أن يتوقع بشيء من الدقة حدوث نفس السلوك إذا توفرت نفس الظروف كما هو الشأن بالنسبة لعالم الفيزياء<sup>(1)</sup>. مع وجود الفارق عند التطبيق لأن ذلك يشير مسألة شرعية مراقبة السلوك البشري أولاً وإمكانية هذه المراقبة نظراً لأن الإنسان لا يخضع آلياً للظروف والمتغيرات بحكم وجدانه وإرادته.

إن المنهجية العلمية تبقى متقدمة عن الإحساس والبديهة لفهم السلوك البشري والتنبؤ به ولكنها لا تسمح في هذا الميدان بمعرفة لها درجة من الدقة تماثل علوم الطبيعة في الوقت الحاضر نظراً لما وصلت إليه العلوم السلوكية لحد الآن.

## 2.1 - السلوك في المنظمة أو السلوك التنظيمي:

إن السلوك البشري يحدث في نطاق مجال للحياة أو للفعل وهذا المجال ليس بالحر بل هو منظم أي إنه يخضع لشبكة من العلاقات والمحددات وذلك:

- إما في صورة مؤسسات اجتماعية تعتمد على تقاليد اجتماعية معينة وتختص بنسيج من العلاقات الاجتماعية تستمد جذورها من الحضارة والتاريخ الخاصين بمجتمع ما كالأسرة والعشيرة والحرفة.

- وإما في صورة منظمات تنشأ لغايات عملية محددة وتوزع فيها

(1) انظر: BERELSON B., & STEINER G.A., Human behavior, New York, 1964.

المكانات الاجتماعية والمهام والسلطة والمعلومات حسب قوانين أو تراتيب واختيارات أو تقاليد كالمؤسسة التربوية أو الصناعية أو التجارية أو الثقافية أو الإدارية . . .

ومن هنا نرى أن المنظمة تحتوي على الكثير من المحددات التي من شأنها أن توجه السلوك نحو الغايات المطلوبة سواء عن طريق السلطة المباشرة أو المراقبة غير المباشرة أو التنسيق أو التعاون أو عن طريق المتغيرات المادية المتواجدة في المنظمة كظروف الزمان والمكان والتكنولوجيا والمواد المستعملة، والمنتوج، والموارد والملكية . . .

وإذا كان السلوك التنظيمي أي السلوك الذي ينشأ داخل المنظمة خاضعاً ولو نسبياً للمحددات الموجودة بها فمن البديهي أن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي لا بد أن تمر من تصور واضح للمنظمة بخصائصها وكيفية اشتغالها .

دالة السلوك التنظيمي :  $Co = f (o, x_2, x_3 \dots x_n)$

إن الاهتمام بماهية المنظمة وكيفية اشتغالها انطلق بجد في الستينات من هذا القرن وقد تولد عنه ميدان علمي جديد يدعى بنظرية المنظمات . وقد توصلت الأبحاث في هذا الميدان إلى التعريف بالمنظمة على أنها نسق مفتوح وذلك لأنها تتميز بالصفات التالية :

(أ) تتكون المنظمة من عناصر متعددة ومعقدة تربطها علاقات تفاعلية(\*) ببعضها البعض ومن بين هذه العناصر العنصر البشري، العنصر المالي، العنصر التكنولوجي . . .

وكل عنصر من هذه العناصر يتكون هو كذلك من عناصر متفاعلة ولهذا يطلق عليه مفهوم النسق الفرعي (sous-système) فالعنصر البشري مثلاً ليس بالجزء البسيط من بين أجزاء المنظمة لكنه نسق متعدد الجوانب وله حركيته الخاصة . وكذلك بالنسبة للعنصر المالي أو التكنولوجي الذي له مكونات عدة وتطور ذاتي .

LEWIN K. Psychologie dynamique, P.U.F., 1959

(1) انظر:

(\*) من مزايا نظرية الأنساق لفت الانتباه إلى ظاهرة اندماج العناصر المشتتة .

(ب) تعيش المنظمة وتتطور في علاقة تفاعلية مستمرة مع محيطها بأبعاده المختلفة: اجتماعية وقانونية واقتصادية وسياسية. وهذا التفاعل يتجسم في تأثير متبادل ذي اتجاهين: تقبل المنظمة مدخلات (inputs) من البيئة الخارجية وهي عناصر مادية (مواد، آليات... ) ومعنوية (قوانين، قيم، أنماط سلوك، معلومات...).

ومن ناحية أخرى تضع المنظمة في البيئة مخرجات (outputs) مادية (منتوجات، فضلات... ) ومعنوية (معلومات، أنماط سلوك وخاصة منها سلوك الاستهلاك والعلاقات البشرية).

(ج) تمتاز المنظمة بالتطور مع المحافظة على توازن حركي (homéostasie dynamique) ذلك أن البيئة التي تتفاعل معها هي متقلبة في حد ذاتها (turbulente) وهذا التفاعل وإدماج عناصر متغيرة يعطي للمنظمة مرونة تجعلها قادرة على التأقلم وتجنبها الميل إلى الانحطاط والفناء (entropie)<sup>(1)</sup>.

تكمن أهمية نظرية الأنساق في لفت الانتباه إلى اندماج العناصر المنعزلة والمشتتة. ومن خصائص هذه النظرية أنها تعتبر المنظمة ككائن حي. والكائن الحي يقضي بصفة تلقائية طبيعية على العناصر المضرة ولكن هذا التصور لا يدل دلالة كافية على كائن يحتوي على عناصر بشرية تمتاز بقدرة على الفعل ولها مصالح وأهداف تتعارض أحياناً مع الغاية الرئيسية للمنظمة وهذا ما يجعل بعض العناصر البشرية تبقى أحياناً على عوامل مضرة بالمنظمة كأن تحتفظ إدارة بتقنيات عتيقة لأنها لا تريد أن تستثمر في تكوين الموظفين، أو أن يتحالف موظف غير كفاء مع مجموعة من الموظفين ليتحصل على منصب ذي نفوذ، أو أن يقضي مدير على مجموعة نشيطة خوفاً من فقدان نفوذه، أو أن يختار مدير مؤسسة الموظفين الذين تربطهم به قرابة لإعطائهم المسؤوليات بقطع النظر عن كفاءاتهم... الخ. ودراسة هذه الظواهر تحتاج إلى ميادين علمية أخرى غير نظرية المنظمات لفهمه.

(1) انظر: Voir BERTALANFY (Von) L., Théorie générale des Systèmes, Paris, Dunod, 1973.

وعلى هذا الأساس فإن المدخل التنظيمي وحده لا يكفي لدراسة السلوك التي تحتاج إلى ميادين علمية أخرى.

وللتقدم بدراسة السلوك التنظيمي سنعتمد كتعريف أن المنظمة تتمثل في نسق مفتوح متعدد العناصر الفرعية ويتفاعل مع البيئة الخارجية.

## 2 - المداخل المتعددة لدراسة السلوك التنظيمي:

رأينا أن العنصر البشري يمثل نسقاً فرعياً من بين الانساق الفرعية للمنظمة ويعني ذلك أنه يدخل في علاقة تفاعلية مع العناصر المكونة لها من جهة وله خصائصه الذاتية من جهة أخرى لذا فإن دراسة السلوك التنظيمي لا بد أن تعتمد مدخلين رئيسيين.

(أ) المدخل التنظيمي L'approche organisationnelle لدراسة طبيعة العلاقات الموجودة بين العنصر البشري والعناصر الأخرى المكونة للمنظمة أو بين العنصر البشري والمنظمة ككل. مثلاً كيف يتعامل العنصر البشري مع التكنولوجيا في مؤسسة صناعية؟ كيف يتعامل مع القوانين والتراتب؟ ما هو تأثير البنية التنظيمية على العلاقات البشرية والمكانات؟

(ب) مدخل العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف اهتماماتها: علم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، العلوم السياسية. هذه العلوم تعطي بعض الإجابات حول خاصيات النفس البشرية، وآليات السلوك داخل الجماعات الصغيرة، وخاصيات المجتمع الواسع وتأثيرها على الفرد.

وستتطرق لبعض ما أتت به هذه العلوم في الفصول الموالية ونكتفي في هذا الفصل بتحليل بعض ما يفيد به المدخل التنظيمي لدراسة السلوك.

### 1.2 - البنية التنظيمية والسلوك:

رأينا أن المنظمة تمثل مجالاً للفعل وأنها تختص بأهداف وغايات يشترك مختلف أعضاء المنظمة في تحقيقها. ويترتب عن ذلك الاشتراك تقسيم

الأعمال وتنسيق بين الأفراد فيأخذ كل فرد مكانه في العمل وتحدد علاقاته ببقية أعضاء المنظمة وكذلك طرق التنسيق بين كل العاملين وذلك حسب قوانين وتراتب معينة، ومفهوم البنية التنظيمية يشير إلى مجموع القوانين والتراتب هذه.

مثلاً يعرف (Mintzberg 1979) بالبنية التنظيمية كالاتي: «يمكن تعريف بنية المنظمة ببساطة على أنها مجموع الوسائل المستعملة لتقسيم العمل إلى وظائف متباينة ثم لضمان التنسيق اللازم بين هذه الوظائف». وهكذا تحدد البنية التنظيمية مجال العمل ومن خلال طرق التنسيق المتخذة توضع متغيرات توجه السلوك وتحد من حرية الفرد.

يقسم Mintzberg آليات التنسيق إلى خمسة أصناف:

● **التعديل المتبادل (ajustement mutuel)** وهي طريقة شبيهة بالتعاون حيث يتأثر السلوك بطبيعة الأشخاص المتعاونين ومدى انفاقهم والتزامهم بأهداف المنظمة، إذ هي طريقة تبقي على مجال واسع للحرية واختبار السلوك على مستوى مجموعة المتعاونين.

● **المراقبة المباشرة** وهذه طريقة تعتمد على وجود سلطة يختص بها بعض أعضاء المنظمة ويخضع لها البعض الآخر. ويوجه السلوك حسب هذه العلاقة السلطوية.

● **التنميط (la standardisation)** أي إخضاع الشغل إلى آليات أو قواعد أو قوانين محددة، ويتخذ التنميط ثلاثة أشكال:

\* **تنميط العمليات (standardisation des operations).**

\* **تنميط المنتجات (standardisation des produits).**

\* **تنميط الاختصاصات (standardisation des spécialités).**

وطرق التنسيق الثلاثة هذه التي تعتمد مبدأ التنميط تسمح في النهاية بالاستغناء عن الدخول في علاقات اجتماعية سواء كانت سلطوية أو تعاونية

ولكنها تضع في ميدان العمل متغيرات توجه السلوك شبه آلياً: كأن يطالب العامل بعدد محدود من الحركات في سلسلة إنتاج تسيير حسب نسق محدد وهذا مثال لتنميط العمليات، أو أن لا يقبل المنتج إلا إذا كان يستجيب إلى صفات ومعايير جودة محددة (انظر نظام المناولة - la sous traitance) وهذا مثال لتنميط المنتوجات، حيث يكون المشتغل مستقلاً عن المنظمة ولكن بضاعته لن تقبل إلا إذا كانت تخضع إلى معايير معينة، أو أن يتتدب أعضاء المنظمة على أساس تكوينهم في ميدان اختصاص دقيق يطابق متطلبات الوظيفة. والاختصاص هو في النهاية استيعاب أنماط من السلوك المهني فيها تطبيق لبعض القوانين والمهارات المحددة.

## 2.2 - التكنولوجيا:

تشمل التكنولوجيا المعدات والمواد المستعملة إضافة إلى المعرفة العلمية والعملية التي يقع تطبيقها بهدف الإنتاج ويصحب التكنولوجيا المستعملة متطلبات تتمثل في التكوين المطلوب وصيرورة العمل (processus de travail) وما تتطلبه من روتينية أو مبادرة وابتكار وكذلك ظروف مادية للشغل (عمل دوري travail posté، حرارة أو برد، ضجيج، سرعة، تلوث...).

وتعتبر متطلبات التكنولوجيا بمثابة المتغيرات التي من شأنها أن تعتمد لفهم السلوك وتفسيره.

ومفهوم التكنولوجيا هو في حد ذاته مفهوم معقد لأنه يشير في نفس الوقت إلى بعد معرفي وبعد عملي وبعد مادي. وبالتالي فإن تحليل تأثير التكنولوجيا على السلوك يدعو إلى توضيح أكثر للمفهوم.

نأخذ مثلاً على ذلك بعض التحاليل التي نجدها في الأدبيات المتعلقة بهذا الميدان: يفرق Hunt (1972) بين النسق التقني والتكنولوجيا فهناك «نسق تقني معقد مع تكنولوجيا بسيطة» ويعني بذلك أدوات معقدة لكنها سهلة الاستعمال كالسيارة مثلاً، و«نسق تقني بسيط» يتطلب تكنولوجيا معقدة أو معرفة وكفاءات عملية عليا كمشراط الطبيب مثلاً.

وبناء على ملاحظة Hunt يعتمد (Mintzberg 1979) بعدين لتعريف التكنولوجيا وهما «التعديل» (regulation) و«التكلف» (sophistication) ويعني بالبعد الأول كيفية مراقبة وضبط شغل العاملين بواسطة الأدوات المستعملة. أما البعد الثاني فيقصد به مدى تعقيد أو بساطة النسق التقني وبتعبير أدق مدى صعوبة استيعاب وفهم هذا النسق.

(نشير في هذا المجال إلى نظرية المركز التقني للصناعات الميكانيكية والكهربائية بتونس التي تقرب بأن من السهل التحكم في التكنولوجيا الحديثة حيث يكون النسق التقني معقداً ولكن استعماله سهل كالإعلامية والآلات ذات التسيير العددي (machines à commandes numériques).

### 3.2- العلاقة بين التكنولوجيا والبنية التنظيمية:

إن التكنولوجيا والبنية التنظيمية كمنسقين فرعيين للمنظمة لهما علاقات تفاعلية ببعضهما البعض. وقد عمل الكثير من الباحثين على توضيح طبيعة العلاقة بين هذين المنسقين<sup>(1)</sup>. واتضح من خلال الأبحاث الميدانية أن ليس هناك حتماً علاقة سببية بين التكنولوجيا والبنية ولكن، من وجهة نظر نجاعة المنظمة، يعتقد بعض المنظرين أن اختيار نمط البنية التنظيمية يجب أن يتلاءم مع طبيعة التكنولوجيا المستعملة. وفي هذا الصدد يقسم (Burns 1971) البنية التنظيمية إلى صنفين يوافق كل منهما صنفاً من التكنولوجيا.

- البنية الميكانيكية وهي التلائم التكنولوجيا التي تسمح بتجزئة العمل إلى عمليات بسيطة.

وتمتاز هذه البنية بتدرج واضح بين الوظائف والعلاقات السلطوية وسهولة تعويض أعضاء المنظمة بأعضاء آخرين.

- البنية العضوية (structure organique) وهي التي تتلائم نوعاً من

(1) رياض الزغل: البنية التنظيمية وأثرها على تنمية قدرة التحكم في التكنولوجيا والابتكار: التجربة الصناعية وقضية التنمية، المجلة العربية للإدارة المجلد 9 العدد 4 خريف 1985.

التكنولوجيا تكون فيها المشاكل الطارئة والإجراءات المطلوبة غير قابلة للتجزئة ولا للتوزيع على اختصاصات مرتبة حسب تدرج واضح .

من خلال دراسة عنصرى التكنولوجيا والبنية التنظيمية نلاحظ كيف يكشف المدخل التنظيمى على بعض المتغيرات التى توجه السلوك : طريقة التنسيق، انعكاسات نوعية البنية، محددات التكنولوجيا. إن المسير أو الباحث الواعى بتأثير خصائص المنظمة على السلوك لن يكتفى عند تفسير مستوى الأداء عند العاملين مثلاً برمى المسؤولية عليهم وحدهم ولكنه سيبحث عن العناصر التنظيمية التى تساهم ربما فى رفع أو خفض مستوى الأداء .

مثال : إذا كانت البنية التنظيمية تعتمد على طريقة ترميط الاختصاصات للتنسيق وكان استعمال التكنولوجيا يتطلب مبادرة وإبتكاراً فإذا حدث مشكل طارئ أو تطلب استعمال التكنولوجيا تعاوناً بين الموظفين فإنهم سيلتزمون باختصاصاتهم وسيرفضون التعاون وبالتالي ينشأ الخلل .

### 3 - السلوك التنظيمى كنظرية لإدارة السلوك:

إن تطبيق نظريات السلوك فى ميدان الإدارة ينطلق من نظرة علمانية مبدؤها أن معرفة الأسباب تؤدي إلى معرفة النتائج وتسمح بالتالى بالتحكم فى كل من الأسباب والنتائج . ولكن هناك من يرى أن فى ذلك اعتداء على ذاتية الإنسان من ناحية أو أن نسبية العلوم الإنسانية ومستوى المعرفة فى ميدان السلوك تدحران مبادئ الفلسفة العلمانية .

وهكذا فقد اتخذت الدراسات فى هذا المجال اتجاهين :

#### - الاتجاه الأول :

يرتكز هذا الاتجاه على المنهج التجريبي (Skinner 1969, Miller 1978)

وعلى مبدأ أنه يمكن في نفس الوقت إرضاء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة .

وهكذا يعتبر Skinner أن كل العوامل الموجودة في مكان العمل هي بمثابة مثيرات (stimuli) وقبل أن يتخذ المرء سلوكاً تتدخل قوى متعددة لتحديد نوع السلوك وطبيعته وهذا ما يجعل من الصعب معرفة كل القوى التي سببت سلوكاً ما ولكن من الممكن في أغلب الأحيان التعرف على بعض الأحداث التي تمثل قوى أساسية وهي تلك التي إذا تغيرت يتبعها تغيير في السلوك (Miller 1978) .

مثال : إذا تخلى أحد عن شغله لفائدة شغل آخر يمكن أن نجد لذلك أسباباً عديدة كالفكرة التي يحملها هذا الشخص عن مستقبله في شغله الجديد، ومعاملة رؤسائه الحاليين له، وحاجته لتحسين دخله، ورغبته في التحصل على اختصاص، وحديث دار بينه وبين زملائه الخ . ويمكن أن نذكر أسباباً أخرى ربما تصل إلى مائة أو أكثر .

يرى (Miller 1978) أن صاحب السلوك يضع في الميزان كل الأسباب السلبية منها والإيجابية وتميل الكفة إلى الجهة السلبية أو الإيجابية بتأثير سبب معين أو عدد قليل من الأسباب .

وبناء على هذا فإن المسير لا يحتاج إلى معرفة كل الأسباب التي تولد السلوك ولكن يكفي أن يعرف أحسن طريقة في التصرف في العوامل التي تكون في حدود مراقبته والتي من شأنها أن تميل الكفة لفائدة السلوك الأفضل بالنسبة لمصلحة المنظمة من جهة ومصلحة الفرد من جهة أخرى .

- الاتجاه الثاني :

يعتبر هذا الاتجاه أن ليس هناك حقائق مطلقة في ميدان السلوك التنظيمي بإمكان المسير تطبيقها مباشرة . فالنظريات والمفاهيم العلمية هي

وليدة ظروف تاريخية ومواقف وتجارب خاصة. وعادة ما تطوع النظرية للتطبيق في موقف ما.

مثال: يبدو في بعض المواقف أن نظرية إشراك الموظفين في أخذ القرار تتفوق بصفة واضحة عن غيرها من النظريات، وفي مواقف أخرى يكون المنهج الأوتوقراطي في أخذ القرار أكثر نجاعة. وبعبارة أخرى يمكن القول بأن نجاعة طريقة التسيير ترتبط بالظروف التي طبقت فيها (Robbins, 1979).

ويرى (Rogers 1956) أن تطبيق أي معرفة علمية في ميدان السلوك الإنساني ينطلق في الواقع من قيم واختيارات لا علاقة لها بالعلم بل تستمد من أهداف صاحب السلطة الذي يراقب ويوجه سلوك الغير.

ويمكن أن تكون القيمة الاجتماعية التي وقع عليها الاختيار أو الهدف هي استغلال المعرفة العلمية لخلق الظروف واستعمال المناهج التي من شأنها أن تنتج السلوك الذي يسمح ببلوغ الهدف بقطع النظر عن رأي الأشخاص أو الجماعات القائمة بالسلوك.

ويمكن كذلك أن تكون القيمة هي تحقيق ذات الإنسان وتطويره وتنمية قدراته فتستعمل المعرفة العلمية لخلق ظروف تبعث الفرد على تخطي حدود إمكانياته وتوضيح رغباته وتحمل تبعات أفعاله عوضاً عن الخضوع لسلطة ما.

ولم يقدر هذان الاتجاهان النظريان على حسم الموقف لفائدة أحدهما بل عمل كل واحد على بناء نظريات فرعية وتقنيات للتسيير سيقع التطرق إليها في آخر فصل من هذا الكتاب.