

## برنامج مقياس السلوك التنظيمي:

السنة الثانية ماستر علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية

مقدمة.

I / الأطر النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي.

1- مفهوم السلوك التنظيمي أهميته وأهدافه.

2- التطور التاريخي والنماذج الافتراضية المفسرة لدراسة السلوك التنظيمي.

لمجال السلوك التنظيمي.

II / الأطر العملية المفسرة للسلوك التنظيمي (نماذج وأنماط السلوك التنظيمي):

1- العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي.

2- عناصر وأبعاد السلوك التنظيمي.

3- نماذج السلوك التنظيمي وأنماطه.

الخاتمة.

## مقدمة:

تتوقف أهمية دراسة وتحليل ظاهرة السلوك التنظيمي أو الإداري في المنظمات الإدارية على دور ومكانة العنصر الإنساني في هذه الأخيرة، حيث أصبح ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي من أهم عناصره المورد البشري وعليه يتوقف تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن بداية الاهتمام الجاد بالعنصر البشري في المنظمات الإدارية قد بدأ مع مطلع العشرينات القرن الماضي، حيث أخذ هذا الاهتمام منحاً متصاعداً ومتسارعاً، أين أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها، تقدمها وازدهارها.

غير أن مكانة ودور المورد البشري داخل الهيئات الإدارية عادة ما يتوقف على مزاجه وسلوكه داخل هذه الهيئات، حيث أثبتت التجارب الإدارية عدم وجود نمط محدد ووحيد من السلوكات الإدارية، وأن هذا السلوك يختلف من موظف إلى آخر ومن وقت إلى آخر وحتى من بيئة إدارية إلى أخرى بهدف تحقيق أهداف التنظيم.

وعليه نتساءل حول:

- ما هو مدلول السلوك الإداري أو التنظيمي؟

- ماهي مراحل تطور هذا السلوك عبر مدارس الفكر الإداري؟

وصولاً إلى محاولة إسقاط هذه الأطر النظرية على الممارسات العملية للسلوك التنظيمي، أي البحث في واقع التنظيم (المنظمة)، من خلال تشريح واقع جماعات أو فرق العمل، فضلاً عن الاتصال الإداري، وكذا الثقافة التنظيمية و مختلف القيم والاتجاهات المساعدة في المنظمة الإدارية.

## I الأطر النظرية المفسرة لسلوك التنظيمي:

إن البحث في الأطر النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي يقودنا الى تسليط الضوء على مفهوم السلوك التنظيمي أهميته وأهدافه في البداية، مع البحث في مرحل التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي، لنصل في الأخير الى محاولة الوقوف عند بعض النماذج الافتراضية المفسرة لهذا الأخير.

### 1- مفهوم السلوك التنظيمي:

أ- ما هو السلوك التنظيمي:

لقد أصبح موضوع السلوك الإنساني في المنظمات أو "السلوك التنظيمي" أو "السلوك الإداري" من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة كإطار نظري وفكري ومادة تدريبية هامة كمنهج عملي للتمكين لمختلف الموظفين في المنظمات العامة. وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

يعرف ديفيس كيد **Davis keith** و جون نوستروم **john newstrom** السلوك التنظيمي

بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والمنظمات الحكومية، يرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة فهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. ومن أجل التوصل إلى فهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لا بد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات، وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة.

ب- يرى أحد الكتاب أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

### 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في مسببات السلوك.

- يعتبر مجال السلوك التنظيمي حديث نسبيا (المدرسة السلوكية، مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا)، ويعتمد على قاعدة عريضة من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول وصف موحد لهذا المجال، وعلى الرغم من ذلك كله فقد أخذ مجال السلوك التنظيمي يتبلور أكثر فأكثر، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها هي تكوين هوية مميزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة المباشرة مثل نظريات التنظيم وشؤون الأفراد أو الموارد البشرية وذلك لأنه مجال مرتبط بجميع المجالات الأخرى.

وعليه فالسلوك الإنساني التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة، وليس كل الإدارة، إذ أن هنالك مداخل أخرى للإدارة تشتمل على العمليات والنظم، والأسلوب الكمي، والموقف، وباختصار فالسلوك التنظيمي لا يسعى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة ككل، وفي هذا الصدد يقول **Charles Perrow** "لا يستطيع أحد أن يفسر المنظمات إلا من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد".

#### ج/أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:

إن نمو المنظمات وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الأفراد والجماعات، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى المزيد من الاهتمام بآداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدني وانخفاض مردودية العديد من المنظمات، كما أن فشل بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض منها حافة الإفلاس والفناء، فضلا عن المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى آداء هذه الأخيرة، وعليه فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات (افتراض أن الإنسان كسول ويجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب والتهديد...الخ) (الفكر الإداري التقليدي) لم تنجح، وباتت الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للإدارة، حيث أن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والكفاية والفعالية في المنظمات. وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم أنماط العمل وأشكال المنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم... الخ. وركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيراً إلى حد أن أحد الكتاب قد اعتبر أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل المنظور.

## 2- التطور التاريخي والنماذج الافتراضية المفسرة لدراسة السلوك التنظيمي:

إن البحث في طبيعة السلوك الإداري يقودنا إلى الوقوف عند مختلف التفسيرات النظرية لهذه الظاهرة الإدارية، حيث عادة ما تعرف النظرية وفي مختلف المجالات بأنها مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات، التي تبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بقصد فهم الظاهرة التي هي محل البحث وتفسيرها، وكذلك محاولة التنبؤ بتكرار حدوثها وفقاً للسبب المفترض، ومن ثم التحكم بها وضبطها، أو الاستفادة منها للتعجيل في إحداثها إذا كانت مرغوبة، أو منع حدوثها إذا كان غير مرغوب بها، عن طريق التحكم في السبب.

وقياساً على هذا التعريف، فإن كافة النظريات الإدارية تقوم على افتراض وجود علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإدارية، هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى، فالنظريات الإدارية وبافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه، تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الفرد، لزيادة الأداء وتحسينه. ولذا فمن المهم جداً إعطاء فكرة موجزة عن النظريات الإدارية الرئيسة وافتراضاتها حول الإنسان.

يجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم وفي ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

### 1- ما قبل الحركة العلمية- الإدارة في العصور القديمة-.

2- الحقبة الكلاسيكية.

3- العلاقات الإنسانية.

4- إسهام العلوم السلوكية الأخرى.

5- الحقبة الحديثة.

وسنحاول التطرق بإيجاز لكل مرحلة من خلال مايلي:

## 1- ما قبل الحركة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

نستطيع الجزم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطورا وإنجازات كبيرة ما كانت لتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة). ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية العنصر البشري وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، ونبهت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، كما شجعت على الاتصال المباشر، واختيار الأصلح.

كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل القادة في هذه الحضارات، يضاف أن الأفراد كانوا أميين، وحتى القادة حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية، ولكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل آن ذاك كانت من السهل التعامل معها، وكل ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من الرضا الوظيفي، بل على العكس من ذلك، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جدا.

فالعمل كان يهدف ضمان البقاء ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى ظهور الثورة الصناعية، وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات، وأماكن

عمل الأفراد وطبيعة المهام المسندة لهم، حيث نزحوا من العمل في المزارع على مستوى الأرياف إلى المصانع في المدن، وحل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة...الخ.

فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع، وتراكت المعرفة مما أدى إلى تحسين ظروف العمل وظهور مؤشرات للرضا الوظيفي. وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة، كان روبرت أوين **Robert Owen**، الذي كان يمتلك في حوالي عام **1800م** مصنعا، من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث رفض استخدام الأطفال، وعلم العمال النظافة والأخلاق الحسنة، وعمل على تحسين ظروفهم.

كذلك فإن **Andrew Ure** نشر في عام **1935** كتابه **فلسفة الصناعة**، وقد ضمن كتابه هذا العوامل الإنسانية، فبالإضافة إلى الجوانب التجارية في الصناعة، أضاف عاملا ثالثا وهو العامل الإنساني، وشدد على ضرورة تزويد العمال والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض...الخ.

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتعقيدا، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية. ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة، وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية.

ومع أنه كانت هنالك إدارة ومديرون في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، وسيقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

## 2- المدرسة الكلاسيكية Classical School:

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات، تختلف في تفاصيلها المنهجية التي تم اتباعها، ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان. وينضوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية **Scientific Management** والتي يعتبر **فردريك تايلور Fredrick Taylor** أبرز ممثليها، والنظرية البيروقراطية **Bureaucratic Theory** التي جاء بها **ماكس فيبر Max Weber** ونظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها **هنري فايول Henry Fayol**، و**ليندال ايرويك Lyndall Urwick**، و**لوثر جوليك Luther Gulich**، و**موني Moony** و**رايلي Rieley**.

تتفق هذه النظريات ضمناً أو صراحة، بنظرها المحدودة للإنسان حيث ترى فيه كائناً اقتصادياً فقط **Economic Man**، وأنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة بالأجور والمزايا المادية الأخرى، ويرى أصحاب هذه النظريات في الإنسان شخصاً يتجاوب تجاوباً ميكانيكياً مع تلك الحوافز **Machine Model**، ولذلك اهتم رواد هذه المدرسة بالتقليل من الجهد الجسمي الذي يبذله العامل، في محاولة لتقنين حركات العمل، كما هو الوضع في صيانة الآلات أو الأدوات لتقليل الأعطال فيها. وبالتالي فقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجماً مع طلبات وقرارات الإدارة. ولم ير أنصار هذه المدرسة محدودية أثر العوامل المادية في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين. وهذا ما أدركته المدارس اللاحقة، رغم أن ذلك كان بمحض الصدفة وعفويّاً في بداية الأمر كما سنبين لاحقاً، وتضم هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

أ- النظرية الإدارية كما يسميها البعض نظرية المبادئ.

ب- الإدارة العلمية.

ج- نظرية البيروقراطية.

أ- النظرية الإدارية (نظرية المبادئ):

ويسند لها الكثيرون إلى **هنري فايول** - صناعي فرنسي - وقد اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءاً بمهندس تعدين، ثم باحث جيولوجي، ثم مدير، وتضمن كتابه " **الإدارة الصناعية والعامة** " الذي نشر في عام **1916**. إن وظائف المدير خمسة وهي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة، كما أنه اقترح (14) مبدءاً عالمياً للإدارة، ولا يزال بعضها صالحاً حتى اليوم، وقد أكد على أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قدراً عالياً من الطاقة والجرأة... ويمكن القول بأن فايول قدم أساساً قيمياً للدراسة المنتظمة للفكر الإداري.

ب- الإدارة العلمية:

تنسب حركة الإدارة العلمية لـ **فردريك تايلور Frederick Taylor**، إذا كان فايول قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي ( على مستوى المنظمة ) من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها فإن الحركة العلمية في

الإدارة التي ظهرت مع بداية القرن العشرين قد تبنت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على العمليات (المستوى الإشرافي)، ولكن هذا لا يعني أن المنهجين كانا متناقضين، فالمديرون في كلتا الحالتين طبقوا الأسلوب العلمي والمهني في حل المشكلات، واعتقدوا بأن الإدارة الفعالة، على جميع المستويات، كانت مفتاح نجاح المنظمات، وأنهم وإن كانوا متفقين على الأهداف فقد اختلفوا في الوسيلة.

لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة العامل الإنساني، إذ يعتقد البعض أن التغيرات التي أحدثتها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين مردوديته، نعم كان يسعى لتحقيق الكفاية الإنتاجية، ولكن على الأقل تمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة.

وتشير بعض الدراسات إلى أنه لا جدال في أن تايلور Taylor اكتشف الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقوم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بالنسبة للجوانب المادية الأخرى.

وبعد أن نشر Taylor كتابه في عام 1911، تبعه Lillian Gilberth الذي نشر كتابه " نفسية الإدارة" في عام 1914. والذي أكد فيه على الجانب الإنساني أيضاً.

### ج- النموذج البيروقراطي:

ويقتزن النموذج البيروقراطي ( النظرية البيروقراطية) بالعالم الاجتماعي Max weber، ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات وعن طريق تحقيق مبادئ تقسيم العمل والتخصص فيه و التسلسل الهرمي للسلطة التنظيمية، واستبعاد مفهوم العلاقات الشخصية داخل التنظيم ومن ناحية أخرى فقد اهتم weber بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل.

يعتقد الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية ونماذجها المختلفة قد تبنت "النموذج الاقتصادي" للإنسان أو افتراض " الإنسان الاقتصادي"، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان، إذ افترضت بأن الفرد غير منتج داخل التنظيم وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلائي وأنه فاعل سلبي

داخل الإدارة، ولهذا وجب السيطرة على هذا السلوك السلبي. ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقط، والمتثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى، لأن الإنسان يتجاوب بشكل آلي مع تلك الحوافز.

### 3- حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الإنسان في العمل. لقد كانت هنالك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات، ومن بين هذه الأسباب الانكماش الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي، وإضفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة الكبيرة والغزيرة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين مما ساعد على تطور توقعات العاملين وطموحاتهم أثناء العمل، هذه الأسباب وغيرها أدت إلى بداية الحقبة السلوكية في الثلاثينات، وكان ومن أهم هذه الدراسات والأبحاث ما عرف باسم تجارب **هوثورن**، التجارب التي أجريت في مصنع **western Electric** في هوثورن.

كان تايلور وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعتبرون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقاً أمام تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء التنظيمي، ولذا يجب تقليصها ومحاربتها إلى أدنى حد ممكن، إلا أن **إلتون مايو** وزملاؤه، رأوا بأن المشكلات الإنسانية أصبحت مجالا واسعا للدراسة وفرصة للتقدم في مجال السلوك الإنساني. ويعتبر **إلتون مايو** الأب الروحي لما عرف فيما بعد "العلاقات الإنسانية" و "بالسلوك التنظيمي" لاحقا. لقد سعى تايلور وزملاؤه إلى زيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية، بينما حرص مايو وزملاؤه على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية.

لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس السلبي، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير والتعامل مع السلوك الإنساني وكدى والتنبؤ به والتحكم فيه في إطار نظرية العلاقات الإنسانية.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثورن بالتركيز على دراسة أثر ظروف العمل المادية، وفترات الراحة، وأثر التغير في مستوى الأجور، على زيادة الأداء على أنها محددات رئيسية للسلوك التنظيمي، وكانت نتائج هذه الأبحاث مفاجئة للباحثين، إذ أشارت هذه النتائج إلى أن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه

العوامل بل كان الإنتاج ثابتاً نسبياً مع تغير طفيف رغم التغير في درجة الإضاءة، وجدولة فترات الراحة، وكذلك مستوى الأجور (تغيرات في الظروف المادية المحيطة).

### المعاني والاستنتاجات المستقاة من أبحاث هوثورن:

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب والمفكرين بشأن الاستنتاجات والمعاني المستمدة من تجارب هوثورن، ولا يوجد إجماع على قائمة موحدة من هذه المعاني والاستنتاجات، وذلك لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والخلفية العلمية لكل منهم، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- لا تعبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي لأدائه بل أن هنالك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل بخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية (الإدارة الجماعية).

2- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين ومجتمعين (القيادة الإدارية التي تؤمن بفكرة الإدارة بالأهداف).

3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم وسيلة مساعدة على تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة (توظيف السلوك غير الرسمي).

4- يواجه الموظفون سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هنالك ضغوطاً اجتماعية على الفرد مصدرها (الأعراف والتقاليد) التي تحكم الجماعة (الاعتراف بالحقوق في العمل النقابي).

5- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة، وما بين العمال أنفسهم، لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

وباختصار فقد خلص أنصار هذه المدرسة إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة، وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط. وكذلك تم التأكيد على ضرورة النظر للإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً **Social Man**، وأن جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس ما تحدده المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي، وتحدد علاقات العاملين على الورق.

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لتجارب هوثورن، فقد فتحت الباب على مصراعيه لمزيد من التفكير حول السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية بدلا من الاستمرار في النظر له على أنه كائن اقتصادي سلبي، فقد شرعت القيادة في النظر للفرد على أنه كائن اجتماعي إيجابي، حيث بدأ الاهتمام بالظروف المناسبة للعمل.

لقد كان من بين النتائج الهامة لتجارب هوثورن أنها مهدت الطريق لمزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني في المنظمات من جوانب ومجالات عديدة، حيث استقطبت حركة العلاقات الإنسانية كثيرا من الأنصار، وازدادت الأبحاث والدراسات التي تتناول جوانب السلوك الإنساني ومن أهمها:

- مركز أبحاث دينامية الجماعة **Research Center For Group Dynamic** حول الدافعية والقيادة.

- مجلس أبحاث شؤون الأفراد - جامعة أوهايو.

- معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية - لندن.

ومع انتشار نتائج هذه الأبحاث وغيرها، على الصعيدين العملي، فقد أثارت اهتماما جديدا بسلوك الناس في العمل وبدأ عصر العلاقات الإنسانية.

## 5- الحقبة الجديدة (الفكر الإداري المعاصر)

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي "X" و "Y" حول الموظف والتي قدمهما الكاتب دوغلاس ماكجروجر **Douglas McGregor**، حقا بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة، لقد تضمن كتابه المشهور " الجانب الإنساني للمنظمة " **The Human Side of Enterprise** الذي نشره في عام 1960، ما اعتبره البعض " قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للتنظيم فاعتمادا على خبرته وممارساته في الاستشارات الإدارية طور نظرتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية "X" و نظرية "Y"

| افتراضات النظرية "X"                            | افتراضات "Y"                      |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| - الموظف العادي يكره العمل بطبيعته، يحاول تجنبه | - الفرد العادي يحب العمل بالفطرة. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه.</p> <p>- لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب التحفيز من خلال الحوافز المادية، وإلى جانبها العقاب.</p> <p>- الفرد العادي يجب أن يقاد ولا يجب تحمل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، وبهمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه.</p> <p>- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع الأفراد، دون الاهتمام بالأداء.</p> | <p>- في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الموظف الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، ويكون لديه طموح.</p> <p>- العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.</p> <p>- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا.</p> <p>- عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة اللذين لم يعرفا استغلال وتفجير هذه الطاقات.</p> <p>- إن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدرا من الحرية في العمل، سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

وقد اعتقد **ماكجروجر** أن باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين ( مرؤوسيهـم ) إذا نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذوو إمكانيات وملتزمون ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية "Y" الحديثة تحديا للعـملاء والباحثين والممارسين لكي يبنوا مدخلا تنمويـا نحو الأفراد.

وسرعان ما انتشرت نظرية "Y" التي طورها **ماكجروجر**، ونالت قبولا واسعا في أوساط الكتاب والباحثين، وتبنى الكثير من المديرين الفلسفة التي تضمنتها، ورآها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في السنوات الأخيرة.

لقد بدأ علم السلوك التنظيمي ينضج ويتبلور أكثر فأكثر في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي، وقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات بسيطة ونماذج سلوكية في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومفاهيم ومنهجيات علمية حقيقية، واستمر تزايد اعتراف القادة بأهمية الموارد البشرية، وتضاعفت جهودهم من أجل فهم

سلوك الأفراد وأدوارهم في المنظمات المعقدة وفي ظل الظروف التي تقوم على مبدأ ضمان الاستمرار والمنافسة لهذه المنظمات وقد نتج عن ذلك مجموعة من الأطر النظرية المفسرة لهذا السلوك.

## 6- تأثير نظرية النظم والنظرية الشرطية/ الموقفية:

لقد تأثر علم السلوك التنظيمي كثيراً بكل من نظرية النظم والنظرية الشرطية في الإدارة، والنظريتان تأخذان بأفكار متشابهة عن المنظمات وكيفية عملها، وكل منهما تعني أساساً بالترابط والتفاعل بين عناصر ومكونات المنظمة، وبين عناصر/ مكونات المنظمة والمكونات البيئية، كما أن النظرية الموقفية لا تقبل " بالنموذج/ الأسلوب المثالي " بل تتبنى النموذج الشرطي وهو أن المواقف والنتائج في المنظمات تعتمد وتتوقف على متغيرات أخرى.

وهكذا شجعت النظريتان ونهت إلى التطور الموقفى كما وجهت النظريتان المديرين إلى النظر للسلوك التنظيمي في إطار المواقف، كما أنهما شجعتا السلوك التنظيمي على تبني المدخل الشرطي لأنه يساعد المديرين على فهم وإدراك سلوك الأفراد والجماعات على ضوء محددات البيئة المحيطة.

## 7- مدرسة اتخاذ القرارات **Decision – Marking 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، ومن وجهة النظر هذه، فإن إصدار القرارات العلمية والعقلانية **Rational**

**Decisions** يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام والتمييز بين القيم **Values** والحقائق

**Facts** عند اتخاذ القرارات. ويتم تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية بطريقة علمية، وكأنها

معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها، فحتى يكون المدير عقلانياً لا بد له من اتباع الأسلوب العقلاني في اتخاذ القرارات.

وتتحدد الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات على النحو المعروف والذي يمر بالخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.

2- جمع المعلومات المتعلقة بها.

3- تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها.

4- تقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا ومساوئ كل منها.

5- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

كما يلاحظ فإن جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها موضوع أساسي في الأسلوب العلمي، ويتطلب وقتاً وجهداً ووسائل تكنولوجية مثل أنظمة المعلومات والحاسوب وما إلى ذلك.

يؤكد أنصار هذه المدرسة على أهمية استخدام النماذج والطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات الإدارية، وعلى استخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب وتحليل المعلومات الكثيرة، وهو أمر لا يتوفر بالضرورة في الإنسان نفسه بنفس الدقة والسرعة، ويرجع سبب ذلك لمحدودية قدرة المدير على التعامل مع المعلومات ولمحدودية الوقت المتاح له لاستكمال المعلومات. ولذلك ومن وجهة النظر هذه، فإن الإنسان شخص محدود العقلانية **Bounded Rationality**، وبالتالي فإن الشخص الإداري **Administrative Men** يتخذ فقط قرارات معقولة **Satisficine** وليس قرارات مثالية. وبالتالي 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، وكذلك فالإدارة هنا تعنى باتخاذ القرارات وتتميز بالأسس العلمية التي تقوم عليها هذه العملية.

## 8- نظرية النظم **Systems Theory** :

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، وبين المدرسة الكمية **Quantitative** في اتخاذ القرارات، التي أكدت على توفير قاعدة المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات، وعلى عدم الخلط بين القيم وبين الحقائق عند اتخاذ القرار وتعتبر نظرية النظم **Systems Theory** بفرعاتها العنوان الرئيس لهذه الاتجاهات.

إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور **Wholistic**

**perspective** باعتبار العملية الإدارية نظام مفتوح **Open System** يتكون من عدة نظم فرعية

**Sub-Systems** تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاماً فرعياً في نظام اجتماعي أكبر.

ويعرف مفهوم النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. ويتبع هذه النظرة النظامية للإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية، ولا يمكن لها أن تنجح في أداء مهامها على وجه مقبول إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة، وهو ما يشار إليه في مصطلحات نظرية النظم بعملية التغذية الراجعة **Feedback** **Process**، فالعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:

#### ✓ المدخلات **Inputs** :

- مدخلات مادية: ك رأس المال والآلات والمعدات.
  - مدخلات بشرية: وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات.
  - مدخلات معنوية: وتتمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات.
  - مدخلات تكنولوجية: وهي الأدوات والأساليب ونظم المعلومات المتبعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وتمثل المدخلات على اختلاف أنواعها عناصر الأداء الرئيسة.

#### ✓ النشاطات أو العمليات **Processes or Activities** :

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

#### ✓ المخرجات **Outputs** :

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

#### ✓ البيئة **Environment** :

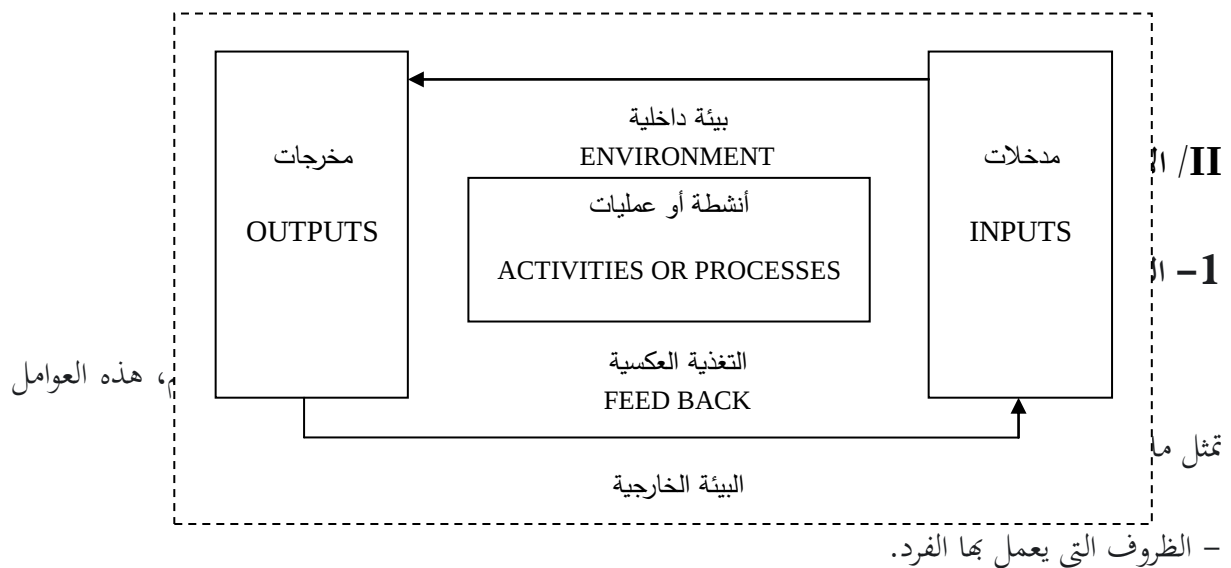
ويشمل ذلك البيئة الداخلية للتنظيم والبيئة الخارجية التي تتواجد فيها. ذلك أن محددات السلوك التنظيمي لا تقتصر على عناصر المناخ التنظيمي الداخلي، بل تشمل أيضاً المؤثرات الاجتماعية الخارجية ولو كان ذلك بشكل غير مباشر.

### ✓ 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 العمل الإداري، بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءاً من المدخلات في العملية الإدارية المستمرة.

أما عن افتراضات مدرسة النظم عن الفرد وعن سلوكه التنظيمي، فهو كائن اجتماعي ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة، لا تستطيع إدارة أية منظمة أن تحمل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الاجتماعية ككل عليها. وبالتالي يمكن التأثير على السلوك التنظيمي للعامل عن طريق التحكم بالبيئة أو إشباع حاجاته المتعددة المادية والنفسية والاجتماعية والتي لا تغني الواحدة منها عن الأخرى.

### الشكل رقم 01: العملية الإدارية من وجهة نظر نظرية النظم.



- طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة أدائهم.

- النمط الإداري المتبع، وطبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- الأنظمة والقوانين، السلطة، صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها.

- طبيعة المهام أو العمل اللازم القيام به.

- التكنولوجيا المتاحة.

- علاقات الموظفين وجماعات العمل.

- ثقافة التنظيم.

- البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

كل عامل من هذه العوامل يمثل عنصرا مهما في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وأداء التنظيم، ولمزيد من الإيضاح يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات:

#### أ- عوامل التأثير الخارجي:

- **ثقافة التنظيم:** وتشمل الاتجاهات، القيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم، وثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أشكال الاتصالات المتبعة، نظام المكافآت. كما أن لها تأثير على إستراتيجيات التنظيم وتنفيذها. وباختصار ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بمعنى أن لها أثر كبير على المنظمة والعاملين بها.

- **ظروف العمل:** يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكيف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء... إلخ، على الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الدراسات مثل دراسة "إلتون مايو" التي أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على مردودية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلا، لكن بوجه عام ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلبا على مردودية الفرد.

- **البيئة الخارجية:** تحتوى بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الحضاري، الصناعي والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها مخرجاتها في شكل مخرجات، وبيئة العمل الداخلية ماهي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية، فالنظام الاقتصادي السائد على سبيل المثال يمكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز وبالتالي سلوك وتصرفات الأفراد. التقدم التقني قد يساهم في تحسين مكان وسلوكيات العمل.

- **البيئة التقنية:** تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه. فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية خدماتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من المتابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

- **البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنتسبين له.

- **تماسك الجماعة وولاءها:** درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة.

حيث أكد كل من **لتوينن وسترينجر Litwenen and Stringer** أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، كما أن الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف. كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها، التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفي، اختلاف إدراك العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل، قد تحد من درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

**ب- عوامل تنظيمية:** وهي عوامل عادة ما تختلف من بناء تنظيمي إلى آخر ومنها:

- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

- **النمط القيادي المتبع:** حيث يؤثر هذا الأخير تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق مناخ تنظيمي منتج وفعال.

- **استحالة التقدم الوظيفي:** إن من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة هو عدم وجود أي فرص للتقدم والتطور، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالاستياء والفشل ومن ثم تدني مستوى الكفاءة والفاعلية.

- **المبالغة في المسؤوليات:** من المعلوم أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل والمبالغة في منح الصلاحيات والمهام، وعدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي به إلى الإحساس بنوع من القلق وهذا يؤثر بالسلب على مستوى أدائه وولائه.

- **غموض في الأدوار:** تتزايد درجة الإحباط عند الأفراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم، وذلك ما قد ينعكس سلبا على مستوى أدائهم.

- **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية، من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.

- **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة قلت درجة المقاومة لسياسات المنظمة وارتفعت الروح المعنوية، مما ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد و مردوديتهم.

- **درجة الإدراك الوظيفي:** أي مدى تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:

- شعور الفرد بأهمية العمل.

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى نوع المهام ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها إلى رفع الروح

المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم ورضاهم.

- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة أدائهم.

- **العبء الوظيفي:** إن تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل، قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالعبء وهذا ينعكس سلبا على أدائه.

**ج- العوامل الشخصية:** وتتمثل في:

- **قدرات الفرد:** إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط مما يؤدي إلى تدني المروودية.

- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل تلك السلوكيات التي قد توجد لدى الموظف شعور بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على أدائه.

- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

## **2- عناصر وأبعاد السلوك التنظيمي:**

**أ- عناصر السلوك التنظيمي:** ومنها نذكر:

- **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** وهي كل العوامل التي من شأنها خلق عناصر الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

- **التدريب:** حيث أنه يلعب دورا أساسيا وجوهريا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها لتحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف على المدى الطويل.

- أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة (الإدارة التشاركية).

- أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين هل يتبع المركزية أم اللامركزية؟ فإتباع المركزية قد يؤدي إلى التسلط الإداري من قبل الإدارة، عكس إتباع الإدارة اللامركزية التي من شأنها رفع روح مبادرة الفردية.

- المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- أساليب التحفيز: أي لابد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة بين ماهو مادي ومعنوي.

-الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم الرفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة المردودية.

#### ب- أبعاد السلوك التنظيمي:

يمكن إجمال أبعاد السلوك التنظيمي فيما يلي:

\***الهيكل التنظيمي:** إذ أن الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف فضلا عن أنه يوضح الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل، ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل وكذلك درجة تركيز العمل، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس مع مرؤوسين ومدى تشجيعه لهم فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين، والهيكل التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، والنظرة السلبية إلى

الرؤساء أو النظرة السلبية للعاملين من قبل الرؤساء وعدم الاتصال ويعود ذلك إلى أسباب منها المناخ غير السليم في المنظمة.

**\*نمط القيادة:** إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه وقد صنف كورت لوين أساليب القيادة إلى أربعة أساليب هي: الأسلوب الديكتاتوري، الأسلوب التسلطي، الأسلوب الديمقراطي، القيادة المتساهلة.

**\*خوافز العمل ومكافآته:** تعتبر الخوافز من الوسائل المهمة التي تمكن القيادة من تنظيم وتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة بكفاءة وفعالية ويستند تأثير عدالة نظام الخوافز والمكافآت وارتباطه بالأداء المنجز إلى معايير مفهومة وواضحة وموضوعية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التنافس والإبداع بين العاملين مما يحقق أهداف التنظيم .

**\*رضا العاملين:** ويشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق وتلبية حاجات عامليها وهناك عدة مؤشرات لقياس رضا العاملين مثل معدل دوران للعمل وكثرة الغياب وفتور العلاقة بين الزملاء كل هذا يدل على عدم رضا العاملين داخل التنظيم.

**\* نمط الاتصالات:** يؤثر نمط الاتصالات السائد داخل المنظمة على طبيعة السلوك التنظيمي فيها حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي إلى جمود المنظمة وخلق سلوك تنظيمي غير صحي وقد يكون هناك نمط اتصال مفتوح وفي كل الاتجاهات يتيح للعاملين الاتصال أفقيا وعموديا مما يخلق سلوك تنظيمي جيد ومشجع على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

**\* المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

**\* طبيعة العمل:** إن العمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذو أهمية.

\* **التكنولوجيا:** تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات، إلا أنها قد تؤدي إلى بعض المآخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة ميكانيكية.

### 3/ نماذج السلوك التنظيمي وأنماطه:

#### أ- نماذج سلوك التنظيمي:

لقد تعددت نماذج السلوك التنظيمي من باحث لآخر بتباين طبيعة عناصر البيئات التنظيمية التي أجريت فيها دراساتهم، ومن بين أبرز النماذج الباحثة عن البيئة الصحية المساعدة على تحقيق أهداف التنظيم والأفراد العاملين فيها، نجد:

#### 1- نموذج ميلز : miles

لقد تناول ميلز miles السلوك التنظيمي في دراسته لصحة التنظيم بالتطبيق على التنظيم المدرسي، محددًا خصائص التنظيم الجيد في مجموعة من الأبعاد، وهي عشرة أبعاد، أي:

- **وضوح الأهداف:** مدى وضوح الأهداف، قبول الأفراد لها، قابلية تحقيقها بالموارد المتاحة وتناسب الأهداف مع متطلبات البيئة.

- **كفاية عملية الاتصال:** توافر قنوات الاتصال، تدفق الاتصال الأفقي والرأسي، عوائق الاتصال، مدى توافر البيانات، مدى كفاية البيانات الخاصة بمشكلات التنظيم.

- **التوزيع الجيد للسلطة:** ويرتبط بمدى الاستخدام الفعال لمدخلات التنظيم، التنسيق، مدى تناسب الدور/ الفرد، مدى الشعور بتحقيق الذات.

- **تجانس وتماسك الجماعة:** وترتبط بمستوى التفاعل، الانتماء، الالتزام، العضوية، والاعتزاز.

- **الروح المعنوية:** وترتبط بمدى الشعور بالرضا، القلق، الصراع، مدى استشارة مشاعر الفرد.

- **التحديث:** مدى استخدام الأساليب الجديدة، مدى الثبات، الاختلاف بمرور الوقت، الروتين، النمو والتغيير والاتجاه نحو الجديد لتحقيق الأهداف.

- **الحكم الذاتي:** مدى الاستجابة لمتطلبات البيئة، مدى الاستقلال عن البيئة، مدى الاستقلال عن التنظيم الأم.

- **التكيف:** ويرتبط بجوانب التحديث، الحكم الذاتي والاتصال الخارجي، وتشير إلى مدى الاتساق بين متطلبات البيئة وقدرة التنظيم ومدى قدرة التنظيم على إعادة هيكلة الأنشطة، مدى القدرة على تحمل الضغوط، مدى القدرة على إدارة المشكلات الناجمة عن التكيف مع البيئة.

- **كفاية عملية حل المشكلات:** طبيعة ميكانزمات اتخاذ القرار، القدرة على تناول المشكلات، وصنع الحلول، تحديد إجراءات التنفيذ، تقييم مدى فعالية تلك الإجراءات

## 2- نموذج ريزو وهاوس: rizzo and house

وقد عالج كل من ريزو وهاوس السلوك التنظيمي من خلال تحليل الجانب البنائي بإرجاعه إلى عناصره الأساسية بجانب تحديد أثر كل من المتغيرات التالية: نمط الإشراف، برامج الانتقاء، التدريب، أسلوب الترقب على الاتجاهات وإدراك الفرد نحو الإدارة، وقد وضعاً مقياس للسلوك التنظيمي يتناول ثلاثة عشر بعداً يندرج تحت ما يلي:

- **توقيت اتخاذ القرار:** سرعة اتخاذ القرار، الوضوح، الدقة، مدى ثبات أو تغير الخطة، مدى إدراك طبيعة المتغيرات التي تتدخل في عملية اتخاذ القرار.

- **الاتصال الصاعد:** سرعة الاتصال، حجم المعلومات التي يحتاج إليها الرؤساء، معوقات الاتصال.

- **الرسمية:** تحديد الأدوار، معايير الأداء، و معايير التقويم المستخدمة.

- **التعيين والترقية من خارج التنظيم:** نسبة شغل الوظائف الأعلى من خارج التنظيم دون الاستعانة أو العمل على تصعيد أفراد التنظيم من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى.

**معايير الترقية:** مدى استناد عملية الترقية على الأداء والأقدمية.

- **ضغط العمل:** حجم النشاط مقابل الوقت المحدد للأداء.

- **النمو المهني:** توقعات الإدارة نحو الأفراد، مدى إسهام الرؤساء، تعليم الأفراد.

- **تعاون الجماعة:** مدى التعاون والتنسيق بين أفراد الجماعة في أداء العمل.
- **العمل الجماعي:** كيفية ومستوى العمل الجماعي، مدى قبول الجماعة للتغير في اتجاهات الإدارة.
- **سلسلة الأوامر:** يشير إلى مراكز اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي.
- **درجة تشويه المعلومات:** مدى تشويه المعلومات المطلوبة.
- **عملية الاتصال:** وتشير إلى درجة تحديد متطلبات العمل، مستوى التنسيق بين الوظائف، مستوى الأداء والتغذية الراجعة.

### 3- نموذج فورماند وجلمر:

- أما هذا النموذج فيظهر السلوك التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:
- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية.
  - **درجة تعقيد التنظيم:** ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
  - **اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل الأهداف الخاصة.
  - **نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمط تسلطي أو نمط تشاركي يعتمد على تبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.

### 4- نموذج هالبن وكروفت: halpin and groft

- يركز هذا النموذج على دراسة واقع السلوك التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس السلوك التنظيمي اعتمدا الباحثان على أسلوب الاستبيان لقياس وتحديد نوعية السلوك التنظيمي السائد في المنظمة، كما حددا هذا النموذج أبعاد السلوك التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أبعاد أو عناصر فرعية وهي:

\*المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.

\*المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الأداء، كما و تناول هذا النموذج أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بثمانية عوامل بصفتها مسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات، وهي:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة لأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة بين المدير ومروؤسيه.
- الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.
- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- حجم الرغبة التي تبديها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور الأفراد بأنهم قد أدوا عملهم.

من خلال عرض هذا النموذج نلاحظ أنه يركز في مجمله على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: النمط القيادي السائد في المنظمة، محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين العضو وزملائه.

## 5- نموذج ليتوين وسترينجر Litwin and Strenger

يهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس السلوك التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة المستخدمة في تقييم المعايير، الانتماء، الدعم، التعارض، وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز، وأنه ليس للمناخ التنظيمي تأثير واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين.

## 6- نموذج كمبل وزملائه:

ويتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي هي:

- الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرار والدرجة الرسمية في الإجراءات.
- المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.
- مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.
- درجة الأمن والمخاطرة.
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- الروح المعنوية.
- التقدير والتغذية الرجعية.
- تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.
- المقدرة التنظيمية والمرونة.
- ركز الباحثان على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وأهمية روح الفريق غير أنهما أهملتا أهمية القيادة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.

#### ب-أنماط السلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في كل تنظيم، أو تحت أي ظرف وأي بيئة حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود سلوك تنظيمي مميز لكل منظمة وقد تعددت الآراء حول أنواع وأنماط السلوكات التنظيمية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. **السلوك المنفتح:** يتميز هذا النوع من السلوك التنظيمي بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع

الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الأداء، كما يتصف بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

2. **السلوك الموجه:** يتميز هذا النوع بالروح المعنوية المرتفعة للعاملين إلى حد ما، مع الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك التنظيمي.

3. **سلوك الإدارة الذاتية:** السمة الرئيسية لهذا السلوك هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل. وإن كان سلوكه يهدف إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا السلوك وإن كانت لا تصل إلى مستواها في السلوك المتفتح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

4. **السلوك العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات جيدة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

5. **السلوك الأبوي:** يتميز هذا السلوك بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون أي مبادرات فردية من العاملين معه، وعليه فإن هذه الطريقة لا تحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية حيث تنخفض كل من الألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الأداء.

6. **السلوك المنغلق:** يسود في هذا السلوك الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير، وتنخفض مستوى النزعة الإنسانية، كما يسود الاهتمام بالشكليات في العمل.

كما يمكن تصنيف السلوك التنظيمي إلى أنواع أخرى، فبعض الباحثين يميز بين السلوك التنظيمي الإيجابي والسلوك التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين السلوك التنظيمي المعاون والسلوك التنظيمي المعوق، بينما يفضل فريق آخر مصطلح السلوك التنظيمي الصحي والسلوك التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تتمكن من وضع المقاييس المعيارية الإحصائية التي

توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحيحة والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان.

### الخاتمة:

لقد تمت معالجة مفهوم السلوك التنظيمي باعتباره مفهوماً دقيقاً يختلف عن مفهوم السلوك الإنساني بشكل عام، باعتبار السلوك التنظيمي ترجمة للالتزام العاملين بالتعليمات والقوانين مقابل ما يتقاضونه من بدلات مادية ومعنوية يقدمها التنظيم وهو ما يشار إليه بفكرة المساهمة والحافز **Inducement Contribution** ، كأساس لتعامل الإدارة مع العاملين. حيث تم التطرق إلى منابع مفاهيم السلوك التنظيمي وهي العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بسلوك الإنسان الفردي والجماعي وهي: علم الإنسان، وعلم النفس، وعلم الاجتماع. وانتهى الفصل بعرض موجز لمضامين النظريات الإدارية المختلفة وافترضاها حول السلوك التنظيمي وشكل التعامل مع العنصر الإنساني في ميدان العمل. ويستخلص من ذلك أن كافة النظريات الإدارية انطلقت في تعاملها مع الإنسان العامل من نموذج افتراضي حول ماهية الإنسان.

إذ افترضت المدرسة الكلاسيكية أن الإنسان بمثابة آلة يمكن التحكم في سلوكه بشكل ميكانيكي، عن طريق توفير الحوافز المادية كزيادة الأجر على اعتبار أنه إنسان اقتصادي. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فافترضت أن الإنسان مجموعة من العواطف والمشاعر الواجب إشباعها إذا ما أريد للأهداف الإدارية أن تتحقق على اعتبار أن الإنسان كائن عاطفي يحكم سلوكه مبدأ إشباع حاجاته العاطفية. أما مدرسة اتخاذ القرارات فتري في الإنسان نموذجاً للعقلانية المحدودة بحكم محدودية الوقت والموارد المتاحة للإداري وهو بصدد اتخاذ القرارات التي هي محور العمل الإداري.

فالسلوك الإنساني من وجهة النظر هذه هو السلوك الإداري الواقعي **Satisfying or**

**Administrative Behavior** بمعنى البعد عن العقلانية الكاملة، والاكتفاء بدرجة محدودة منها. أما مدرسة النظم وغيرها من الاتجاهات الإدارية الحديثة فتتميز بتصور شمولي للنموذج الإنساني، وتعتبر أن سلوك الإنسان محكوم بعدد من العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية والتي لا بد من التكيف معها.

لنصل بعد ذلك إلى تسليط الضوء على مختلف الأطر العملية المفسرة للسلوك التنظيمي في شكل نماذج وأنماط السلوك التنظيمي من خلال تفسير العوامل المؤثرة في هذا السلوك.

