

أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات

The importance of studying human behavior within organizations

أمينة قهواجي *

ملخص:

تعد دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات محورا أساسيا لنجاح المنظمات أو فشلها، لأن الإنسان هو العنصر الحي الوحيد الذي يسهم في تحريك الطاقات والمتغيرات أو المدخلات في العملية التنظيمية بوجه خاص. وبالتالي فإن أي جهد يبذل باتجاه فهم السلوك الإنساني لمنظمتنا هدفه المساهمة في تطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها. ويرجع الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات (أي السلوك التنظيمي) إلى الوعي التام بخطورة المشاكل الإنسانية و السلوكية، وإدراك أهمية دراسته في تفسير هذه المشاكل وعلاجها. ولاشك أن توفر المعلومات والخبرات عن السلوك الإنساني تساعد على حل بعض أنواع المشاكل السلوكية في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، سلوك إنساني، سلوك تنظيمي.

Abstract:

The study of human behaviour within organizations is an essential point in their success or their failure; because the individual is the only living element that contributes in boosting the energies and the changes in the organizational operation. So, the purpose of every effort provided in order to understand the human behaviour within these organizations is to contribute in its development and to evaluate its competence and efficiency. The importance given to the study of human behaviour within organizations is due to awareness of the seriousness of human and behavioural issues and to the importance of this study to explain and solve these issues. What is sure is that the availability of information and experiences concerning human behaviour contribute in finding solutions to some types of behavioural issues in work environment.

Keys word: organization, human behaviour, organizational behaviour

* أستاذة محاضرة قسم أ، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، amina.kaouadji@yahoo.fr

مقدمة:

تعد الحياة داخل المنظمات محصلة لسلوك الأفراد الذين يعمرونها ويعملون فيها. فمحاولة فهم وتفسير سلوكهم والقدرة على التنبؤ به وإدارته سيمكن من التعرف على ملامح الحياة في تلك المنظمات، ومن ثم يمكن توظيف ذلك الفهم في محاولة تحسين نوعية حياة العمل التي يعيشها هؤلاء وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي تزداد فعالية المنظمة ككل. وكون سلوك العاملين في المنظمات يمتاز بالتعقيد أصبح الاهتمام بدراسة هذا السلوك ضرورة ملحة ومحل اهتمام العديد من المديرين.

ويرجع الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني إلى الوعي التام بخطورة المشاكل الإنسانية وإدراك أهمية دراسته في تفسير هذه المشاكل وعلاجها. ولاشك أن توفر المعلومات والخبرات عن السلوك الإنساني تساعد على حل بعض أنواع المشاكل السلوكية التي تحدث في بيئة العمل. ولكن من ناحية أخرى قد نجد أننا لا نحصل على القدر الكافي من المعلومات والفهم لحقيقة السلوك الإنساني بدليل استمرار وجود مشاكل العمل الإنسانية والمتمثلة على سبيل المثال في وجود الصراعات وحالات الاستياء التي تعم العاملين بصفة عامة، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية والفشل في تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الإنسانية بالرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، وانعدام التفاهم والتعاون وغيرها. هذه المشاكل ماهي إلا مظاهر للفشل في التنبؤ بهذا السلوك وضبطه في اتجاهات محددة.

وعلى ضوء ما سبق تتمحور إشكالية البحث في التساؤل التالي: هل تساهم دراسة وتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمات في فهم وتفسير المشاكل السلوكية للأفراد العاملين فيها وتوجيه سلوكياتهم؟

وقصد معالجة هذه الإشكالية قسمنا البحث إلى خمسة محاور :

- ماهية المنظمة
- طبيعة المشكلة السلوكية وأسباب تعقدها
- ماهية السلوك التنظيمي
- نموذج دراسة السلوك التنظيمي
- السلوك التنظيمي الممارس في شركة تويوتا كنموذج

أولاً: ماهية المنظمة

1. مفهوم المنظمة وخصائصها

تعرف المنظمة على أنها «كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم و تعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف»¹.

ويشير مفهوم المنظمة إلى «مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة»².

ويعرفها البعض على أنها «مجموعة من البشر يعملون معا على استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق هدف مشترك في ظل ظروف بيئية مشتركة»³.

كما يعرفها البعض الآخر على أنها «مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية، وبما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات وإنتظارات البيئة الاجتماعية فإن نجاحها يتوقف على نوعية منهاجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها»⁴.

يتضح من التعاريف السابقة أن المنظمات تتميز بالخصائص التالية:

- أنها عبارة عن كيانات اجتماعية؛ تضم مجموعة من البشر (أفراد و جماعات) يعملون ويتفاعلون معا من أجل بقاء و استمرار المنظمة، و عليه فإن العنصر البشري يعد الوحدة الأساسية المكونة للمنظمات.
- أنها كيانات هادفة؛ فالمنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة، تتمثل في الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- أنها تقوم على فكرة التنسيق الواعي؛ فكما أشرنا سابقا، تضم المنظمة مجموعة من الأفراد والجماعات لذا يستدعي الأمر التوفيق و تحقيق الانسجام و تنسيق الجهود بين هؤلاء الأفراد و الجماعات ضمنا لإنجاز أعمالهم و مهامهم لتحقيق الأهداف.
- أنها تمتلك الموارد التنظيمية؛ فلتحقيق أهداف المنظمة لابد من امتلاكها لمجموعة من الموارد التي تحتاجها والمتمثلة أساسا في الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلومات .
- أنها تعمل في إطار محدد المعالم؛ هذا الإطار يميز من ينتمي إلى هذا الكيان و من لا ينتمي إليه، وهو الذي يميزها عن بيئتها الخارجية. فالمنظمات تقوم بعمليات تبادل مستمرة مع محيطها الخارجي، لذا ينبغي أن تحتفظ بكيان مستقل عن البيئة التي تحيط بها وتعمل في إطارها، هذا الإطار عادة ما يعرف بالهيكل التنظيمي.
- والجدير بالذكر أن تعبير أو لفظ المنظمة أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل المنشأة أو المشروع*. فهو تعبير علمي وعملي شامل يمكن استخدامه و إطلاقه لدى الإشارة لأي كيان أعمال قائم بحد ذاته سواء كان مستشفى، جامعة، مدرسة، مؤسسة، شركة، فندق، وزارة، مكتب استشاري، بنك،... وغيرها.

2. المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا:

هناك من ينظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، أي أنها مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف محددة، كما أن المنظمة في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، تحصل منها على مدخلاتها و تزودها بنتائج أعمالها من مخرجات. كما تحصل المنظمة من البيئة الخارجية على معلومات مرتدة بشأن مدى قبول مخرجاتها وإجراء التعديلات اللازمة بناء عليها.

و يمكن التعبير عن فكرة النظام المفتوح في وصف المنظمات في الشكل رقم 01 .

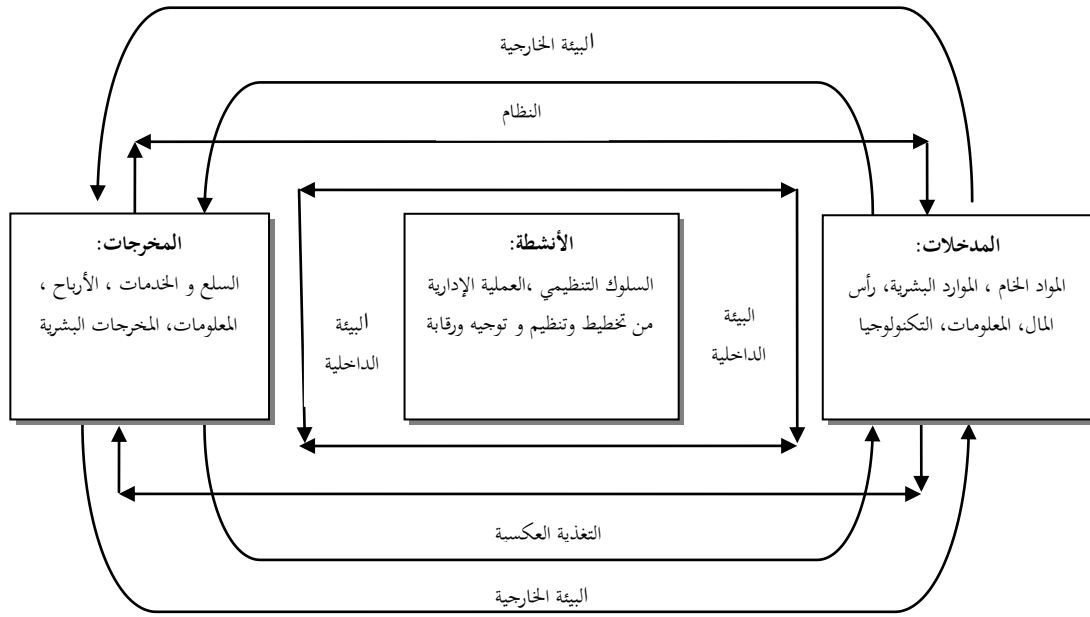
في ضوء هذه الخلفية يمكن تعريف المنظمة على أنها أداة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى مخرجات (أنظر الشكل 01). و يتكون هذا التعريف من ثلاثة عناصر أساسية هي:⁵

أ. المدخلات:

المدخلات = الموارد + الإمكانيات + المعلومات.

و إذا كانت المدخلات هي عبارة عن الموارد التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية لممارسة نشاطها، فإنها في الواقع تنقسم إلى أربعة أنواع:

- المدخلات المادية: مثل رؤوس الأموال، الآلات، المعدات ، التجهيزات.
- المدخلات المعنوية: كالمعلومات عن البيئة المحيطة، السياسات، الأهداف.
- المدخلات البشرية: تتمثل في الأفراد و ما يحملونه من قيم وثقافة و إيديولوجيات.
- المدخلات التكنولوجية: مثل أساليب الإنتاج، المعرفة الفنية.



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 56. بتصرف

الشكل رقم (01) : المنظمة كنظام مفتوح

ب. الأنشطة:

الأنشطة = السلوك التنظيمي.

يتضمن السلوك التنظيمي كل أنواع السلوك الإنساني، التصرفات والأعمال التي تبذل من أجل تحويل الموارد إلى منتج نهائي. ويرتبط هذا السلوك بالعمليات التنظيمية مثل الاتصال، القيادة، اتخاذ القرارات، الرقابة، السلطة، التوجيه، التنظيم، التخطيط، ... ولقد صنف هذه الأنشطة بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الهيكل التنظيمي والمعايير المستخدم. وفي هذا الإطار يحدد باك (Bakke) أنواع الأنشطة الأساسية في المنظمة كما يلي:

1. أنشطة مميزة.
 2. أنشطة حيوية تساعد المنظمة على البقاء (إدارة الأفراد، توفير المواد والمعدات، الأنشطة التمويلية، الأنشطة الفكرية المرتبطة بالبحوث والدراسات والتخطيط والصيانة،...).
 3. أنشطة إنتاجية (إنتاج السلع وتسويقها).
 4. أنشطة رقابية (الاتصال، التوجيه، الإشراف،...).
 5. أنشطة للمحافظة على توازن المنظمة واستقرارها (القيادة، تغيير السلوك الفردي والجماعي، أسلوب حل المشاكل،...).
- و الجدير بالذكر أن أنشطة المنظمة ترتبط بالأقسام الداخلية للمنظمة و وظيفة كل قسم (الإنتاج، التسويق، الصيانة، البحوث، الإدارة،...)، فضلا عن العمليات المتعلقة بالقيادة، الاتصال، السياسات، القرارات،....

ج. المخرجات:

المخرجات = الإنتاج المادي والمعنوي الذي يعرض للبيع أو الاستخدام.

و يتجلى ذلك واضحا في المنتجات النهائية سواء من السلع و الخدمات التي تشبع رغبات واحتياجات الأفراد والجماعات، و الإطارات البشرية (في المنظمات التعليمية) . و يمكن التعبير عن المخرجات بالعلاقة التالية:

المخرجات = النتائج + الإنجازات + المشكلات.

من ناحية أخرى، ينظر المفهوم الآنف الذكر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا، كما يطرح مسألة ارتباط فهم المنظمة بدراسة البيئة التي تنتمي إليها، سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية. فالأولى تعبر عن المناخ التنظيمي السائد (العمليات و التفاعلات)، أما الثانية فتشير إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية و السياسية التي توجد خارج إطار المنظمة (البيئة المحلية و الدولية).

ثانيا: طبيعة المشكلة السلوكية وأسباب تعقدها

1. وصف المشكلة السلوكية:

يمكن وصف المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة في أنها المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكا مناقضا لأهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها. كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير معاون من جانب بعض الأعضاء فيها أو المتعاملين معها. كما أن السلوك الحيادي قد يمثل وجها ثالثا للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعني ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها.⁶ ومن أمثلة هذه المشكلات نذكر مايلي:⁷

- عدم المواظبة على مواعيد العمل؛ ومن مظاهر ذلك، التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بسبب أو بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر.
 - انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات الأجور والرواتب والحوافز.
 - عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل.
 - التكاسل وتقييد الإنتاج، وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب مع الرغم من توفر القدرة على العمل.
 - النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين بعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم.
 - الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد في العمل.
- ويرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة وترغب في أن يسير عليه العاملون ومن أمثلة جوانب هذا السلوك، أن العاملون يسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين أن الإدارة ترغب في أن يركز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة. وكذلك يميل سلوك العاملين إلى التغير والتجدد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده الإدارة. بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها. في حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي تخالف تعليمات الإدارة.⁸

ويزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة والسلوك الفعلي للعاملين ويجب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكنا.

ومما يزيد في حدة المشكلة السلوكية، هو أن السلوك غير المتعاون أو المناقض أو الحيادي لا يصدر في غالب الأحيان عن فرد واحد، وإنما قد يتخذ شكل سلوك جماعي يتبناه عدة أفراد، وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية، إذ أن التفاعل بين الأفراد

والجماعات يكون له تأثير في إركاء روح المقاومة أو عدم التعاون، ومن ثم يزيد في درجة تناقض السلوك، أو يتمكن من تحويل سلوك حيادي إلى سلوك مناقض، كما ينتج عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون إلى مناقض أو حيادي.⁹

2. التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

- تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني عدة تحديات نوردتها على النحو التالي:¹⁰
- تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار في نفس الاتجاه الايجابي لأهدافها وسياساتها. وعلى سبيل المثال فقد تجد المنظمة نفسها ملزمة بتقديم حوافز مادية أو معنوية في سبيل مواصلة سلوكهم المعاون.
 - تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها. وإن فشلت في استقطاب تعاونهم الايجابي تتجه نحو الاحتفاظ بحياد هذه الفئة من أن يتحول سلوكها إلى سلوك مناقض لها أو معوق لأهدافها.
 - تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون. ومن الواضح أن التغلب على السلوك المعادي للمنظمة وتحويله إلى سلوك ايجابي يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التي تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات. كما أنه يستغرق وقتا طويلا، إذ غالبا ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته.
 - وثمة مدخل آخر يساعد في تفهم المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة وذلك بالتأمل في خصائص السلوك الإنساني والتنظيمي و التأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها.

3. أسباب تعقد المشكلة السلوكية:

- ترجع أسباب تعقد المشكلة السلوكية إلى ما يلي:¹¹
- تعدد العوامل و المتغيرات المحددة للسلوك الإنساني وتداخلها في تفاعل مستمر الأمر الذي يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدا عملية قد تبدو مستحيلة في بعض الأحيان.
 - صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك، فعلى سبيل المثال، الدوافع والاتجاهات وعمليات الإدراك وغيرها من الخصائص النفسية للإنسان لا تخضع لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص المادية له. ومن ناحية أخرى، فبالرغم من أهمية التفاعلات الاجتماعية وغيرها من المتغيرات الاجتماعية في تحديد سلوك الأفراد والجماعات إلا أنها غير واضحة الأبعاد بحيث يمكن قياسها بدرجة كاملة من الدقة.
 - تفسير المظاهر السلوكية المشاهدة اعتمادا على التفكير الذاتي و الرؤية الشخصية المبنية على الخبرات والتجارب و التحيزات الخاصة، وهذا قد يؤدي إلى الوصول إلى استنتاجات ومن ثم قرارات قد يكون لها عواقب وخيمة على كيان المنظمة ومناخ العلاقات الإنسانية بها وبالتالي تتردى الكفاءة و يتهدد بقاء المنظمة.
 - من العرض السابق نخلص إلى أن الدراسة العلمية للسلوك الإنساني داخل المنظمات أي السلوك التنظيمي تعد مطلبا جوهريا من أجل مساعدة المنظمات في فهم و تفسير المشاكل السلوكية وعلاجها وفي توجيه مختلف السلوكيات باتجاه خدمة أهداف المنظمة.

ثالثا: ماهية السلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك التنظيمي:

قبل عرض مختلف التعريفات المتعلقة بالسلوك التنظيمي لابد أولاً من التمييز بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي؛ فالأول يختلف عن الثاني بصفته أعم وأشمل ويتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة بما فيها سلوكياته داخل المنظمة. بينما السلوك التنظيمي فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة أعضاء المنظمة والعاملين فيها عبر المستويات والأقسام داخل المنظمة.

يعرف السلوك التنظيمي على أنه « مجال يبحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد و الجماعات والعمليات التنظيمية وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك ، كما يمكن أن يستفيد منها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات»¹². وفي السياق نفسه يعرف على أنه حقل أو مجال دراسي يبحث في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات، لغرض تطبيق مثل هذه المعرفة من أجل تحسين الفعالية التنظيمية¹³. يشير هذان التعريفان على أن السلوك التنظيمي كحقل يدرس السلوك الإنساني (الآدمي) داخل المنظمات، وأنه يركز على ثلاثة مستويات منفصلة في التحليل هي الأفراد، الجماعات والعمليات التنظيمية بغرض فهم الديناميكيات المعقدة للسلوك في المنظمات فهما كلياً. كما يسعى إلى معرفة و دراسة العمليات السلوكية، ولا غرابة في ذلك لأن معارف السلوك التنظيمي تستند على العلوم السلوكية وبالتالي مثل كل الميادين العلمية يسعى السلوك التنظيمي إلى تنمية أساس معرفي باستخدام الأسلوب العلمي. فالمتخصصون والباحثون يعملون على تطبيق المعرفة المستمدة من الأبحاث والدراسات العلمية على الواقع العلمي سعياً لتحسين عمل المنظمات و نوعية حياة الأفراد الذين يعملون فيها وحل المشاكل الإدارية و التنظيمية.

و يرى البعض الآخر أن السلوك التنظيمي « يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر و تصرفات العاملين و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية وأهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها»¹⁴.

يشير هذا التعريف أن السلوك التنظيمي يعنى بدراسة سلوك و اتجاهات وأداء العاملين أفراداً و جماعات داخل المنظمات، وأن المنظمات والجماعات والبيئة تلعب دوراً في الكيفية التي يتصرف بها الأفراد و يؤدون بها أعمالهم، و عليه لابد من النظر إلى الارتباط ما بين أجزاء المنظمة كعامل مهم في تفسير كثير من الموضوعات التي يناقشها عادة المديرين والباحثين. وبالتالي يتضمن السلوك التنظيمي كافة التفاعلات بين الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة.

و بغرض زيادة التعمق في فهم المقصود بالسلوك التنظيمي نعرض التعريف التالي أن السلوك التنظيمي «يعنى مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات و التنبؤ به، وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية»¹⁵.

يشير هذا التعريف أنه من أجل التوصل إلى فهم متعمق للسلوك في أماكن العمل وتوجيهه لخدمة أهداف المنظمة، لابد من تفهم و تفسير هذا السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد و الجماعات للقيام بسلوك أو تصرف معين. ومن خلال التعرف على مسببات السلوك يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت هذه المسببات. و إذا ما أستطيع توقع سلوك معين من قبل الفرد أو الجماعة، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وهنا يثار السؤال هل يمكن تفسير و تحليل السلوك؟ و هل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه، وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟ وهل يمكن السيطرة عليه أولاً؟ إن الإجابة على هذه

التساؤلات بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب لكن بشكل نسبي أو جزئي. ذلك أن التعرف على مسببات السلوك و تفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ و الأصول التي يمكن من خلالها تفسير و تحليل السلوك فلو أخذنا الصراع على سبيل المثال كموضوع من مواضيع السلوك التنظيمي فإننا نجد أن الدراسات و النظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف يحدث الصراع و لماذا يحدث، وأيضا كيف يعالج هذا الصراع و يوجه باتجاه سلوك إيجابي و فعال.

و في اعتقادنا أنه يصعب التحكم و السيطرة في سلوك الأفراد والجماعات بل أحيانا يستحيل، لذلك نفضل القول توجيه وإدارة السلوك بدلا من التحكم والسيطرة ، ذلك أن الإنسان بصفة عامة شخص معقد و سلوكه مركب، فسلوك كل فرد يختلف عن الآخر بل سلوك الفرد نفسه يختلف من وقت لآخر ناهيك عن ظروف الموقف التي تختلف من وقت لآخر و تؤثر في سلوكه.

و بالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة و التي تساعد في فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به فهو ليس مستقلا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج إطارا ذاتي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى متمثلة في العلوم السلوكية (مثل علم النفس، علم الاجتماع،...) وفروع أخرى من العلوم الاجتماعية (مثل علم الإدارة، الاقتصاد،...) وهذا ما يبرزه التعريف التالي « السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد و السياسة، و ذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات»¹⁶.

وهناك البعض من يرى أن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم و الفن. فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به وإدارته. وفي جانب آخر يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين¹⁷.

أما عن نطاق حقل السلوك التنظيمي (أو سلوك المنظمة) فيكاد يشمل كافة أنواع المنظمات و هذا ما يبرزه التعريف « أن مصطلح السلوك يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة،... و أينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة»¹⁸.

و الجدير بالتنويه أن السلوك التنظيمي ليس مهنة ينهض بها متفرع مختص، و لا هي وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة و المالية أو التسويق والتمويل، بل هي تقنية وأداة و منهج و موضوع يمكن أن نطبقه في جميع المستويات و الوظائف و في كل المجالات والقطاعات في مختلف المنظمات، و أن المعرفة التي نحصل عليها من خلال دراستنا للسلوك التنظيمي تظل ضرورية لكل العاملين و الأعضاء بالمنظمات للتعامل مع الآخرين.

2. خصائص السلوك التنظيمي:

على ضوء التعاريف السالفة الذكر يمكن وصف السلوك التنظيمي و إبراز خصائصه في النقاط التالية:

- أن السلوك التنظيمي حقل أو ميدان يعني بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء العنصر الإنساني داخل المنظمات.
- أنه محصلة التفاعل بين أربعة مستويات من التحليل: الفرد، الجماعات، العمليات التنظيمية (أي المنظمة كوحدة متكاملة) والبيئة.

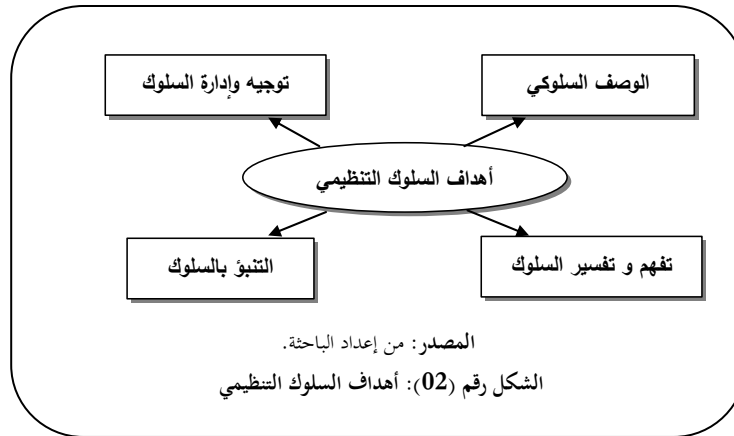
- أنه مدخل يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر فقط على مجرد استخلاص المبادئ و الأسس العلمية المرتبطة بسلوك وأداء و اتجاهات الأفراد و الجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشاكل التنظيمية والإدارية و تحسين نوعية الحياة داخل المنظمة.
- أنه علم هجين و حديث نسبياً، استمد معلوماته من إسهامات عديدة من العلوم أهمها العلوم السلوكية، وبالتالي لا بد من البحث في العلوم السلوكية لفهم سلوك المنظمة.
- أنه حقل يجمع بين العلم والفن، لأنه يستفيد و يستخدم نظريات وتقنيات منهجية وعلمية في دراسة وتفسير وإدارة السلوك الإنساني في المنظمات. كما أن اختلاف الأفراد و الجماعات في تصرفاتهم وتحليلاتهم وفي أساليبهم و رؤاهم و التعامل على أساس ذلك يدخل في دائرة الفن.
- أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات هو فهم وتفسير السلوك والتنبؤ به ومن ثم توجيهه وإدارته بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و تحسين نوعية حياة الأفراد والجماعات العاملين داخلها.
- أنه يشمل و يطبق في معظم المنظمات.

3. أهداف و أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تكتسي دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة في المنظمات اليوم، و كأى حقل من حقول المعرفة فإن مجال السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها.

أ. أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

اتفق معظم علماء الإدارة على أن دراسة السلوك التنظيمي تستهدف تحقيق أربعة أهداف رئيسية كما هي مبينة في الشكل التالي:



و سنقوم بشرح هذه الأهداف بشكل مسهب على النحو التالي:

- **الوصف السلوكي:** يعتمد السلوك التنظيمي على المنهجية العلمية وعلى نظريات السلوك الإنساني في دراسة سلوكيات الأفراد و تحليل تصرفاتهم في المواقف المختلفة في المنظمات. لذا ينبغي أن يكون المدير قادراً على وصف سلوك كل فرد من الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، وتحديد موقفه ، وأن يكون قادراً على تحديد سلوكه الباطني بحيث يكون الوضع في المنظمة تحت السيطرة¹⁹.

- **تفهم وتفسير السلوك:** فإذا كان الوصف يبين ما هو كائن هنا وهناك، فإن تفهم و تفسير السلوك يوضح كيفية حدوثه و لماذا حدث. و ذلك للتوصل للأسباب التي من أجلها تقع الظواهر و التصرفات الإنسانية وردود الأفعال التي

تصدر من العاملين داخل بيئة العمل على نحو معين، مع البحث عن الظروف التي تسهم في وقوعها و حدوثها أو تحققها.

- **الـتنبؤ بالسلوك:** و يعني القدرة على معرفة حدوثه في المستقبل في ضوء حدوثه في الحاضر سواء كان سلوك ايجابي أو سلبى. إلا أن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد على أساليب علمية دقيقة يصبح غير دقيقا، ويصعب الاعتماد عليه. لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين و الممارسين بالأسس و الأساليب العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين في المنظمات، وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.
- **إدارة السلوك و توجيهه:** وبعد أن يتحقق وصف السلوك و تفهمه و تفسيره و التنبؤ به فإنه غالبا ما يتم توجيهه و إدارته. فتسجيل الظواهر و السلوكيات ووصفها وبيان أسبابها وآثارها وأعراضها يمكن من الوقاية منها إن كانت سلبية، أوالحث على وقوعها و دعمها إن كانت ايجابية أو تحديد الكيفية أو الدرجة الملائمة لها. وإن كان كل من التنبؤ و التفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات. وفي ضوء ذلك فإنه من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشاكل سلوكية معينة دون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنه ينبغي السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية و المنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.²⁰

ب. أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

إن دراسة السلوك الإنساني وتفهمه و تفسيره سواء على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة ككل و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة تساعد على تحقيق عدة مزايا:²¹

● بالنسبة للفرد والجماعة:

- الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد و الأعضاء في المنظمة.
- الكشف عن أوجه التشابه بين الأفراد والأعضاء في المنظمة.
- معرفة الحاجات المادية و النفسية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- معرفة الدوافع العقلية و العاطفية التي تدفع العاملين لأنواع السلوك المختلفة.
- الإلمام باتجاهات و اعتقادات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تحديد سمات الشخصية للعاملين بالمنظمة.
- تفهم الجماعات و السلوك الصادر منها وتكوينها و تطورها.
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء و الإدارة.
- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين و محاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.
- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الايجابي.

● بالنسبة للمنظمة:

- الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات و معرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.
- معرفة الحوافز (مادية أو معنوية) التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري.

- توجيه التنافس و الصراعات الداخلية و استثمارها لخدمة أهداف المنظمة.
- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية و تأثيرا على العاملين.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الأفراد و الجماعات.
- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها.
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

● بالنسبة للبيئة:

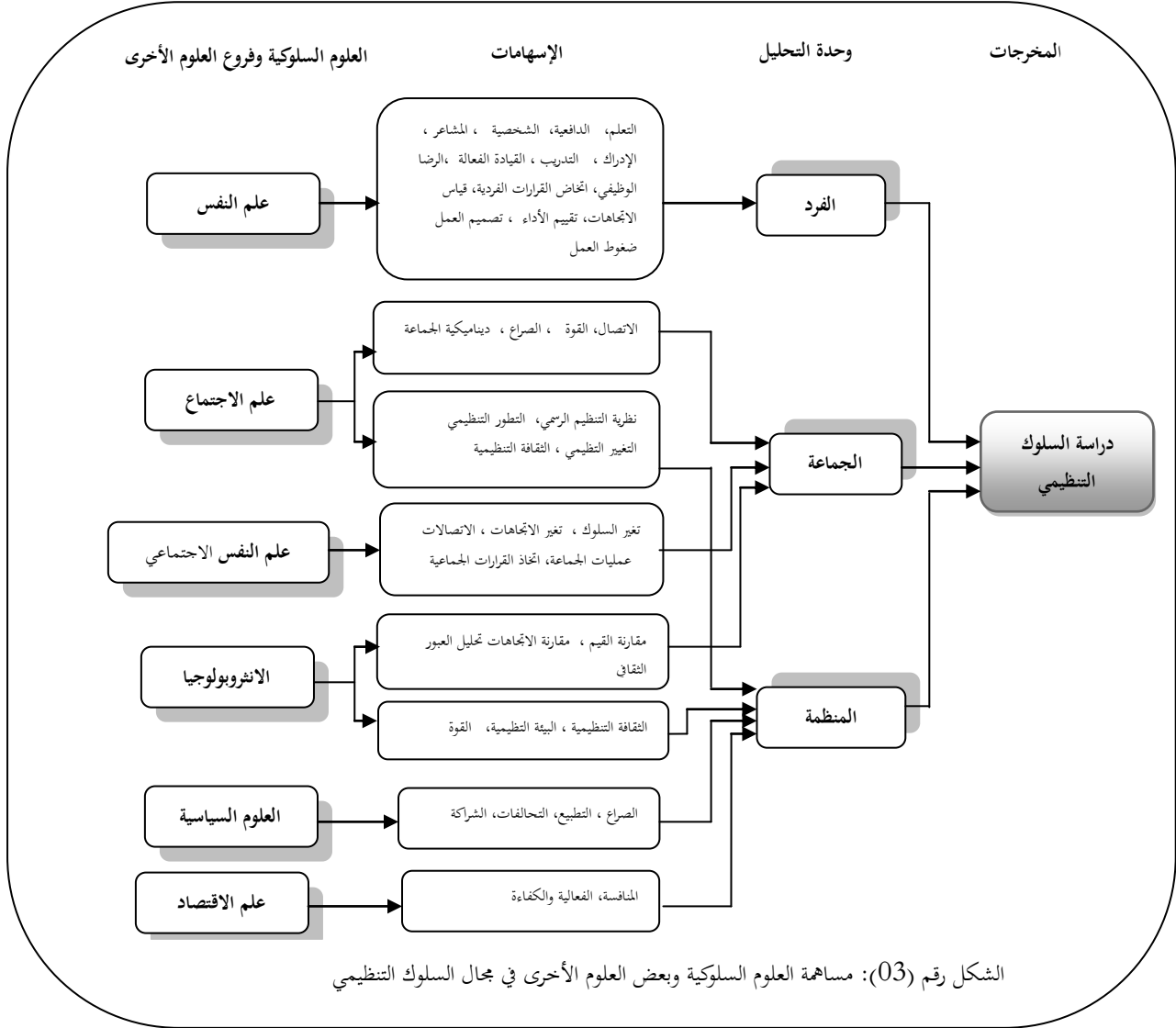
- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة و شمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد على تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.
 - تساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
 - الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة و تأثيراتها على المنظمة وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
 - معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك العاملين و إنتاجيتهم.
 - تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة.
- إن كل هذه الجوانب وغيرها والتي تساهم دراسة السلوك التنظيمي في تحقيقها من شأنها أن تزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين. كما تساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات. وأخيراً فإن هناك وعي متزايد بأن مشاكل العنصر البشري، والفرص والمشاكل المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي. و من هنا فإن الدارسين و الممارسين والمهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة و المهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

رابعاً: مساهمة العلوم السلوكية وعلوم المعرفة الأخرى في مجال السلوك التنظيمي

استمد علم السلوك التنظيمي معلوماته من إسهامات عديدة من العلوم الأخرى أبرزها العلوم السلوكية — كما يبينها الشكل رقم 03- نعرض أهمها على النحو التالي:²²

1. **علم النفس:** يركز على دراسة وتحليل السلوك الفردي ومحاولة تفسيره وقياسه، ومن إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي: نظريات التعلم، الشخصية، الإدراك، التدريب، ضغوط العمل.
2. **علم الاجتماع:** يهتم بدراسة سلوك الفرد وتفاعله مع الآخرين في الأنظمة الاجتماعية أو المجتمع. ومن إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي: ديناميكية الجماعة، الاتصالات، المركز، الأدوار، القوة، الصراع²³.... الخ
3. **علم النفس الاجتماعي:** وهو فرع من علم النفس يجمع بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع. وهو يركز على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغيير وعوامل إحداث التغيير. وتركزت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي: التغيرات السلوكية الجماعية، اتخاذ القرارات الجماعية، والتغيرات في اتجاهات الجماعات²⁴.
4. **الأنثروبولوجيا:** هو العلم الذي يهتم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود المجتمعات البشرية المختلفة وبيئتهم وتحديد المفاهيم الحضارية التي تميزها. ومن بين إسهامات علم الإنسان في مجال السلوك التنظيمي: دراسة الصفات الشخصية للأفراد، دراسة الثقافة التنظيمية،.... الخ
5. **العلوم السياسية:** ويركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في بيئة سياسية، ومن إسهامات العلوم السلوكية في مجال السلوك التنظيمي: دراسة القوة، والنفوذ، وتخصيص القوة والصراع التنظيمي²⁵.

6. علم الاقتصاد: يدرس علم الاقتصاد عمليات توزيع السلع والخدمات النادرة وكيفية انتاجها وتوزيعها لإشباع الحاجات المتعددة للإنسان. وهو علم يفسر سلوك أعضاء النظام الاقتصادي في السوق مثل سلوك المستهلك وسلوك المستثمر والمنتج، ومن إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي: نظريات المنافسة، الكفاءة والفعالية²⁶.



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Stephen ROBBINS, Timothy JUDGE, Bruce MILLETT, Maree BOYLE, Organizational Behaviour, 7th edition, Pearson Australia Publishing, 2014, p11.
- Wagner J. , Hollenbeck J., Organizational Behaviour: securing competitive advantage, Routledge, NewYork , 2010, p31.

خامسا: نموذج دراسة السلوك التنظيمي

بعد التعرف على كل الموضوعات أو مساهمات العلوم السلوكية وبعض علوم المعرفة الأخرى في مجال السلوك التنظيمي سنقوم في هذا العنصر بتقديم نموذج عام للسلوك التنظيمي يمكن من خلاله التعرف على كل الموضوعات المتعلقة بهذا المجال ، وكذلك تحديد مستويات تأثير كل من تلك الموضوعات على السلوك التنظيمي. ويتكون هذا النموذج من مجموعة من المتغيرات المستقلة و التي يراد التعرف على درجة تأثيرها على مجموعة أخرى من المتغيرات يطلق عليها المتغيرات التابعة

و التي تعتبر مخرجات هذا النموذج والمستهدف التأثير عليها من قبل المديرين، وهذا هو سبب اهتمامهم لمجال السلوك التنظيمي. وفيما يلي شرح مختصر لمكونات هذا النموذج كما يوضحه الشكل رقم (04):²⁷

1. المتغيرات التابعة:

حدد علماء السلوك التنظيمي المتغيرات التابعة، والتي يراد تفسيرها و التنبؤ بها في أربعة مجموعات رئيسية هي: الإنتاجية أو الأداء، معدلات الغياب، معدلات الدوران، والرضا الوظيفي، وفيما يلي توضيح تلك المتغيرات:

أ. الإنتاجية و الأداء:

يطلق على المنظمة أنها ذات إنتاجية مرتفعة، إذا ما استطاعت تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكاليف ممكنة. بمعنى آخر فإن الإنتاجية كمقياس للأداء تستهدف تعظيم المخرجات مع المدخلات. والجدير بالذكر أن مفهوم الإنتاجية يعكس كلا من الكفاءة والفعالية. على سبيل المثال تعتبر أحد المستشفيات فعالة عندما تستطيع تحقيق وبنجاح مقابلة حاجات ومتطلبات المرضى بينما تعتبر كفاء عندما تستطيع تحقيق ذلك بأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي فعندما تتمكن هذه المستشفى من تحقيق مخرجات أعلى بنفس الإمكانيات الحالية أو تقليلها فإننا نطلق عليها أنها ذات إنتاجية مرتفعة.

و باختصار فإن السلوك التنظيمي يعطي اهتماما خاصا بموضوع الإنتاجية، فنحن نريد أن نتعرف على العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية الأفراد، المجموعات، أو للمنظمة ككل.

ب. معدلات الغياب:

تتجلى أهمية دراسة وتحليل معدلات الغياب من خلال معرفة التكلفة السنوية التي تسببها معدلات الغياب، إذ ينبغي على كل مدير أن يتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والطرق التي يمكن إتباعها للحد منها وهو ما يقدمه مجال السلوك التنظيمي لهؤلاء المديرين.

ج. معدلات الدوران:

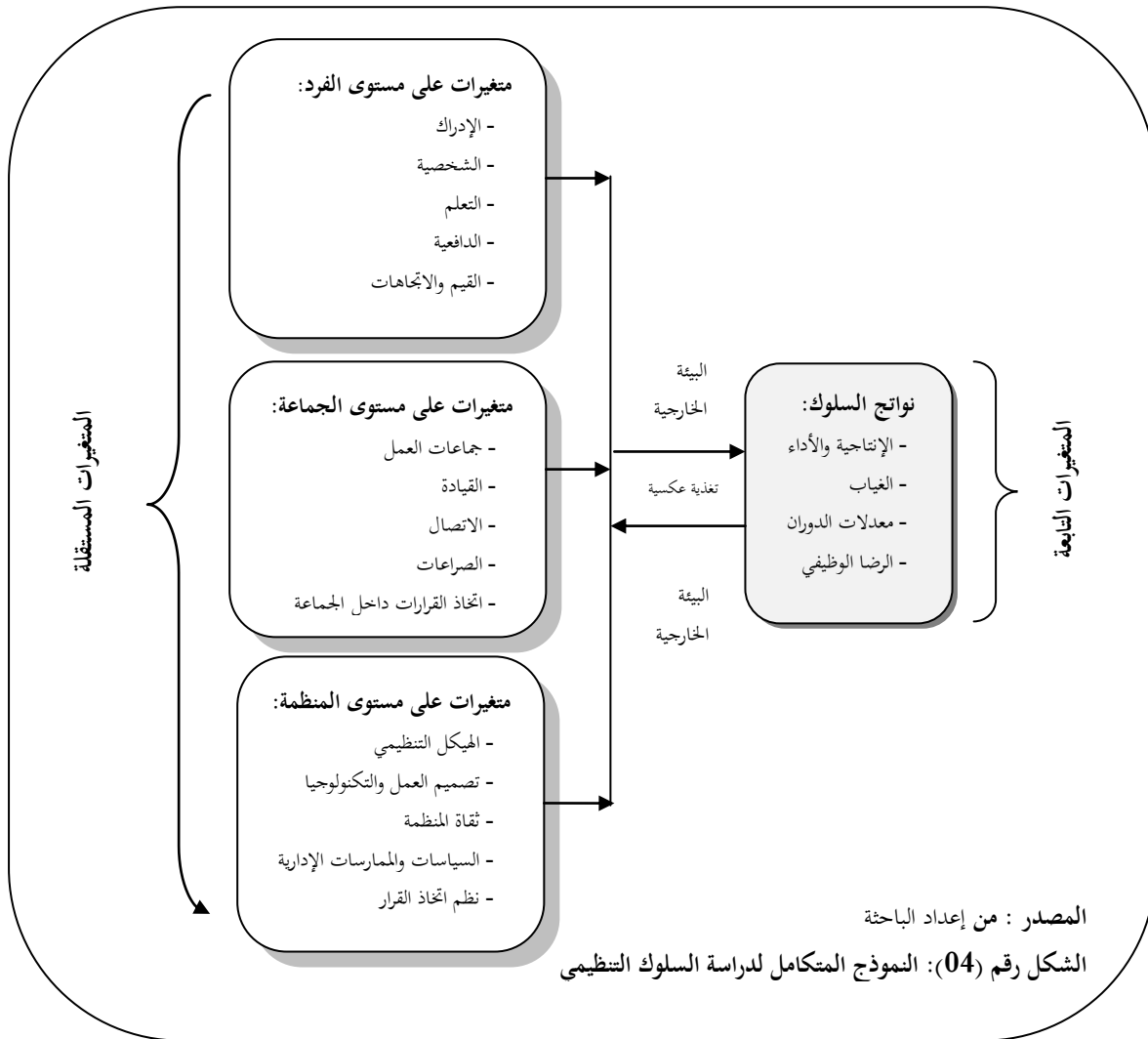
يقصد بمعدل الدوران ذلك المعدل الذي يقيس ترك الأفراد للعمل في المنظمات وبالتالي بحث تلك المنظمات عن أفراد جدد للتوظيف. وزيادة معدلات الدوران بالنسبة للمنظمة تعني زيادة التكاليف الخاصة بعملية التوظيف والتدريب. هذا بالإضافة إلى التأثير المباشر لزيادة معدلات الدوران على كفاءة وفعالية المنظمة وبالتالي إنتاجيتها خاصة إذا ما تعلق ذلك المعدل بأفراد ذو خبرة وكفاءة بالمنظمة. و من هذا المنطلق كان تركيز السلوك التنظيمي على دراسة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدلات الدوران وذلك بهدف تخفيض تأثيرها وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمات.

د. الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه اتجاه عام يعبر به الشخص عن قناعته أو عدم قناعته بالوظيفة التي يشغلها ويمكن التعبير عن الرضا الوظيفي بأنه الفرق بين المكافآت و العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل من وظيفته الحالية وبين ما يرى هو أنه يجب أن يحصل عليه. ويختلف الرضا الوظيفي عن الثلاث متغيرات السابقة في أنه يعبر عن اتجاه وليس عن سلوك، وبالتالي هو أكثر تعقيدا وصعوبة في تحليله والتنبؤ به. وقد أصبح التساؤل حول هل الشخص أكثر رضا عن وظيفته هو موظف أكثر إنتاجية من ذلك الشخص الأقل رضا هو محور اهتمام علماء السلوك التنظيمي لعدة سنوات، وذلك بسبب علاقة هذا الاتجاه و تأثيره المباشر على كل من إنتاجية الفرد ومعدلات الغياب وكذلك معدلات الدوران.

2. المتغيرات المستقلة:

- تعتبر المتغيرات المستقلة محددات لكل من الإنتاجية / الأداء ومعدلات الغياب و الدوران وكذلك للرضا الوظيفي. وسيتم تقسيم تلك المتغيرات إلى ثلاث مستويات دراسة السلوك التنظيمي و التي تشمل:
- أ. **متغيرات على مستوى الفرد:** عندما يدخل أفراد جدد إلى المنظمة فعلى المدير ألا يتوقع أن هؤلاء الأفراد سيندمجون في بيئة المنظمة بشكل بسيط وبدون أي مشاكل. فالأفراد مختلفون تماما وبالتالي فأهداف كل منهم قد تتعارض مع الأفراد الآخرين، مما يختلف نوعا أو شكلا من أشكال الصراع داخل المنظمة. وترجع الاختلافات بين الأفراد إلى اختلافهم من حيث الخصائص الديمغرافية، الشخصية، القيم و الاتجاهات و أخيرا القدرات.
- هذه الأسباب تؤثر تأثيرا مباشرا على إدراك هؤلاء الأفراد ودوافعهم وكذلك قدراتهم على التعلم، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى اختلاف القرارات التي يتخذونها.
- ب. **متغيرات على مستوى الجماعة:** إن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع إجمالي سلوكياتهم بشكل فردي. وتزيد أهمية دراسة هذا المستوى و التركيز عليه في مجال السلوك التنظيمي إذا علمنا أن سلوك الفرد عندما يكون في جماعة عمل يختلف عن سلوك نفس الفرد بشكل فردي، أي خارج جماعة العمل وبالتالي فإن الخطوة التالية في محاولة فهمنا للسلوك التنظيمي هو دراسة سلوك جماعة العمل.
- وتعتمد كفاءة وفعالية جماعة العمل وقدرتها على الاندماج و التفاعل فيما بين أعضائها على مجموعة من العوامل مثل الاتصالات، القيادة، هيكل الجماعة، الصراعات داخل الجماعة، مصادر القوة، فرق العمل، وأخيرا عليه اتخاذ القرارات على مستوى جماعة العمل.
- ج. **متغيرات على مستوى المنظمة ككل:** نستطيع الوصول إلى أعلى مستويات دراسة السلوك التنظيمي إذا ما وصلنا إلى الأخذ في الاعتبار السلوك على مستوى المنظمة إلى جانب سلوك الفرد و الجماعة.
- و هذا المستوى من الدراسة يشمل مجموعة من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي في مقدمتها السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة إلى جانب الثقافة التنظيمية وكذلك الهيكل التنظيمي وأخيرا موضوع تصميم الوظائف ودرجة التكنولوجيا المستخدمة.
- و أخيرا فإن الأخذ في الاعتبار دراسة المديرين لتأثير عنصر من عناصر الثلاث مستويات للمتغيرات المستقلة على تلك المتغيرات التابعة يعرض المفهوم المتكامل للسلوك التنظيمي، وكذلك يوضح أهمية بالنسبة للمديرين. والجدير بالتنويه أن السلوك التنظيمي يتأثر كذلك بالبيئة الخارجية التي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها كالمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها، هذه المتغيرات تؤثر في سلوك واتجاهات العاملين وبالتالي على أدائهم ورضاءهم الوظيفي.



سادسا: مجالات استفادة المنظمات من دراسة السلوك التنظيمي

تتعدد المجالات التي أفادت الإدارة والمنظمة فيها من نتائج البحث والدراسة في السلوك التنظيمي ونعرض أهم تلك المجالات في: ²⁸

1. في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة: إن الفهم الحقيقي لطبيعة التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للعاملين، يجعل إدارة المنظمة في مواقف أفضل لرسم الخطط والتنظيمات الواقعية التي تكتسب تأييد العاملين و استعدادهم للعمل من أجل تنفيذها ووضعها موضع التطبيق. إن الخطة في حد ذاتها لا تعدو أن تكون مجموعة من النوايا الطيبة، ولكنها بدون العمل الإنساني الجاد لا تكاد تساوي ثمن الورق الذي كتبت عليه، ومن ثم أصبح الجانب الإنساني في

التخطيط عنصرا أساسيا وأضحت قدرة الإدارة على تفهم إمكانيات الأفراد ودوافعهم محددًا أساسيا لنجاح عمليات التخطيط. والمبدأ السلوكي الرئيسي في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطط العمل. إن الإشتراك في الإدارة تعبير سليم عن حقيقة السلوك الإنساني إذ يكون الفرد أكثر استعدادا للالتزام بالخطط والتنظيمات التي شارك في وضعها وأسهم في تطويرها.

كذلك الحال بالنسبة إلى عمليات الرقابة، حيث لم يعد هدفها هو الكشف عن الانحرافات ومحاولة تصحيحها، بل الهدف الأهم لعمليات الرقابة هو منع الانحرافات أصلا عن طريق تهيئة جو العمل وتوفير الظروف المناسبة للأداء الإنساني، مع التفهم الكامل لطبيعة العاملين وإعطائهم قدرا من الإشراف والتوجيه يتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم.

2. في مجال إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها إفادة من مجال السلوك التنظيمي. وفيما يلي بعض الاستخدامات الفعلية لنتائج السلوك التنظيمي:

- استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة.
- الاستناد إلى أسس نظريات التعلم في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استخدام أساليب التحليل في علم السلوك التنظيمي لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين، بالاسترشاد بأسس قياس الرأي العام وتحليل الاتجاهات والميول.
- الإفادة من دراسة السلوك التنظيمي في رسم نظم الاتصالات بين الإدارة والعاملين.
- أسهمت دراسة السلوك التنظيمي في تحليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتغيير وأسس التغلب على تلك المقاومة، ومن ثم أفادت الإدارة في تسهيل مهمة التغيير في أساليب ونظم العمل.
- الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين وبالتالي أصبحت الإدارة في موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها.

3. في مجال إدارة التسويق: تهدف إدارة التسويق إلى إنشاء علاقات مربحة ودائمة مع جماعات المستهلكين من خلال الأنشطة البيعية والإعلانية المختلفة. وقد أسهمت دراسة السلوك التنظيمي إلى حد بعيد في تطوير العمل بإدارات التسويق من خلال توفير المعلومات عن دوافع السلوك الاستهلاكي وطبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للمستهلكين ومن ثم أصبح في إمكان الإدارة استخدام السلوك التنظيمي في المجالات التالية:

- التعرف على رغبات المستهلكين ودوافعهم باستخدام أسلوب بحوث الدوافع والاسترشاد بتلك المعلومات في اختيار وتصميم السلع والعبوات والأسعار وغيرها من العوامل التسويقية.
- رسم الحملات الإعلانية على ضوء معرفة نوعيات المستهلكين وخصائصهم، الأمر الذي يجعل الإعلان أكثر فعالية من حيث اختيار الرسائل الإعلانية ووسيلة الإعلان وتصميم الإعلان... الخ. إذ تعتمد كفاءة النشاط الإعلاني إلى حد بعيد على تفهم سيكولوجية المستهلك والظروف الاجتماعية والبيئية التي يعيش فيها.

4. في مجال إدارة الإنتاج: تفيد دراسة السلوك التنظيمي مديري الإنتاج في النواحي الآتية:

- تحديد أفضل طرق تصميم العمل، أخذا في الاعتبار الإمكانيات الإنسانية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال.
- انتشار مفهوم الهندسة البشرية التي تحاول وضع أسس تصميم الآلات والمعدات، بما يتلاءم مع طبيعة العمال الإنسانية.

ومن نتائج دراسة السلوك التنظيمي الاتجاه إلى تكبير وحدة العمل بالنسبة للعامل حتى يشعر بأهمية ما ينجزه وتصبح نتائج عمله واضحة أمامه فيزيد هذا من الدافع إلى العمل لديه.

سابعاً: السلوك التنظيمي الممارس في شركة تويوتا كنموذج

في هذا العنصر سنحاول عرض باختصار تطبيقات مبادئ السلوك التنظيمي في شركة تويوتا كمثال من الواقع العملي لشركات عالمية ومدى استفادتهما ونجاحهما من دراسة السلوك الإنساني في مجال العمل. حققت شركة تويوتا نجاحاً متميزاً، والذي يعود أساساً لجودة منتجاتها الفائقة التي لم تتراجع عن مستواها منذ اشتهار وانتشار اسمها. وثمة إجماع على أن نظام إنتاج تويوتا هو نظام فريد ابتدعه تويوتا وتطبقه في عمليات تصنيع منتجاتها. إنه الأساس الذي بُني عليه قسم كبير من فلسفتها في الإنتاج، والذي هيمن على اتجاهاتها في التصنيع في السنوات العشر الأخيرة. التصنيع في نظام تويوتا هو إجرائية تتطلب من العاملين فيها الكفاح المتواصل للتفرد والتميز، والتفكير بطريقة تركز على جعل المنتج يتدفق عبر إجراءات إضافة قيمة إليه دون توقف، وعلى ثقافة يسعى كل شخص فيها لتحسين أدائه وتطويره باستمرار.

إن نجاح تويوتا الثابت المستقر هو نتيجة مباشرة لتحويلها التميز التشغيلي إلى سلاح استراتيجي، باستخدام أدوات تحسين الجودة، مثل أسلوب " إنتاج في الوقت المحدد " و "تدفق القطعة الواحدة". أما نجاحها المستمر في تطبيق تلك الأدوات فينبع من فلسفتها القائمة على **فهم سلوك الأفراد** وما يحفزهم ويدفعهم نحو العمل والإجادة والتميز. وعلى ذلك فإن إنجازات المؤسسة تنبع في النهاية من قدرتها على تطوير القيادة وعمل الفرق وثقافة المؤسسة. بالإضافة إلى قدرتها على استنباط استراتيجيات وتكوين علاقات قوية مع الموردين، والحفاظ على خاصية التعلم والتطوير المستمر للمؤسسة²⁹. و يستند نظام إنتاج تويوتا إلى مجموعة من المبادئ التأسيسية لثقافة تويوتا التي تسمح له ذا النظام أن يعمل بفعالية. فلقد اعتمدت شركة تويوتا اليابانية مجموعة من المبادئ والسلوكيات التي تحدد المدخل الإداري للشركة وهو ما اصطلح عليه بـ (The Toyota Way). ولقد حدد الباحث جيفري ليكرت (Jeffrey K.LIKER) تلك المبادئ بـ 14 مبدأ وزعها على أربعة أقسام هي:³⁰

أ. القسم الأول: فلسفة بعيدة المدى: ويتضمن المبدأ التالي:

المبدأ الأول : أسس قراراتك الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف المادية القصيرة الأجل.

و يعني القسم الأول أن العاملين يحتاجون إلى هدف من أجل الحصول على تحفيز لتحقيق ذلك الهدف.

ب. القسم الثاني: سير العمليات الصحيحة سينتج نتائج صحيحة: ويتضمن المبادئ التالية:

- المبدأ الثاني: يجب أن تتسم الإجراءات بالاستمرار.
- المبدأ الثالث: استعمل أنظمة "سحب" ملائمة لتفادي فرط الإنتاج.
- المبدأ الرابع: يجب تحقيق الاستقرار في الإنتاج.
- المبدأ الخامس: رَسِّخْ ثقافة لإيقاف العمل بغية حل المشكلات للتوصل إلى الجودة العالية.
- المبدأ السادس: المهمات التي تُنَفَّذُ بنمط موحد هي الأساس للتحسين المستمر وتطوير العاملين.
- المبدأ السابع: استعمل المراقبة البصرية كي تضمن عدم وجود مشكلات مخفية.
- المبدأ الثامن: لا تستعمل إلا تقانة (تكنولوجيا) موثوقة، أثبتت الاختبارات ملاءمتها لخدمة عامليك وإجرائياتك.

هذه المبادئ السبعة (من المبدأ الثاني إلى الثامن) تركز على العمليات مع الأخذ بعين الاعتبار والاهتمام جودة المخرجات ، حيث أنه تم إعادة تصميم العمليات بشكل يخفض الهدر عبر التحسين المستمر . وهذا القسم من المبادئ يعمل على تمكين العاملين في الشركة بدلا من الخضوع لبيروقراطية العمليات في تويوتا ، كما أن لأي عامل في النظام الإنتاجي لتويوتا السلطة لإيقاف خط الإنتاج في حال لاحظ عيوباً في الجودة ، حيث أن النظام في تويوتا ينفذ بشكل يسمح للتحسين المستمر والجودة لها الأولوية . إن تمييز قيمة الموظفين هي جزء من المبدأ لقياس معدل الإنتاج . كما أن مستوى عبء العمل يساعد على تخطي إرهاق العاملين بما يفوق طاقتهم و طاقة الأدوات، وأيضاً يعمل على خفض الهدر . وصممت هذه المبادئ أيضاً لضمان أن المواد الأولية الضرورية فقط يتم توزيعها (من أجل عدم الوقوع في زيادة الإنتاج) بحيث تكون بيئة العمل في أقصى فعالية ممكنة من أجل مساعدة العاملين على مشاركة محطات العمل وأيضاً من أجل خفض الوقت اللازم للبحث عن الأدوات اللازمة للعمل .

ج. القسم الثالث: أضف قيمة عن طريق تطوير عامليك وشركائك : ويتضمن المبادئ التالية:

- المبدأ التاسع: يجب إعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة عملها ، وينتهجون فلسفتها ويعلمونها الآخرين .
 - المبدأ العاشر: استعن بأشخاص متميزين، وأنشئ فرق عمل استثنائية تنتهج فلسفة شركتك .
 - المبدأ الحادي عشر: ساعد شبكة شركائك ومزوديك على التحسن .
- تركز المبادئ من 9 إلى 11 على تطوير العنصر البشري ، حيث ينص المبدأ التاسع على الحاجة إلى تعزيز ضمان موافقة القادة على فلسفة الشركة ، وهذا يعكس الإيمان بأن المبادئ يجب أن تترسخ في أذهان الموظفين من أجل بقائها . ويؤكد المبدأ 10 على حاجة الأفراد و فريق العمل إلى القبول و الموافقة على فلسفة الشركة ، حيث أن فريق العمل المكون من خمسة أشخاص يحكم على نجاحهم من خلال إنجازات الفريق بدلاً من جهودهم الفردية . وينظر المبدأ 11 إلى شركاء العمل والذي يعاملون من قبل تويوتا تماماً كما تعامل موظفيها ، تقدم لهم تويوتا التحديات من أجل مساعدتهم على تحقيقها وبالتالي تطوير أدائهم .

د. الحل المتواصل للمشكلات الجوهرية يدفع عملية التعلم : ويتضمن المبادئ التالية:

- المبدأ الثاني عشر: اذهب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهما دقيقاً .
 - المبدأ الثالث عشر: اتخذ القرارات ببطء وترؤ بعد النظر في كل الخيارات؛ لكن طبق قراراتك بسرعة .
 - المبدأ الرابع عشر: التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل والتحسين المستمر .
- وتعمل المبادئ الثلاثة الأخيرة على تعزيز فكرة حل المشاكل من خلال فهم أصلها وأسباب حدوثها . و يفرد المبدأ 12 فكرة مضمونها أنه على المدراء التقييم وبشكل شخصي للعمليات من أجل فهم مواقف المشكلات بشكل صحيح . أما المبدأ 13 فيشجع من خلال الأخذ بعين الاعتبار الحلول الممكنة من خلال العمليات المتفق عليها مع التنفيذ السريع للقرارات حالما تتحقق .
- والمبدأ الأخير الـ 14 يتطلب من تويوتا أن تكون المنظمة متعلمة أي منظمة تتعلم من نفسها الدروس بشكل مستمر مما ينعكس على ممارساتها و يدفعها نحو التحسين ،
- أخيراً يمكن القول أن المبادئ التي تعمل بها تويوتا في الإنتاج بعدة دول حول العالم بفروعها المختلفة و بثقافتها التنظيمية المختلفة تركز في معظمها على مبادئ السلوك التنظيمي، حيث يعود نجاحها بالإضافة إلى اتباعها لنظام انتاجي متميز إلى فهمها للسلوك الإنساني داخل بيئة العمل و إدراته بشكل يساهم في تحقيق أهدافها المرجوة.

خلاصة :

تعد المنظمة الإطار أو المختبر المناسب لإجراء مختلف الدراسات السلوكية والاجتماعية المتعلقة بالعنصر الإنساني؛ أي أن دراسة كيفية استجابة العاملين في المنظمات وتصرفاتهم واتجاهاتهم ونشاطاتهم وغيرها يثري المعرفة الإنسانية بشأن فهم المشاكل السلوكية التي تحدث داخلها. ومن أجل احتواء هذه المشاكل وعلاجها ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بدراسة مستفيضة حول سلوك الأفراد والجماعات العاملين بداخلها أي دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة. فالسلوك التنظيمي هو ذلك المجال الذي يبحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك الآدمي داخل المنظمات. كما يعد مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر فقط على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك و أداء واتجاهات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشاكل السلوكية والتنظيمية والإدارية وتحسين نوعية الحياة داخل المنظمة. والهدف من دراسته هو وصف مختلف المظاهر السلوكية ومحاولة تفهمها وتفسيرها والتنبؤ بها ومن ثم توجيهها وإدارتها بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وحل المشاكل السلوكية والتنظيمية داخلها.

قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

1. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
2. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
3. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
4. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006.
5. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2005.
6. بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
7. ابن تيمية، مجموع الفتاوى، الجزء السابع، الرياض: دار البشار الإسلامية، بدون سنة نشر.
8. محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، رؤية في أنثروبوجيا الاتصال، الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.
9. ناصر الدين زبيدي، سيكولوجية المدرس: دراسة وصفية تحليلية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
10. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005.
11. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، 2008.
12. علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون دار نشر.

13. أنس عبد الباسط عباس، العلوم السلوكية (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، صنعاء: دار الكتب للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
 14. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
 15. جيزالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
 16. سيزلاقي أندرودي، والاس مارك جى، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
 17. حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
 18. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
 19. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2003.
 20. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
 21. النجار فريد، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية: الذكاء السلوكي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
 22. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007.
 23. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002.
 24. عوض عامر سامر، السلوك التنظيمي الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
 25. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مصر: مطبعة العشري، 2005.
 26. علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
- ب. المراجع باللغة الأجنبية:

1. V.G. KONDALKAR, **Organizational Behavior**, new age international publishers, New Delhi, 2007.
2. Stefan Ivanko, **Organizational Behavior**, faculty public administration, university of LJUBLJANA, September, 2013.
3. PHILLIP L.Hunsaker, Curtis W.COOK, **Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Company, Canada, 1986.
4. Stephen ROBBINS, Timothy JUDGE, Bruce MILLETT, Maree BOYLE, **Organizational Behavior**, 7th edition, Pearson Australia Publishing, 2014.
5. Wagner J., Hollenbeck J., **Organizational Behavior: securing competitive advantage**, Routledge, New York, 2010.
6. Jeffrey K.LIKER, **The Toyota way** 14 management principles from the World's Greatest Manufacturer, Mc-Graw Hill, New York, 2004.

ج. مواقع من الانترنت:

المبادئ - الأربعة - عشرة - للإدارة - في - تويوتا / <https://www.mhabash.com/2012/04/01/>

الإحالات والتهميش:

- ¹ محمد قاسم القويوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص50.
- ² زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص29.
- ³ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص39.
- ⁴ الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006، ص09.
- * كلمة المنشأة هي تعبير يطلق على أي كيان منشأ، دون أن يتضمن هذا الاسم مغزى أو معنى منظمة، و هو تعبير يمكن أن يطلق على جسر أو مبنى كمجرد كيان مادي. أما كلمة مشروع فهي تعبير عن شيء لم يكتمل بعد، و هي تطلق فقط على أي كيان منذ كونه فكرة، و مروراً بخطوات التنفيذ أو الإنشاء وحتى قبل اكتمال الكيان المادي التنظيمي الديناميكي. أما بعد اكتمال هذا الكيان و سريان الحركة التنظيمية أي بعد بدء نشاطه يمكن إطلاق عليه تعبير منظمة.
- ⁵ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيده، التنظيم الحديث للمؤسسة : التصور و المفهوم، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 28، 29. بتصرف.
- ⁶ أنس عبد الباسط عباس، العلوم السلوكية (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، صنعاء : دار الكتب للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص 113.
- ⁷ نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 18.
- ⁸ نفس المرجع، ص 19.
- ⁹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 113.
- ¹⁰ علي السلمي، مرجع سابق، ص 42، 43.
- ¹¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 117، 118.
- ¹² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 26.
- ¹³ V.G. KONDALKAR, **Organizational Behavior**, New Age International Publishers, New Delhi, 2007, pp 4-5.
- ¹⁴ سيزلاقي أندرودي، ولاس مارك جى، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص 18.
- ¹⁵ حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 9-10.
- ¹⁶ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 197. بتصرف.
- ¹⁷ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2003، ص 25. بتصرف.
- ¹⁸ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 9-10.
- ¹⁹ V.G. KONDALKAR, op.cit., p07.
- ²⁰ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 31، 32. بتصرف.

²¹ عد إلى:

- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002، ص 40.
- عوض عامر سامر، السلوك التنظيمي الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 27، 28.

²³ V.G. KONDALKAR, op.cit., pp 05-06.

²⁴ Stefan Ivanko, **organizational behavior**, faculty public administration, university of LJUBLJANA, September, 2013, p8.

²⁵ PHILLIP L.Hunsaker, Curtis W.COOK, **managing organizational behavior**, Addison-Wesley Publishing Company, Canada, 1986, pp 8-9.

²⁶ فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية: الذكاء السلوكي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص ص 34، 35.

²⁷ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مصر: مطبعة العشري، 2005، ص 26-31 بتصرف.

²⁸ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 355-357.

²⁹ Jeffrey K.LIKER, **The Toyota way14 management principles from the World's Greatest Manufacturer**, Mc-Graw Hill, New York, 2004, p6

³⁰ عد إلى :

-Jeffrey K.LIKER, op.cit, pp37-41.

-<https://www.mhabash.com/2012/04/01/تويوتا-في-الإدارة-في-تويوتا/>

تاريخ التصفح 2018/10/01