

المحاضرة الأولى: ماهية السلوك التنظيمي

يرى بعض الباحثين أن السلوك التنظيمي علم مستقل بذاته، ويراه بعض الباحثين أنه حقل من علم الإدارة وأنه حصلة لعلوم أخرى، قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي جدير بنا أن نعرف مفهوم السلوك الانساني.

1- مفهوم السلوك الإنساني: بصورة عامة السلوك هو: أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكري أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الانسان أثناء تعامله مع الآخرين.

المقصود بالسلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات التي ترتبط بعوامل نفسية تسمى العوامل الداخلية وعوامل اجتماعية تسمى العوامل الخارجية والتي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي من أجل إشباع حاجاته ورغباته، ويتضمن السلوك الإنساني جوانب هي:

- الجانب الحركي
- الجانب المعرفي
- الجانب الانفعالي

السلوك الإنساني هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات السلوك التنظيمي

2- تعريف السلوك التنظيمي: يعرف بأنه "السلوك الذي يشمل جميع العالقات ألية منظمة سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية ، أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد"

3 -خصائص حقل السلوك التنظيمي:

- السلوك التنظيمي ليس علما مستقلا بذاته بل هو حقل فرعي ينتمي إلى علم الإدارة
- السلوك التنظيمي حديث النشأة نسبيا
- لسلوك التنظيمي يستقي الكثير من المفاهيم والمفردات من العلوم الأخرى، مثل علم النفس، علم الاجتماع . علم الإنسان.
- يدرس السلوك التنظيمي سلوكيات العاملين داخل المنظمة، على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

4- أبعاد السلوك التنظيمي:

- الفرد العامل
- الجماعات
- الهيكل او المنظمة
- البيئة.

5- أهمية السلوك التنظيمي:

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة
- تغيري النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك

6- أهداف دراسة السلوك التنظيمي

- التفسير : أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة
- التنبؤ في حالة التعرف على المسببات: يسعى المديرون لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ تصرفات أو قرار معني ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكية للأفراد وذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة
- التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات: عندما يفكر المدير كيف يجعل فرد من الأفراد يبذل جهد أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم التحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة في أداء المهام.

7- نماذج دراسة السلوك التنظيمي:

- هناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي:
- أ- نموذج السلوك الفردي: يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:
 - مبدأ السببية
 - مبدأ الحاجة أو الدافع
 - مبدأ الهدف
 - ب- نموذج السلوك بني فردين: فسلوك الفرد لا يتحدد فقط بظروفه ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه .
 - ج- نموذج سلوك الجماعة: "نموذج السلوك بني فردين" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر، لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، و السلوك الفردي يرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه
 - د-النموذج المتكامل للسلوك الإنساني: يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

- العوامل الخاصة بالفرد: وتشمل:

✓ إدراك أو تفكير الفرد

✓ دوافع الفرد

✓ اتجاهات الفرد

✓ خصائص شخصية الفرد

- العوامل الاجتماعية للإنسان: الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطا معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

فسلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك ظروف عمله في المنظمة التي يعمل فيها.

8- محددات السلوك التنظيمي :**أ-محددات مرتبطة بالفرد:**

- دوافع العمل
- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين
- ضغوط العمل لدى العاملين بالمنظمة
- الشخصية، التعلم التنظيمي، الإدراك

ب-محددات مرتبطة بالجماعة:

- مجموعات العمل والعمل الفرقي
- الصراع والتفاوض

ج-محددات مرتبطة بالمنظمة:

- القيادة
- الاتصال
- الثقافة التنظيمية
- التغيير التنظيمي

9- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

يستمد السلوك التنظيمي المعرفة من تخصصات أخرى لإنشاء مجال فريد من نوعه عندما يتطرق الى موضوعات من الشخصية والدافعية نتوجه نحو الدراسات في مجال علم النفس بينما يعتمد موضوع سيرورات الفرق وجماعات العمل بشكل كبير على مجال علم الاجتماع، اما الجانب المرتبط باتخاذ القرارات فسوف نجد تأثير علم الاقتصاد، عندما ندرس القوة والسلطة والتأثير في المنظمات فإننا نستعير بشكل كبير من العلوم السياسية بالإضافة الى ميدان علم النفس الاجتماعي في مواضيع مثل الاتجاهات ، حتى العلوم الطبية تساهم في مجال السلوك التنظيمي لاسيما في دراسة الضغوط وتأثيراته على الافراد

10- الأطر النظرية للسلوك التنظيمي:

أ- **النظرية السلوكية:** تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات. حيث ترى هذه النظرية أن الانماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية والحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة.

ب- **نظرية الرشد:** وترى الافتراضات لهذه النظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه، فهو يختار أنماطاً سلوكية معينة في استخدام موارده وممتلكاته بالطريقة وبالأسلوب الذي يراه مناسباً وفقاً لتقديراته وتصورات، فالفرد يبذل طاقاته وابداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة.

ج- **التحليل النفسي:** واضع هذه النظرية هو العالم " فرويد" الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم لقسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في غريزة الموت، حيث يرى "فرويد" أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمعه تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فان دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها.

د- **نظرية جشطالت:** ترى هذه النظرية أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة، وأن أي تغير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن وعدم الاستقرار، ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات البحث والدراسة ويتبع نمطاً سلوكياً معيناً لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر، أي أن القيام بفعل معين أمر ضروري للتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيشه الفرد.

11-نظريات السلوك التنظيمي:**أ- النظرية العلمية الكلاسيكية:**

نظرت هذه النظرية إلى الإنسان أنه آلة بيولوجية لا يتحرك إلا بالأجر، بالتالي أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الإنسان كما اعتبرت هذه النظرية بأن الإنسان غير قادر على تنظيم نفسه أو التخطيط لمستقبله، ويجب أن تتم السيطرة عليه من خلال الرقابة الفوقية الصارمة

ب- **النظرية البيروقراطية:** تفترض هذه النظرية أن مصلحة الإنسان الشخصية هي السائدة أثناء العمل مع غياب واضح للمصلحة العامة وتؤكد على ضرورة ضبط السلوك الإنساني في المنظمة مع الإشارة إلى أن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب والقوة والسلطة، ومسالة الابداع والابتكار شبه معدومتين لأن الإنسان وفقهما مجرد آلة تتحرك وتتوقف حسب مصالح أرباب العمل.

ج- نظرية العلاقات الإنسانية:

تتمحور حول التفاعلات والعلاقات البشرية، يعتقد "التون مايو" أن جميع نظريات الإدارة المبكرة ركزت فقط على كيفية تأثير المال على الأداء وكان يعتقد أن هناك المزيد من العوامل التي أثرت في كيفية تصرف العاملين كالإضاءة مثلاً ولكن ذلك لم يؤثر على الإنتاجية إلا من خلال التفاعلات اليومية مع العاملين خلال العمل لقد سمحوا للعاملين بالتعبير عن آرائهم واحباطاتهم ونجاحاتهم، بالإضافة إلى ذلك لأنهم عرفوا أنهم يخضعون للمراقبة فقد كان لديهم دافع أكبر لتحسين الأداء والسلوك.

د- نظرية X وY:

ينطلق " ماكريجور " بان كل عامل في المنظمة له فلسفته الخاصة وكذلك مسالة الاقناع والتشجيع لهت تاثير على سلوكه وان هناك مصدرين للسلطة رسمية وغير رسمية.

-المجموعة X : الانسان هنا كسول يتصف بالخمول والاتكالية، يهتم بالحافز المادي فقط وعدم حبه للعمل ، والعقاب والترهيب هو الذي يجدي مع هذه المجموعة.

- المجموعة Y : الانسان في هذه المجموعة يحب العمل ويتفاعل مع الاخرين ويتحمل المسؤولية ، والذي يحرك هذه المجموعة لرفع أدائها وتحسين سلوكها هو الحافز المادي والمعنوي معا والنقذ الذاتي هو الذي يجدي مع هذه المجموعة .

ه- نظرية Z لوليام اوتشي: تشدد نظرية على الحاجة لمساعدة العمال في ان يصبحوا عموميين وليسوا متخصصين ينظر الى التدوير الوظيفي والتكوين المستمر كوسيلة لزيادة معرفة الموظفين بالشركة وعملياتها مع بناء مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات.

و- النظرية الموقفية: تعتمد على فرضية ان الأساليب والسلوكيات التي تعمل بشكل فعال في موقف ما تفشل في موقف اخر ، تختلف النتائج والسلوكيات نظرا لاختلاف المواقف ، بالتالي مهمة المدير تحديد الطريقة التي ستساهم بشكل افضل في حالة معينة.

تكمّن قوة هذه النظرية في حقيقة انها تشجع على تحليل كل موقف قبل اتخاذ أي اجراء بينما لا تشجع على اعتماد الحلول المعتادة للافتراضات العالمية حول الأساليب والأشخاص.