

## المحاضرة الثانية: (المدخل إلى السلوك التنظيمي)

### أولاً: مفهوم المنظمة

«وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة».

- ✓ وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة يسعون من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة رغم اختلاف قيمهم وطريقة تفكيرهم وثقافتهم.
- ✓ الجهد الجماعي يمثل العمود الفقري للمنظمة حيث الاعتماد على التعاون والتفاعل.
- ✓ الهدف من المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً، وهذه المنفعة تختلف حسب أدواق ورغبات جمهور العملاء ورغباتهم.

### ثانياً: تعريف السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي: مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة في تحسين تفاعلية المنظمة.

السلوك التنظيمي ينصب اهتمامه على مجموعة من الأسس المهمة التي يمكن إيجازها في:

أولاً: أن السلوك يمثل مجال دراسة يحتوي على جانب معرفي لثلاث محاور رئيسية هي:

- 1- الفرد العامل: يتم دراسة السمات الشخصية والاتجاهات والميول والقيم للفرد ومدى تأثيرها على عمله (السلوك التنظيمي الجزئي).
- 2- الجماعات: يدرس الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها (السلوك التنظيمي الوسيط).
- 3- الهيكل التنظيمي: يحدد شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمة وكيفية التنسيق بين المجموعات المختلفة (السلوك التنظيمي الكلي).

ثانياً: أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للموظف كفرد وللمنظمة.

ثالثاً: يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ مثل العلاقات المرئية مع الزملاء في العمل رؤساء ومرؤوسين وعملاء، كما يهتم أيضاً بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم.

رابعاً: أن السلوك التنظيمي هو خليط بين العلم والفن، علم من خلال الاستفادة من النظريات في تفسير السلوك والتعامل معه، وفن من خلال استخدام الخبرات السابقة في التعامل مع الآخرين.

### ثالثاً: مبادئ السلوك التنظيمي

- 1- الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت.
- 2- سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة.
- 3- إن أي سلوك أو تصرف لا ينشأ من فراغ وإنما نتيجة سبب أو دوافع ما قد يرجع إلى الإنسان أو المؤثرات أو المؤثرات البيئية الأخرى، والدافع هو رغبة غير مشبعة لدى الفرد.
- 4- الهدف/ النتيجة، بمعنى أن الإنسان يسعى دائماً لتحقيق هدف معين ينتج عن سلوكه وتصرفه.
- 5- يتكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدة عناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها، وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.
- 6- تؤثر خبرات وتجارب الفرد السابقة على إدراكه للمواقف ومن ثم تؤثر في سلوكه.

## رابعاً: أهمية دراسة السلوك التنظيمي

- 1- زيادة المشكلات الإنسانية نتيجة زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية في منظمات كبر حجمها واتسعت أنشطتها.
- 2- استخدام التكنولوجيا وتفاعلها مع العنصر البشري أثر في سلوكيات العاملين.
- 3- الإنسان كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة.
- 4- المساعدة في تقدير نوع الحوافز المناسب لتوجيه الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.
- 5- وجود انحرافات سلوكية من قبل بعض موظفي المنظمة تعيق أهدافها، وبالتالي لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وأفضل الطرق للتعامل معها وعلاجها.
- 6- تكتمل مقومات القيادة بدراسة احتياجات ورغبات وسلوكيات العاملين بالمنظمة.
- 7- تقليل الاعتماد على الأحكام الشخصية المتعلقة بسلوكيات العاملين.
- 8- بالإضافة إلى: العولمة واختلاف الثقافات في المنظمات والاتجاه نحو الجودة وتحسين الإنتاجية، والتعامل مع عملية التغيير، والحاجة للإبداع والتجديد، تحسين وتطوير السلوكيات الأخلاقية.

## خامساً: أهداف السلوك التنظيمي

يسعى علم السلوك التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التنبؤ بالسلوك التنظيمي.
- 2- تفسير السلوك التنظيمي.
- 3- إدارة السلوك التنظيمي والتحكم فيه.

## سادساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية الأخرى

- 1- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس: علم النفس هو علم دراسة سلوك الإنسان ويقدم المعرفة اللازمة لفهم السلوك الإنساني ودوافع الإنسان وحاجاته وإدراكاته ومدى قدرته على التعلم ومن ثم يتم الاعتماد على علم النفس في تحليل السلوك التنظيمي وتحقيق أهدافه.
  - علم النفس الصناعي.
  - علم النفس الاجتماعي.
  - علم النفس الإداري.
  - علم النفس العلاجي.
- أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي: الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية، الشعور والإحساس.
- 2- علم الاجتماع: يقدم المعرفة في مجال علاقة الإنسان وتفاعله مع الآخرين وتأثيرهم على سلوكه، ويستفيد السلوك التنظيمي من مخرجات هذا العلم في تفسير سلوك الإنسان في تفاعله مع المجتمع المحيط به.
- 3- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان): يبحث هذا العلم في طبيعة الإنسان وتطوره الثقافي والاجتماعي والمادي، يستفيد السلوك التنظيمي من هذا العلم في معرفة وتحليل العوامل الثقافية والمادية والاجتماعية وتأثيرها على تطور أداء العنصر البشري في المنظمة

## سابعًا: تحديات وفرص خاصة بممارسات السلوك التنظيمي

### ١- الاستجابة لظاهرة العولمة:

- انتقال أنشطة المنظمات خارج الحدود.
- التعامل مع ثقافات مختلفة.
- مهارات المديرين في التعامل مع الأفراد يجب أن تتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع حقيقة اختلاف الثقافات والميول والرغبات بين العاملين في نفس المنظمة.

### ٢- إدارة عمالة متباينة الخلفيات:

- ويقصد بها التباين والاختلاف بين العمالة في إطار دولة واحدة.
- يعتبر التباين أو عدم تجانس العمالة قضية هامة في بعض الدول نتيجة زيادة معدلات الهجرة إليها.
- أن احتواء هذه التباينات أصبحت أمرًا صعبًا لأن نوعية العمالة المختلفة لن تتخلص من أنماط سلوكها عندما تأتي للعمل في مكان ما.
- الإدارة الإيجابية للاختلافات سوف تزيد الإنتاجية والابتكار كما أنها تحسن نوعية القرارات المتخذة.
- الإدارة الغير واعية لهذه الاختلافات سوف تؤدي إلى مشكلات منها زيادة معدلات ترك العمل، وكثرة الصراعات والخلافات.

### ٣- الاتجاه لتحسين الجودة والإنتاجية:

- يجب على المديرين أن يفهموا أن أي مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح بدون مشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية بفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي لكي تتوفر لدى المديرين الرؤية الكاملة لتنفيذ أية تغييرات في مجال العمل مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.

### ٤- تحسين مهارات الأفراد:

- يجب على المديرين أن يفهموا أن أي مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح بدون مشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية بفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي لكي تتوفر لدى المديرين الرؤية الكاملة لتنفيذ أية تغييرات في مجال العمل.
- ٥- زيادة درجة التمكين، عن طريق السيطرة الكاملة على الأعمال من قبل العاملين.
- ٦- التعامل مع حالات التغيير المستمر المتلاحق.
- ٧- إثارة الرغبة في التجديد والابتكار.
- ٨- تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي بسبب ضغوط العمل.

## ثامنًا: النماذج ودراسة السلوك التنظيمي

أو بالإمكان أن نطلق عليه المتغيرات المستقلة والتابعة المؤثرة في السلوك في المنظمات.

- المتغيرات المستقلة (ويقصد بها المتغيرات صاحبة الأثر في المتغيرات التابعة) وهي تضم:
  - ١- متغيرات خاصة بمستوى الفرد.
  - ٢- متغيرات خاصة بمستوى الجماعة.
  - ٣- متغيرات خاصة بأنظمة المنظمة.
- المتغيرات التابعة (ويقصد بها تلك المتغيرات التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة) وهي تضم مجموعة منها: الإنتاجية، الغياب، دوران العمل، المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي.

تلخيص: \$lo!\$ تدقيق: نوره هزاري