

المحاضرة الأولى

المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

محاوّر المحاضرة

- أولاً: مفهوم السلوك، المنظمة.
- ثانياً: أهمية المنظمات في العصر الحالي.
- ثالثاً: مفهوم السلوك التنظيمي.
- رابعاً: مبادئ السلوك التنظيمي.
- خامساً: مبررات دراسة السلوك التنظيمي.
- سادساً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

أولاً: مفهوم السلوك ، المنظمة

١- ما هو السلوك؟

- هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات)
- هو كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات وممارسات
- هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه...
- هو محصلة استجابة الفرد للمثيرات المختلفة التي يتعرض لها في بيئته الاجتماعية

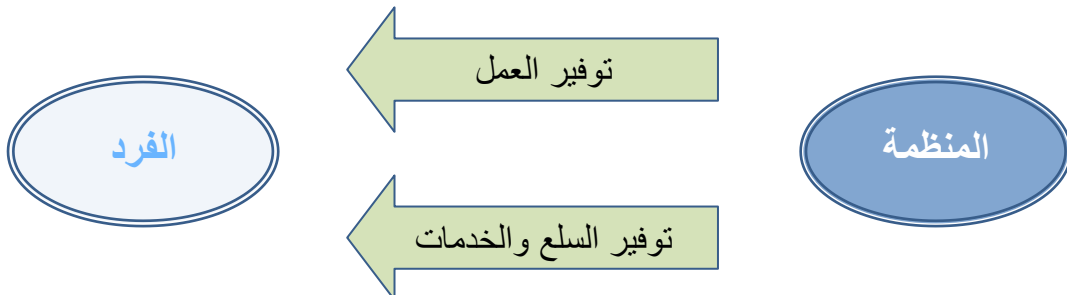
٢- ما هي المنظمة؟

- هي وحدة اجتماعية (Social Unit) تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة.
- هي التقاء مجموعة من الأفراد بعلاقات اجتماعية داخل المنظمة بهدف تحقيقي الأهداف المسطرة (الأهداف التنظيمية)

نستنتج:

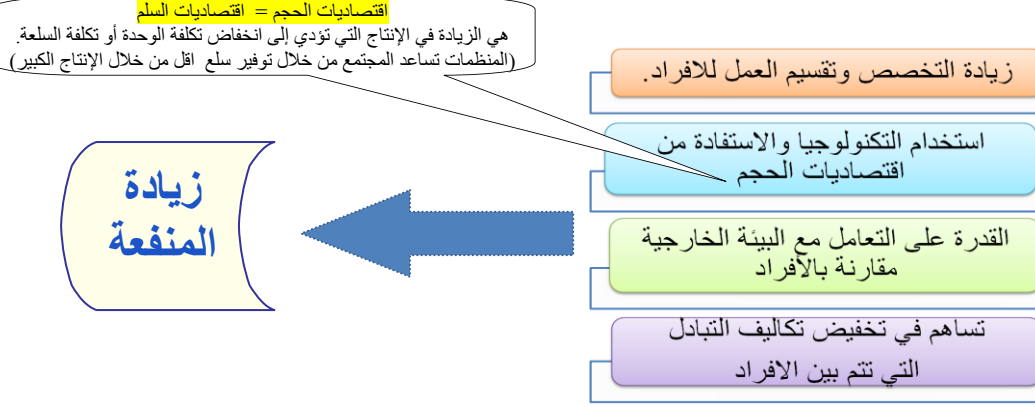
- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة.
- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة.
- أن الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً.

يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات



ثانياً: أهمية ومزايا المنظمات

الأفراد لا يمكنهم أن ينتجون كل ما يرغبون فيه فالحل هو من خلال المنظمات التي تقوم بتقسيم العمل والتخصص الدقيق الذي من خلاله وفرت للمجتمع والأفراد سلع متعددة وخدمات متباينة..



فالمنظمات عندما تركز على مجالات إنتاجية وخدمية معينة وباستخدام اقتصاديات الحجم من شأنها أن توفر سلع أقل جودة وأفضل جودة ، وبالتالي كانت عملية تبادل الفرد مع المنظمة أقل تكلفة مع تلك التي يقوم بها مع غيره من الأفراد.
= وهذه المزايا تؤدي في النهاية إلى زيادة المنفعة وخلق المنفعة الداخلية والخارجية.

ثالثاً: مفهوم السلوك التنظيمي

١- تعريف السلوك التنظيمي

- هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه.
- علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.
- يعرفه Robbins بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة.
- حسب Altman هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال

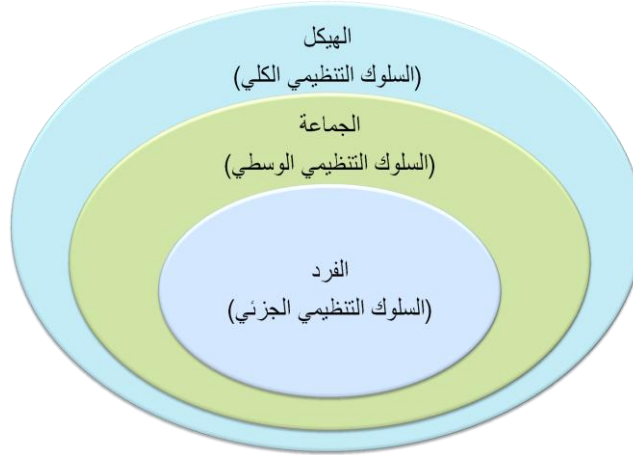
هو علم يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال الفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم والهدف هو تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين وتحسين بيئة العمل من حيث أساليب الاتصال والتحفيز وأساليب القيادة المختلفة الموجودة داخل العمل.

٢- محاور السلوك الإنساني

- (i) **الفرد العامل (Individuel):** يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل. **ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي.**

(ii) **الجماعات (Groups)** : يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، **ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي**، كما يهتم بالقيادة والاتصالات.

(iii) **الهيكل (Structure)**: يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو **يسمى السلوك التنظيمي الكلي**، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي.



كذلك: يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ كالعلاقات مع زملاء العمل، ويهتم بجوانب شخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم.

يركز على السلوك المرئي المنظور وعلى الدلائل المنظورة والمشهودة فهو لا يركز على الدلائل الظنية التي ليس لها مؤشرات ظاهرة في سلوك الأفراد.

س : هل السلوك التنظيمي علم أم فن ؟

ج : السلوك التنظيمي علم وفن.

- علم لأنه يمكن من خلال نظريات السلوك التنظيمي تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به.
- فن لان الفرد يمكن أن يتعامل مع الآخرين من خلال خبراته السابقة.

السلوك التنظيمي يجمع بين الممارسة والمعرفة

رابعاً: مبادئ السلوك التنظيمي

١ - مبدأ طبيعة الإنسان

- الناس مختلفون عن بعضهم.
- سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة.
- لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين.
- لكل سلوك إنساني هدف محدد.
- الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

٢ - مبدأ طبيعة المنظمة

- المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير.
- هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال، فكل طرف بحاجة إلى الطرف الأخر.

خامساً: أسباب ومبررات دراسة السلوك الإنساني

أسباب الدراسة:

- يُمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية، الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.
- تساهم دراسة السلوك التنظيمي إلى الفهم الأعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات.

مبررات الدراسة:

- بما الإنسان كائن معقد ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصيته وتكوينه النفسي، يتطلب الأمر ضرورة فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة.
- تساعد الدراسة العملية للسلوك الإنساني على تقدير نوعية الحوافز المادية أم المعنوية المناسبة للأفراد.
- الإلمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية، ذلك أن التعرف على رغبات واحتياجات وميولات واتجاهات المرؤوسين يؤدي إلى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة.
- تقلل دراسة السلوك التنظيمي من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد.

سادساً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

- ١- فهم و تفسير السلوك التنظيمي. ٢- التنبؤ بالسلوك التنظيمي. ٣- إدارة و توجيه السلوك التنظيمي.

١ - تفسير السلوك التنظيمي

محاولة فهم تصرفات الأفراد في المنظمات

- أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة.
- يحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.
- الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل إلى التنبؤ الدقيق.

❖ تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب:

- إن السلوك له أكثر من سبب (Multiple causes)، مثلاً الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.
- كل سبب يتطلب حلاً خاصاً به (Specific solution).
- تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها.

نماذج على بعض سلوكيات الأفراد:

- (i) مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويقدم له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقاً يشتكى هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك؟
- (ii) تشير سجلات موظفين تم تعيينهما مؤخراً، أنهما متشابهان في القدرات، إلا أنه بعد مرور ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، في حين أن الفرد الثاني منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

(iii) يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

٢ - التنبؤ بالسلوك التنظيمي

محاولة تقدير وضع السلوك في المستقبل

- التنبؤ متطلب أساسي في حياتنا اليومية وفي كل المجالات.
- التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل.
- التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسة.
- التنبؤ مهم في منظمات الأعمال لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل إلى حلول مبدعة.

٣ - إدارة السلوك التنظيمي

- الإدارة هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات.
- الإدارة الفاعلة للسلوك تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق له.
- يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي بهدف تفسير أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

- ◆ عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك التنظيمي عملية نسبية وجزئية بسبب عدم القدرة على الإحاطة التامة بكل مسببات السلوك في المنظمة.
- ◆ فإذا كان التفسير نسبي فإن التنبؤ سيكون نسبي وكذلك إدارة ذلك السلوك.
- ◆ مثلا يمكن السيطرة على الأجور ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأسرية والشخصية.

نهاية المحاضرة الأولى

المحاضرة الثانية

مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

محاوالمحاضرة

- أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية.
- ثانياً: المدرسة التقليدية.
- ثالثاً: المدرسة السلوكية.
- رابعاً: الإسهامات الحديثة.
- خامساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
- سادساً: تحديات ممارسة السلوك التنظيمي.

أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية

- ✓ مارست الحضارات القديمة جوانب ناجحة من العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- ✓ بسبب بدائية المجتمعات كانت ظروف العمل المادية قاسية وغير مناسبة.

الحضارات القديمة اهتمت بالعنصر البشري وبالإدارة والموارد ، وساهمت ومارست العديد من الجوانب الايجابية في مجال الإدارة وطريقة التعامل مع الأفراد . ولكن المعرفة التاريخية والمكتوبة عنها قليلة ونادرة .

- ✓ لم تُعفل ممارسات الحضارة الإسلامية عن الإنسان حيث ركزت على أهمية الشورى، والمعاملة الطيبة، وضرورة انتقاء الأصلح.

الحضارة الإسلامية اهتمت بالإنسان وكان هو أساسها وقد رسخت العديد من القيم والأعراف التي جعلت لهذا الإنسان مكانة في مؤسسات الدولة الإسلامية على مر العصور.

تلك الحضارات لها مساهمات واهتمامات ذات صلة بالسلوك الإنساني ولكن الإسهامات الرئيسية ارتبطة بكتاب الإدارة وكتاب الفكر السلوكي والإدارات والنظريات الغربية الرئيسية.

ثانياً: مرحلة المدرسة التقليدية

- نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:
- ١ - النموذج البيروقراطي. ٢- نظرية الإدارة العلمية. ٣- نظرية مبادئ الإدارة.

١ - النموذج البيروقراطي

رائد هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** (Max Weber).

- ❖ يقوم المنهج البيروقراطي على المبادئ التالية:
 - التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي. **فرضيات المدرسة التقليدية**
 - إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.
 - التعيين على أساس الجدارة.
 - الفصل بين حياة الموظف الخاصة، وعمله في التنظيم البيروقراطي.

حاولت هذه المدرسة عدم الجمع بين الاعتبارات الشخصية وبين العوامل المؤثرة في تصرفات وسلوك الأفراد خاصة الاجتماعية والشخصية وأيضاً بين طبيعة العمل الإداري أو المهني في التنظيم البيروقراطي.

- ❖ من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد ما يلي:
 - الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامداً.
 - قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار.

تقييم المنهج

هذا المنهج بعيد عن المساهمة في السلوك التنظيمي

٢ - نظرية الإدارة العلمية (1900 - 1920)

تعتبر دراسات **فريدريك تايلور** (Taylor) أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية.

من مبادئها الأساسية ضرورة قيام المنظمة بالتدريب والاختيار على الأسس العلمية وضرورة تقاسم العمل بين الإدارة والعمال فالإدارة تخطط والعمال ينفذون.

- ❖ ركزت الإدارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل.
- ❖ لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:
 - أنها تنتظر للعمال كتاب لآلة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها.
 - إغفالها للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم.
 - تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية.
 - إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات.

تقييم المنهج

لم تهتم بالعامل كاهتمام سلوكي فهو آلة.

٣ - نظرية مبادئ الإدارة (1930 - 1950)

يعتبر الفرنسي **هنري فايول** (Fayol) رائد هذه النظرية، والذي اقترح بالإضافة إلى وظائف المنظمة أربعة عشر (١٤) مبدءاً للإدارة.

وظائف المنظمة الذي اقترحها هنري فايول ست ووظائف (التقنية والمالية والمحاسبية والإدارية والتجارية والأمنية)

- ❖ تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية.
- ❖ تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الإنساني.
- ❖ ترى نظرية مبادئ الإدارة انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).
- ❖ يلاحظ على نظرية مبادئ الإدارة مايلي:
 - تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم.
 - أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.

المدرسة التقليدية لم تهتم بالسلوك الإنساني والعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بل كان اهتمامها مادي واهتمام بتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

ثالثاً: المدرسة السلوكية

نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:
١ - مدرسة العلاقات الإنسانية. ٢- نظرية (x , y). ٣- نظرية سلم الحاجات.

١ - مدرسة العلاقات الإنسانية

- رائد المدرسة " إلتون مايو" (Mayo)
- بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين.
- ترى النظرية أن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس.
- أجرى " إلتون مايو" (Mayo) دراسات عرفت بدراسات " الهاوثورن " الشهيرة في مصانع شركة وستيرن إلكتريك بشيكاغو.

❖ من أهم نتائج تلك الدراسات:

- ✓ العوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) ليس لها الأثر الإيجابي على إنتاجية العاملين.
- ✓ العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- ✓ تعدد العوامل الاجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ✓ ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة للسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الأفراد.

تقييم المنهج

لها مساهمة كبيرة في مجال السلوك الإنساني وهذه المساهمة نوعية من خلال الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية وإلى دور التنظيمات غير الرسمية وإلى العوامل الإنسانية والاجتماعية تساهم بشكل مباشر في أداء العاملين وإنتاجيتهم والرفع من ولائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

٢ - نظرية (X , y)

رائدها دوغلاس ماجريغور (McGregor) (١٩٠٦-١٩٦٤)

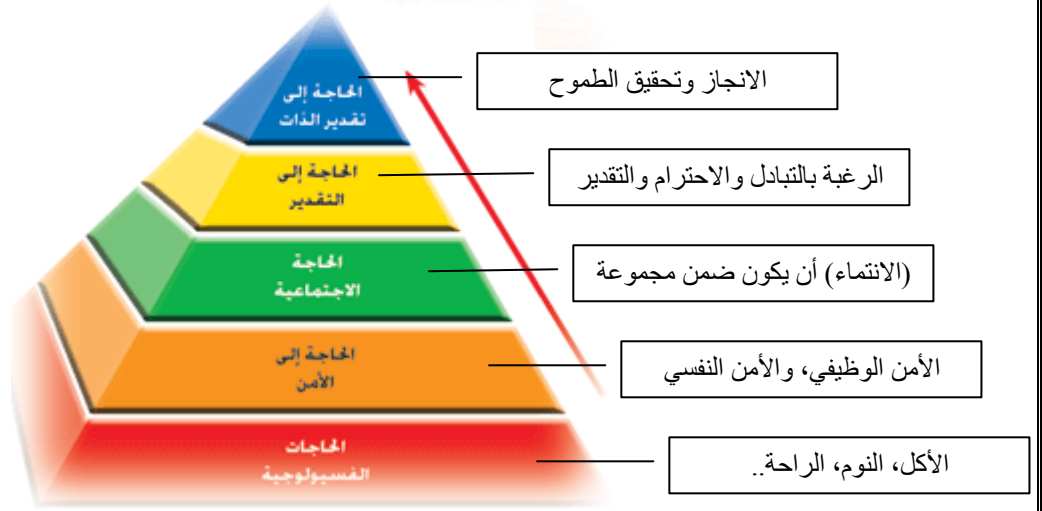
- تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث.
- تفترض نظرية X أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة أن تلوح له بالعقاب والتهديد.
- بالمقابل تفترض نظرية Y أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ويهدف التأثير الإيجابي في سلوكه يجب إعطائه فرصة أكبر للمشاركة في مجريات العمل.

تقييم المنهج

ساهمت واهتمت في السلوك الإنساني من خلال إشارتها إلى طبائع الأفراد وان هناك طبيعين مختلفين في مجال أداء الأعمال في المنظمة.

٣ - سلم الحاجات لماسلو (1908 - 1970)

حسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي.



تقييم المنهج
يعتبر من أهم الإسهامات في مجال السلوك التنظيمي بسبب تركيز التحليل على الفرد

المدرسة السلوكية تعتبر رائدة في مجال السلوك التنظيمي
وإضافتها تعبر أهم إضافة في السلوك التنظيمي

رابعاً: من الإسهامات الحديثة

- (i) يرى سيمون (Simon) أن طريقة الأفراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي.
- (ii) أسهم ليكرت (likkert) في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائماً على أساس المشاركة.
- (iii) ترى نظرية الإدارة الموقفية أن المدير يجب تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

خامساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

١ - علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس

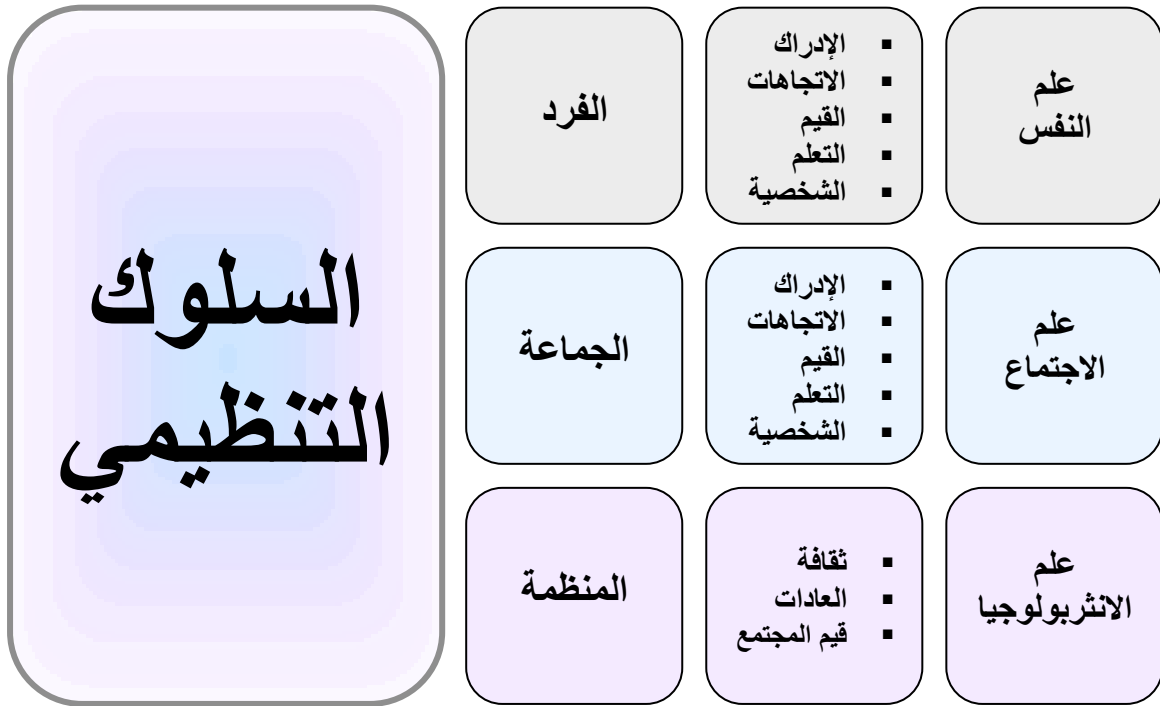
- يسعى علم النفس إلى قياس وتفسير وتعديل سلوك الفرد، فهو يبحث في دوافع السلوك، ومظاهر الحياة الشعورية واللاشعورية، بهدف تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات.
- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم النفس لأن الكثير من القضايا التي يبحثها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل (الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية...)

٢ - علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع

- موضوع علم الاجتماع دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع.
- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، لان بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...)

٣ - علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الإنسان (الانثربولوجيا)

- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمشاعر.
- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وعلم الانثربولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة، والتقاليد...)



سادسا: تحديات خاصة بممارسة السلوك التنظيمي

- إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة.
- إدارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد.
- الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة.
- الاتجاه لتحسين مهارات الأفراد.
- الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين.
- التعامل مع حالات التغيير المستمر.
- الرغبة في التجديد والابتكار.
- الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي.

نهاية المحاضرة الثانية