

محاضرات

في

السلوك التنظيمي

قسم نظم المعلومات الإدارية



د . علي حسب الرسول

تمهيد :

يحتل السلوك التنظيمي مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر باعتباره احد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الجديدة، ومن ثم هو المحدد لكفاءتها وفعاليتها، ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة موضوعا للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري، لكن الفكر الإداري المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية النامية، قد تبنى موقفا واضحا في هذا الأمر يتناسب مع نظرياته باعتبارها نظاما مفتوحا.

ولذا يعتبر السلوك الإنساني احد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة، ومن جهة أخرى فان رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة.

فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث هو هدف نجد الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة، فمن حيث الوسيلة فهو وسيلة الإدارة الأساسية في إحداث هذا التغيير.

1- / مفهوم السلوك التنظيمي:

1-1 : تعريف السلوك:

إن كلمة سلوك **behavior** كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف أنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فقد يبحث عالم النبات في سلوك النبات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو لبرودة شديدة وكذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك مادة معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان فالتغيرات التي تحدث على النبتة وعلى المادة الكيماوية هي تغيرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو استجابة تغيير) أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

تعريف السلوك الإنساني:

أما السلوك الإنساني فهو أي نشاط يقوم به الإنسان للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره وتقدمه، وبشكل السلوك الإنساني كل تصرفات الإنسان من فعل وقول وتفكير سواء كانت داخل المنزل أم خارجه أم في الحديقة العامة أم في مكتب العمل أم بينه وبين نفسه وضميره الداخلي.

- ويعرف أيضا: بأنه مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية و الداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه.

- ويعرف أيضا: بأنه سلسلة متعاقبة من الأفعال **actions** و ردود الأفعال **reactions** التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة، كذلك هي الأفعال والاستجابات التي يعبر بها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية أم مادية.

- كما يمكن تعريفه على انه سلسلة من الاختيارات **choices** يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة **possible Reponses** عند تنقل الفرد من موقف **Situation** إلى آخر فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، و هو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات.

ويمكن تقسيم السلوك الإنساني حسب رؤية كل باحث وأهدافه إلى قسمين رئيسيين:

- السلوك الفطري: وهو السلوك الذي ينشأ مع الإنسان يمارسه بعفوية منذ الولادة، وفي بعض الأحيان دون إرادته، مثل البكاء والابتعاد التلقائي عن مصادر الخطر، أو الدفاع عن النفس وهذا النوع من السلوك يخلق مع الإنسان منذ ولادته.

- السلوك المكتسب: وهو السلوك الذي يكتسبه الإنسان بعد ولادته مثل تكلم لغة ما، القيام ببعض النشاطات الإنسانية، القراءة والكتابة، تعلم مهارات الاتصال والقيادة والإدارة.

وهكذا فإن كل فرد يواجه في حياته عددا لا حصر له من المواقف وعليه أن يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذي يقوده إلى الهدف، وهذا النشاط الكبير المتنوع الذي يقوم به الفرد في مواجهة المواقف بغرض الوصول إلى أهدافه هو ما يطلق عليه " السلوك ". كما يمكن تعريفه على أنه سلسلة من الاختيارات **Choices** يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة **Possible Responses** عند تنقل الفرد من موقف **Situation** إلى آخر. فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات.

مجالات الدراسة العلمية للسلوك الإنساني: تتجه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني إلى مجالات ثلاثة هي:

- المجال الأول: البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الإنسانية أمورا ملحوظة ومشاهدة، والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك، فالعلم يريد استكشاف المثيرات التي تحرك الإنسان لكي يتصرف أو يفعل أو يستجيب.
- أما المجال الثاني للبحث السلوكي فيتجه فيه الباحث للتعرف على كيف يتكون السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة. وعملية التكوين هذه تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم عادة في الذهن الإنساني وتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها، ومن ثم لا للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها.

• ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك، أي تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى.

ويلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم، فالمجال الأول هو دراسة المشيرات او المحددات السلوكية يختص بالمدخلات في النظام السلوكي، أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعادل مع فكرة الانشطة في مفهوم النظام، ويختص المجال الثالث بدراسة انماط السلوك المشاهدة و هي عبارة عن مخرجات النظام السلوكي.

1-2- السلوك التنظيمي

- السلوك الإداري: فمصطلح السلوك الإداري مركب من كلمتين هما: السلوك وإداري. وقد عرفنا كلمة سلوك كمصطلح علمي والآن نتقل إلى تعريف كلمة إداري. فكلمة إداري تدل على كل ما يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والفكر الإداري.

فإذا ربطنا مصطلح " السلوك " بمصطلح " الإداري " فيظهر لدينا مفهوم "السلوك الإداري" الذي يعني نشاط الإنسان وتصرفه في مواقع العمل " .

- وهكذا يتميز السلوك الإداري عن السلوك الإنساني. أن الأول يظهر في بيئة محددة، هي بيئة العمل ويخضع إلى قواعد وأنظمة وأصول متعارف عليها، لذلك سمي السلوك التنظيمي كترجمة حرفية للمصطلح الانجليزي **Organezational Behavior**، بينما نجد الثاني "السلوك الإنساني" يأتي في بيئة أوسع وهي غير محددة إلا بقواعد المجتمع وأنظمتها وأعرافه ككل.

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي محل اهتمام المديرين ومختلف العاملين في الإدارة لسبب بسيط ألا وهو أن على الإدارة أن تحقق الأهداف المتوخاة منها بكفاية (**Efficiency**) وفعالية (**Effectiveness**) وهذا من خلال فهم جيد لسلوك الإنسان الوظيفي. فالالتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارية لا غنى عنها كونها ترتبط بأهم أهداف التنظيم، لذا إن فهم المؤثرات

الاجيابة والسلبية على سلوك الإنسان الموظف سواء كانت تلك المؤثرات داخلية من المنظمة أم خارجية من البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها يؤدي هذا إلى تسخير المعرفة والمعلومات اللازمة. فسلوك الموظف في المنظمات كشخص يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لان للجماعات أعرافها وقودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحيانا يعطي الأولوية لمعايير الجماعة حفاظا على عضويته فيها.

ودراسة السلوك التنظيمي هي دراسة سلوك العاملين على ضوء النظريات والمفاهيم العلمية من اجل رفع معنوياتهم والحصول على أكبر قدر من التعاون بينهم وبين الإدارة العليا وهذا عن طريق تأصيل القيم الايجابية وتغيير الاتجاهات السلبية.

تعريف السلوك التنظيمي:

- السلوك التنظيمي فرع نشأ منذ نحو خمسة عشر عاما تقريبا، وهو قريب من علم النفس الصناعي والإدارة والعلاقات الإنسانية، انه علوم سلوكية حيث يعرف كما يلي: هو دراسة سلوك (الإدراك المعرفي والأفعال وردود الأفعال) الأفراد والجماعات في المنظمات.

يمكن تعريف السلوك الإنساني في المنظمات أو ما اصطلح على تسميته بالسلوك التنظيمي:

- يعرف صلاح الدين عبد الباقي السلوك التنظيمي: بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

- ويعرفه سعيد سلطان أيضا: بأنه الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية.

- ويعرف أيضا: بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

إن هذا التعريف للسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية:

■ بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.

■ انه من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

■ يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا في كيفية سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.

■ يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف.

■ حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.

وللتمييز بين علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، فيقصد بالأول دراسة الفروق الفردية بصفاتها عوامل تكيف وتحسين العمل بينما يقصد بالثاني دراسة التفاعل لثلاثة متغيرات تعمل في آن معا "الفرد والجماعة والمنظمة".

2- / خصائص السلوك التنظيمي:

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- ينظر للسلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي.
- يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- يمكن تصور و فهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي، و بذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.

3- / أهمية السلوك التنظيمي:

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية الدراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسى دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات من أهمها:

- يعتبر الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
- النظرة التقليدية للفرد على انه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين و اللوائح الرسمية و الحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.
- تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة ، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين.
- هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية و المعنوية و إنتاجية الموظف ، فالإدارة مسئولة في هذه الحالة على معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابا على سلوك الموظف وبالتالي على أداء إنتاجيته.
- تفهم السلوك التنظيمي يعمل فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة، ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.
- العامل أو الموظف معرض لحالات نفسية متقلبة مثل الاضطرابات والتوترات والانفعالات، تعتبر هذه الحالات النفسية من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.
- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات، بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.
- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية ايجابيا في المستويات الإدارية الأقل.
- فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة ومنسوبيها، وما قد يكون لمتغيراتها من آثار ايجابية وسلبية على سلوك الفرد.
- التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.
- تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.
- هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه، بمعنى أن أي تأثير ايجابي على اتجاهات منسوبي المنظمة سيكون له اثر ايجابي على سلوكهم التنظيمي.
- الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة، فواجب الإدارة إذا هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر ايجابيا على سلوكه.

■ تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلا إذا قام الموظف بعمل مميز و كوفئ ماديا أو معنويا فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر ايجابية، وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة، وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الايجابي.

■ سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالبا ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها، فهي تأخذ صفة الالتزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته، فهم هذه المعايير والتفاعل معها ايجابيا من أهم مسؤوليات الإدارة .

■ كبر حجم المنظمات الإنتاجية يحتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية، وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد، والخيار الأمثل لدى الإدارة هو التعامل مع هذه الظاهرة واحتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية، بمعنى آخر تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق فيها أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

■ الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها فقد يدفع الفرد و يوجه سلوكه إلى مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير والتغيير والتنافسية، ومسؤولية القيادة إذا تمكن في كيفية توجيه هذا السلوك بما يخدم مصلحة المنظمة.

4- / أهداف السلوك التنظيمي:

مثل أي حقل من حقول المعرفة الأخرى إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة لا غنى عنها، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

فلسلوك التنظيمي عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة

عامة وهي كالآتي:

1- تفسير السلوك :

عندما يسعى للإجابة على السؤال " لماذا " تصرف فردا وجماعة من الأفراد بطريقة معينة،

فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني .

وقد يكون هذا الهدف من اقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد

حدوث الأمر والحدث ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

لكن بالرغم من هذا، فإن فهم الظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد

سبب التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة

جماعية، فإن الإدارة تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل،

فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة

لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات

التصحيحية المناسبة في المستقبل .

2- التنبؤ بالسلوك :

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على

تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن

يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف

على المدخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ قراراته بصفة صحيحة.

3- التوجيه والتحكم في السلوك:

يعد هدف التوجيه من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فردا من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك بهدف توجيهه.

ولمزيد من التحليل يمكن القول انه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل، فالمعرفة بالأصول العلمية للتعليم والدافعية والإدراك وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك. كما أن سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيتمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتفاع بمستوى أداء العاملين.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات، والأعمال وعلى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لان يشغل عملا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس و يفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

5- / العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات :

وتمثل هذه المؤثرات أو المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي

الفرد، الجماعة، التنظيم والبيئة وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

1- الفرد: فهو نواة المنظمة، أي تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك

التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئة

فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل.

ولما كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة فقد يؤدي هذا إلى إحباط

له وصراع مع آخرين، إنها مهمة الإدارة، أن تهيب بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنبا إلى

جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية

2- الجماعة: أما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات، كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز

أعمالها، فالمنظمة، فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس، كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم

هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر، والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها

الهيكل التنظيمي أو فريق عمل شكل بقرار رسمي، أو تكون غير رسمية حيث تنشأ من انسجام عدة

أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم .

ويؤثر الناس في الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة، كما أن الجماعات يمكن أن تطور

هياكلها وتنظيماتها وقادتها .

ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دورا كبيرا في التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد

لذلك فان فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضروري ويضيف بعدا

جديدا إلى السلوك التنظيمي.

3- التنظيم: يتفاعل الأفراد و الجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي. هذا الهيكل الذي تنشئه

الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد و الجماعات، وتهيب نظما لتوجيه جهود المنظمة في نشاط

لتحقيق الأهداف ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة.

ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا (التجهيزات وطرق العمل المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التي تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية. ومن ثم يتركز الانتباه على اثر الهيكل التنظيمي و تصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس في التنظيم.

4- البيئة: تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمنها وتؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية (تكنولوجيا) كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتجه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود و تهديدات من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تدفع لتمويل الخزانة العامة للدولة وما إلى ذلك.

مميزات السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها :

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة .
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار .
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين .
- تطوير وتنمية سلوك العاملين .
- الاتصالات و العلاقات السوسولوجية في العمل .
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي
- مدى تحقيق أهداف المنشأة.

6- / مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي :

إن مساهمات العلوم الأخرى كانت على مستوى الفرد أو التحليل الجزئي كعلم النفس أو على مستوى التحليل الكلي كدراسة المجموعات والمنظمات، حيث ساهمت فيها بقية العلوم، كعلم الاجتماع والسياسة.

- علم النفس: يمكن تعريف علم النفس بأنه: ذلك العلم الذي يسعى لدراسة وقياس وتفسير وأحيانا تغيير سلوك الفرد. اهتم علماء النفس بدراسة السلوك الفردي ومحاولة فهمه. وتتلخص مساهماتهم في موضوعات كنظريات التعلم والشخصية وعلم النفس الإداري .

يهتم علم النفس الإداري بمشاكل مثل الاجتهاد العصبي الناتج عن العمل والملل وكافة الظروف والأحوال التي تؤثر في كفاءة العمل، وحديثا امتدت مساهمات علم النفس لتشمل التدريب والإشراف واختبارات التعيين والقيادة الإدارية والدوافع والحوافز والرضا الوظيفي وتقييم الأداء وقياس الاتجاهات وكافة الأنشطة التي تهدف إلى تعديل السلوك الإنساني داخل التنظيم بما يخدم الأهداف والأنماط السائدة .

- علم الاجتماع: بينما علماء النفس ركزوا اهتماماتهم على المستوى الفردي، كان علماء الاجتماع ينظرون إلى النظام الاجتماعي ككل، حيث أن الفرد هو جزء من الكل وكان علماء الاجتماع " يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين .

وقد ساهم علم الاجتماع في علم السلوك التنظيمي من خلال دراسة المجموعات في التنظيم خصوصا التنظيم الرسمي، وساهموا في دراسة ديناميكية المجموعات والهيكل التنظيمي والبيروقراطية والاتصالات والقوة والصراعات .

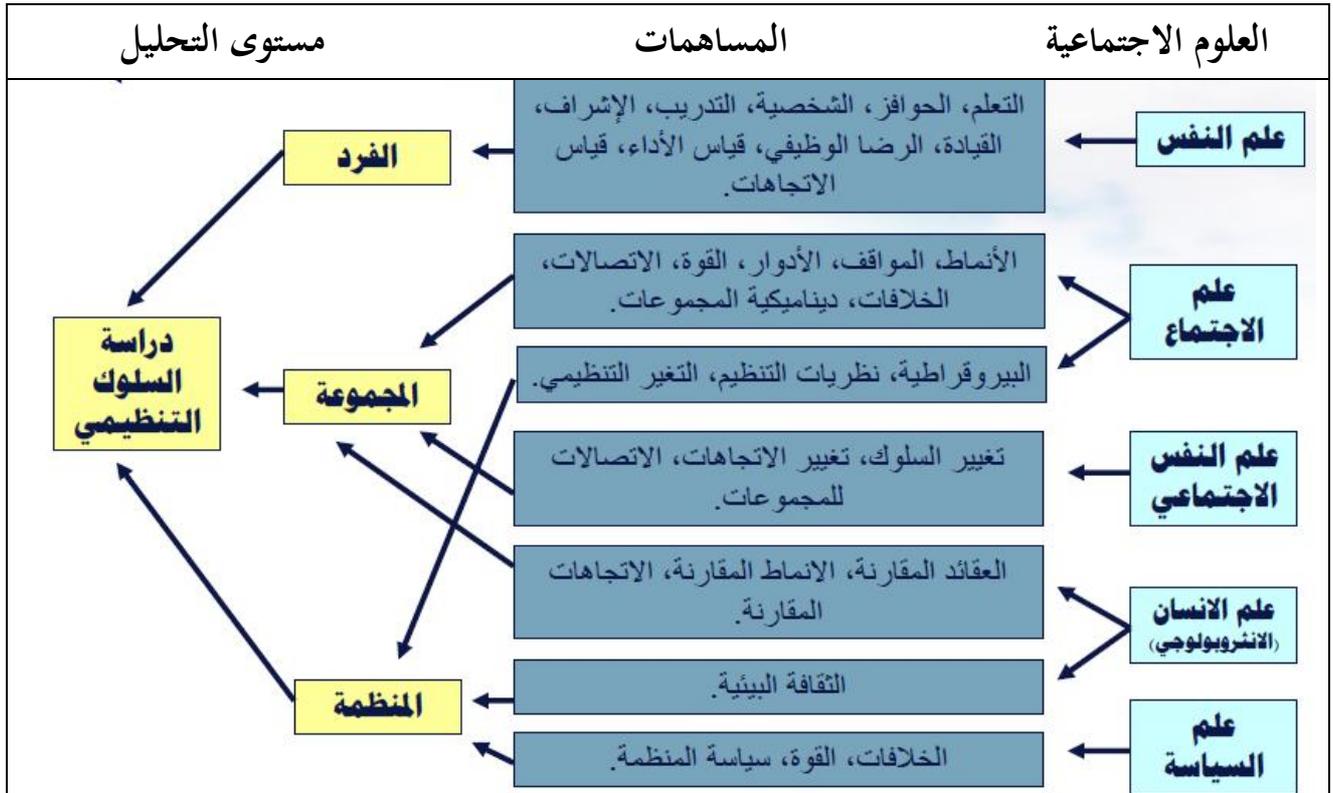
- علم النفس الاجتماعي: يعتبر هذا النوع جديدا نسبيا حيث يحاول دراسة السلوك بين الأفراد فبينما علم النفس وعلم الاجتماع يحاولان تفسير السلوك الفردي والاجتماعي على التوالي، نجد أن علم النفس الاجتماعي يحاول تفسير كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات، إن احد المجالات الرئيسية التي حظيت باهتمام علماء النفس الاجتماعي هو مفهوم

التغيير، وكيفية إحداث التغيير والتخفيف من عوامل مقاومة التغيير، كذلك يهتم هذا النوع من العلوم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات والاتصالات وكيفية إشباع الاحتياجات الفردية عن طريق أنشطة المجموعات.

- علم الانثروبولوجي: يدرس هذا العلم المجتمعات و خصوصاً البدائية منها لمعرفة الإنسان ونشاطاته، فالطريقة التي نتصرف بها في وظيفة الثقافة ننتمي إليها، والفرق في طريقة التفكير والسلوك بين الأوروبي والعربي وسكان القرية والمدينة هي ضمن اهتمام هذا الفرع من العلوم.

- علم السياسة: ساهم علم السياسة في محاولة معرفة السلوك الإنساني في التنظيم من خلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية، ومن المواضيع المحددة هو دراسة الصراعات والقوة وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية وحزبية.

مساهمات العلوم الاجتماعية في السلوك التنظيمي



7- / النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي :

تعتبر النظريات مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي نبحث في تفسير والتنبؤ والتحكم في المتغيرات المختلفة بقصد فهم الظواهر التي هي محل البحث، فان النظريات الإدارية تقوم على افتراض علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية، فالنظريات الإدارية بافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الإنسان لزيادة إنتاج وتحسين الأداء. ويمكن تقسيم مراحل تطور الفكر الإداري إلى ثلاث مراحل وفقا للافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني:

- الإدارة العلمية : تعتبر دراسات فريدريك تايلور **Frederick Taylor** للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية. لاحظ تايلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب. لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة. فالدراسة العلمية للحركات لتأدية العمل بالإضافة إلى دراسة الوقت تمكن من تحديد طريقة أكثر عقلانية (**rational** موضوعية **objective** فعالية **effective** و اقتصادية **efficient** للقيام بالعمل بناء على هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم.

وعلى الرغم مما وجه إلى إسهامات تايلور من انتقادات على أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كآلة وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد و الجماعة في المنظمة إلا أن تايلور أسهم في تقديم حقل الإدارة من خلال إثباته وإمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية.

- العلاقات الإنسانية:

الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية مع بداية الثلاثينات الميلادية، واستمر حتى هذا التاريخ وهو يمثل القاعدة الأساسية للمبادئ التنظيمية.

بدأ هذا الاتجاه بدراسات هاوثورن الشهيرة للمفكر التون مايو (1880-1949) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع هاوثورن.

كانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية كالإضاءة، ساعات الراحة، طريقة دفع الأجور... الخ وبين إنتاجية العامل **productivity** بناء على المنهج العقلاني للإدارة **the rational approach** كانت التوقعات توشي بوجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات المادية والإنتاجية. بمعنى أن الاستمرارية في زيادة قوة الضوء سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس. ونفس النتيجة الايجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى. لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع، فلم تكن لتلك العوامل المادية الأثر الايجابي على إنتاجية الفرد، بل أثبتت التجارب الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية أكثر تأثيرا على معنويان العمال وبالتالي إنتاجيتهم.

ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات في الآتي :

1- العوامل الإنسانية أكثر تأثيرا على مستوى الرضا لدى الموظفين و بالتالي إنتاجيتهم من العوامل المادية .

2- أي تجمع بشري ينشا عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية هذه التنظيمات تضع أنماطا معينة تحمي سلوك الأفراد .

3- سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له حوافز معنوية .

4- العلاقات الاجتماعية **social relations** من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد و بالتالي على إنتاجيته . (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ،

2003، ص38)

- مدرسة النظم :

تمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر مدرسة النظم **Systems** العنوان

الرئيسي لهذه الاتجاهات إذ أكدت هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنظرة لشمولية الإدارة (Wholistic View) باعتبارها نظاما مفتوحا (Open System) يتكون من عدة أنظمة فرعية (Sub-Systems) وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا من نظام اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية) فالعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:

• المدخلات (inputs) : وتنقسم المدخلات إلى عدة أقسام هي:

- مدخلات مادية: ك رأس المال و الآلات و المعدات

- مدخلات بشرية: وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات .

- مدخلات معنوية: وتتمثل بالأهداف و السياسات والمعلومات.

- مدخلات تكنولوجية: و هي الأساليب المتبعة في الإنتاج.

وتمثل المدخلات عناصر الإنتاج الرئيسية:

• النشاطات أو العمليات (Processes or Activities) : و هي ما تقوم به المنظمة من

قرارات بهدف استعمال المدخلات و تحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة.

• المخرجات (Outputs) : وهي ناتج للمدخلات التي تم تحويلها.

- البيئة (Environment) : وتشمل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم المناخ

الداخلي والمؤثرات الاجتماعية الخارجية.

- التغذية الراجعة (Feedback) : وهي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق

الأهداف المطلوبة بهدف التعليم وتصحيح العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة

جزءا من المدخلات في العملية الإدارية.

الخاتمة

السلوك التنظيمي هو الميدان المتخصص في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بأسلوب علمي يعتمد على الأبحاث و المتابعة لكي يشتق معلومات هامة وقيمة عن المنظمات، وتستخدم هذه المعلومات كأساس للمساعدة في حل كثير من المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسات. فالتركيز على فهم وتحليل سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري داخل المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، وهذا باعتبار العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، والأساس في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها، لذلك لا بد من التأكيد على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام فيها، لأن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة له.