

السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

المحاضرة 1 + 2
مدخل للسلوك التنظيمي

لماذا زيادة الاهتمام بالموارد البشرية؟

لأن الدراسات الحديثة أثبتت أن أداء المنظمة يرتبط وبدرجة كبيرة بأداء العاملين بها. كيف ذلك؟

لأنهم العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد الأخرى.

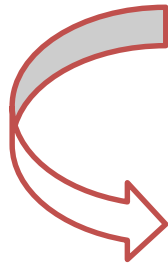
من هنا جاءت أهمية دراسة هذا السلوك الذي اصطلح عليه بـ "السلوك التنظيمي".

بقدرتهم ورغبتهم في العمل، ومن ثم بالسلوكات التي يقومون بها

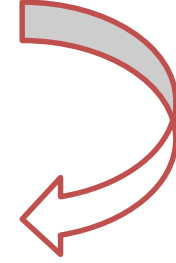
بقدررة المديرين على مراقبة و السيطرة على هذا السلوك

أداء الأفراد العاملين مرتبط

و **لفهم سلوك** الأفراد والجماعات داخل المنظمة ومحاولة **التنبؤ به وتوجيهه** نحو تحقيق الأهداف التنظيمية



ضرورة استخدام المنهج العلمي في هذه الدراسة



فنشأ ما يسمى **بعلم السلوك التنظيمي**.

ولمعرفة ما هو السلوك التنظيمي وما هو العلم الذي يهتم بدراسته، وما هي محدداته وعناصره وما هي أهدافه، سنبدأ بمراجعة بعض المفاهيم ذات العلاقة:

Value Creation خلق القيمة

فعل الأشياء بطريقة صحيحة
Doing things right

مقياس لحسن استغلال الموارد

فعل الأشياء الصحيحة
Doing right things

مقياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة

الأداء التنظيمي

Organizational Performance

ما هي مؤشرات الأداء التنظيمي؟

الكفاءة

Efficiency

الفعالية

Effectiveness

الأفراد العاملين هم الأساس في خلق القيمة والمحرك الرئيسي لباقي الموارد

ارتفاع أو انخفاض أداء الأفراد العاملين لا يمثل دائما مؤشرا نهائيا على كفاءة هؤلاء الأفراد

لكن

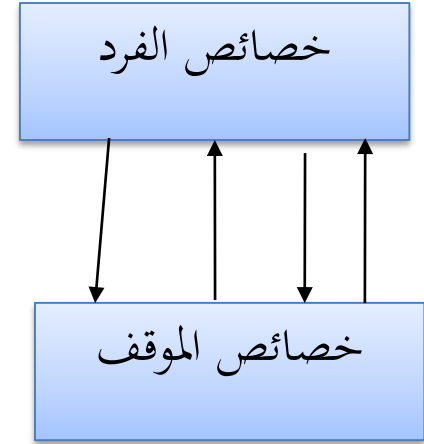
لأن هذا قد يكون نتيجة لتوفر أو عدم توفر عوامل أخرى تسمى بخصائص الموقف

لماذا؟

أداء الفرد = خصائص الفرد + خصائص الموقف

هل يتم ذلك
بصفة مباشرة

الأداء

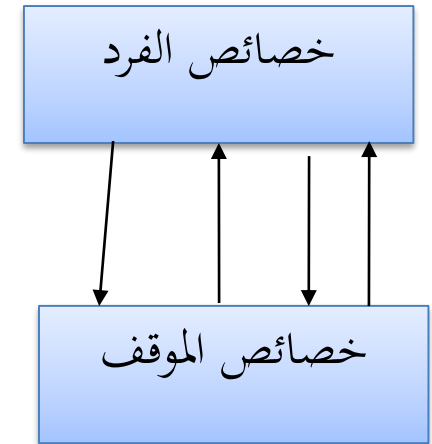


بينت الدراسات الحديثة أن التأثير لا
يكون بصفة مباشرة ولكن من خلال
متغير وسيط ألا وهو **سلوك** الفرد

الأداء

السلوك

This diagram shows a flow from 'السلوك' (Behavior) to 'الأداء' (Performance). It consists of two green rectangular boxes. The right box is labeled 'السلوك' and the left box is labeled 'الأداء'. A large green arrow points from the right box to the left box.



أداء الفرد هو نتاج **السلوك** الذي بدوره يتأثر بالعوامل
الداخلية (خصائص الفرد) والخارجية (خصائص الموقف).



إذا **أدرك** الفرد المواقف المختلفة التي تمر به فإنه سيحاول استغلال الفرص التي تتيحها من أجل تحقيق أهدافه الخاصة وإشباع رغباته في ظل القيود التي تفرضها

من هنا يأتي دور **الإدارة** التي يتعين عليها العمل على خلق **المواقف المناسبة** للوصول **للنتائج المرغوبة**.

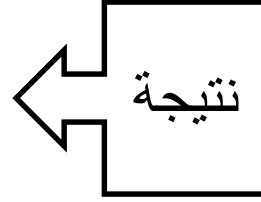
أي يتعين عليها أن تعرف كيف **يدرك الأفراد** هذه المواقف، وهل تتفق الفرص التي توفرها لهم مع رغباتهم وميلهم وقدراتهم.

يتعين عليها الاستفادة من الأفكار والمفاهيم والنظريات الأساسية من العلوم السلوكية الأخرى، والتي يمكن أن تشكل منطقاً متكاملًا في **فهم السلوك** ومن ثم إمكانية **التأثير عليه وإعادة توجيهه**

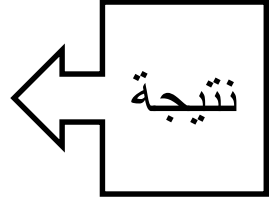
وفي سبيل ذلك

من بين هذه المفاهيم والأفكار التي استخدموها والتي أفادت الدراسة العلمية للسلوك نذكر:

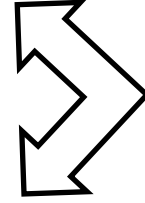
أن الفرد العامل ، والجماعة التي ينتمي إليها
هما محور الارتكاز الرئيسي في تحقيق
الأهداف



1. إدارة المنظمات تصل الى نتائجها
الأساسية من خلال السلوكات التي يقوم بها
الأفراد العاملين بها.

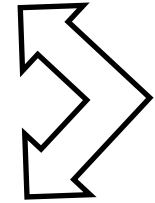


قادرا على هذا السلوك
وراغبا في هذا السلوك



2. أن الإنسان يقوم
بسلوك إذا كان:

إما زيادة قدراتهم وإمكانياتهم،
وإما من خلال زيادة رغبتهم
وإما من خلال الأسلوبين معا.



أن الإدارة يمكنها التأثير على
سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة
وتعديله من خلال

الأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والمهارات، وبالتالي أنماط سلوكهم تختلف بشكل كبير من فرد لآخر.

نتيجة

3. الفرد العامل ظاهرة متعددة الجوانب Multi-dimensional تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات.

أن علم السلوك التنظيمي لا يدرس السلوك في فراغ بل في واقع محدد.

نتيجة

4. لا يوجد تفسيراً نمطياً للسلوك يصلح لكل الأفراد ولكل المواقف

إن دراسة سلوك الأفراد لا تكون من خلال التركيز على المحددات والخصائص الفردية فقط، بل يتعين بالإضافة إلى ذلك تحليل باقي المؤثرات المحيطة

نتيجة

5. السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه،

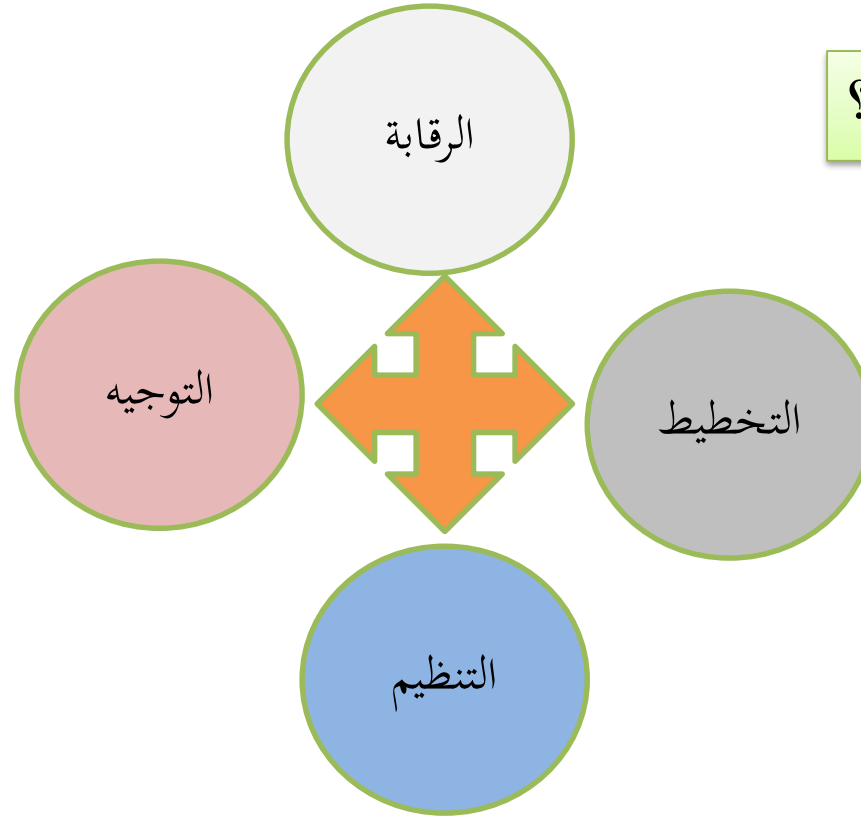
✓ هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تهدف الى تحقيق أهداف محددة مسبقا.

✓ هي تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة كفئة وفعالة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لموارد هذه المنظمة.

✓ هي فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

"الإدارة هي علم وفن استغلال موارد المنظمة المتاحة سواء كانت بشرية ،مادية ،مالية أو معلوماتية استغلالاً أمثلاً من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة"

فما هي وظائف الإدارة ؟



التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الموارد البشرية			
الموارد المالية			
الموارد المادية			
الموارد المعلوماتية			

تحقيق أهداف المنظمة بطريقة كفئة وفعالة

عوامل فنية

عوامل إنسانية

تعتمد عملية القيام بهذه الوظائف على مجموعتين من العوامل

عوامل إنسانية

- قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط
- رغبات الأفراد وإدراكهم لأهمية النشاط

عوامل فنية

- موارد مادية
- أساليب العمل
- التنظيم الداخلي للنشاط
- أساس نظري (الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط)

نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة كفئة وفعالة يتوقف بدرجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل.

نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يعتمد على: عوامل فنية + عوامل إنسانية

العوامل الفنية = أساس نظري + موارد مادية + أساليب عمل

العوامل الإنسانية = القدرة على العمل * الرغبة في العمل

ما هي الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الإنسانية في تحديد نجاح الإدارة في الوصول الى أهدافها؟

للإجابة على هذا السؤال نحاول تصور وجود إحدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف في عمل الإدارة.

عدم القدرة على تحقيق أي من
النتائج المرغوبة



توفر العوامل الفنية
دون العوامل الإنسانية

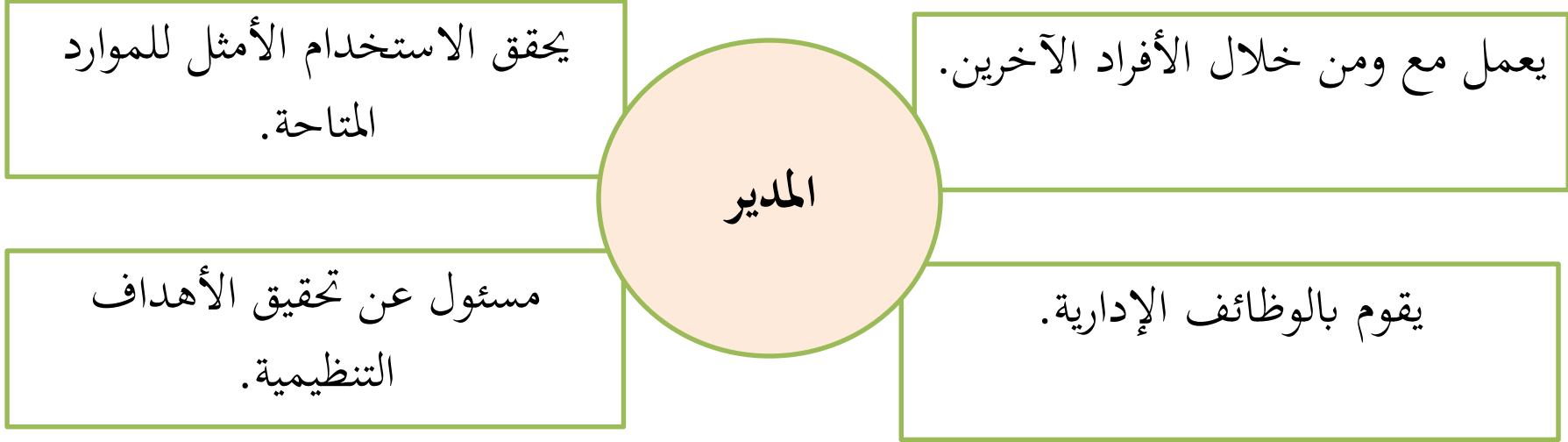
العنصر الإنساني قادر على
تعويض هذا القصور والتغلب على
المعوقات الناشئة عن ذلك النقص
في الإمكانيات والموارد



توفر العوامل الإنسانية
دون العوامل الفنية

- هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين.
- هو شخص يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.
- فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة اتخاذ القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد المتاحة
- فرد من المنظمة مسئول عن مجموعة من الأفراد، يعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص ثلاثة عناصر أساسية في تعريف المدير وهي:



تصنيف المديرين

يوجد في كل منظمة عددا من المديرين الذين يمكن تصنيفهم بطرق مختلفة، إلا أن أهم هذه التصنيفات هو التصنيف الذي يركز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية المتمثلة في: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

هم مديرون يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال وضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

– مديرو الإدارة العليا
Top Managers –

هم مديرون يتحملون مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

مديرو الإدارة الوسطى
Middle Managers

هم مديرون يتحملون مسؤولية تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

مديرو الإدارة الدنيا
(الإشرافية/التشغيلية)
First-line Managers

وحتى يحقق المديرون أهداف المنظمة فإنهم يقومون بمجموعة من الأدوار بالإضافة الى تمتعهم بمجموعة من المهارات.

أدوار المدير

يقوم المدير الناجح في المنظمة بعشرة ادوار مختلفة يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات استنادا الى التصنيف الشائع الذي قدمه Henry Mintzberg.

الأدوار القارية	الادوار المعلوماتية	الادوار التفاعلية
<p>كيف يستخدم المدير المعلومات في صنع القرارات</p> <ul style="list-style-type: none">● الريادي● معالج الاضطرابات والمشاكل● موزع الموارد● المفاوض	<p>كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها</p> <ul style="list-style-type: none">● الراصد● المرسل● الناطق الرسمي باسم المنظمة	<p>كيف يتعامل المدير مع الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none">● ممثل المنظمة● القائد● حلقة الوصل

مهارات المدير Manager Skills

للقيام بالأدوار المشار إليها أعلاه فإنه يتعين ان يتمتع المدير بمهارات متنوعة

والمهارة Skill يمكن أن تعرف على أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة الى أفعال ينتج عنها أداء متميز. وتتمثل أهم المهارات المطلوب من المدير أن يتقنها

المهارات الفنية Technical skills

وتتمثل في القدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة، مثل القدرات المحاسبية، والتسويقية، والهندسية، وغيرها.

ويحصل المدير على هذه المهارات من خلال دراسته الأكاديمية ومن خلال البرامج التدريبية التي يتلقاها أثناء العمل

ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنا من خلال
تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للإعلام الآلي

والمهارات الفنية مهمة جدا في المستويات الإدارية الدنيا.

المهارات الإنسانية Human Skills

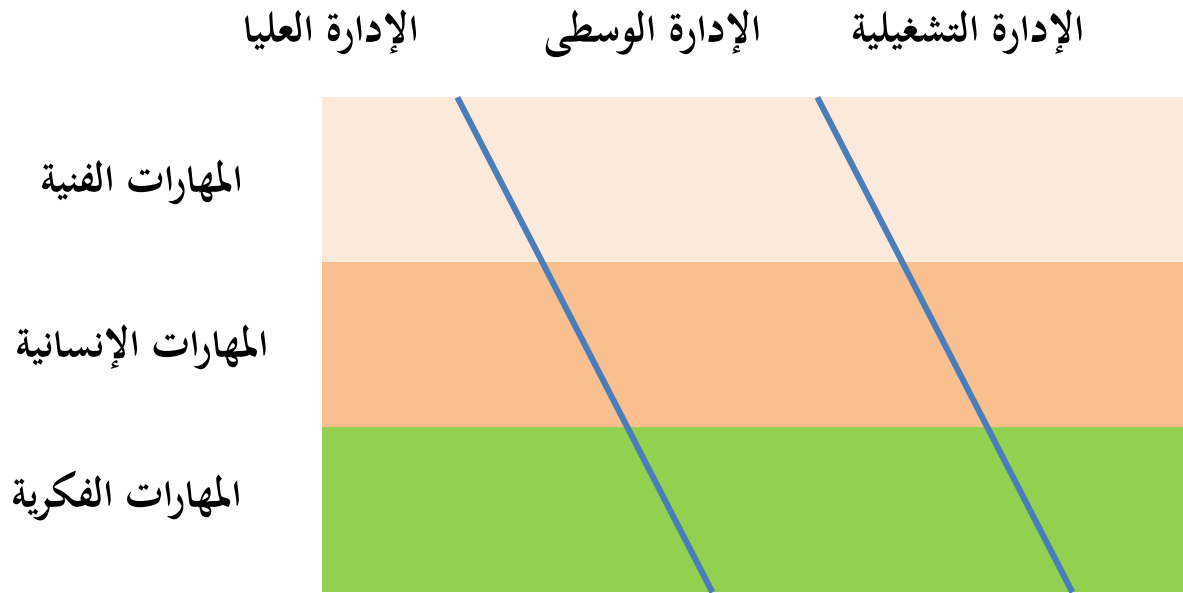
وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في
مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الايجابي
من خلال العلاقات الطيبة معهم.

وهذه المهارات مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

المهارات الإدارية/الفكرية Conceptual Skills

وتتمثل في القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزائها ببعضها

وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

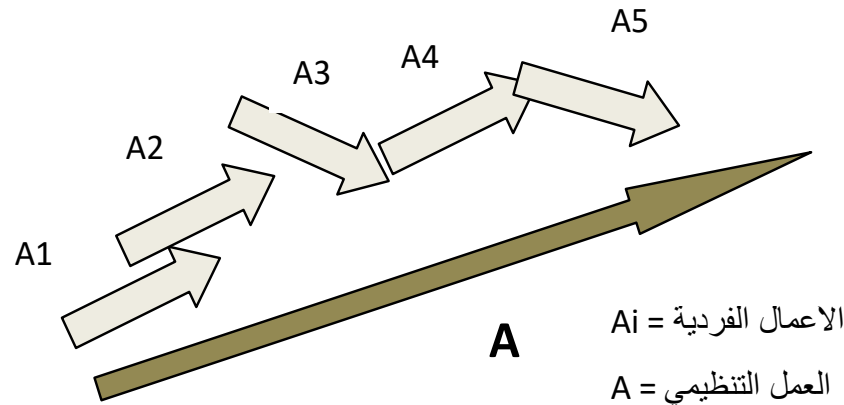


مهارات المدير حسب تصنيف Mintzberg

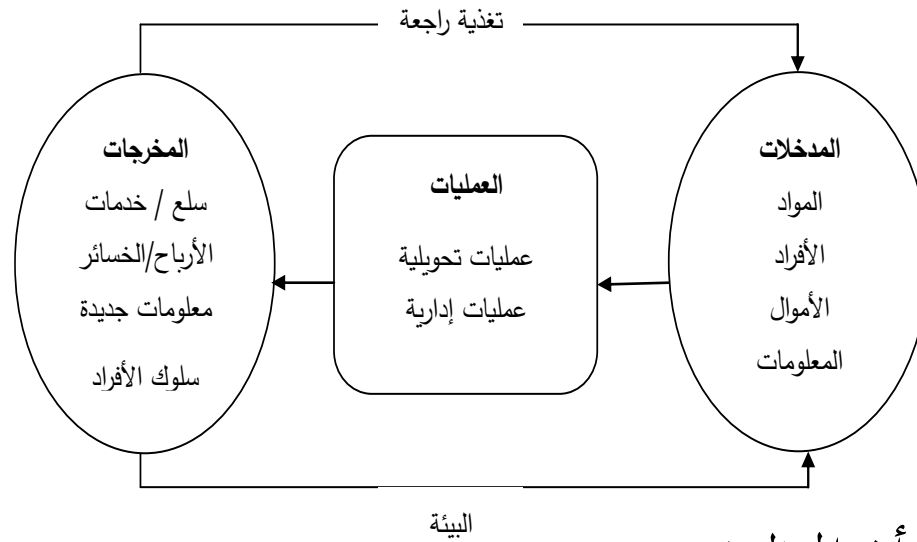
هناك تعريفات كثيرة للمنظمة منها:

هي " كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم , و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف " (Robbins) .

هي كيان قانوني اجتماعي يعمل على جمع ودمج الأعمال الفردية بحيث تصبح عملا منظما بالشكل الذي يسمح باستمراريته وانتظامه، في إطار تقسيم واضح للعمل.



• هي نظام مفتوح على بيئته Open System له مدخلات ، عمليات تحويل ، مخرجات، وتغذية راجعة.



نستنتج مما سبق أن المنظمة: نظام مفتوح على البيئة المحيطة به.

وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة وأعمال مختلفة، وأن عملها الذي يجب أن يتصف بالاستمرارية هو محصلة عمل جميع الأفراد. أنها كيان يعمل على تحقيق هدف أو مجموعة أهداف .

كل ما يسبب رد فعل للكائن الحي يطلق عليه اسم المثير، أما رد فعل الكائن الحي لهذا المثير فيسمى استجابة Response .

تنقسم المثيرات الى داخلية وخارجية، تتمثل المثيرات الخارجية في جميع المثيرات البيئية التي تحيط بالفرد ، أما المثيرات الداخلية فهي كل الأشياء الموجودة في داخله (انفعالات ومشاعر وتفكير و.....).

كما تنقسم المثيرات الى: حيادية، شرطية، وغير شرطية

المثير الحيادي هو المثير الذي ليس له اثر على سلوك الفرد.

عندما يقترن المثير الحيادي مع مثير غير حيادي فيكتسب خاصية التأثير عندها يسمى بالمثير الشرطي

المثير الشرطي (المتعلم):

يحدث بشكل طبيعي كسيلان اللعاب قبل تناول الليمون

المثير الغير شرطي (الغير متعلم):