

# السلوك التنظيمي Organizational Behavior

المحاضرة الأولى:  
مدخل للسلوك التنظيمي

## الأفراد العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد الأخرى.

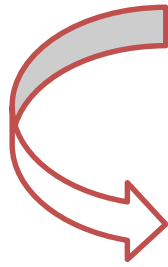
من هنا جاءت أهمية  
دراسة هذا السلوك  
الذي اصطلح عليه بـ  
"السلوك التنظيمي".

بقدرتهم ورغبتهم في العمل، ومن ثم  
بالسلوكات التي يقومون بها

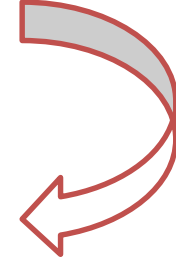
بقدررة المديرين على مراقبة و السيطرة  
على هذا السلوك

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

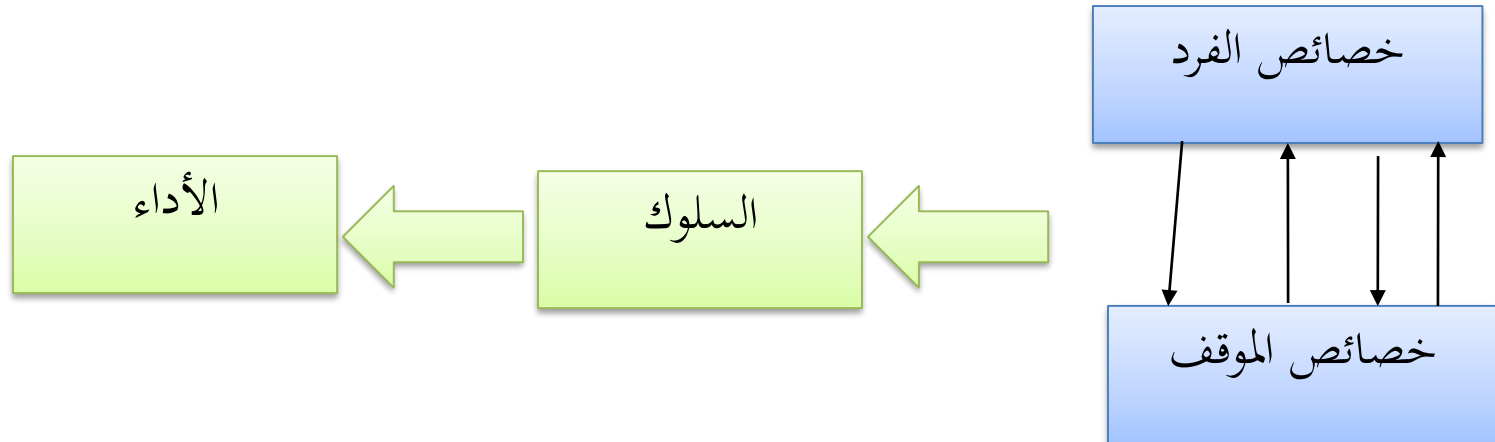
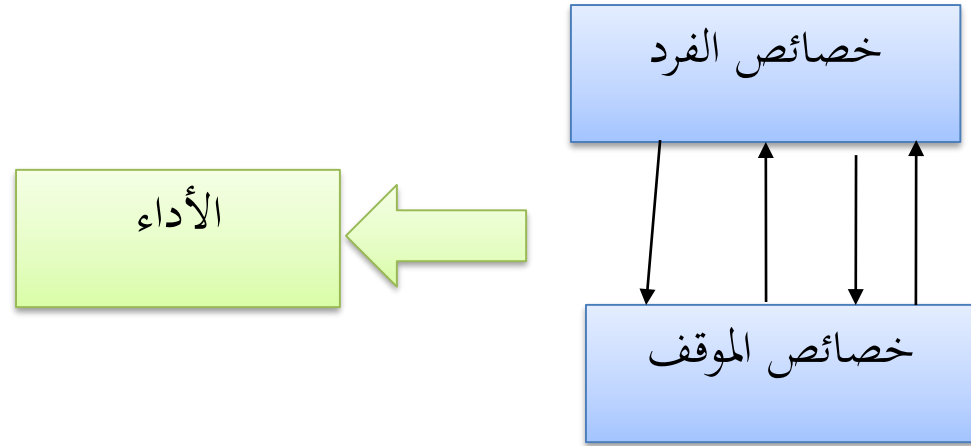
ارتفاع أو انخفاض أداء الأفراد العاملين لا يمثل دائما مؤشرا نهائيا على كفاءة هؤلاء الأفراد

لكن

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

لماذا؟

أداء الفرد = خصائص الفرد + خصائص الموقف



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  
اجل تحقيق أهدافه الخاصة وإشباع رغباته في ظل القيود التي تفرضها هذه المواقف

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 وميولهم وقدراتهم.

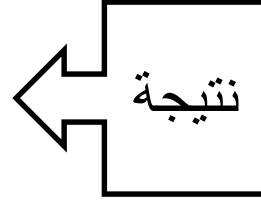
استفاد المنظرين في مجال السلوك التنظيمي من كثير من الأفكار والمفاهيم والنظريات الأساسية من العلوم السلوكية الأخرى، والتي يمكن أن تشكل منطقتا متكاملتا في **فهم السلوك** ومن ثم إمكانية **التأثير عليه وإعادة توجيهه**

وفي سبيل ذلك

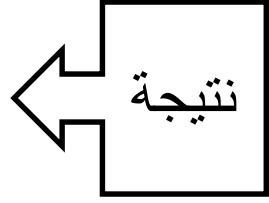
من بين هذه المفاهيم والأفكار التي استخدموها والتي أفادت الدراسة العلمية للسلوك نذكر:



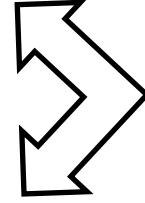
أن الفرد العامل ، والجماعة التي ينتمي إليها  
هما محور الارتكاز الرئيسي في تحقيق  
الأهداف



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

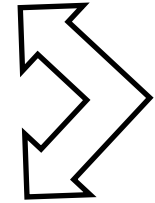


قادرا على هذا السلوك  
وراغبا في هذا السلوك



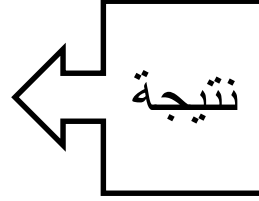
2. أن الإنسان يقوم  
بسلوك إذا كان:

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



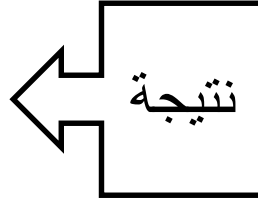
يمكن للإدارة أن تؤثر على  
سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة  
وتعديله من خلال

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



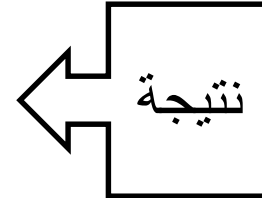
الأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات  
والمهارات، وبالتالي أنماط سلوكهم تختلف بشكل  
كبير من فرد لآخر.

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



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

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



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

## ما هو السلوك التنظيمي؟

الإجابة على هذا التساؤل تتطلب منا أولاً تعريف بعض المصطلحات ذات العلاقة مثل: الإدارة، المدير، السلوك، السلوك الإنساني، المثير، المنظمة.

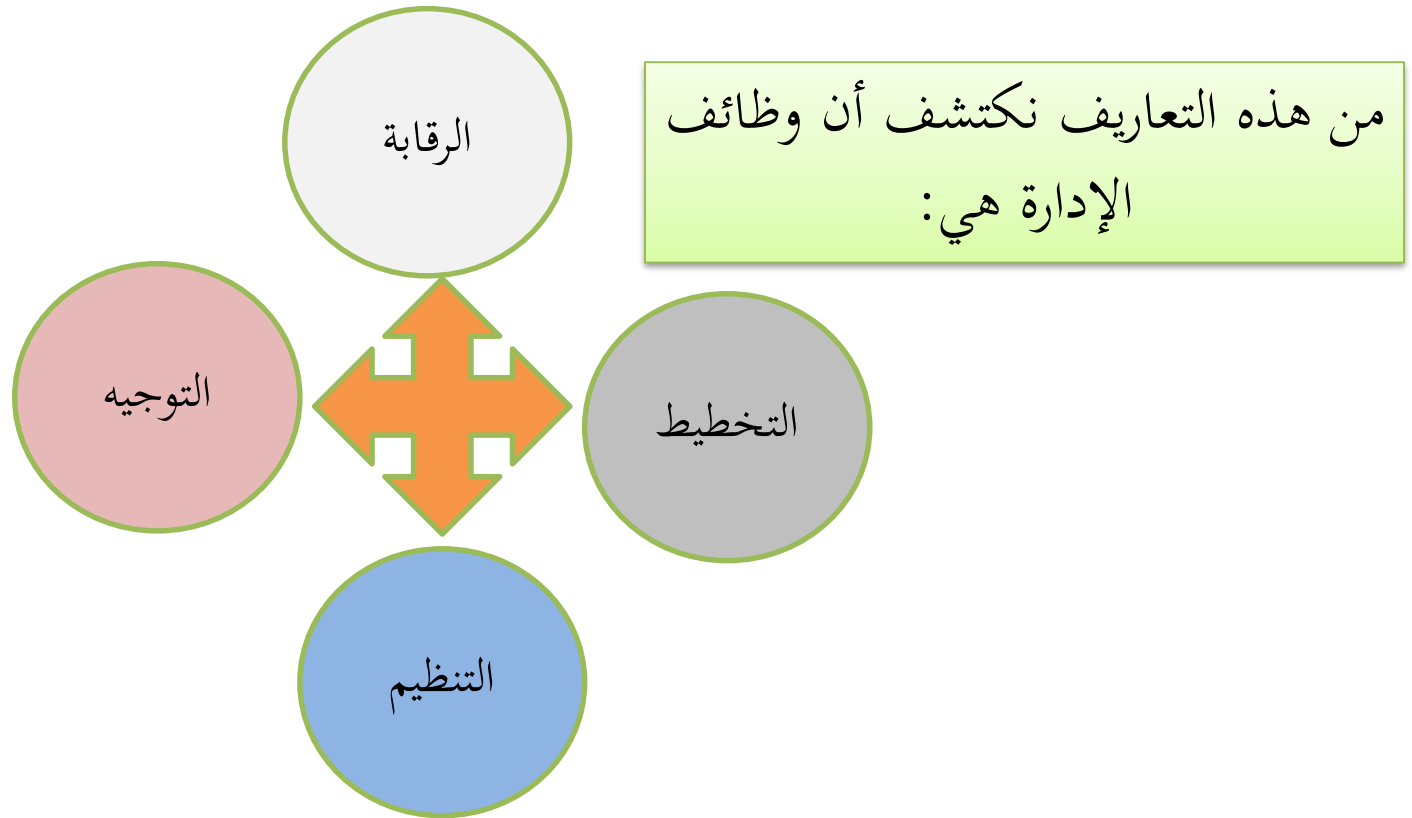
### الإدارة

✓ هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً.

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

✓ هي فن إنجاز 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"



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

- الإمكانيات المستخدمة في الأداء
- أساليب وطرق الأداء
- التنظيم الداخلي للنشاط
- 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

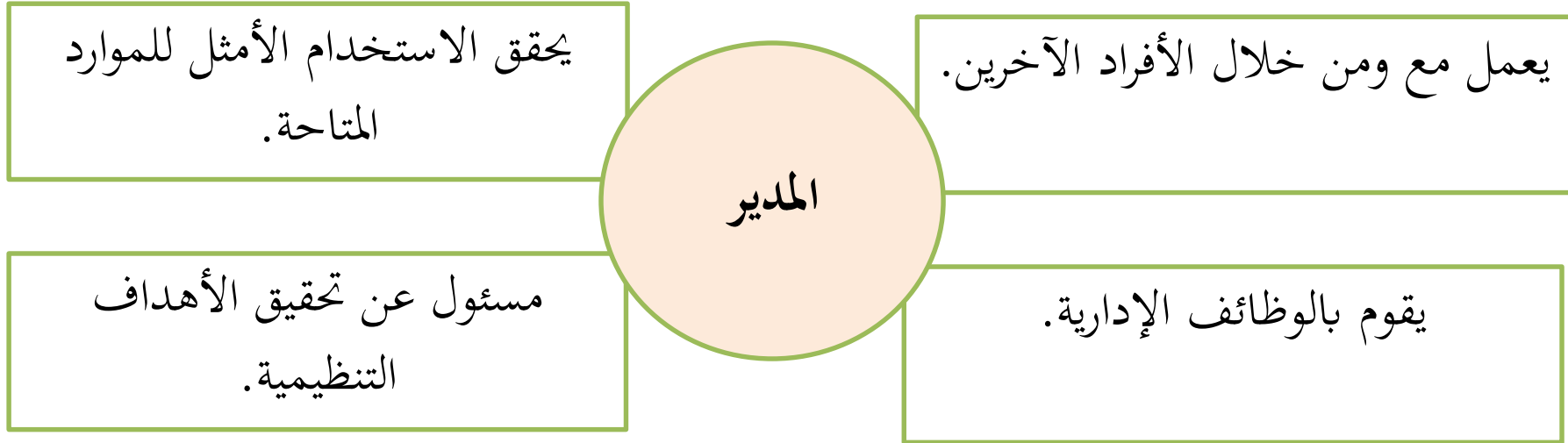


توفر العوامل الإنسانية  
دون العوامل الفنية



- 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 أربع 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.

يقوم المدير الناجح في المنظمة بعشرة ادوار

تمثل كل مجموعة جانب معين من عمل المدير هي: الجانب المعلوماتي (الأدوار المعلوماتية)، جانب العلاقات الشخصية (الأدوار التفاعلية)، وجانب القرارات (الأدوار القرارية).  
على ارض الواقع فان الأدوار تتداخل والمدير الناجح يجب أن يحقق التوازن بينها.

تغطي جانب العلاقات الشخصية والتفاعل مع الآخرين،  
سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو منظمات أخرى.

الأدوار التي تسمح للمدير الفعال بتحقيق الأهداف  
التنظيمية من خلال التفاعل مع الناس.

الأدوار التفاعلية  
Interpersonnel roles

وهناك ثلاثة أدوار في هذه  
المجموعة، وهي:

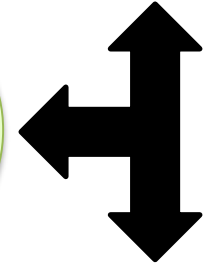
أن تكون لديه مسئوليات اجتماعية وقانونية، وأن يكون مصدراً لإلهام الآخرين

أن ينظر الناس إليه كشخص ممثل للسلطة التي بين يديه، ورئيساً شرفياً

يحسن علاقاته مع الناس، من خلال بناء أواصر الثقة معهم (التواضع والتعاطف مع الآخرين)، وأن يكون قدوة جيدة لمن يعمل معهم.

دور الرئيس  
الشرفي

دور ضبط  
الترابط  
(حلقة  
الوصل)



دور القائد

أن يكون قادراً على التواصل بشكل فعال مع جهات الاتصال الداخلية والخارجية نيابة عن المؤسسة.

أن يضطلع بدور قيادي لفريقه، أو لقسمه أو دائرته أو مؤسسته بالكامل، وتقع عليه مسئولية توجيه وإدارة كل فرد في المجموعة.

# الأدوار المعلوماتية

## Informational Roles

أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة  
ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال.

دور الراصد  
Monitor

الذي يقوم بإرسال المعلومات الى الجهات الأخرى  
داخل وخارج المنظمة

دور المرسل (نشر الأفكار)  
Disseminator

في حدود صلاحياته

دور الناطق الرسمي باسم المنظمة  
Spokes Person

وتضم الأدوار:

تجسيد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة.

دور رائد الأعمال (الدور الريادي)  
Entrepreneur

قدرة المدير على حل المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيحات اللازمة إذا تطلب الأمر.

دور معالج الاضطرابات أو المشاكل  
Disturbance Handler

دور مخصص الموارد  
Resources Allocator

تخصيص الموارد التي غالبا ما تتسم بالندرة على الأنشطة  
المختلفة وحسب طبيعة أهدافها.

دور المفاوض  
Negociator

القدرة والمهارة اللازمتين للمشاركة في مفاوضات مهمة ضمن  
فريق، من أجل تحقيق غايات الإدارة أو المؤسسة.



## أدوار المدير

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

## مهارات المدير Manager Skills

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

والمهارة Skill يمكن أن تعرف بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى أفعال ينتج عنها أداء متميز.

### 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

والمهارات الفنية مهمة جدا في المستويات الإدارية الدنيا.

## المهارات الإنسانية Human Skills

وتعني باختصار القدرة على التعامل والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد وتظهر في مكان العمل من خلال التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين.

وهذه المهارات مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

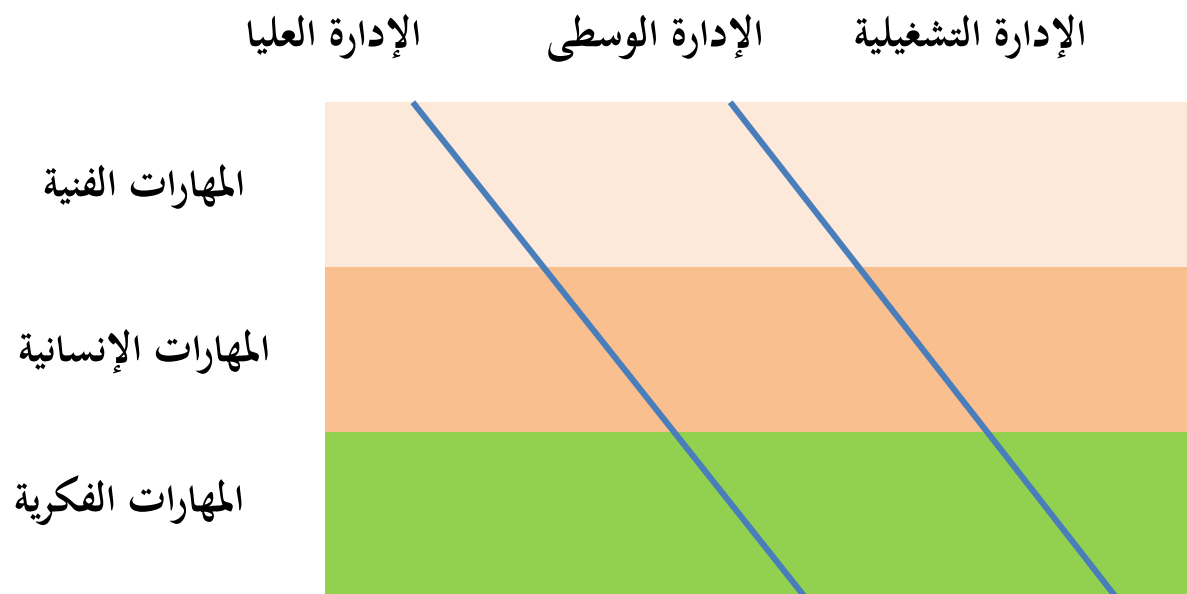
## المهارات الإدارية/الفكرية Conceptual Skills

وتتمثل في القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزائها ببعضها البعض. فالمدير الذي يتمتع بهذه المهارات تكون لديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع، أي أنه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة.

وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

ويمكن أن نوضح هذه المهارات الثلاث ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها من خلال الشكل التالي:

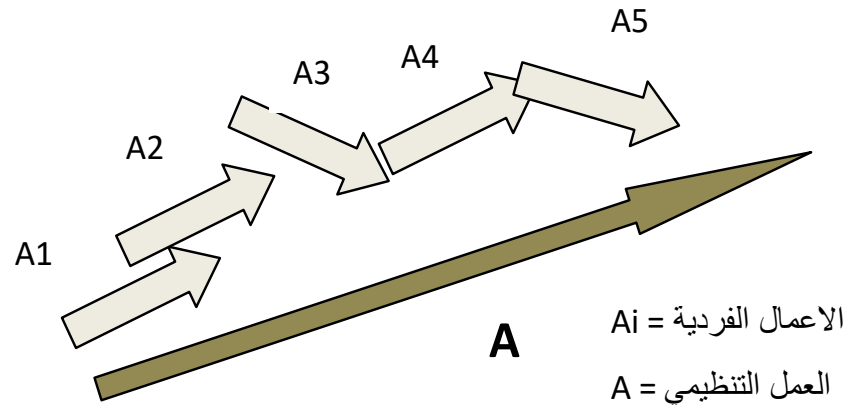
## مهارات المدير حسب تصنيف Mintzberg



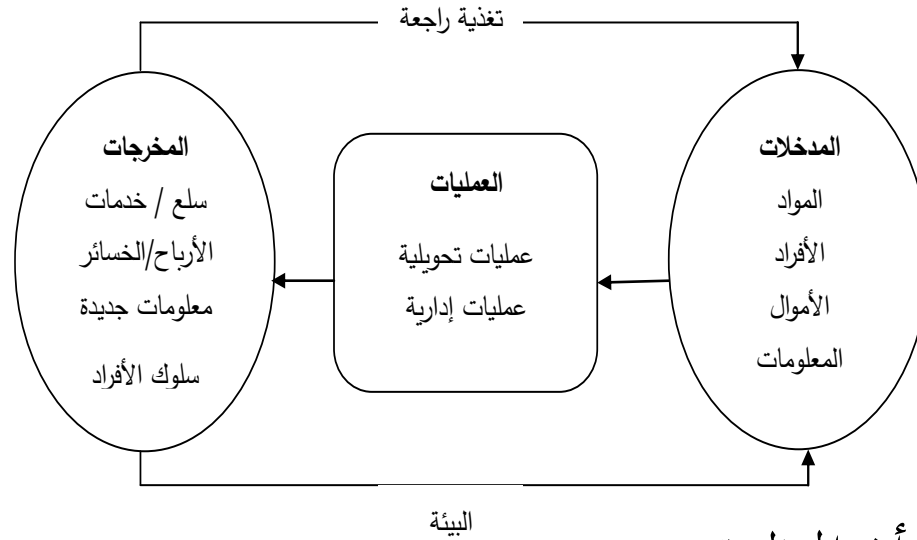
هناك تعريفات كثيرة للمنظمة منها:

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 باستمراره 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.

المثير الشرطي (المتعلم):

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

المثير الغير شرطي

(الغير متعلم):

يحدث بشكل طبيعي كسيلان اللعاب قبل تناول الليمون