

السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

المحاضرة الثانية:

نموذج السلوك التنظيمي

كلمة سلوك behavior كمصطلح علمي لا ترتبط بالإنسان فحسب

السلوك بصفة عامة هو استجابة أو ردة فعل لمثير أو مجموعة مثيرات

ما هو السلوك الإنساني:

استجابة (ردة فعل) الإنسان للمثير الذي يتعرض له في البيت، الشارع، مكان العمل أو أي مكان آخر تسمى بالسلوك الإنساني.

كل ما يصدر عن الإنسان من استجابات سواء كانت حركية، عاطفية أو ذهنية، سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة

و السلوك الإنساني يمكن تقسيمه الى قسمين رئيسيين:

-سلوك فطري/غريزي: وهو السلوك الذي ينشأ مع الإنسان، يمارسه بعفوية منذ الولادة، وفي بعض الأحيان دون إرادته، و

سلوك مكتسب/متعلم: وهو السلوك الذي يكتسبه أو يتعلمه الإنسان بعد ولادته من خلال الاحتكاك مع آخرين

كما يمكن تقسيم السلوك الانساني كذلك الى:

- سلوك فردي: السلوك الذي يقوم به فرد معين.
- سلوك جماعي: السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة.

- سوف نتطرق لأهم هذه المتغيرات عندما نتكلم على مستويات التحليل التنظيمي في الصفحات القادمة -

السلوك التنظيمي:

أخيرا نأتي لمفهوم السلوك التنظيمي الذي يعتبر المحور الأساسي في دراستنا، فهو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل أو هو كل الاستجابات التي تصدر عنه نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد داخل المنظمة (رؤساء، مرؤوسين، زملاء، عملاء،... الخ)

ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه:
في أي مكان = سلوك أنساني
في المنظمة = سلوك تنظيمي

لماذا ندرس السلوك التنظيمي؟

من اجل إبراز المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة المنظمات, والمتمثلة في اختلاف سلوك الأفراد والجماعات بها عن السلوك الذي تستهدفه.

المشكلة السلوكية".

ما هي المشكلة السلوكية؟

المشكلة السلوكية تعني اختلاف نمط السلوك الذي يصدر عن أفراد منظمة ما عن نمط السلوك الذي تريده إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها.

السلوك الفعلي \neq السلوك المستهدف

قد يرجع السبب وراء هذا الانحراف في السلوك (أو الى تضخيمه واستمراره) الى عدد من العوامل أهمها:

✓ الظروف الاجتماعية داخل المنظمة والتأثيرات السلبية
للتنظيمات غير الرسمية.

✓ الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

✓ تصرفات وتوجهات رجال الإدارة التي قد تعجز عن فهم أو تقلل من أهمية مشاعر الأفراد
ورغباتهم وميولهم.

ما هي مداخل علاج المشكلة السلوكية؟

وتستخدم الإدارة في سبيل ذلك الحوافز الايجابية والسلبية
توعية الأفراد وتدريبهم وتوضيح المزايا التي تعود عليهم من
التزامهم بالسلوك الذي تقرره



أن تعمل الإدارة على
تعديل السلوك الفعلي

الإصرار

الوصول إلى حل وسط يقرب بين النمطين السلوكيين
ويتضمن التوفيق درجة من التنازل من كلا الطرفين

أن تعمل الإدارة على التوفيق بين
السلوك الفعلي والسلوك المستهدف

التوفيق

إجراء تعديل على السلوك المستهدف والرضا بالسلوكيات الفعلية
للأفراد.

عدم الاهتمام بالفروق
والانحرافات السلوكية

التجاهل

وتستخدم الإدارة في سبيل ذلك الحوافز الايجابية والسلبية
كما قد تعتمد إلى توعية الأفراد وتدريبهم وتوضيح المزايا
التي تعود عليهم من التزامهم بالسلوك الذي تقرره



أن تعمل الإدارة على
تعديل السلوك الفعلي

الإصرار

الوصول إلى حل وسط يقرب بين النمطين السلوكيين
ويتضمن التوفيق درجة من التنازل من كلا الطرفين



أن تعمل الإدارة على التوفيق بين
السلوك الفعلي والسلوك المستهدف

التوفيق

وهذا أسوأ موقف تتخذه الإدارة. فبدلاً من معالجة المشكلة السلوكية
تقوم بإجراء تعديل على السلوك المستهدف والرضا بالسلوكيات
الفعالية للأفراد إذا كانت لا تسبب أضراراً كبيرة ولا تؤثر كثيراً على
تحقيق المنظمة.

وعدم الاهتمام بالفروق
والانحرافات السلوكية

التجاهل

أنواع السلوك التنظيمي

يتخذ الفرد العامل في المنظمة أحد الأشكال التالية من السلوك:

هو السلوك الذي يتفق مع توجهات الإدارة ويساعد على تحقيق أهدافها
هنا يشارك الفرد العامل في النشاطات التي تبرمجها الإدارة بشكل ايجابي

سلوك
معاون

هو السلوك الذي يتعارض مع النشاطات التي تبرمجها الإدارة ويتسبب في عرقلتها.
الفرد العامل هنا يسعى الى إفشال قرارات الإدارة.

سلوك
مناقض

السلوك الذي يلتزم فيه الفرد بالحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه الى الايجابية
أو السلبية
خطورة هذا النوع تتمثل في احتمالية انحرافه الى السلوك المناقض في حال عدم
تدراك المديرين للمشاكل التي يواجهها الفرد الذي يتسم بهذا السلوك

سلوك
محايد

لأن هناك دور كبير لسلوك الأفراد العاملين في أداء المنظمات، و لأن تحسين أداء هذه المنظمات لا يتأتى إلا من خلال التنبؤ بهذا السلوك والسيطرة عليه، فانه يتعين على إدارة المنظمات احترام القواعد الأساسية التالية:

✓ تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية

✓ استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين

✓ تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك معاون أو على الأقل سلوك محايد

مبادئ السلوك التنظيمي

يحكم السلوك التنظيمي ثلاث مبادئ أساسية

مبدأ السببية causality principle:

السلوك التنظيمي لا ينشأ من العدم، وإنما ينشأ نتيجة لمؤثرات مختلفة، إما ذاتية – فسيولوجية أو سيكولوجية – وإما لتغيرات في البيئة الخارجية عن ذاته.

أي تغيير في هذه المثيرات الداخلية أو الخارجية يحدث حالة من عدم التوازن عند الفرد، الأمر الذي يجعله يقوم بتصرف أو سلوك يعيد له توازنه.

مبدأ الدافع motive principle

هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه في ناحية دون الأخرى. والدافع هو القوة الداخلية التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه، في ظروف معينة وتوصله الى غاية محددة

مبدأ الهدف goal principle

السلوك الإنساني موجه دائما لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة

علم السلوك التنظيمي

يهتم علم السلوك التنظيمي بتفسير وتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمات بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه ويعرف هذا العلم بأنه:

- العلم الذي يهتم بدراسة التفاعل بين العنصر البشري في المنظمة مع العناصر الأخرى مثل التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة
- العلم الذي يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية

• العلم الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء الأفراد العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراكهم ومشاعرهم وأدائهم، وتأثير البيئة على المنظمة والأفراد العاملين بها وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على المنظمة وكفاءتها.

السلوك التنظيمي كعلم يختلف عن العلوم الإنسانية الأخرى: فعلى سبيل المثال

في حين يهتم علم النفس الصناعي بدراسة الفروق الفردية بصفاتها عوامل تحسين العمل فان السلوك التنظيمي يهتم بدراسة التفاعل بين ثلاث متغيرات تعمل في آن واحد: الفرد والجماعة والمنظمة.

يختلف علم السلوك التنظيمي كذلك عن نظرية التنظيم في مستوى التحليل (Level of analysis) الذي يتناوله كل منهما. فإذا كانت وحدة التحليل التي تتناولها نظرية التنظيم هي التنظيم الإداري من منظور شمولي (Macro perspective)

فان السلوك التنظيمي يتناول دراسة المنظمة من منظور جزئي (Micro Perspective) حيث يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميكياتها , و على دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات.

أهداف السلوك التنظيمي

المهدف الأساسي من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين أداء المنظمات المتمثل في تحسين الكفاءة ورفع الفعالية التنظيمية.

هذا المهدف لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان سلوك الأفراد العاملين سلوكا معاونا يصب في خدمة المنظمة

الأمر الذي يتطلب حسن القيام بعمليات التفسير، التنبؤ، والإدارة الفعالة لهذا السلوك، والتي تعتبر أهداف جزئية للسلوك التنظيمي.

الوصول الى سلوكا تنظيميا معاونا يصب في خدمة المنظمة يتطلب تحقيق ثلاث أهداف جزئية متلاحقة: تفسير السلوك، التنبؤ بالسلوك، والإدارة الفعالة لهذا السلوك.

تفسير السلوك التنظيمي:

تفسير الأحداث أو التصرفات التي يقوم بها الأفراد في المنظمات، و محاولة معرفة لماذا تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ومن ثم العمل على تعزيز هذا التصرف أو تجنبه في المستقبل.

التنبؤ بالسلوك:

اعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة (مخرجات الهدف الأول)، يستطيع المدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير

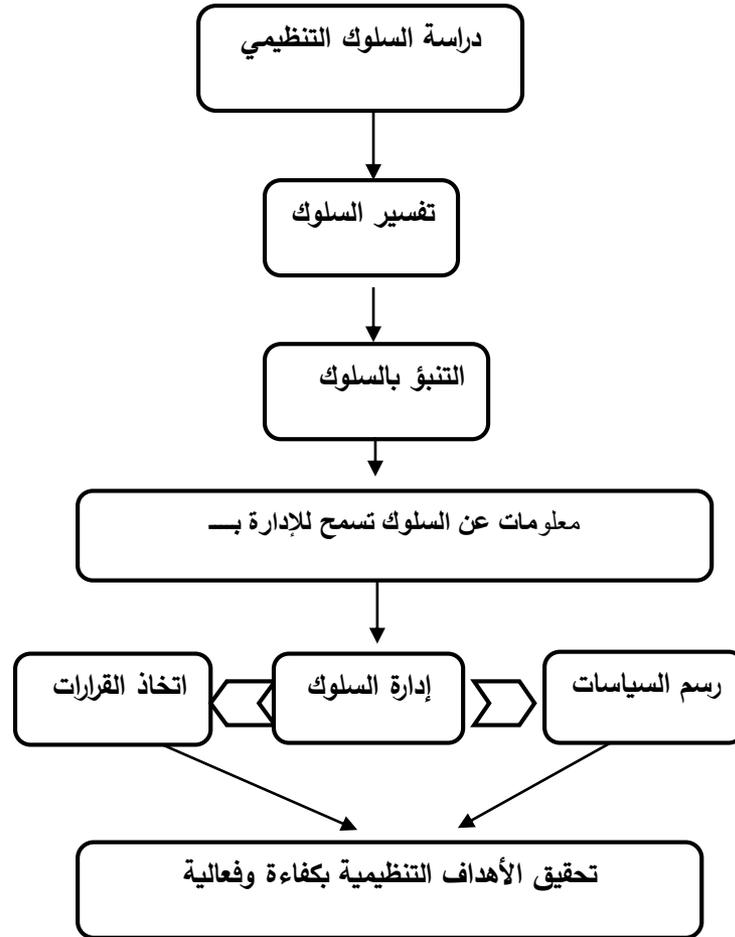
و أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ومن ثم يستطيع أن يتخذ قراراته بطريقة صحيحة.

تجب الإشارة الى أن التنبؤ بالسلوك لا يقود الى الجزم بحدوث السلوك
مستقبلا ، فهو لا يخرج عن كونه افتراضات أو تقديرات لما يحتمل حدوثه .

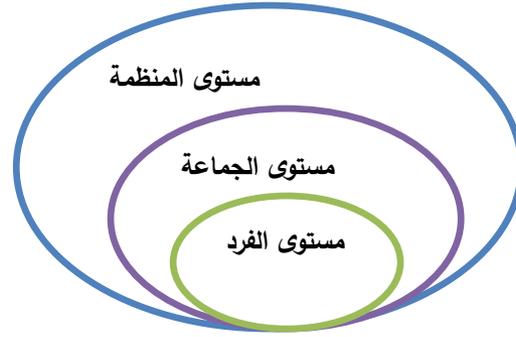
إدارة السلوك(السيطرة والتحكم في السلوك):

• إن أكبر إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام وصولا الى تحقيق الأهداف التنظيمية .

يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي:



مستويات تحليل السلوك التنظيمي



أ. التحليل على المستوى الفردي:

وهنا يتم دراسة المتغيرات أو العناصر المتعلقة بالفرد مثل السمات والخصائص الشخصية للفرد، اتجاهاته وقيمه وميوله، التعلم والإدراك والإبداع والحوافز.

يسمى السلوك في هذا المستوى بالسلوك التنظيمي الجزئي

يعتمد هذا التحليل بشكل كبير على علم النفس.

عناصر/متغيرات السلوك

1. **الإدراك** : والمقصود هنا كيف يفسر الفرد ويفهم الموقف والأحداث من حوله ، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى اتخاذ قراراته.

2. **التعلم** : الأسلوب الذي يسمح للمديرين وللأفراد كذلك بتقوية أو إضعاف أنواع معينة من السلوك.

3. **الدوافع:** الدوافع هي قوى محرّكة داخلية تتمثل في الحاجات و الرغبات التي يسعى الإنسان لإشباعها،

وهي تختلف من شخص الى آخر، فهناك إنسان يسعى أن يكون له قوة ونفوذ في حين يسعى آخر للحصول على المركز الاجتماعي الكبير.

4. **(السمات) الشخصية:** هي المكونات والخصائص الشخصية التي تؤثر على سلوك الأفراد ، لأن لكل فرد مجموعة متميزة من هذه الخصائص التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع غيره من الأفراد وتحدد ردود أفعاله في مواقف معينة.

قد تكون هذه الخصائص وراثية، كما قد تنشأ نتيجة التجربة والخبرة الشخصية. من بين هذه الخصائص: الشجاعة والجبن، الكرم والبخل..... الخ

5. الاتجاهات النفسية : و تنقسم إلى ثلاث أقسام:

• معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع تساعد في تكوين ردود فعله و مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

• المشاعر التي تكون عادة في شكل تفضيل / عدم تفضيل، حب / كراهية، إعجاب / عدم إعجاب و ارتياح / عدم ارتياح.

• الميل السلوكي أو التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب. التحليل على مستوى الجماعة:

كل فرد في المنظمة هو
عضو في جماعة أو أكثر

غير رسمية

رسمية

أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو
أكثر تلبية لحاجات اجتماعية

قسم، إدارة، أو فريق عمل

تحليل السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة ، يتم من خلال تحليل

الاتصال

السلطة

القيادة

الصراع داخلها

المتغيرات أو العناصر المتعلقة
بالجماعة وخصائصها وعوامل
تماسكها

يسمى السلوك في هذا المستوى بالسلوك التنظيمي الواسطي

يعتمد بشكل كبير على علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي

ويمكن حصر أهم المتغيرات الجماعية في:

ويتم من خلالها التعرف على كيفية تكوين الجماعات، أسباب تماسكها، وكيفية اتخاذ القرار داخلها.

جماعات العمل

ويتم من خلالها التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

القيادة

ويتم من خلاله فهم كيفية الاتصال داخل الجماعة وكيفية جعل هذا الاتصال من خلال رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة.

الاتصال

ج. التحليل على مستوى المنظمة:

يتم التركيز في هذا المستوى من التحليل على دراسة موضوعات مثل:

✓ الثقافة التنظيمية

✓ التنوع الثقافي

✓ الصراع

✓ التغيير

✓ التكنولوجيا

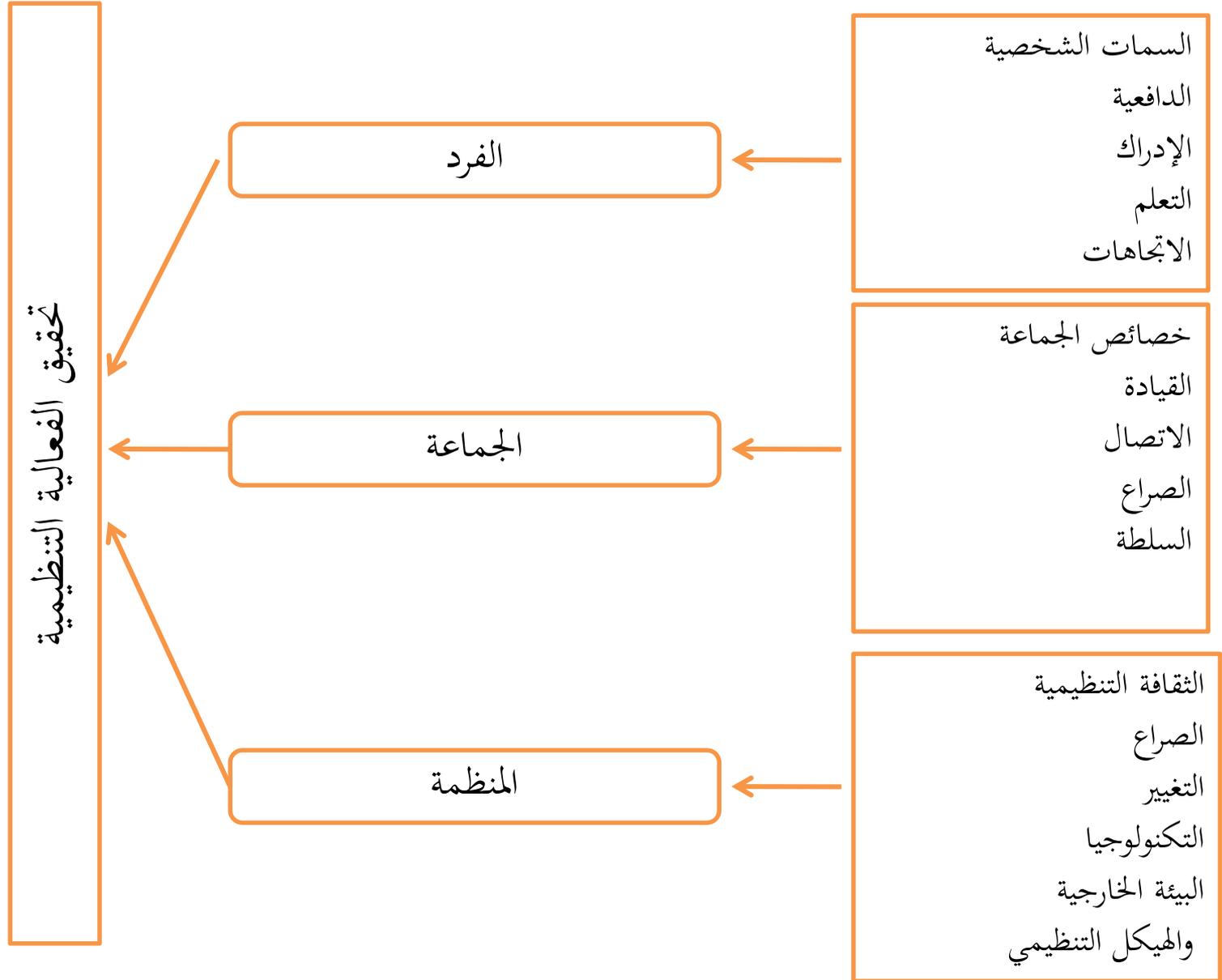
✓ البيئة الخارجية

✓ الهيكل التنظيمي

يسمى السلوك في هذا المستوى بالسلوك التنظيمي الكلي

ويعتمد السلوك التنظيمي هنا على الانثروبولوجيا والعلوم السياسية.

مستويات تحليل السلوك التنظيمي



وتحقيق الفعالية التنظيمية لا يتم إلا إذا تحققت النتائج على المستويات الثلاث

النتائج على مستوى الفردي	النتائج على مستوى الجماعة	النتائج على المستوى التنظيمي
الإنتاجية الأداء الغياب دوران العمل الاتجاهات ضغوط العمل	الإنتاجية الأداء الأعراف تماسك الجماعة	الإنتاجية معدل الغياب معدل دوران العمل الأداء المالي إرضاء أصحاب المصلحة الاستمرارية

الفعالية التنظيمية

السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر

وبالتالي { منها ما يتعلق بالفرد
منها ما يتعلق بالجماعة
منها ما يتعلق بالمنظمة

من جهة

معرفة الإدارة بمستوى أدراك الأفراد
العاملين و شخصياتهم و ثقافتهم
و اتجاهاتهم النفسية

ستساعدنا
على حسن
التنبؤ بسلوكهم



زيادة القدرة على توجيه
سلوكهم نحو تحقيق أهداف
المنظمة

ومن جهة أخرى

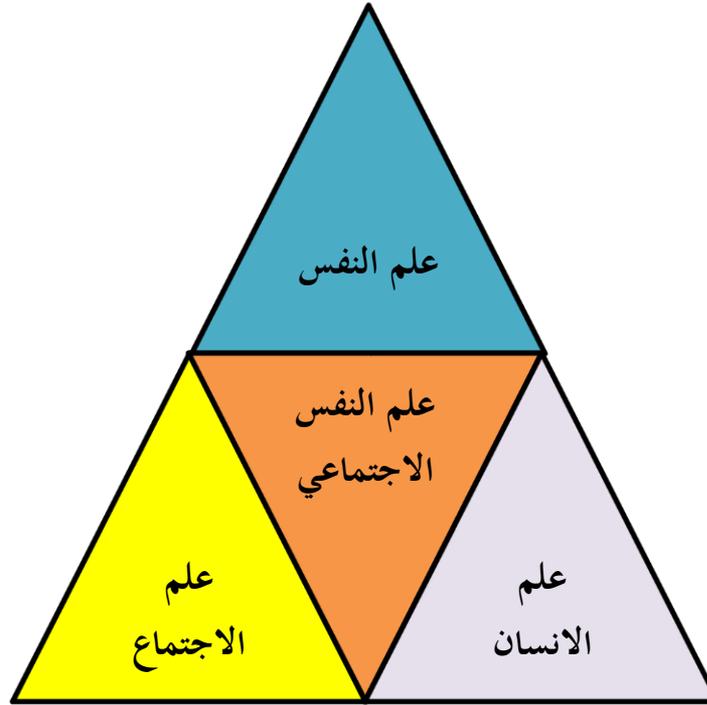
معرفة الإدارة للتنظيمات الرسمية
و الغير رسمية للجماعات
والصراع الذي يدور فيما بينها



يمكنها من توجيه هذا الصراع
وتحويله الى منافسة وخلق روح
التعاون بمايخدم مصلحة المنظمة

مساهمات العلوم الأخرى في السلوك التنظيمي

فيما يلي وصف مختصر لإسهامات كل علم من هذه العلوم في بناء مفاهيم ونظريات ونماذج السلوك التنظيمي:



يهتم علم النفس بقياس وتفسير التغير في السلوك الإنساني على مستوى الفرد

علم
النفس
Psychology

من مساهمات هذا العلم في تطوير السلوك التنظيمي بناء العديد من النظريات في مجالات التعلم، والشخصية والدافعية، والإدراك والاتجاهات

علم النفس

الاجتماعي
Social
Psychology

يمزج بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، ويهتم بدراسة أثر الجماعة على سلوك ومشاعر الفرد

أسهم هذا العلم في تفسير العديد من سلوكيات الفرد خاصة في ظروف التغير والتطوير، وكذلك عمليات اتخاذ القرارات الجماعية، وآليات تشكيل جماعات العمل

علم الاجتماع
Sociology

الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع.

ويعتقد علماء الاجتماع أن المؤسسات تتكون من أناس لهم أدوار و مراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة

ويهتم هذا العلم بدراسة التجمعات البشرية والتعرف على ثقافتها وسلوكياتها وأنماط تفاعلاتها الإنسانية

أسهم علم الانثروبولوجيا في تفسير الكثير من الاختلافات في القيم والمعتقدات والمدرجات والسلوكيات للأفراد الذين ينتمون إلى قوميات أو تجمعات بشرية مختلفة.

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من الإسهامات الواضحة للانثروبولوجيا في مجال السلوك التنظيمي.

الانثروبولوجيا
Anthropology

المنطق الأساسي في دراسة السلوك التنظيمي

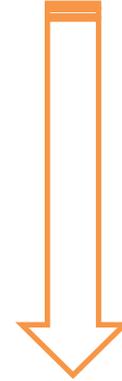
الهدف الأساسي لعلم السلوك التنظيمي هو فهم الظواهر المشاهدة في هذا المجال، ومن ثم تطوير القدرة على التنبؤ بها ومن ثم السيطرة عليها والتحكم فيها،

هذا يعني أن للسلوك التنظيمي منطق أساسي يتمثل في البحث عن المؤثرات الأساسية في الظاهرة موضع الدراسة، والتي يطلق عليها عادة تعبير **المتغيرات المستقلة**

ثم محاولة اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وبين مظاهر السلوك المشاهدة والتي يطلق عليها تعبير **المتغيرات التابعة**

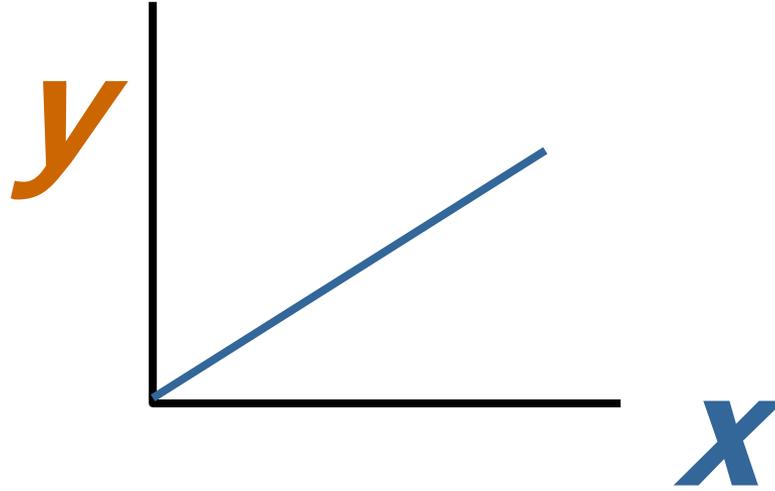
ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل الى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة.

منطق الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي هو تحديد علاقات السببية - Cause effect بين مجموعتين من المتغيرات



حدوث تغيير في المتغير التابع واتجاه هذا التغيير عند حدوث
تغيرات معينة في المتغير المستقل.

العلاقة بين السلوك التنظيمي كمتغير تابع ومحددات السلوك كمتغيرات السلوك



في بعض الحالات العلاقة الوظيفية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع **لا تكون مباشرة** وانه لا يحدث أي تغير في السلوك نتيجة تغير عنصر أو أكثر من عناصر السلوك، ولكن التغير يكون من خلال إضافة متغيرات تسمى بمتغيرات الموقف "Z".

وهذا المتغير يكون هنا عبارة عن متغير وسيط.

لتوضيح هذه الفكرة نورد المثال الموضح في الشكل والجدول المواليين



نفهم من ذلك أن المثير (المتغير المستقل) قد يكون له اثر على سلوك الفرد في موقف ما ولا يكون له اثر في موقف آخر

بل وقد يكون له أثرا عكسيا ويرجع السبب في ذلك الى:

أن حاجات الأفراد العاملين في نفس المنظمة مختلفة كما أنهم قد ينتمون الى ثقافات مختلفة.

وعليه فانه عند دراسة سلوكهم في المنظمة يتعين اخذ العوامل الموقفية بعين الاعتبار.

متغير الثقافة كمتغير معدل للسلوك

المتغير التابع (Y)	المتغير الوسيط (Z)	المتغير المستقل (X)
تفهم على أنها مدح	في الثقافة الجزائرية	الرئيس يعطي إشارة الإبهام الى أعلى
تفهم على أنها شتيمة	في الثقافة الاسترالية والإيرانية	الرئيس يعطي إشارة الإبهام الى أعلى

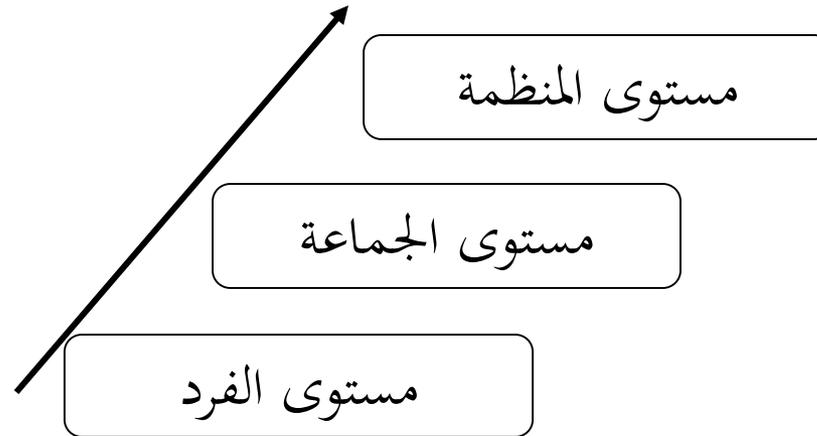
نموذج السلوك التنظيمي

المقصود بالنموذج إعطاء تمثيل مبسط للظاهرة المدروسة.

المرحلة الأولى

تتكون المرحلة الأولى من النموذج المقترح للسلوك التنظيمي من ثلاثة مستويات من التحليل يتم بناء كل مستوى بناء على المستوى السابق له.

نموذج السلوك التنظيمي - المرحلة الأولى



أنواع متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (X)، عناصر السلوك:

تعتبر المتغيرات المستقلة هي السبب المفترض لحدوث أي تغير في المتغير التابع

في نموذج السلوك التنظيمي الخاص بنا، المتغير المستقل يمكن أن يتمثل في أي من:



متغيرات مستوى المنظمة

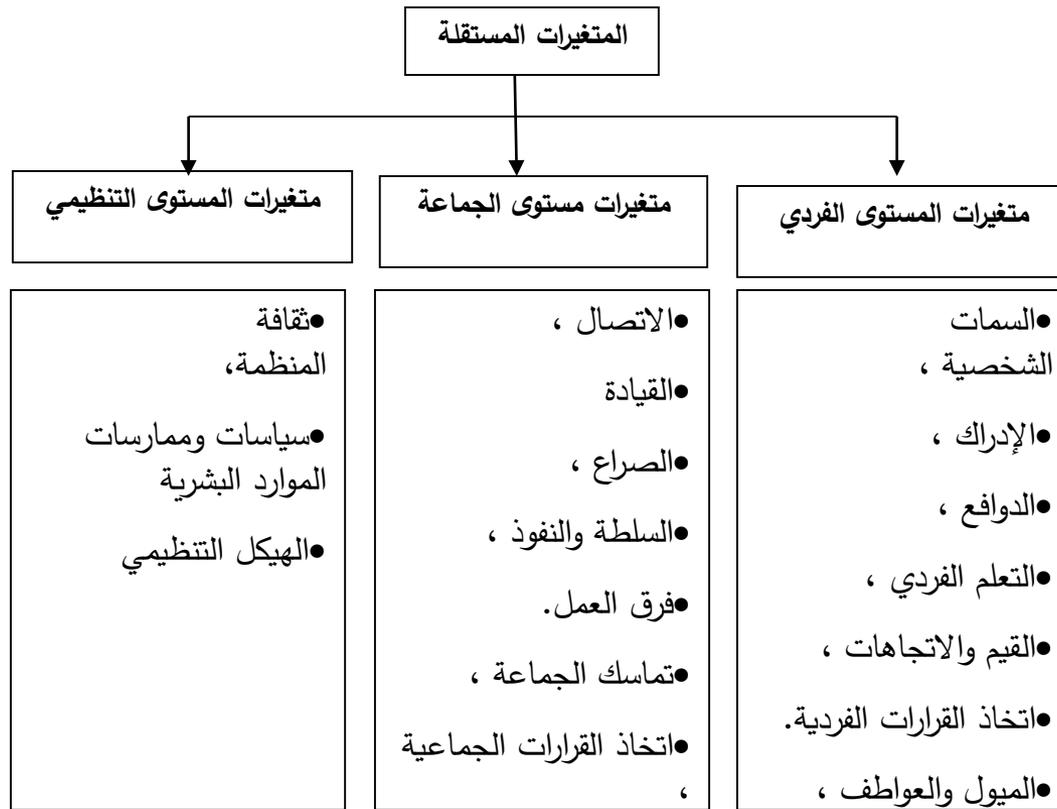


متغيرات مستوى الجماعة



متغيرات المستوى الفردي

المتغيرات المستقلة في النموذج الأساسي للسلوك التنظيمي



المتغير التابع (Y) ، مخرجات السلوك التنظيمي:

يتمثل المتغير التابع في مخرجات السلوك التنظيمي، وهو يعبر عن الظاهرة التي يحاول علماء السلوك فهمها والتنبؤ بها.

من مظاهر المتغير التابع في نموذج السلوك التنظيمي:

• الأداء:

مقياس يجمع بين فعالية وكفاءة المنظمة.

• الإنتاجية:

تعني تحقيق أكبر كمية من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، أو استعمال أقل كمية من المدخلات من أجل الحصول على نفس الكمية من المخرجات.

• الغياب :

عدم تواجد الموظف في المنظمة أثناء فترة العمل.

• دوران العمل :

هو حركة الأفراد في المنظمة خلال فترة زمنية معينة

• السلوك المنحرف في مكان العمل Deviant work place behavior

وهو سلوك يخالف القواعد والقيم التنظيمية الموجودة والمتعارف عليها

• سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior

كل سلوك يقوم به الفرد لتنمية مؤسسته وتطويرها خارج المهام الرسمية المكلف بالقيام بها في إطار ما يقوم به من عمل

• الرضا الوظيفي: ويعبر عن شعور الفرد العامل بالارتياح أثناء قيامه بالعمل وقبوله بوجه عامه

للعوامل الوظيفية المحيطة به

النموذج الأساسي للسلوك التنظيمي - المرحلة الثانية

