

المحاضرة رقم 01 و 02

يعتبر موضوع السلوك التنظيمي من أهم المواضيع التي يدرسها علم الإدارة والذي يهتم بفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة بشكل عام، حيث يعتبر فهم السلوك التنظيمي أمرا بالغ الأهمية في سياق إدارة الموارد البشرية، ويتضمن العوامل والعلاقات بين الأفراد والمنظمة، ويؤثر بشكل كبير على رفع الأداء الوظيفي وبالتالي الأداء العام للمنظمة، والفهم الجيد لسلوك الأفراد يسمح بتحسينه أو توجيهه لتحقيق غاية المنظمة وتحقيق التكيف في بيئتها الداخلية والخارجية.

أولاً: تقديم (المنظمة والتنظيم ومفاهيم ذات صلة).

01. التنظيم:

هو ترتيب الأشياء في مكانها المناسب، وهو تجمع بشري يضم مجموعة أفراد يتعاونون في ما بينهم يتقاسمون المهام والأنشطة ويحددون المكان والزمان الكيفية والإدارة التي توصلهم إلى تحقيق غاياتهم.

02. التنظيم الإداري:

هو الشكل الرسمي الذي يوضح الأقسام والمصالح على مستويات تنظيمية تبعا لتسلسل هرمي يحدد طبيعة العلاقات واتجاه الاتصالات بينهم.

ويعرف على أنه آلية يستعين بها الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافهم وتحديد مسؤولياتهم.

03. المنظمة:

حسب ستيفن روبنز تعرف المنظمة على أنها " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"

حسب redeian & zammuto "المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف

معين"

وهي عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل

ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسات لوضع السياسات والخطط وانجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس إيجابيا على أفراد التنظيم.

04. الهيكل التنظيمي:

حسب max weber " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة"

وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها، وتخصصات عاملها، وتقسيماتها الإدارية المختلفة، وعلاقات عاملها، والرؤساء والمرؤوسين وارتباطها الإداري بالمستويات الأعلى والمنظمات الموازية.

هو وسيلة لوصف وتحديد العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

أو هو إطار يسمح للمديرين بتقسيم المسؤوليات، وإمكانية مراقبة العاملين، وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات.

ثانيا: مدخل للسلوك التنظيمي (ما هو السلوك).

01. السلوك الانساني:

هو كل استجابة، فعل أو رد فعل ناتج عن سبب أو دافع معين ويسعى لتحقيق هدف معين.

ويتمثل في الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما في الشكل.

هو مجموع التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجود مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيشه.

وهو محصلة تفاعل بين الإنسان والموقف.

كما يمكن تعريف السلوك على أنه مجموع استجابات حركية وفورية للفرد ناتجة عن أسباب ودوافع ومقومات وتؤدي الى نتائج معينة. وهو جميع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان الروتينية وغير الروتينية الحسية الملموسة وغير الملموسة.

02. خصائص السلوك الإنساني: (بماذا يتميز السلوك؟)

- للسلوك أسباب.
- للسلوك هدف.
- للسلوك دافع.
- للسلوك أنواع.
- السلوك مرن.
- السلوك عملية مستمرة.
- صعب التنبؤ به.

03. أنواع السلوك الإنساني:

- سلوك فردي: يتعلق بالفرد نفسه وما يتعرض له من مواقف (وتختلف استجابته من فرد لآخر)
- سلوك جماعي: وهو متعلق بالجماعات التي تتصف بالقدرة على تطوير عادات سلوكية معينة.
- سلوك اجتماعي: وهو متعلق بالسلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية وهو يمثل علاقة الفرد بغيره من أعضاء الجماعة. (حسب البلد، الديانة... الخ)
- سلوك فطري:
- سلوك مكتسب:
- السلوك الهادف .
- السلوك غير الهادف.
- السلك الدفاعي اللاشعوري والسلوك الدفاعي الشعوري.

لـ لماذا يتنوع السلوك وتتعدد أسبابه؟ (لماذا يختلف من فرد لآخر)؟

يعود ذلك لإختلاف المتغيرات الشخصية للفرد نفسه والمتمثلة في:

- الجنس
- السن
- الشخصية
- البيئة الخاصة
- البيئة العامة

ثالثاً: مدخل للسلوك التنظيمي (ما هو السلوك التنظيمي).

"التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك التنظيمي"

01. مفهوم السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو سلوك الفرد في بيئة العمل.

وهل كل استجابة، فعل أو رد فعل الأفراد في بيئة العمل ناتج عن سبب أو دافع معين.

أما علم السلوك التنظيمي: فهو العلم الذي يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الانساني داخل المنظمات بهدف فهمه وتفسيره، والتنبؤ به والتحكم فيه.

أو هو علم يهتم بتأثير الفرد والجماعات على المنظمة بهدف تحسين فعالية المنظمات ورفع أدائها الوظيفي والتنظيمي.

ويعرف على أنه " ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على المنظمة وكفاءتها وأدائها"

02. أهداف السلوك التنظيمي:

- فهم وتفسير السلوك التنظيمي.
- التنبؤ بالسلوك التنظيمي.
- إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي (التحكم به).

03. أنماط السلوك التنظيمي:

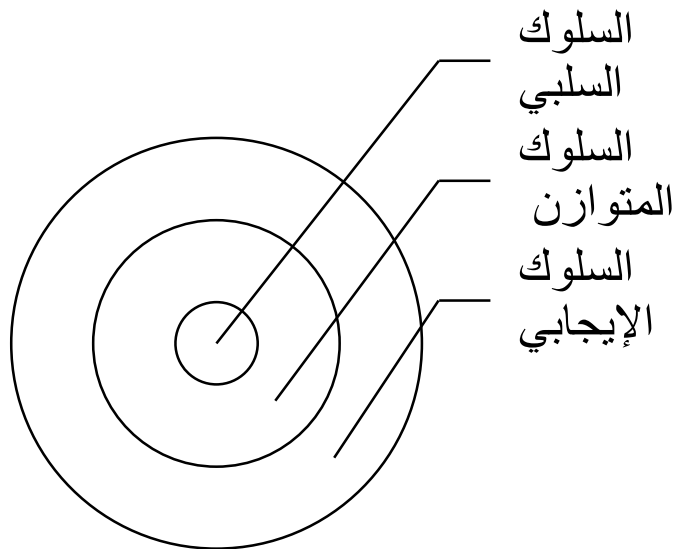
السلوك الايجابي (المعاون): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

السلوك السلبي (المعاكس أو المناقض): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في إعاقة أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

السلوك المتوازن (المحايد): وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية والسلبية. وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض.

كل نمط من هذه الأنماط يترتب السلوك فيها عن دوافع معينة، وتجد المنظمة نفسها إما أمام تدعيم وتعزيز السلوك المعاون وتحفيز دوافعه لضمان استمراريته، أو خلق دوافع لدى المحايد بتوجيههم وتحويلهم إلى متعاونين، أو تقويم السلوك المناقض وتحويله الى المحايد أو المعاون بإبطال دوافعه المعاكسة.

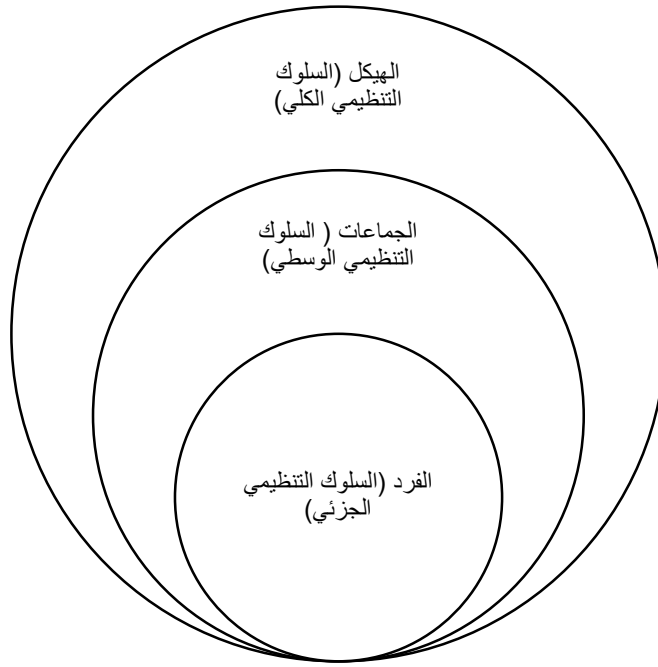
أنماط السلوك بالمنظمة



والشكل يوضح المساحة الطبيعية لكل سلوك بالمنظمات حيث تسعى المنظمات من خلال توجيه سلوك الفرد لتضييق دائرة السلوك المعاكس وتوسيع دائرة السلوك الإيجابي.

04. مستويات السلوك التنظيمي:

مستويات (محاور) السلوك التنظيمي



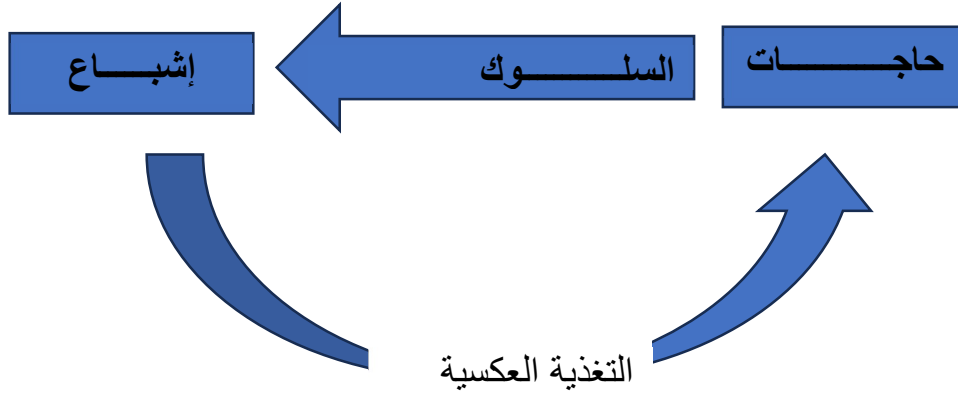
السلوك التنظيمي الجزئي: يدرس سمات الفرد العامل وخصائصه الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة واتجاهات وقيمه وميوله وتأثير كل ذلك على أدائه الوظيفي.

السلوك التنظيمي الواسطي: يدرس سلوك الجماعات وخصائصها وارتباطها وشكل العلاقات والاتصال داخل الجماعة.

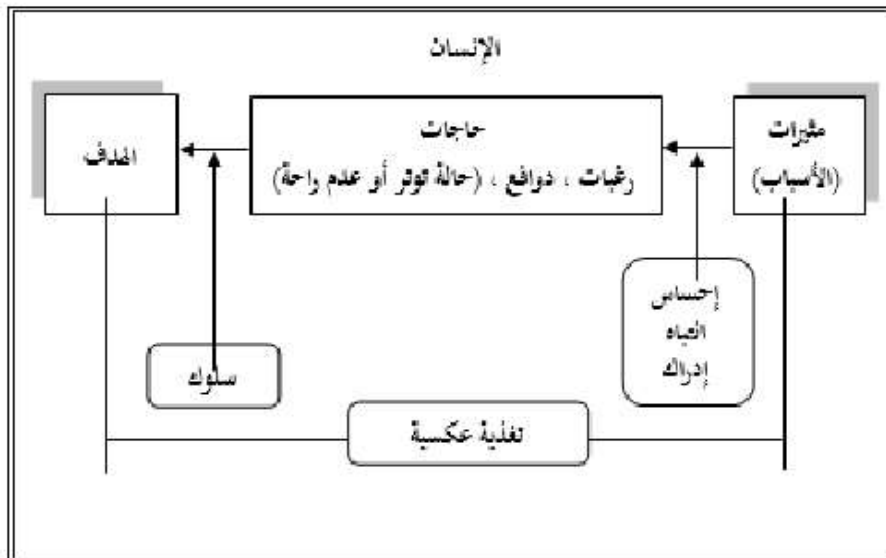
السلوك التنظيمي الكلي: يدرس شكل التنظيم داخل المؤسسة- الثقافة التنظيمية والاتصالات والذي يوضح في هيكلها التنظيمي.

05. نماذج السلوك التنظيمي

نموذج السلوك الإنساني



النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



النماذج السابقة عبارة عن ملخص لدورة السلوك التنظيمي حيث ينطلق من سبب معين بغية تحقيق هدف ما، ويؤثر على ذلك مجموعة مجموعة دوافع أو حاجات، فردية أو جماعية والتي تنتج سلوك متمثل في فعل أو ردة فعل حسب الموقف، وتستمر الدورة إلى تحقيق الهدف أو الغاية والذي يتمثل في إشباع حاجة معينة والتي تولد بدورها حاجات أخرى بفعل التغذية العكسية فيخلق سلوك جديد بدورة جديدة وهي عملية ديناميكية مستمرة.