

المحاضرة الأولى: مفهوم السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

تعد دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم من أدق وأعمق الدراسات، ذلك أن فهم سلوك الأفراد داخل التنظيم يقتضي الإحاطة بكل المتغيرات المسؤولة عن هذا السلوك بغرض استغلالها في توجيه السلوك.

1- مفهوم السلوك التنظيمي: يرى الباحثين أن السلوك التنظيمي علم مستقل بذاته، كما يرى آخرون أنه حقل من علم الإرادة وأنه محطة لعلوم أخرى.

1-1- مفهوم السلوك الإنساني: يعرف السلوك على أنه فعل أو ردة فعل أو قول أو تفكير يقوم بها الإنسان عند تعامله مع الآخرين.

كما يعرف على أنه مجموعة التصرفات التي ترتبط بعوامل نفسية تسمى العوامل الداخلية وعوامل اجتماعية تسمى العوامل الخارجية التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي من أجل اشباع حاجاته ورغباته ويتضمن السلوك الإنساني جوانب هي:

***الجانب الحركي:** ويشمل الاستجابة الحركية مثل المشيء الكتابة..

***الجانب المعرفي:** يشمل التخيل، التذكر، الإدراك..

***الجانب الانفعالي:** يشمل الغضب، الفرح، الحزن، الكره..

1-2- مفهوم السلوك التنظيمي: يعرف السلوك التنظيمي على أنه:

دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين وعلى إنتاجيتهم.

يعرف كل من Greenberg&Baron

أن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، والهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

السلوك الإنساني في التنظيم هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.

السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات.

2- خصائص السلوك التنظيمي: من أهم خصائص التي تميز السلوك التنظيمي ما يلي:

* السلوك ليس علماً مستقلاً بذاته وإنما حقل فرعي ينتمي إلى علم الإرادة

* السلوك التنظيمي حديث النشأة نسبياً.

* السلوك التنظيمي يستقي الكثير من المفاهيم والمفردات من العلوم الأخرى مثل: علم النفس علم الاجتماع.

* يدرس السلوك التنظيمي سلوكيات العاملين داخل المنظمة.

* يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

3- أهداف السلوك التنظيمي: يهدف السلوك التنظيمي الى ما يلي:

*التفسير: ونقصد به تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة (كترك العمال لوظائفهم، عدم ملائمة الأجر، الملل الوظيفي، عدم الرضا عن زملاء العمل)، ولذلك يمكن للمدير اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك في المستقبل.

التنبؤ: يسعى المدير لتوقع النتائج والاحداث المستقبلية الناتجة عن هذه التصرفات او قرار معين ويمكن للمدير التنبؤ باستجابات السلوكية للأفراد وذلك بناء على المعلومات المستمدة من السلوك التنظيمي.

التحكم في السلوك: ويعد من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير في كيفية جعل فرد من الأفراد يبذل جهدا في العمل فإن المدير يهتم بالتحكم في السلوك.

4- أبعاد السلوك التنظيمي: يشمل السلوك ثلاث مستويات هي:

4-1- الفرد العامل: وهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز، حيث يتم دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة أبعاد (الادراك، التعلم، الشخصية، الاتجاهات..). نظرا لتأثيرها على أداء وسلوك الفرد في العمل.

4-2- الجماعة: يهتم السلوك بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمة، حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل، ويهتم ب (دينامية الجماعة، القيادة، الاتصالات، الصراع التنظيمي)

4-3- الهيكل: أو المنظمة يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق بين المجموعات الوظيفية.

5- محددات السلوك التنظيمي: يوجد هناك مستويان من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، حيث أن المستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل

في جوانبه النفسية، في حين المستوى الثاني يهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل للمنظمة في جوانبه الاجتماعية.

5-1- المحددات النفسية للسلوك: هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة والتي يجب دراستها لفهم السلوك والتنبؤ به وتوجيهه ومن هذه المحددات نذكر:

*التعلم: هو أحد المعايير السلوكية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين، وهو موضوع يفيد المدير والعمال في فهم كيف يكتسب العامل سلوكه وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

والتعلم هو عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة الخبرات السابقة والتكرار، وهو كذلك التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن.

* الإدراك: يشير مفهوم الإدراك إلى الطريقة التي يرى بها الفرد و يقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويفيد الإدراك المدير والعمال في فهم كيف يفسر ويفهم الآخرين ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.

* الدافعية: تمثل الدافعية القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل والتي تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة استمراريته وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، وتمكين المدير والعمال في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العمال.

* الشخصية: يعد تحليل الشخصية نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السلوكية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين

في مختلف المنظمات، وهي موضوع يساعد المدير والعمال على فهم كيف أن الخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الفرد داخل عملهم وهي ضرورية لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم، فمعرفة شخصية الفرد ستيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة والتنبؤ بها.

ويمكن تعريف الشخصية على أنها ذلك التنظيم الدينامي المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية الانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره.

* **القدرات:** هي أحد المعايير التي تأخذ محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعمال والموظفين بمختلف المنظمات، ومن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم وما يترتب عن هذا التفاوت من اختلاف في الإنجاز بينهم، وهذا الموضوع يساعد المدير على فهم أنواع القدرات وعلاقتها بأداء العمال وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل واختبار الأفراد لأداء أعمال معينة.

* **الاتجاهات:** وتعرف الاتجاهات بأنها استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية الى نماذج سلوكية معينة يمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم وتعدد مثيرات لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك في الوقت ذاته.

5-2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي: هي عبارة عن تلك العناصر

المكونة للسلوك الجماعي لأفراد العاملين بالمنظمة وهذه المحددات الاجتماعية هي:

* **الجماعات:** من خلالها يتم التعرف على تكوين الجماعات وضوابط التماسك

الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، وتعرف جماعات العمل بأنها اجتماع عدد صغير

نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة،

ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية

الجماعة.

***القيادة:** تشير القيادة الى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير على أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو على سلوكهم كي يؤديوا الأعمال المناطة بهم، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماطالقيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

***الاتصال:** يعد الاتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

*** القيم:** تعد القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص و التي يلتزم بها و تحدد له ما هو صحيح و ما هو خاطئ ،و القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها في تحليل السلوك الإنساني و فهم السلوك التنظيمي حيث أن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد و تعبر عما يعتقدده فالقيم هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها و هي التي تحدد السلوك المقبول و المرفوض و الصواب و الخطأ و تتصف بالثبات النسبي و هي تنمو مع الفرد و يتمسك بها مع مرور الوقت و تؤثر في سلوكه .