

المحاضرة الثالثة: السلوك الإنساني في المنظمة

الدرس الأول: ماهية السلوك الإنساني

1. مفهوم السلوك:

مفهوم السلوك الإنساني: هو ردود فعل الإنساني للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان. كما يقصد به الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

مفهوم السلوك التنظيمي: هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي له في محيط العمل. السلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية: أنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2. مميزات السلوك:

- لكل سلوك هدف خاص إذا كان سلوكا سويا رشيدا، وهو إما لتحقيق فائدة أو تلاشي ضرر ما.
- لكل سلوك سبب
- لكل سلوك دوافع معينة تحرك الإنسان للقيام بها وهو رغبة أو حاجة في الإنسان.

3. أهداف السلوك التنظيمي:

- التعرف على مسببات السلوك
- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة المسببات السلوك
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

4. أنماط السلوك الإنساني:

- أ- **سلوك معاون:** وهو السلوك الذي يتفق مع أهداف المنظمة.
- ب- **سلوك مناقض:** وهو السلوك الذي يتعارض وأهداف المنظمة، ويتسبب في إعاقة أعمالها وهنا يعمل العامل على إفشال نشاطات المنظمة.
- ج- **سلوك محايد:** وهو السلوك الذي يلتزم بالحد الأدنى من التعاون بحيث يكتفي العامل بالعضوية دون المشاركة في أعمال المنظمة بشكل ايجابي، ويمكن أن يسلك العامل سلوك مناقض بسهولة.

5. علامات السلوك السلبي:

- التأخر عن العمل، لانعزال، الانفجار والغضب السريع، عدم الاهتمام بالمظهر.
- إهمال العمل وواجبات الوظيفة حتى العادي منها، مع الميل الى النسيان
- إظهار التشويش الذهني والارتباك، والغبن والقهر والنقمة.
- إظهار سلوك الادعاء بأنه ضحية أو منتصر.

6. مبادئ التعامل مع السلوك في منظمات العمل:

ينطلق المدير عند معالجته السلوك من المبادئ التالية:

- عدم الوصول الى الاستنتاجات مباشرة؛
- إدراك عدم قدرة الأفراد على التحكم في سلوكه؛
- عدم الظن بالتصرف المتعمد؛
- إدراك الأسباب الكامنة وراء السلوك؛
- إدراك أن السلوك معقد؛
- إدراك أن الحياة هي عبارة عن أدوار وسلوكيات متماثلة في أشكالها متميزة في مسبباتها.

وقبل تعامل المدير مع سلوك العاملين عليه القيام بتقييم سلوك العاملين, ومساعدتهم على التكيف, بالإضافة الى إدراك المدير لقدراته ومن ثم التوجيه الذاتي.

7. فوائد تقدير سلوك العاملين:

- يصبح المدير أكثر موضوعية وغير متحيز في مراقبته, كما يصبح أكثر تحملاً للآخرين .
- مساعدة الآخرين على فهم أنفسهم, مما يكسبه فهمًا أفضل لنفسه .
- الحصول على أقصى قدر من تعاون الأفراد الإيجابيين, وتخفيض المشكلات التي يسببها السلبيون الى أقصى حد.
- تحويل المحايدين الى متعاونين أو على الأقل منعهم من التأثير بالسلبيين.

الدرس الثاني: محددات سلوك الأفراد داخل العمل:

في مجال العمل يحتاج الرؤساء والزعماء والمرؤوسين الى فهم بعضهم البعض, وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية, وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة. وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة سلوكا فرديا غالبا ما يشكو منه مسؤولوا المؤسسات وهو عدم جدية العامل وعدم بذله للجهد اللازم خلال العمل, وهو ما يسميه تايلور بالتقاعس العمدي فقد نجد بعض الأفراد ينتجون أقل مما يستطيعون بل ويتقنون في إيجاد الأعذار لتنفيذ هذا التقاعس في القيام بالعمل الموكل لهم. وفي بعض الأحيان يبذلون وقت أطول وأحيانا إنتاجهم رديء فهذا سلوك موجود في كل المؤسسات....

فكيف يفسر هذا السلوك من أجل التحكم فيه؟

التفسير التقليدي يرجح بوجود أشخاص يميلون الى الجد وآخرون الى الخمول, أما التفسير العلمي فيبحث في الأسباب التي تقف خلف هذه المشكلة, فالصفات الشخصية للأفراد داخل أي تنظيم للعمل تبقى نسبية مرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الأفراد العاملين, كما أن تفسير السلوك في العمل بالمزاج الشخصي يبقى نسبي والقضية تفقد أهميتها إذا لم ننظر الى أي سلوك داخل العمل على أنه محصلة لسلوكات الأفراد في تفاعلهم داخل التنظيم مع عدة متغيرات خارجة عن إرادة الفرد ودون أي إقصاء لشخصيته لذلك فهو سلوك اجتماعي وان كان منفذه أفراد. بالإضافة الى تأثير بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في سلوك الفرد مثل الدوافع والحوافز المادية, وتكون فاعلية الدوافع وفق الحدود التي تضعها الجماعة للفرد والدور المنوط به وما يترتب عن علاقاته بكل السياق الاجتماعي الداخلي لتلك الجماعة, ففهم هذا السلوك يتطلب معرفة ميكانيزمات والقوانين التي تفرضها الجماعة.

فطبيعة العمل الحديث تفرض وجود جماعات متعددة ومتكاملة تتقاسم العمل فيما بينها, وتتشكل هذه الجماعات بطرق تنظيمية تهدف الى عقلنة وترشيد العمل وانجازه بأقل التكاليف, تربطها علاقات واضحة. الى جانب هذه الجماعات النظامية تنشط جماعات أخرى غير رسمية, وتعد هذه الجماعات الإطار المرجعي للعامل في كل ما يصدر عنه فهو يحاول الموافقة بين ما تمليه عليه هذه الجماعة وما تطلبه منه الجماعة القانونية.

أما العنصر الثالث الفاعل فهو التنظيم الذي حدد هدفه مسبقا قبل تواجد الأعضاء, هذا الوجود يجسده القانون الذي ينشأ وينظم عمل التنظيم على جميع المستويات ويحدد العلاقات بين كل مستوى وآخر أو جماعة وأخرى لذا فهو بحاجة الى وسائل وإجراءات تنظيمية وقانونية عديدة لضمان مسيرته, إذ أنه يمكن جهاز إشرافي يخضع له الجميع بصفة متساوية مثل تحديد جزاءات عن كل سلوك إيجابي أو سلبي, وقدرته في تجنيد الجميع لخدمة أهداف التنظيم .

كما له جهاز اتصال يلعب دورا هاما في بلورة سلوك الأفراد داخل العمل، فالمطلوب من هذا الجهاز توفير وتوزيع وتجميع وإيصال كل أنواع المعلومات الى كل أجزاء التنظيم في الوقت المناسب، لذا فمرونته وفعاليتة تنعكس عليه حتما.

الى جانب هذه الأبعاد نجد المحيط الخارجي الذي يوجد فيه التنظيم فكل الأطراف السابقة هي بنت هذا المحيط في جميع أبعاده، ثقافيا، سياسيا، اقتصاديا، تكنولوجيا. وعلى ضوء ما تقدم يمكن حصر محددات سلوك الأفراد في المنظمات في النقاط التالية:

1. محددات السلوك بالنسبة للفرد: حيث تؤكد الكثير من الدراسات على أهمية الصفات الشخصية والمزاج والصفات الفردية في تحديد السلوك. وتدل الدراسات على لنمط الشخصية تأثير في قدرة الفرد على التنبؤ بالسلوك الانساني في التنظيم، وأن هناك عدة عوامل تدل على طبيعة الشخصية وإمكانية التنبؤ بسلوكها منها:

أ. مدى التحكم في السلوك: هناك أفراد يعتقدون أن كل ما يؤثر عليهم محكوم بعوامل خارجية لا قدرة لهم عليها (مؤمنون بأن الحظ والقدر مسؤول عما يحدث)، ويعتقد آخرون أنهم هم الذين يقررون مصيرهم بأيديهم، فالصنف الأول شعورا بالرضى عن أعمالهم وأكثر تغييا عن العمل، ولديهم شعور بالاغتراب، عكس الصنف الثاني فهم أقدر على العمل والتكيف.

ب. درجة البرجماتية: هناك بعض الأشخاص من يفصلون مشاعرهم عن العمل، ويؤمنون بأن الغاية تبرر الوسيلة وهم أقدر على التكيف والإقناع من غيرهم، اذا كانت قيمة الأخلاق لا قيمة لها في تقييم الأفراد، وأما اذا كانت المنظمة تهتم بالأخلاق فإن استمرارية مثل هؤلاء مشكوك فيها.

ج. درجة تقدير الذات: يتصف الذين يحترمون أنفسهم بالقدرة على انجاز المهام والنجاح، ويكونون أكثر رضا عن أعمالهم.

د. القدرة على التكيف: يتصف الأفراد هنا بالقدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية، وهم أكثر قدرة على الحركة والتنقل بين الأعمال والأماكن المختلفة.

هـ. القدرة على تحمل المخاطرة: الأفراد القادرين على تحمل المخاطرة هم من يقومون باتخاذ القرارات على أسس معلومات غير مكتملة، مثل أعمال العقارات والبورصة (شراء الأسهم).

2. محددات السلوك بالنسبة للجماعة: تفرض طبيعة العمل وجود جماعات متعددة ومتكاملة تتقاسم العمل فيما بينها. تتشكل هذه الجماعات بطرق تنظيمية تهدف إلى عقلنة وترشيد العمل، وتربطها علاقات واضحة يؤدي إلى تجسيد الغرض الذي أنشأ من أجلها التنظيم.

3. محددات السلوك بالنسبة للتنظيم والبيئة: يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير على سلوك الفرد من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد عند تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة. وأيضا تؤثر على سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف للعمل، أي بما يحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات.

المراجع المعتمدة في إعداد المحاضرة:

- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2009.

- عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الصناعي، ط1، دار الفكر العربي، بيروت لبنان، 2003