

## المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول سلوك الأفراد في المنظمات

### مقدمة:

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والحفاظة عليها، وتسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها ولكن هناك كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف، والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

### 1- مفهوم السلوك التنظيمي:

أورد الدكتور صلاح عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي أهمها: (د. صلاح عبد الباقي ، ٢٠٠٣، ص ١١)

- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم.
- ينصرف السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة الهيكل التنظيمي البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.
- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي: السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. (د. صلاح عبد الباقي: 2003، ص ١٢).

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمات (د. ماهر أحمد: ٢٠٠٣، ص ٢٣).

ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد العمل الحركي أو التفكير أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الاتصالات أو الإدراك. كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد والتي تهدف إلى تقديم من فعة وقيمة جديدة

كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها. ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعات ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

- "وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة المنظمة ذاتها وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى. (د. راوية حسن، ٢٠٠٢، ص٦)

كما يعرف **John Newstrom** و **Davis Keith** السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس ومنظمات الخدمات... إلخ.

وفي تعريف آخر: يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (حسين حريم، ٢٠٠٩، ص١٩).

ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لابد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد لخدمة الأغراض وأهداف المنظمة. (أحمد ماهر، ١٩٩٣، ص١٠).

كما يمكن اعتبار السلوك التنظيمي هو حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان ومجموعة العوامل البيئية المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهرياً يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات أو باطنياً لا يرى بالعين المجردة، حيث يكون تفكيراً أو تأملاً أو عاطفة. (فرج عبد القادر طه، ١٩٨٦، ص١٦).

كما يعرف أيضاً أنه الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم. (علي محمد حلوى، ١٩٨٥، ص٤٩).

## تعريف شامل للسلوك التنظيمي :

ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في مواقف تنظيمية ودراسة المنظمة في حد ذاتها و أيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة (المحيط) من ناحية أخرى و السلوك التنظيمي مصطلح حديث النشأة استخدم للإشارة إلى مجال دراسته الأنساق السيكو-اجتماعية للمنظمات، فهو مجال يعتمد على النظرية والبحث والملاحظات ويهتم أيضا بفهم و تحليل اتجاهات ، مشاعر، ادراكات، دوافع و سلوك الأفراد في إطار تنظيمي محدد ، كما يعالج قضايا تنظيمية بطريقة علمية وتطبيقية نذكر منها على سبيل المثال : مساعدة الأفراد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ، مساعدة الإداريين على تحسين أدائهم التنظيمية وكذا الاجتماعية ، ولا تقتصر أهمية السلوك التنظيمي عند هذا ، بل يسعى أيضا إلى استكشاف واستنباط مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة من خلال الدراسات السيكو- اجتماعية والتنظيمية وكذلك كونه علم يهتم بالبحث وتطبيق النظريات والمعارف السيكلوجية في التنظيم .

ويرتبط مجال السلوك التنظيمي ارتباطا وثيقا بالتطور التنظيمي والذي يعكس الجهود المبذولة من طرف العاملين في التنظيم والمؤدية إلى التغيير والتحسين في المجال التنظيمي باستخدام مفاهيم العلوم السلوكية .

**تعريف التطور التنظيمي:** هو عملية طويلة المدى تسعى إلى تحسين طرق البحث حل المشكلات الفردية و الجماعية والإدارية والتنظيمية وخاصة منها ثقافة الجماعات الرسمية في العمل و ذلك بالاعتماد على وسائل التغيير أو العوامل الوسيطة والمحفزة باستخدام نظريات العلوم السلوكية و تطبيقها في مجال البحث العلمي .

بناء على ما سبق ذكره فالسلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات و معلومات صادقة على هذا السلوك .

## 2- أهمية السلوك التنظيمي: يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

١- تعد الموارد البشرية مورد هام في المنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

٢- تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

٣- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات. (علي السلمي: ب.س،

### ٣- أهداف السلوك التنظيمي:

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها، إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا هي أساس التنبؤ به وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، وأيضا هي أساس التنبؤ به وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه وبناءا على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاث أهداف لدراسة السلوك التنظيمي وهي: التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات. والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات: (د. راوية حسن: 2009، ص ١٤)

١- فهم و تفسير السلوك التنظيمي : عندما نسعى للإجابة على السؤال لماذا ؟ تصرف فرد ما أو جماعة

من الأفراد بطريقة معينة ، فنحن ندخل في مجال هدف تفسير السلوك الإنساني .

٢- التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ إلى التركيز في الأحداث في المستقبل ( ماذا سيكون بعد السلوك ؟)

٣- السيطرة والتحكم في السلوك : أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة

والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام، فعندما يفكر المدير

(مثلا) كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل فانه يهتم بالسيطرة والتحكم في

سلوكه .

٤- إسهامات العلوم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي: ارتبط مجال السلوك التنظيمي بمجموعة من العلوم

والمعارف التي تشاركه مضمونه أو ساهمت في بروزه وتطوره ومنها:

١-علم النفس: يركز علم النفس على دراسة السلوك التنظيمي الإنساني، ومحاولة تفسيره، وتحليله وقياسه،

ودراسة التغير في هذا السلوك ومن إسهامات علم النفس في مجال السلوك التنظيمي، النظريات

الشخصية، العلم، الإدراك، والقرارات الفردية، الرضا عن العمل.

٢-علم الاجتماع: يهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك الفردي في المجتمعات أو الأنظمة الاجتماعية، أي دراسة

سلوك الفرد وتصرفاته عند تعامله مع الآخرين ومن إسهاماته، دراسة الاتصال وديناميكية

الجماعة.

٣- علم النفس الاجتماعي: وهو علم يجمع بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، ويركز علم النفس

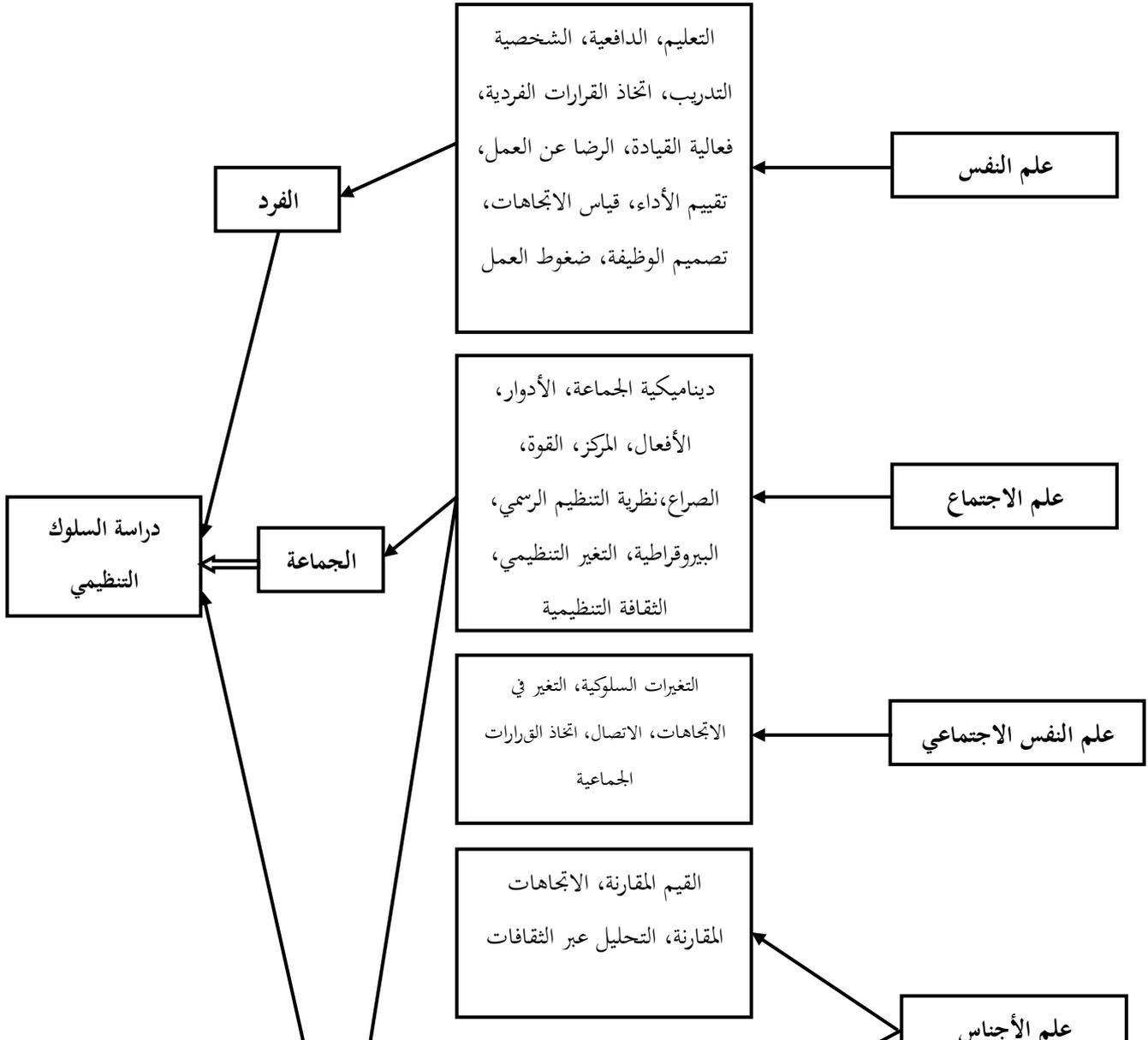
الاجتماعي على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغير وعوائق إحداث

التغيير، وقد تركزت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة وقياس، وتحليل، وتغيير الاتجاهات، واتخاذ القرارات الجماعية، ونماذج الاتصال.

٤- علم الأجناس: ويركز على دراسة الاختلافات بين القيم والسلوك عبر المنظمات والدول المختلفة، وتركز إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الثقافة التنظيمية.

٥- العلوم السياسية: ويركز على دراسة السلوك الإنساني من خلال وجوده في جماعات تعمل في بيئة سياسية، ومن إسهامات العلوم السياسية، دراسة القوة والنفوذ ( د. راوية حسن، 2009، ص

(٢٠).



## ٥- مستويات تحليل السلوك التنظيمي:

هناك ثلاثة جوانب أساسية للسلوك التنظيمي زهي الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لا بد أن يعكس هذه الجوانب وبناءا على ذلك فإنه تمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل هذا التحليل السلوك الفردي أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي.

( د. صلاح عبد الباقي: 2003، ص

مستويات تحليل السلوك التنظيمي

١٩٠-١٩١.)

مستوى المنظمة

مستوى الجماعة

المستوى الفردي

تحليل على المستوى الكلي

