

المحاضرة الثانية: أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي

مقدمة:

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مهمة بالنسبة للإدارة أو المعنيين بهذا الموضوع من خلال التركيز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، وأن الإطلاع الإداري على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المؤسسة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو أهدافها.

كما للسلوك التنظيمي محددات لها دور هام في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً، ومبادئ تحكمه وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبالتالي يكون التعرف على هذه المبادئ بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها سيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية

١- أبعاد السلوك التنظيمي: لابد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي:

- **البعد الفني:** ويتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة.

- **البعد المفاهيمي:** ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية.

- **البعد الإنساني:** ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.

كما يجب على المديرين إدراك تفاعل هذه المفاهيم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد منها قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها (د. صلاح عبد الباقي: 2003، ص ١٠).

٢ - عناصر ومحددات السلوك التنظيمي:

إن سلوك العاملين بالمنظمة المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

- مجموعة العوامل الفردية " التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد".

- مجموعة العوامل الجماعية "التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة".

- مجموعة العوامل التنظيمية "التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة".

وهناك ثلاث (٠٣) محددات وهي:

* المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.

* المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.

* المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

٢-١-المحددات الفردية للسلوك التنظيمي: هناك مجموعة من المتغيرات التي تحدد سلوك الأفراد في

المنظمة ومنها:

٢-١-١-التعلم

- مفهوم التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون

سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

- إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفا شاملا ومتفقا عليه من كافة المهتمين

بدراسة السلوك التنظيمي.

يعرف جلفورد التعلم بأنه التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مشيرات.

كما يعرف السلمي التعلم بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة.

ويعرف الحناوي التعلم بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب

السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى. (علي السلمي، ص ٦٤٤).

ويستنتج من التعريف السابق، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار، ومن أهمها:

١- أن التغيير في السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستمرا وله صفة الدوام نسبيا مع الزمن، وبطبيعة الحال

يجب استبعاد أي تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل: الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة

معينة.

٢- إن عملية التعلم تتضمن عملية التغيير في السلوك وليس التحسين في السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان

جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقا لبيئته.

٢-١-٢- الإدراك: هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف

يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

أ- مفهوم الإدراك: تعرف راوية حسن الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها.

أما الدكتور أحمد ماهر فيرى بأن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

ب- خطوات الإدراك:

- الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دورا رئيسيا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها. (د. أحمد ماهر: ٢٠٠٣، ص ٥٨).

- الانتباه: تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائغ البصر قد تكون عينيه مفتوحة "لكنه لا يرى شيئا".

- الاختيار: وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي نهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات.

- التنظيم: ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب أو التكامل لكي نقدم معنى محدد.

- التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني فنحن نسمع أصواتا ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها.

- السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، والشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيم له قدرا من الراحة.

- والشكل الموالي يوضح خطوات الإدراك. (د. أحمد ماهر: 2003، ص ١٧٧).

المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك

٢-١-٣-الدافعية:

هي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

٢-١-٤-الشخصية:

مفهوم الشخصية: هي موضوع يفيد المدراء أيضا على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

وهي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضا تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه.

مكونات وجوانب الشخصية: هذه المكونات هي:

- **القيم:** تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، والناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، السلام.

- **الانفعالات:** تشير إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد فمن المشاهد أن نرى البعض سريعة الاستثارة والبعض الآخر بطيئين في انفعالاتهم، كذا الحال فهناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد وهناك العنيف والمنطوي والمرح...إلخ.

- **الحاجات:** هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز لشيء معين، وأن هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة.

٢-١-٥-الاتجاهات النفسية:

هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة أو أنها ذلك الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية وقد يختلف الناس في آرائهم وتنقسم إلى : (هاني عبد الرحمن صالح الطويل:

٢٠٠٦، ص١٢٢-١٢٣).

- **العنصر المعرفي:** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم، وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد أيضا في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركات اتجاه هذا الموضوع.

- **العنصر العاطفي:** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب كراهية، وإعجاب أو عدم إعجاب، والارتياح وعدم الارتياح.

٢-١-٦- **الميول والاهتمامات:** تشير إلى الرغبة والحب أو عدم الرغبة والكراهية لشيء معين، والميول والاهتمامات عبارة عن مشاعر ويشير واقع الأمور إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يجب العمل المتنوع، وذلك يجب العمل الروتيني، وذلك يجب العمل التحليلي، وآخر العمل الفني (هاني عبد الرحمن صالح الطويل، 2006 ص ١٢٣).

٢-٢- بالنسبة للجماعة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المولدة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه

١- **الجماعات الرسمية وغير الرسمية:**

أ- **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

١- **الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين** ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين.

٢- **الجماعات الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد والأداء التزم أو واجب معين.**

ب- **الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

٢- **الجماعات الأولية والثانوية:**

أ- **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات المصغرة التي تجمع أواصر الحب والصدقة بين أعضائها، وترتبطهم علاقات مباشرة أو وجها لوجه، ويسود الولاء، والانتماء والصدقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة مثل: **جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.**

ب- الجماعة الثانوية: يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها (د. صلاح عبد الباقي: ٢٠٠٤، ص ١٩٧)

٢-٣-المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق ما يلي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومحريات وسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المؤسسة.

(عمار بوحوش ، ٢٠٠٦ ، ص ٦ ، ٥)

٢-٣-١- القيادة الإدارية:

- مفهوم القيادة الإدارية: القيادة الإدارية عند كوتنز وادونيل تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (د. صلاح محمد عبد الباقي: ٢٠٠١، ص ١٩٥-١٩٦)
- ويعرفها عبد الكريم درويش و د. ليلي تكالا: "القدرة التي سيأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".
- ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية وهذه العناصر هي:
- أولا: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ثانيا: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
- ثالثا: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وتساعد في فهم والتعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

٢-٣-٢ - جماعات العمل:

من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات ومظاهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

٢-٣-٣ - الاتصال:

يساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع إلى المقابلات الشخصية والجماعات.

(صلاح محمد عبد الباقي، ٢٠٠٤،

ص ١٩٥.

مما تقدم يتضح أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها ما تعلق بالفرد أو الجماعة، فإن اطلاع الإدارة على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المؤسسة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة، ومن الجهة الأخرى للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينهما، وكل هذا يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة التنظيم.

كما تساهم عملية دراسة محددات السلوك وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة

٣- مصادر السلوك التنظيمية: إنه يجب توجيه الاهتمام إلى كيفية زيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمي، ويتم هذا من خلال مزيج من النظريات والأبحاث والممارسات العلمية، ففهم ومعرفة نظريات وأبحاث وممارسات السلوك التنظيمي يساعد على تنمية الفهم المتكامل لأسباب تفكير وتصرف الأفراد بطريقة معينة ويوضح الشكل التالي كيفية ارتباط النظرية والأبحاث والممارسات في مجال السلوك التنظيمي ويتضح من الشكل أيضا أن هذه المجالات الثلاثة تتداخل مع بعضها البعض، وأن أقصى قدر من المعلومات المتعلقة بالفهم والإدارة الصحيحة للسلوك التنظيمي يمكن أن يتحقق عند ذلك الجزء الذي تتداخل فيه.

- تعليم السلوك التنظيمي من خلال مزيج من النظرية والأبحاث والممارسة.



٤- النماذج الافتراضية حول السلوك التنظيمي:

إن الاهتمام الجاد بالسلوك التنظيمي ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الآدمية.

أما على الصعيد العلمي فقد قدم العلماء بخاصة السلوكيين عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال وسلوك الإنسان وتصرفاته وأهم هذه النتائج ما يلي:

٤-١- النموذج الاجتماعي:

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دورا حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش فيه هذا المجتمع.

٤-٢- النموذج البيولوجي:

استنادا لهذا النموذج فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية والجسمانية فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

٤-٣- نموذج التحليل النفسي:

يستند هذا النموذج إلى فرويد وهو الذي يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري الواعي للإنسان المشوش وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني المنطقي.

٤-٤-٤- النموذج السلوكي:

وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان، ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، تتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والاستجابة وأن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أبرز رواد هذا النموذج سكينر حيث يرى أنه يمكن تكييف وتعديل سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية. (حسن حريم، ٢٠٠٩، ص ٣٧)

(

٤-٥-٤- النموذج الإنساني:

نلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة قد تبنت نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه الأمر الذي ترك الفرصة مهيئة لظهور نموذج جديد وهو النموذج الإنساني الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج إبراهيم ماسلو الذي قدم فلسفة إيجابية حول الإنسان على أنها ظاهرة كلية ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب. (ثابت عبد الرحمن،

١٩٨٨، ص ٢٣٢.

١- المبادئ السلوكية في التنظيم:

لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المؤسسات:

- التنظيم الإداري يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة.
- هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم، فيشعرون بحاجات جديدة أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية بمواجهتها بشكل كاف أو عندما يكتشفون أشكالاً من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

- إن العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة تفرض نوعاً من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء الأعمال، ومن ثم فإن على الإداري أن يعرف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بالمؤسسة.
- إن المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المؤسسة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم، وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل، ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري إذا لم يطبق الإجراءات الإدارية لتخفيف هذا التوتر.

خاتمة:

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذا السلوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة فنوعية القيادة الإدارية داخل المؤسسة، ووجود التنظيمات غير الرسمية وعلاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المؤسسات الأخرى، وما يمكن أن يحدث من إرباك في فشل المؤسسة، خصوصاً إذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضة للنجاح أو الفشل، وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكر بما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها، سيكون حافزاً مهماً للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد لما يخدم العملية الإنتاجية.