

الجامعة المستنصرية  
كلية الآداب  
قسم الإعلام  
المرحلة الرابعة إدارة مؤسسات  
الفصل الثاني

الموضوع: السلوك التنظيمي

د عدنان لفتة

20-6-2021

# السلوك التنظيمي

- يطلق البعض على عصرنا الحاضر ( عصر المنظمات ) لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات ، وعندما أصبحت أهمية المنظمات كبيرة في الحياة العملية وبعد إزدياد أهميتها إلى هذا الحد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ضمن هذه المنظمات بعض النظر من نوعها سواءً كان عامة أو خاصة أو خيرية ومن هنا جاءت أهمية السلوك التنظيمي .
- فالسلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على إنها كيان إجتماعي متكامل وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان . ولاشك أننا في حاجة قبل السير بعمق في دراسة السلوك الإنساني في الإدارة أن نتعرف على بعض الأساسيات المتصلة بذلك سواء المتعلق منها بالمقصود بهذا السلوك، أو لماذا نهتم بدراسته، أو كيفية دراسته، أو مصادر دراسته .



# أولاً : ما هو المقصود بالمنظمة ؟



- أن المقصود بالمنظمة بمعناها الشامل هو: مجموعة من الأفراد، يعملون معاً، لتحقيق هدف واحد مشترك .
- من التعريف السابق للمنظمة يتضح أن أهم عنصر من عناصر التعريف هو وجود فردان فأكثر أي مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك .
- ولما كان لهؤلاء الأفراد طباع مختلفة واتجاهات وقيم ودوافع مختلفة ، وقدرات مختلفة فكان من الضروري وجود علم منظم يساعد على تفهم تلك الاختلافات بين هؤلاء الأفراد أو الجماعات حتى يمكن ضمان تحقيق درجة عالية من التفاهم والتناغم والتناسق بين عملهم كأنهم فرداً واحداً والذي يساعد على ذلك هو تعمق النواحي النفسية والاجتماعية لهؤلاء الأفراد ، وهذا هو هدف هذه الحقيبة التدريبية التي توجه لجميع العاملين في المنظمات وخاصة شاغلي الوظائف القيادية منهم لتساهم في تعريفهم بأنماط ودوافع السلوك الإنساني في المنظمات واليات التعامل معه وتوجيهه ليساهم في رفع الكفاءة والفاعلية . باعتبار أن كل واحد منا عضو في المنظمة .

• و تكون المنظمة هي أسرتك التي تنتمي إليها أو مدرستك أو وزارتك أو جمعيتك الأخيرة أو مشروعك التجاري أو نادي رياضي تشارك فيه ، أو مصنع تعمل به أو أي مؤسسة تنتمي إليها أو تعمل بها. فلا غنى لأى منها عن التعرف على مفاتيح فهم السلوك الإنساني لكي يحرز نجاحا مع من يتعامل ويصل إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية في أدائه ، فإنك قد تجد مثلاً فريقاً للكرة يتميز جميع لاعبيه بلياقة بدنية وفنية عالية ثم نجد أن أداءهم كان غير مرضى.... لماذا ؟ قد يقال إن روحهم المعنوية منخفضة واستعدادهم النفسي غير كامل ، ألم تسمع عن وجود طبيب نفسي أو أخصائي نفسي مع كل فريق لكرة القدم ، ألم تسمع عن دور المدرب أو مدير الفريق في القيام بالشحن المعنوي والنفسي للاعبين قبل وأثناء المباراة لاستثارة حماسهم وإصرارهم على الفوز؟ إذاً هل يمكن لنا أن نقول أن أداء الفرد، أي فرد ، في أي موقع أو منظمة تتأثر بحالته النفسية ؟



# ماهية السلوك؟

## مفهوم السلوك التنظيمي

### تعريف السلوك التنظيمي :

- هو حقل يهتم بدراسة ( سلوك + اتجاهات + آراء ) العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات ( الرسمية + غير الرسمية ) علي ( أدراك + مشاعر + أداء ) العاملين وتأثير البيئة علي ( المنظمة + قواها البشرية + أهدافها ) وتأثير العاملين علي ( التنظيم + كفاءته + فعاليتها ) .

- السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات .
- ويقصد بالسلوك : الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .
- ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .
- ويقصد بالمنظمات : تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها .
- ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد : السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي .
- والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي .
- ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .



# ثانياً : لماذا دراسة السلوك التنظيمي ؟

في مجال العمل ، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى 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 :

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ، ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقاً يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟

- اثنان من المعينين حديثاً قد تم تعيينهما ، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما ، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل ، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل ، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل ، فكيف يتم تفسير ذلك ؟

## لماذا ندرس السلوك التنظيمي؟!

• لأنه يهتم ب ( الفرد+ المجموعة ) ونشاطهم في التنظيم وهم يمثلون أهم عناصر الإدارة .

المدير:

1- حتى يتخذ القرارات لابد أن يعرف الجماعات والأفراد ويفهم ويعرف سلوكهم .

2- حتى يقوم بالعملية الإدارية من (تخطيط, تنظيم, تنسيق, قيادة) لابد أن يعرف احتياجاتهم + دوافعهم + كيفية إقناعهم + مقاومتهم للتغيير .

## 1- تعريف السلوك التنظيمي

هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به، والتحكم فيه.

هو علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بعرض المظهر للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.

يعرفه Robbins بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة.

حسب Altman هو دراسة وتطبيق المعرفة المنظمة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال.

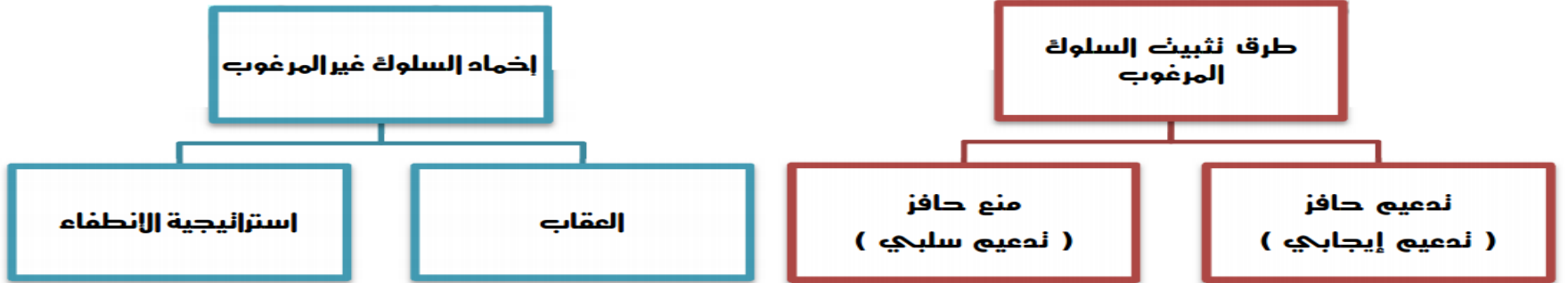
• يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته ، وبالذات أيام السبت والخميس ، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه .

• مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة ؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم ؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة ؟

• فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل ، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه ؟

• هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه ، ولذلك فقد عرف الأستاذ هودجيتس وأتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية " .

# أهداف السلوك التنظيمي



- مثل أي علم من علوم المعرفة الأخرى فإن علم السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة وهي التنبؤ الفعال والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث بالمنظمات .
- [?] هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي :
  - ١ . التعرف على مسببات السلوك .
  - ٢ . التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .
  - ٣ . التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .
- ونلاحظ أن مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً مع إنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا .
- وهكذا نرى أن السلوك التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس الإدارة ككل وفي هذا الصدد يقول ( Charles perrow لا يستطيع أحد أن يفسر ويفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك وإتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة) .



# مدخل سلوكي للإدارة

- السلوك التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس الإدارة ككل وفي هذا الصدد يقول Charles perrow لا يستطيع أحد أن يفسر ويفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك وإتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة) .
- يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.
- ١- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

# هرم ماسلو للحاجيات الإنسانية



• ٢- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

• ٣- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

شكرا لكم

دمتم بسلام وامان ، الى موعد محاضرة  
جديدة