

الفصل الاول : مقدمة الى السلوك التنظيمي

- مقدمة الى السلوك الانساني .

١ - مفهوم السلوك الانساني .

٢ - خصائص السلوك الانساني .

٣ - انواع السلوك الانساني .

- مقدمة الى السلوك التنظيمي .

١ - مفهوم السلوك التنظيمي .

٢ - اهداف دراسة السلوك التنظيمي .

٣ - مراحل دراسة السلوك التنظيمي .

٤ - السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الاخرى .

- مقدمة الى السلوك الانساني (Human Behavior) .

- لقد احدثت مجموعة العلوم السلوكية (علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الانسان وعلم الاخلاق) تطوراً بارزاً في الادارة من حيث نظرياتها ومبادئها وسياساتها المختلفة ، وذلك من خلال ما قدمته من مساهمات متنوعة تتعلق بالسلوك الانساني الفردي والجماعي تلك المساهمات ساعدت التي ساعدت الادارة المعاصرة على فهم وتفسير سلوك الأفراد والجماعات وعلى رسم السياسات وتحديد الادوات التي يمكن ان تؤثر في هذا السلوك وتوجهه الوجهة الصحيحة التي تخدم عملية تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

١ - مفهوم السلوك الانساني .

- ان وحدة الدراسة الاساسية التي تحاول العلوم السلوكية جميعها تفسيرها هي السلوك الانساني ، فالسلوك عبارة عن الاستنتاجات الحركية والفورية للكائن الحي ، اذ ان السلوك ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور .

- وعرف الباحثين السلوك (السلوك بدلالة أي نشاط " فعالية" والسلوك يتضمن كلا من الاتجاهات ، التفكير ، التغيرات المادية ، والشعورية وبذلك فان السلوك يشمل انواع التصرفات والنشاطات جميعها التي يمارسها الفرد في حياتها سوء كان الظاهر منها (ما يمكن ملاحظته من قبل الاخرين كالأكل ، الحديث ، اللعب ، العمل ، والركض الخ) ، او الباطن (الذي تصعب ملاحظته بشكل مباشر ويستدل عليه

من خلال قياس السلوك الظاهر او ملاحظته ومن امثلة هذا السلوك التفكير ، ولأدراك ، والتعلم ، والاتجاهات ، الدافعية ... الخ .

- وقد صنف علماء النفس السلوك البشري الى مجموعتين ، سلوك فطري لا يحتاج الى تعلم كما هو حال بكاء الطفل من اجل الحصول على الطعام (الرضاعة) وسلوك مكتسب يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة لمحيطه مثل ركوب الدراجة ، وقطع الشارع من الاماكن المخصصة للمشاة وغير ذلك من المهارات التي تتاثر بالاتجاهات والعقائد والميول الاجتماعية والسياسية والثقافية الدينية وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب وتطوير السلوك الفطري عند الانسان .

٢ - خصائص السلوك الانساني .

- للسلوك الانساني جملة من الخصائص المشتركة بين البشر يمكن اجمالها فيما ياتي :-
- **انه نتيجة لشيء :** أي انه سبب ولا يظهر من فراغ اذ لا بد ان يكون وراء كل سلوك سبب او باعث عليه ، وقد يرتبط السبب بالهدف كما قد يرتبط بالغرض وفي كلتي الحالتين يتم السلوك

- **أنه سلوك هادف :** بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف او اشباع حاجة فالإنسان لا يتصرف دون وجود هدف ومهما كان نمط السلوك او شكل الاستجابة التي تبدو لنا ومهما كان تفسيرنا لها ، فان هذا السلوك لا بد ان يحتكم الى هدف معين قد يكون ظاهراً كما قد يكون ضمناً (مستتراً) وبشكل عام فان الهدف الذي يبني عليه سلوك الفرد يتمثل في تحقيق التوازن العام لشخصيته من خلال اشباع حاجاته وتهئية دوافعه وتسكينها

- **انه سلوك غرضي :** السلوك محكوم بغرض معين فكل هدف له غرض وسلوك مدفوع ، أي انه يتحكم لدوافع معينة ومرتبطة بحالة ذاتية ، وكلما زادت هذه الحاجة كلما زاد الدافع الى الحد الذي يصعب او يتعذر فيه مقاومة الحاجة ، فتبرز عندها الحاجة على هيئة دافع ملح يدفع باتجاه سلوكه سلوكاً محدداً .

- **انه سلوك متنوع :** يظهر السلوك بصور متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه .

- انه سلوك مرن قابل للحفز والتعديل : تشير الدلائل الى ان السلوك يتكيف تبعاً للظروف والمواقف المختلفة ، والمرونة هنا نسبية تختلف من شخص الى اخر وذلك وفق الاختلافات في مقومات الشخصية والظروف البيئية المحيطة .

٣- انواع السلوك الانساني .

يمكن تصنيف السلوك الانساني بشكل عام الى ثلاثة انواع من السلوك من اجل الدراسة والتفهم .

- السلوك الفردي (individual behavior) .

وهو ابسط انواع السلوك حيث يتعلق بالفرد وما يتعرض اليه من مواقف في حياته اليومية ، فسلوك الفرد بالاستجابة لمؤثر خارجي معين ومن المعروف ان لأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر ، اذ ان ادراك كل فرد للمؤثر يختلف عن ادراك الآخرين من ناحية الاختلافات الفردية من حيث السن، الجنس والبيئة الشخصية وغيرها .

- السلوك الجماعي (group behavior) .

هو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع ويرع علماء الاجتماع ان السلوك الجماهيري يمثل نموذجاً أساسياً للسلوك الجماعي ، فهم يرون الجماعة كالفرد تتعرض الى حالات ومؤثرة مشابهة الى تعرض الفرد .

- السلوك الاجتماعي (social behavior) .

هو السلوك الشائع بين الجماعات الانسانية ، فهو الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من افراد المجموعة يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقته بأسرته التي ينشأ ضمنه ثم علاقته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد ، فارتباط شخص باخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر .

مقدمة الى السلوك التنظيمي (Organization Behavior) .

- لقد انصب الاهتمام المتزايد للمفكرين والاختصاصيين والباحثين على دراسة السلوك التنظيمي في أواخر الثمانينات من القرن العشرين ، لأنه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق المنظمات لأهدافها ، اذ ان الانسان (الفرد) يعد القاعدة الرئيسية والاداة الفاعلة لتمكين المنظمات من تحقيق اهدافها ، سيما وان الاهتمام الذي اولته المنظمات الانسانية قبل هذا التاريخ ركز على الجوانب الفنية في الادارة وبشكل خاص في المجالات الاقتصادية والمالية والاساليب الكمية وغيرها من المظاهر التي لم تولي من خلالها للسلوك الانساني أي دور يذكر ، نظرا لأهمية هذه الجوانب ف المراحل الاولى من تطوير المنظمات لمتطلبات أعمالها .

١ - مفهوم السلوك التنظيمي .

- لقد حظي موضوع السلوك التنظيمي باهتمام واسع النطاق من قبل من قبل الباحثين والمختصين والمفكرين وقد اتسمت هذه الدراسة بكونها اكثر تعقيداً من غيرها سيما وان الانسان الفرد من اكثر الموارد المستثمرة في المنظمات الانسانية تعقيداً ، اذ ان الموارد المالية والمادية والمعلوماتية يمكن لها ان تتوفر وان يسيطر على ترشيدها واستخدامها وفقاً لأهداف معينة .
- بدت الدراسة الرسمية للسلوك التنظيمي بين (1950-1984) وذلك لمحاولة مساعدة المديرين ف فهم مرؤوسيههم بصورة جيدة وبطريقة تحسن من الممارسات الادارية بهدف زيادة الانتاجية وتحسين رضا الزبون وتزيد من قوة الموقف التنافسي للمنظمة .
- السلوك التنظيمي (ذلك العلم الذي يركز على دراسة نماذج السلوك وطريقة تعلم السلوك والاتجاهات و الإدراك) .
- ينظر (Robbins , 2003) الى السلوك التنظيمي بانه الدراسة (الدراسة المنظمة للاتجاهات والافعال للأفراد العاملين في المنظمة كحقل للدراسة يتحرى عن ال اثر الذي يحدثه كل من الافراد والمجموعات والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات) ، يمكن تلخيص معظم وجهات النظر في مفهوم السلوك التنظيمي كما يلي:-

- يمثل السلوك التنظيمي طريقة للتفكير .
- يمثل السلوك التنظيمي نظاماً انضباطياً متعدداً أي ان يستفيد من مبادئ ونماذج ونظريات وطرائق النظم الانضباطية الاخرى .
- التركيز على التوجه الانساني .
- التوجه نحو الاداء وتفسير الارتفاع والانخفاض فيه .
- التأكيد الى اهمية استعمال الطريقة العلمية في دراسة المتغيرات والعلاقات .
- التوجه نحو التطبيقات ، أي انه حقل يهتم بإعطاء اجوبة مفيدة لبعض الاسئلة التي عادة ما تثار ضمن سياق اعمال ادارة المنظمات .

٢- اهداف دراسة السلوك التنظيمي .

- تحدد أهداف دراسة السلوك التنظيمي بالعديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد والجماعات والتفاعل الذي يتم داخل المنظمة ولعل أهمها ما يأتي :-
- **زيادة الفاعلية التنظيمية** ، وربما يكون هذا هو الهدف الاساسي او النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي ، رغم ان هنالك عناصر اخرى غير بشرية تسهم في الفاعلية التنظيمية كالهياكل و الاموال والتقانة (التكنولوجيا) والبيئة وغيرها .
- **الوصول الى مبادئ عامة** او نظريات او تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الانساني في المنظمات مما يساعد على فهم ذلك السلوك والتنبؤ به والتأثير فيه من اجل تحقيق الفاعلية المنشودة .
- **التعرف الى حاجات الافراد المختلفة** ولاسيما حاجات النمو والتقدم والانجاز ، بما يمكن لإدارة من تحديدها وتشخيصها والعمل على اشباعها بما ينسجم مع تطلعات المنظمة واهدافها وامكاناتها .
- **معرفة تأثير البيئة التنظيمية** في سلوك العاملين وتشخيص أبعاد هذا التأثير بما بقي المنظمة من الاخطار المحتملة .
- **تحسين المناخ التنظيمي** بما يؤدي الى بالتالي الى تحسين اداء العاملين و رفع مستوى الانتاجية بصورة عامة .
- **الاختيار السليم للأفراد للعمل** في المنظمة و توفير الوظائف والنشاطات التي تلائم قدراتهم و قابليتهم العقلية والبدنية .
- **المساعدة على بناء أنظمة الحوافز و برامج التدريب** وتخطيطها وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة .
- **تعزيز دور الإدارة** في تحسين سبل الاتصال الفاعل بين الافراد والجماعات وبناء علاقات انسانية قادرة على اطلاق طاقات الافراد ومواهبهم في مجالات العمل والنشاطات المختلفة .

٣- مراحل دراسة السلوك التنظيمي .

- تمر دراسة السلوك التنظيمي بثلاث مراحل متتابعة وهي :
تفسير السلوك التنظيمي : لماذا تصرف فرد ما أو جماعة بطريقة معينة ؟ ولماذا صدر هذا السلوك بالذات ولم يصدر عنه سلوك آخر ؟ وهل ظهر بشكل ارادي في المنظمة ام بسبب عوامل ودوافع اخر ام تأثر بحوافز اخرى ولا بد من فهم السلوك الانساني في ظل المضمون الكلي ، ذلك ان فهم أي ظاهرة او سلوك يبدأ بمحاولة التفسير ثم الانطلاق من هذا الفهم لتحديد سبب او اسباب الظاهرة او السلوك .
- **التنبؤ بالسلوك :** أي التنبؤ بما سيكون عليه سلوك العاملين مستقبلاً فالتنبؤ هو تلمس احوال المستقبل بناء على معطيات معينة وتفكير منطقي يقود الى توقعات حكيمة لها ما يبررها عقلاً وهو لا يقود الى الجزم بحدوث السلوك مستقبلاً .
- **السيطرة و التحكم بالسلوك :** يعد هدف السيطرة والتحكم بالسلوك داخل المنظمة من اهم المراحل الثلاث واصعبها ، فعندما يفكر المدير بكيفية دفع الافراد لبذل جهد اكبر في العمل فانه في هذه الحالة مهتم بالسيطرة والتحكم بالسلوك من وجهة نظر المديرين فان اعظم اسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم بالسلوك الذي يؤدي في النهاية الى تحقيق الكفاءة والفاعلية في اداء المهام وصولاً الى تحقيق الاهداف التنظيمية .

٤- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الاخرى .

- يعد السلوك التنظيمي من العلوم التطبيقية التي ساهمت في تطويره العديد من العلوم السلوكية الاخرى ولعل من اكثر العلوم تأثيراً في تطوير هذا الحقل المعرفي يتمثل بإسهامات العلوم التالية :
- **علم النفس :** يعرف علم النفس الحديث بأنه : الدراسة العلمية للسلوك الانساني أثناء تفاعله مع البيئة بهدف التوصل الى فهم السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم فيه ويعد علم النفس اكثر الفروع ارتباطاً بالعلوم السلوكية والسلوك التنظيمي .
- **علم النفس الاجتماعي :** يعني هذا العلم بدراسة جوانب السلوك الفردي كافة ومن هذا المنطلق جاء تعريف علم النفس الاجتماعي بانه هو العلم الذي يبحث في سلوك الفرد في المجتمع ، وفي الحقيقة ان السلوك الفردي هو نتيجة التفاعل المستمر بين تفكير الفرد و دوافعه و رغباته وعواطفه .

- **علم الاجتماع :** يعرف علم الاجتماع بأنه علم المجتمع وفي كثير من الاحيان تكون اهدافه غير واضحة بالنسبة الى بعض الافراد فالبعض يخلط بين علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية التي تهتم بحل المشاكل الاجتماعية .
- **علم الانثروبولوجيا (علم الانسان) :** ان المجال الذي يبحث فيه علم الانسان هو تفسير الحضارات و دراسة تطورها ، واهم ما مفهوم في علم الانسان هو مفهوم الثقافة التي تشير الى طريقة الحياة لمجتمع ما .
- **علم الاخلاق :** يعني علم الاخلاق بالبحث والدراسة في سلوك الفرد ويختلف عن علم النفس في مجال عمل كل منهما فبينما يعمل علم النفس على دراسة سلوك الانسان للتعرف على العوامل البيئية والوراثية التي جعلت الافراد يتبعون سلوك معين ، يقوم علم الاخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك والدوافع الانسانية في التمييز بين الخير والشر ومن هنا تتضح علاقة علم الاخلاق بالسلوك التنظيمي فعلم الاخلاق يقوم بوضع الاطار الخلفي الذ يجب ان تتحلى به الاطراف المعنية جميعها من مديرين ومستهلكين وعاملين عند التعامل مع بعضهم البعض .