

## المحاضرة رقم 01: ماهية السلوك التنظيمي

ترتبط كفاءة وفعالية\* أي منظمة\* بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتبار العنصر المؤثر والفعال والركيزة الأساسية لنشاط المنظمة، فلا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين فيها.

يهتم السلوك التنظيمي بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال دراسة العنصر البشري وسلوكه في المنظمات.

### أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

يرى بعض الباحثين أن السلوك التنظيمي على مستقل بذاته، ويراد بعض الباحثين أنه حقل من علم الإدارة وبأنه محصلة لعلوم أخرى، قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرف مفهوم السلوك الإنساني.

**1- مفهوم السلوك الإنساني:** بصورة عامة السلوك هو: أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين.

المقصود بالسلوك الإنساني: هو مجموعة التصرفات التي ترتبط بعوامل نفسية تسمى العوامل الداخلية وعوامل اجتماعية تسمى العوامل الخارجية و التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي من أجل إشباع حاجاته ورغباته، ويتضمن السلوك الإنساني جوانب هي:

**1.1- الجانب الحركي:** مثل الاستجابات الحركية : المشي، الكتابة،...

**2.1- الجانب المعرفي (العقلي):** السلوكيات التي يمارسها الفرد بناء على المعلومات و التعلم والخبرة والثقافة المكتسبة سابقاً، مثل: التخيل، التفكير، الإدراك، التمييز،.....

**3.1- الجانب الانفعالي:** أي الانفعالات مثل: الغضب، الفرح، الشعور بالارتياح، الحزن، الكره.....

السلوك الإنساني هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال: أفعال، سياسات، قرارات، ضغوط، علاقات،.... الخ وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل، و تؤدي إلى استجابات مختلفة تتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات الأخرى للفرد.

وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل، أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة هذه المثيرات بالسلوك التنظيمي.

\* كفاءة الأداء: هي القدرة على تحقيق النتائج للشهدة بأقل قدر ممكن من الجهود أو التكلفة.

فعالية الأداء: هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك، فهي تفضل العلاقة بين الأهداف الملموسة والأهداف المحددة.

\* ويصنف بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها وتهدف إلى تقديم نفع وخدمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنادي والمستشفيات وغيرها.

## 2-تعريف السلوك التنظيمي: يعرف بأنه: "السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه

العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد"<sup>1</sup>  
كما يعرف بأنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمات." <sup>2</sup>

ويعرف بأنه: "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم."<sup>3</sup>

يرى الدكتور (عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون) أنه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفردي معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع"<sup>4</sup>.

يتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات وتأثيره على المنظمات مثل: الأداء، الغياب الابتكار، اتخاذ القرارات، التعاون، الالتزام بأهداف العمل، والصراعات التنظيمية، وغيرها....، وكذلك يدرس تأثيرات البيئة على المنظمة و على مواردها البشرية وأهدافها.

## 3-خصائص حقل السلوك التنظيمي<sup>5</sup>: من أهم الخصائص التي تميز السلوك التنظيمي ما يلي:

- السلوك التنظيمي ليس علماً مستقلاً بذاته وإنما حقل فرعي ينتمي إلى علم الإدارة.
- السلوك التنظيمي حديث النشأة نسبياً.
- السلوك التنظيمي يستقي الكثير من المفاهيم والمفردات من العلوم الأخرى، مثل علم النفس، علم الاجتماع. علم الإنسان.
- يدرس السلوك التنظيمي سلوكيات العاملين داخل المنظمة، على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- هناك مفاهيم قريبة من مصطلح السلوك التنظيمي مثل: السلوك الإداري والذي يدرس فئة الإداريين الذين لديهم سلطة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، والسلوك الوظيفي الذي يدرس سلوك الموظفين، وهذه المفاهيم متداخلة ومتزاوية، فللمدير هو موظف في النهاية.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص39.

<sup>2</sup> أحمد داغر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 5002 ، ص31 .

<sup>4</sup> عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر- والتوزيع، عمان، 2011 ، ص5.

<sup>5</sup> محمود سليمان العسيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص69.

**4- أبعاد السلوك التنظيمي:** لكي تتم دراسة السلوك الإنساني داخل للمنظمات بطريقة صحيحة متكاملة لابد أن تشمل ثلاثة مستويات تسمى أبعاد السلوك التنظيمي وهي<sup>1</sup>: الفرد، الجماعة، الهيكل (المنظمة).

**1.4- الفرد العامل Individuel:** فهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز حيث يتم دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة أبعاد: (الإدراك، التعلم، الشخصية والاتجاهات، ضغوط العمل...إلخ)، نظرا لتأثيرها على أدائه وسلوكه في العمل بالاعتماد على علم النفس.

**2.4- الجماعات Groups:** يهتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمات حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل، و يهتم بمجالات مثل: (ديناميكية الجماعة، القيادة الاتصالات، الصراع التنظيمي،....)، ويستمد مفاهيمه من علم النفس الاجتماعي.

**3.4- الهيكل Structure: أو المنظمة:** حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق بين المجموعات الوظيفية، يركز السلوك التنظيمي في هذا المستوى على موضوعات مثل: (قوة ونفوذ المنظمة، البيئة التنظيمية، للمناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية،....)، من خلال تدعيم السلوك المرغوب بين العاملين وبناء نظم الحوافر للملائمة وكذلك اختيار نمط الاتصال، وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة للمناخ الوظيفي الجيد للعمل لتخفيف الضغوط، وترجع أصوله إلى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والسياسة...إلخ.

#### ثانيا: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم الأخرى

يهدف السلوك التنظيمي إلى تحليل السلوك الإنساني، وتكمن أهميته في إحلال الطريقة العلمية محل الاعتماد على الخبرة والتجربة، وتستند في ذلك على عدة علوم أخرى.

#### 1- أهمية السلوك التنظيمي: يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

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

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب 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.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متساوية تناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

<sup>1</sup> محمد ربيع رزاق، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة النبي، بدون سنة نشر، مصر، من 16-17.

<sup>2</sup> زاوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، من 15.

**2-أهداف دراسة السلوك التنظيمي السلوك التنظيمي:** إن دراسة السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه، تفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.

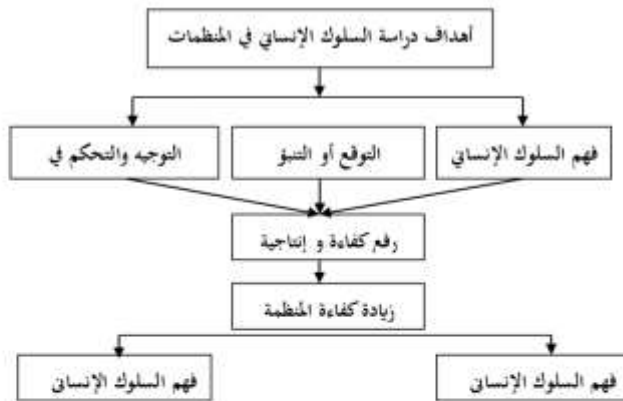
**1.2-التفسير:** أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة مثلاً: ترك العاملين لوظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر، أو لثقل الوظيفي، أو عدم رضاهم عن زملائهم، وعند ذلك يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات التي تعبر ذلك السلوك في المستقبل.

**2.2-التنبؤ في حالة التعرف على المسببات:** يسعى المديرين لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ تصرفات أو قرار معين ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكية للأفراد و ذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

**3.2-التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات:** يعد من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يجعل فرد من الأفراد أن يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالتحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة في أداء المهام.

من الأخطاء الشائعة بين المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، لذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات ضروري باعتباره أسلوب علمي منهجي يساهم في تفسير المشكلة السلوكية واتخاذ القرارات الملائمة لحلها.

#### الشكل رقم (01): أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقى، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،

2003، ص 18.

### 3- العلاقة بين السلوك التنظيمي و بعض العلوم: يرتبط السلوك التنظيمي ببعض العلوم السلوكية أهمها:

**1.3-علم النفس:** يعتبر علم النفس الأكثر قرباً من السلوك التنظيمي ويعرف علم النفس بأنه دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني، وينتج عن العلاقة بين السلوك التنظيمي وعلم النفس مفاهيم فرعية مثل<sup>1</sup>:  
أ-علم النفس الصناعي: يختص بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين وهو المصنع.  
وبهتم المديرين عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة.

ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي-حيث يساعد ذلك على زياد الإنتاجية-التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر، الضوضاء، العلاقات الإنسانية، الأداء وعلاقات بيئة العمل بالمصنع.

ب-علم النفس الاجتماعي: يختص بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

ج-علم النفس الإداري: يختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال.

د-علم النفس العلاجي: يختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك الشعور بالقلق، والتوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي.

ومن أهم المفاهيم التي اعتمد عليها حقل السلوك التنظيمي في تفسير سلوك الموظف تدرس في علم النفس أيضاً وهي: الشخصية، الإدراك، التعلم، الدافعية، القيم، الاتجاهات.

**2.3-علم الاجتماع:** يدرس علم الاجتماع المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، واستعار حقل السلوك التنظيمي مفهوم الجماعات الرسمية وغير الرسمية من علم الاجتماع، على اعتبار أن المنظمات تتكون من مجموعات بشرية.

**3.3-علم الأنثروبولوجيا:** يسمى أيضاً علم الأجناس أو علم الإنسان. يُعرف بأنه دراسة الأنماط الحضارية والقيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها مع بعضها البعض، واستعار السلوك التنظيمي مفهوم الثقافة التنظيمية-الذي يعني منظومة القيم والعادات والتقاليد التي تميز المجتمعات أو للمنظمات- من علم الإنسان، ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين:

<sup>1</sup> عبد الحق علي الزاهري، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كعبر معدل- دراسة على عينة من البنوك البناري في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة ليل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ص 43.



**2.1- مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

**3.1- مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

**2- نموذج السلوك بين فردين:** الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه، ويعني ذلك أن سلوك الفرد ما يؤثر على سلوك الفرد الأخر، فسلوك الفرد لا يتحدد فقط بظروفه ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الأخر الذي يتعامل معه.

**3- نموذج سلوك الجماعة:** في النموذج السابق "نموذج السلوك بين فردين" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، و السلوك الفردي يرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه، إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:  
الجماعة، للمنظمة التي توجد بها الجماعة، المناخ والظروف الاجتماعية، ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

**4- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني:** يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

**1.4- العوامل الخاصة بالفرد:** وتشمل:

**أ- إدراك أو تفكير الفرد:** فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة عن أفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

**ب- دوافع الفرد:** يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يربد الفرد إشباعها، وعلى ذلك فيمكن تفسير سلوك الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.

**ج- اتجاهات الفرد:** تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوكه، لذلك يتم تفسيره عن طريق معرفة اتجاهاته.

**د- خصائص شخصية الفرد:** إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني، وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

**2.4- العوامل الاجتماعية للإنسان:** الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأ أسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

ونلخص مما سبق أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك ظروف عمله في المنظمة التي يعمل فيها.