

# المحاضرة الأولى

## مفهوم وأهمية السلوك التنظيمي

د. فداء ناصر

فالسلك التنظيمي هو ذلك الميدان المتخصص في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وذلك بأسلوب علمي يعتمد على الأبحاث والمتابعة لكي يشتق معلومات هامة وقيمة عن المنظمات. وتستخدم هذه المعلومات كأساس للمساعدة في حل كثير من المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسات.

وعلم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يجب عن الأسئلة المتكررة مثل ما السبيل إلى دفع العاملين إلى مزيد من الإنتاجية؟ وكيف تخلق حالة الرضا الوظيفي؟ وكيف يمكن قيادة العاملين بأسلوب فعال؟ ومتى يجب تنظيم الناس في جماعات وفرق عمل؟ .... إلخ.

مفهوم السلوك لا زال مفهوماً غامضاً يختلف باختلاف الانسان والظروف والبيئة المحيطة, ولكن يمكن القول ان للسلوك الانساني عدة خصائص أهمها:

مُسبب

بأسباب داخلية

أو خارجية

هادف

موجه لتحقيق

أهداف معينة

مدفوع

بمحركات أو

دوافع لاسباع

حاجة ما

# عناصر السلوك الإنساني:

الهدف

الاستعداد والتهيؤ (القدرة على الاستجابة)

الموقف (يوفر بدائل للاستجابة)

التفسير (فهم الموقف قبل اختيار البديل)

الاستجابة (انتقاء السلوك المناسب)

النواتج والآثار (تقييم السلوك)

العناصر السابقة واختلافها من شخص لآخر ومن وقت إلى آخر شجع على دراسة سلوك الأفراد ضمن المنظمات. بهدف:

فهم سلوك الأفراد ومسبباته و التنبؤ به وطرق إدارته بالشكل المناسب.

إن لسلوك التنظيمي أبعاداً ومجالاتٍ وأطراً يتحرك خلالها مفهوم السلوك التنظيمي

فهو يحتوي على العوامل التالية<sup>(٣)</sup>:

- ١- التأكيد على تأسيس مفهوم العلاقة السببية.
- ٢- الولاء والتعهد للغير.
- ٣- الاهتمام الإنساني بالأفراد.
- ٤- الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
- ٥- استخدام البحوث والأساليب العلمية لأجل التطوير.

- ▶ مفهوم السلوك التنظيمي:
- ▶ هو سلوك الأفراد (الموظفين) داخل المنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية.

ويختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي عن السلوك الإداري.

**فالسلوك الإنساني** يتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة أما

**السلوك التنظيمي** فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة فئات العاملين في التنظيمات الإدارية أما

**السلوك الإداري** فيتناول سلوك فئة المديرين الذين تتضمن مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم،

وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا.

علم السلوك ليس علماً منفصلاً عن باقي العلوم بل هو خليط من ثلاثة علوم أساسية هي:

علم  
الاجتماع

علم  
النفس

علم  
الإنسان

الجامعة السورية الخاصة  
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

## أسباب ارتباط العلوم السلوكية بالعلوم الإدارية:

- تهتم العلوم السلوكية بجو التنظيمات العام.
- إن العلوم السلوكية ذات سمة إنسانية متفائلة " تهتم بدوافع الفرد وحاجاته".
- تعتبر العلوم السلوكية تطبيقية، حيث يأخذ علماء الإدارة النتائج التي توصلت إليها هذه العلوم وتطبقها على التنظيمات الإدارية.
- تهتم العلوم السلوكية بسلوك الأفراد ضمن جماعات تنظيمية رسمية وغير رسمية.
- تهتم العلوم السلوكية بالتفاعل بين العاملين في التنظيم وجعل التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين مفتوحاً.
- تؤمن العلوم السلوكية بحتمية التغير المستمر داخل المنظمات.
- تسعى العلوم السلوكية إلى فهم طبيعة الإداري الناجح الذي يتخذ القرارات بناءً على دوافع وحاجات المرؤوسين والموائمة بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد.
- تهدف العلوم السلوكية إلى التعرف على العوامل التي تزيد أو تقلل من الكفاءات الإدارية وإنتاجية الموظفين.



## أهداف دراسة السلوك الإنساني:

- القدرة على فهم تصرفات الأفراد داخل المنظمة.
- دراسة أسباب وآثار هذه التصرفات والعوامل التي ساعدت على ظهورها.
- دراسة العلاقة بين هذه التصرفات لمعرفة أيها منها يؤثر بدرجة أكبر من الأخرى.
- مساعدة المدير في القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين داخل المنظمة.
- تساعد دراسة السلوك الإنساني في اختيار الأساليب المناسبة لتعديل أو تغيير سلوك الأفراد في المنظمة.
- مساعدة المدير في التعرف على خصائص الفرد العامة حتى يسهل عليه التعامل معه بالأسلوب المناسب.

## المفاهيم المختلفة المتصلة بالسلوك التنظيمي:

أولاً: مفهوم المدرسة الكلاسيكية (Classical school)

تبنّت المدرسة الكلاسيكية عدة نظريات ومفاهيم تتفق في نظرتها حول ماهية الإنسان وانضوى تحت لوائها كل من المدرسة العلمية (فردريك تايلور)، والنظرية البيروقراطية Bureaucratic theory (ماكس فيبر)، ونظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول).

ويقوم مفهوم هذه النظريات على اعتبار الإنسان كائناً اقتصادياً (Economic man) كلما أمددته بالحوافز والمزايا كلما أنتج، ومن هنا فإن المادة هي أساس سلوكه ومنطلقه وغايته فهو بمثابة الآلة، وقد أهمل هذا المفهوم النواحي الإنسانية وأثرها في إنتاجية الفرد.

## ثانياً: مفهوم المدرسة السلوكية ( Behavioral School )

ليست القوة الجسمية هي العامل الوحيد أو الأهم المرتبط بالإنتاج، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دورها المؤثر مثل الروح المعنوية، وروح إرادة الفريق، والخلفية الاجتماعية، وأسلوب القيادة الإدارية، والعلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين، وتأثير التنظيمات الرئيسية، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والأسلوب المتبع فيما بين المستويات الإدارية المختلفة وبين العمال.

وخلاصة هذا المفهوم أن الإنسان كائن اجتماعي، وأن السلوك التنظيمي إنما يتمخض عن

عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة.

## ثالثاً: مفهوم مدرسة اتخاذ القرارات (Decision- making theory)

جوهر الإدارة في علاقتها بالعاملين تقوم على ما تتخذه من قرارات دون النظر إلى طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك، وهذه القرارات تكون من الأعلى للأدنى ويجب احترامها وتنفيذها، ولكي تنفذ هذه القرارات فإنه يجب أن تكون مدروسة وقائمة على بيانات وإحصاءات وأسس علمية تكون عقلانية ومنطقية ومعقولة، ولا يشترط أن تكون القرارات مثالية.

ويتخذ القرار على خطوات كما في الشكل التالي :



## رابعاً: مفهوم الإدارة الحديثة ( Modern management trends )

أما مفهوم الإدارة الحديثة فيقوم على فكرة النظم التي تمثل تصوراً شاملاً للنموذج الإنساني، وترى أن تصرفات الإنسان وسلوكه إنما هو إفراز لعوامل تنظيمية داخلية وخارجية، وأن حاجات الإنسان هي خليط من الحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية معاً.

وهو مفهوم تكاملي لجميع المفاهيم السابقة الذكر، فهو يجمع بين مفهوم المدرسة الكلاسيكية التي تعتمد فيها الإدارة على البناء التنظيمي، والمدرسة السلوكية التي ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الإنتاج، وبين مدرسة اتخاذ القرارات التي تعتمد على الكميات والمعلومات وتنحية القيم جانباً والاعتماد على الحقائق.

شكراً لحسن اصغائكم

الجامعة السورية الخاصة  
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY