

الدبلوم المتوسط في إدارة الموارد البشرية

مقرر: السلوك التنظيمي والموارد البشرية

الموضوع الأول

مفهوم السلوك التنظيمي وعناصره وصفاته وأسباب دراسته



مقدمة:

هذا المقرر يعتبر من المقررات الهامة جداً ومن المقررات الموجهة أساساً الى طلاب السلوك التنظيمي في المرحلة الجامعية والى المدراء والعاملين والمشرفين والاشخاص في المراكز القيادية التي تتطلب مهام عملهم التعامل مع العنصر البشري وتوجيهه. ويهدف هذا المقرر الى التعرف على ابعاد السلوك التنظيمي وكذلك تحديد السلوك الفردي والسلوك الجماعي داخل المنظمة والابعاد التنظيمية.

مفهوم السلوك التنظيمي :

يحتل السلوك التنظيمي مكاناً بارزاً في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الجديدة، ومن ثم هو المحدد لكفاءتها وفعاليتها، ولو نظرنا لمنظمات اليوم نجد أنها تستوعب أعداداً هائلة من الأفراد على اختلاف شخصياتهم وثقافتهم وطموحاتهم،

وبما أنهم يعدون أكثر العناصر أهمية في تحقيق الكفاءة والفعالية
التنظيمية فإن الاهتمام قد زاد بدراسة سلوكهم التنظيمي فردياً
وجماعياً بهدف تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية المسطرة
وتلك السلوكيات، وهذا من شأنه أن يحافظ على بقاء المنظمات
واستمراريتها.

يمكننا القول بان السلوك التنظيمي مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

كل منا تلميذ للسلوك الإنساني ومنه السلوك التنظيمي حتى ولو لم يكن منتظماً في فصل دراسي او دورة تدريبية، فالقاعدة ان هناك علاقة بين السلوك والاستجابة. مثلاً يدرك الاطفال بعد فترة قصيرة ان الاستجابة والاهتمام تأتي نتيجة للبكاء وتتوسع بعد ذلك مدارك الانسان على مر السنين وتتوسع قدرته على ملاحظة سلوك الآخرين بما في ذلك التفسير والتنبؤ كل بطريقته الخاصة حسب معلوماته وخبراته المكتسبة، بل قد يصل الامر الى التعميمات التي تصل الى حد الاعتقاد.

**وهنا يُطرح سؤال هو كيف يتم التوصل الى هذه التعميمات؟
والجواب هو ان الانسان يصل الى بناء مفاهيم عن السلوك الانساني عن
طريق الملاحظة والاحساس والاقوال والافكار الشائعة، وهذا يعني ان
معرفتنا قد تأتي مباشرة عن طريق تجاربنا مع الاشياء التي نتعامل
معها او عن طريق خبرات الآخرين.**

من المعتقدات هناك ما هو صحيح وهناك البعيد عن الصحة، ومن

تلك الاعتقادات غير الصحيحة على سبيل المثال ما يلي:

- **الانسان كسول بطبعه.**
- **كل شخص يمكن أن يشتري بالمال.**
- **من الصعب تعليم الكبار "العلم في الكبر كالجر في البحر."**
- **الوظيفة مدخل للرزق فقط.**

كم من هذه المعتقدات صحيح وكم منها غير صحيح، هذا ليس مهماً بل المهم ان نكون واعين ومدركين ان كثيراً من تصوراتنا عن السلوك الانساني قائمة على التخمين لا على الحقائق، لذلك سوف يساعد الاعتماد على المنهج العلمي لدراسة السلوك الانساني كثيراً على تفسير وفهم والتنبؤ بالسلوك الانساني في المنظمات.

تعريف السلوك التنظيمي:

السلوك لغة مأخوذ من فعل سلك، سلك الطريق وسلكه غيره، وقبل

توضيح مفهوم السلوك التنظيمي اصطلاحاً يجدر بنا أولاً ان نعرّف

السلوك الانساني: وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية

وذهنية وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها.

أما السلوك التنظيمي يعرف بأنه: دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.

كما يعرف أيضاً بأنه: ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة أثر سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

العناصر الأساسية لتعريف السلوك التنظيمي:

- **المنظمة: والمقصود بها الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص ينسقون جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة. تدخل المصانع والهيئات والمؤسسات الخدمة والمؤسسات التجارية تحت هذا التعريف.**
- **من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة.**

- **يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً بارزاً في تحديد سلوك العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية اخرى يجب ان تكون مجال للبحث والدراسة.**
- **مدى تأثير العاملين على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف.**
- **أهمية العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة كافة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.**

صفات السلوك التنظيمي:

يتصف السلوك التنظيمي بعدد من الصفات تتمثل في الآتي:

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي، وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.

- يرتبط بالمنظمة وما يحدث داخلها وكل ما يتعلق بالأداء والكفاءة وما يؤدي الى تحقيق اهداف التنظيم.
- هناك اتفاق على الموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

- **الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي هي الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعليم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي.**

اسباب دراسة السلوك التنظيمي:

تساعد دراسة السلوك التنظيمي المديرين على إدارة الأشخاص بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساعدهم على تحفيز الموظفين نحو إنتاجية أفضل، لأن السلوك التنظيمي يمكن المدير من فهم وتحليل طبيعة سلوك الموظفين بالإضافة الى ما يلي:

- **يهتم بالفرد والمجموعة ونشاطهم في التنظيم وهم يمثلون اهم عناصر الادارة في تحقيق اهدافها.**
- **حتى يتخذ المدير القرارات لا بد ان يعرف الافراد والجماعات ويفهم سلوكهم ليعرف أثر وواقع قراراته على الاشخاص العاملين.**
- **رجل الادارة بحاجة الى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي تساعد في معالجة وحل المشاكل وتوجيه العملية التنظيمية.**

- **كبر حجم المنظمات وضخامة أعداد العاملين بها وتعقد مشكلاتها المالية والتنظيمية والفنية أدى إلى ظهور العديد من المشكلات الإنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.**

- الوصول لفهم أعمق لعملية الاتصال والمفاوضات وحل النزاعات في اللجان ومجالس الإدارة التي فرضتها التقنية الحديثة.
- طالبى الخدمة او السلعة واختلاف احتياجاتهم ورغباتهم وسلوكهم عن احتياجات وسلوك العاملين ولذا كان لابد من فهم رغباتهم ودوافعهم.

- الحاجة للوصول لفهم أعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين وكيفية التعامل معهم.
- الشخصية الإنسانية تختلف من شخص لآخر، لذا لا بد من وجود الأسلوب العلمي الذي يساهم في فهمها.
- الإلمام بعلم السلوك يساعد على حماية النفس البشرية من القلق والإحباط والصراع الذي يحدث في حالة الفشل في التكيف مع البيئة.

- **دراسة السلوك توفر على القياديين فرصة لتغيير التعامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة الى بث روح الفريق وتقبل التغيير التطويري والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.**

- **زيادة مقومات القيادة الادارية للمدير وتعريفه بالدوافع والحاجات ومكونات الشخصية والاتجاهات والقدرات والميول للأفراد سواء كانوا عاملين او متعاملين مع التنظيم وتحليل تصرفاتهم، وكذلك التنبؤ بسلوكهم والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الافراد في سلوك بعضهم البعض.**

شكراً لكم على حسن

استماعكم