يعتبر موض[illegible]وع إدارة الس[illegible]لوك الإنس[illegible]اني في المنظمات من أص[illegible]عب الموض[illegible]وعات الإدارية، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال. إن علم الس[illegible]لوك التنظيمي او الوظيفي يهتم بمس[illegible]اعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنص[illegible]ر البش[illegible]ري وس[illegible]لوكه. ولقد أثبتت الدراس[illegible]ات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوى البش[illegible]رية المؤهلة وطريقة س[illegible]لوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيس[illegible]ة، وأداة التطوير والتحس[illegible]ين، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراس[illegible]ة الس[illegible]لوك الإنس[illegible]اني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاص[illegible]ة لدراس[illegible]ة الس[illegible]لوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية. ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية س[illegible]لوك وتص[illegible]رفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفس[illegible]ية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفس[illegible]ية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفس[illegible]ية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل س[illegible]لوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً . مفاهيم السلوك التنظيمي: السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات . ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة اتص[illegible]اله بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتص[illegible]اله بالبيئة الخارجية . ويتض[illegible]من الس[illegible]لوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.

ويقص[illegible]د بالمنظمات: تلك المؤس[illegible]س[illegible]ات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها. ويمكن التمييز بين نوعين من س[illegible]لوك الأفراد: الس[illegible]لوك الفردي والس[illegible]لوك الاجتماعي . والس[illegible]لوك الفردي هو الس[illegible]لوك الخاص بفرد معين، أما الس[illegible]لوك الاجتماعي فهو الس[illegible]لوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره ممن حوله، ويهتم علم النفس بالس[illegible]لوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي . ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة. إذا كان الس[illegible]لوك يعبر عن كل ما يص[illegible]در من فعل أو ردة فعل من طرف الفرد. فما هو الس[illegible]لوك التنظيمي؟ يرى س[illegible]يزلاقي ووالاس)Wallace& Szilagyi(إن الس[illegible]لوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراس[illegible]ة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرس[illegible]مية تؤثر في إدراكات العاملين ومش[illegible]اعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها. كما يعتقدMitchell إن مجال الس[illegible]لوك التنظيمي يغطي جانبين رئيس[illegible]يين هما: أس[illegible]باب الس[illegible]لوك الإنس[illegible]اني كأفراد وجماعات، وكيفية اس[illegible]تخدام هذه المعلومات لمس[illegible]اعدة الأفراد على أن يص[illegible]بحوا أكثر إنتاجيةً ورضاً في منظمات العمل. ويعتقد العديلي إن الس[illegible]لوك الإنس[illegible]اني والتنظيمي هو المحاولة الش[illegible]املة لفهم س[illegible]لوك العاملين في المنظمة أو المنش[illegible]أة، س[illegible]واء كانوا أفراداً أو جماعات ص[illegible]غيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة ش[illegible]املة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية) المؤثرات والعوامل الس[illegible]ياس[illegible]ية والاقتص[illegible]ادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحض[illegible]ارية (ومع س[illegible]لوك العاملين بها وما يحملونه من مش[illegible]اعر واتج[illegible]اه[illegible]ات ومواقف ودوافع وتوقع[illegible]ات وجهود وق[illegible]درات. الخ وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية)سلوك الإنسان(مع المتغيرات التنظيمية في المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة . ولقد أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال : يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلوك وتصرفات العاملين، ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي السلوك التنظيمي هو دراسة فهم ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، وكذلك ممارس[illegible]اتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. ويرى الكاتب د . المس[illegible]لم بأن الس[illegible]لوك يتمثل في ردود الأفعال التي يص[illegible]درها الفرد بعد اتص[illegible]اله بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد في العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر او الانفعالات. ومن خلال هدا المفهوم للسلوك ظهرت

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

عدة مصطلحات مرتبطة به شاع استخدامها في مجال الإدارة فمنها مصطلح "السلوك التنظيمي " او "السلوك الوظيفي"، "السلوك الإداري" وغيرها من المسميات التي تشير جميعها إلى سلوك الفرد داخل منظمة العمل، يمكن التمييز بين كل منها كما يلي:ـ أ ـ السلوك الوظيفي أو التنظيمي: سلوك الموظف أياَ كان موقعه داخل المنظمة التي يعمل بها، وضبط هذا السلوك وفقاً للصلاحيات والمسؤوليات المعطاة له. بـ السلوك الإنساني: يهتم بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المجتمع ككل. جـ السلوك الإداري: يهتم بدراسة سلوك رجال الإدارة في كافة المستويات داخل المنظمات المختلفة. اذاً يمكن القول بأن السلوك الوظيفي بشكل مختصر هو سلوك الأفراد داخل المنظمات ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة،

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد : السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي ولذلك فالسلوك الوظيفي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة . والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها كما يهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع يتضح مما سبق أن السلوك الوظيفي هو المجال العلمي الذي يهتم بسلوك الأفراد أثناء مزاولتهم للوظائف المختلفة داخل المنظمات، وإذا حاولنا الإجابة على تس؟؟؟؟؟؟؟؟اؤ ِل ُم ِلح ٍ وهو: هل الس؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟لوك الوظيفي علم أم فن ؟ إذا يمكن القول بأن الس؟؟؟؟؟؟؟؟لوك الوظيفي علم وفن، فهو علم: لأنه يعتمد في دراس؟؟؟؟؟؟؟؟ته على نظريات علمية للس؟؟لوك التنظيمي تفس؟؟ر الس؟؟لوك الإنس؟؟اني وتتنبأ به وتتحكم فيه، كما أنه فن: لأنه يعتمد على الاس؟؟تفادة من حص؟؟يلة خبرات الفرد الس؟؟ابقة وما تعلمه من نظريات الس؟؟لوك الإنس؟؟اني أثناء تعامله مع الآخرين في بيئة المهن المختلفة داخل المنظمات. أهمية السلوك التنظيمي: ازدادت أهمية السلوك التنظيمي او الوظيفي لعدة أسباب من أبرزها: ١ – أص؟؟؟بحت الموارد البش؟؟؟رية عنص؟؟؟راً هام للمنظمة لذا يجب الاهتمام بهذا العنص؟؟؟ر ودراس؟؟؟ة سلوكه. جذبالانتباهإلىض؟؟؟رورةالاهتمامبتنميةوتطويرهذا المورد . ويمكن تحقيق هذا بالاس؟؟؟؟؟؟؟؟؟تثمار فيه لزيادة كفاءته وتحس؟؟؟؟؟؟؟ين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الص؟؟؟؟؟؟؟؟؟حيح لس؟؟؟؟؟؟؟؟؟لوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة ص؟؟؟؟؟؟؟؟حيحة، الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر. ٣ ـ تعقد الطبيعة البش؟؟؟؟؟؟؟؟رية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا الس؟؟؟؟؟؟؟؟لوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل تتناسب مع هذه الاختلافات. لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي ممكن ان تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي: ـ معرفة العوامل المؤثرة في سلوك الفرد والتي لها تأثير مباشر بإنتاجيته. معرفة مسببات ردود الأفعال المختلفة من الافراد تجاه أي مثير. التي يتميز بها كل فرد حتى يسهل اختيار الأنماط القيادية المناسبة. الإجابة على عدد من التساؤلات المهتمة بسلوك الفرد والجماعة داخل المنظمات. التعرف على الأسباب التي تؤدي الى توتر الفرد وقلقه ومن ثم السعي لعلاجها ومحاولة الاطلاع على أسباب تقدم المنظمات ونجاحها في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف. التحكم بالصراعات والاختلافات بين الافراد ومن ثم استثمارها بالشكل الصحيح. معرفة نمط القيادة المناسب للعاملين ولكل مستوى اداري. معرفة الحوافز) مادي _ معنوي (التي يمكن أن يكون لها ت؟؟؟؟؟؟أثري اك؟؟؟؟؟؟بر على سلوك الاطلاع على متطلبات البيئة العملية. التنبؤ بسلوك الافراد حتى يسهل التحكم فيه وتوجيهه. ومن هذا المنطلق أص؟؟بح من الض؟؟روري اهتمام الإدارة بدراس؟؟؟ة الس؟؟لوك الإنس؟؟اني ليس بهدف إيجاد قوى بش؟؟؟؟؟رية متميزة وإنما بهدف التعرف على خص؟؟؟؟؟ائص الس؟؟؟؟؟لوك الإنس؟؟؟؟؟اني وس؟؟؟؟؟ماته والعوامل المؤثرة فيه والتنبؤ به ثم محاولة تفسيره بشكل دقيق وصحيح وتوجيهه لخدمة أهداف الفرد و المنظمة. ولا شك أن فهم الإدارة للسلوك الإنساني يساعدها في ترشيد خططها وتحديد الوسائل أو الاساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة المشاكل الادارية والإنسانية. يتسم السلوك الإنساني بعدة سمات أبرزها: ● يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني. ● أنه سلوك مسبب بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك سبب فى نشأته. ● أنه س؟؟لوك هادف بمعنى أنه يس؟؟عى إلى تحقيق غاية أو إش؟؟باع حاجات غير مش؟؟بعة لدى ● أنه سلوك متنوع ومرن بمعنى أنه يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع ● أنه سلوك تحركه مجموعة من الدوافع والمثيرات . السلوك السلبي والسلوك الإيجابي ينش؟؟أ الس؟؟لوك الإيجابي لدى العاملين بالمنظمة بارتفاع معدل الرض؟؟ا الوظيفي لدى العاملين الذي ينتج عن تفاعل عدة عوامل من ابرزها : ● تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد في المنظمة ووجود مرونة في أساليب العمل ● وجود علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة والأفراد بمختلف مستوياتهم الادارية. ● الموضوعية والعدالة في نظام ا لأجور والحوافز المتبع. ● وجود القيادة المتفهمة القادرة على تحفيز الأفراد وإثارة دوافع العمل لديهم. ● على النقيض من هذا ال سلوك يكون ال سلوك ال سلبي الناتج من فقدان العلاقة ال

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

سليمة بين الإدارة والعاملين فيكون على عدة اشكال ابرزها : ● السلوك السلبي المعادي والمعارض لأهداف المنظمة فيكون على سبيل المثال في صورة عدم التعاون مع الاخرين ، عدم المشاركة في تحقيق اهداف المنظمة . ● سلوك سلبي غير معادي ويكون على صورة زيادة معدل الغياب ، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة الدقيقة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك وأيضاً هي أساس وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين حيث أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين وتوجيهه التوجيه الصحيح. وبناء على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي: ١ – التنبؤ بالسلوك: إن التعرف المسبق لسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية الذي يجعل التعامل مع الافراد سهلاً سواء داخل أو خارج المنظمة. ٢ – تفسير السلوك: يكون من خلال التفسير الصحيح المبني على التنبؤ والتعرف الدقيق على سلوك الاخرين. ٣ ـ التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك وادارته بكفاءة وفعالية من خلال التأثير في أسبابه. ٤ – وضع استراتيجية لتنمية وتطوير سلوك الافراد على كافة المستويات المختلفة في المنظمة . كما يرى العديلي إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها – سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها – وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل . وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. عناصر السلوك التنظيمي : هناك مستويين من العناصر والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين . فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعاملين داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية. ابرز هذه العناصر النفسية : اولاً ـ العناصر الخاصة بالفرد : ١ – الادراك / هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات. ٢ – التعلم / وهذا العنصر الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة في فهم كيف يكسبون العاملين سلوكهم أو كيف يتمكنون من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. ٣ – الدافعية / وهي تمثل القوة الذي تحرك الفرد لي يؤدي العمل وهو مضوع فرضي والعامل في فهم العوامل التي تؤثر في رفع حماس ودفع العامل لإنجاز أعماله المختلفة له . ٤ – الشخصية / هذا العنصر الهام فرضي في فهم مكونات و خصائص وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعماله و هو فهم ضرورة لمدراء لتوجيه سلوكهم للأداء المرؤوس إلى عدة اقسام هما : ـ العوامل التي تعرف في : ان ما يفرض لي الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه مواضيع معينة و هي تعمل في تحديد ردود فعله في مواقه و تحديد اتجاهاته تجاه هذا الموضوع. ـ العوامل التي تعرف في : بناء على معرفة الفرد ومعتقداته تكون العوامل التي تكون في شكل تفعيل أو عدم تفعيل و حقة و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح. إن أهمية جاعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تمارسها داخل معظم المنظمات الأعمال يتم عادة ما تتم داخل جاعات العمل، لذلك فإنه من الهام للمدراء أن يدركوا دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جاعات العمل تتحقق الأهداف والتي تعود بالفائدة على المدراء أنفسهم ولا

عنها ٢ – الفائدة : تنبع من الجاعة في فهم كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة. ٣ ـ الاتصال: وتعتبر من

الفوضى مع الفرد او العامل في فهم نقل و تبادل المعلومات داخل العمل و تجعل ذلك بعون معوقات و تحقيق رفع مهارات الاتصال والفرق المختلفة الناجحة . ٤ ـ الهوية

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

الـــــــي: ـــــد الهـــل الـــــــــي العلاقات الســـة للأف اد داخل الـــــــة، فالهـــل يـضح أنـاع الـــائف و علاقاتها و مـــــــاتها . ٥ ـ الـــــــــل الـــــــــجـا : تـــل الـــــــــجـا الأسلـب الـــ ـــــــــمه العاملـن في الـــــــة لإنـاز الـهام فالأف اد غالـاً لا ـعـل ـن ـأيـيه كل شيء، فه ـــــــــم ـن الآلات وأسال ـــ تـــــل ـجـة معـــة في العـل والـــــــل ـجـا الـــــــــمة لها تأثـــ على الإنـاجـة، كـا أن لها تأثـــ على العاملـــ

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي