

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي المحور الأول: مدخل للسلوك التنظيمي أولاً. مفهوم السلوك التنظيمي يتخذ السلوك الإنساني ثلاثة أنماط رئيسية: 1. مبدأ المرونة. كما يتميز السلوك الإنساني بنوعين من سلوك الأفراد: - سلوك فردي - سلوك اجتماعي من خلال ما سبق يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه". ثانياً. محددات السلوك التنظيمي 1- محددات فردية (جزئية) : يتم التركيز على السمات الشخصية الاتجاهات القيم والميول وما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل. 2- محددات جماعية (وسطى) : تهتم بدراسة سلوك الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها مما يؤثر على السلوك داخل المنظمة، كما يهتم بالقيادة والاتصالات. 3- محددات هيكلية (كلية) : ويركز على الهيكل التنظيمي للمنظمة، كذلك ثقافة قوة المنظمة والمناخ التنظيمي. 1- ثالثاً. أهمية دراسة السلوك التنظيمي ٤ يعد المورد البشري مهم في المنظمة لذلك يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الفرد كما فهم تأثير على أداء المنظمة. ٤ تعتقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات. أربعاً. أهداف دراسة السلوك التنظيمي ٤ تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية والرضا الوظيفي للعاملين. ٤ بشكل عام زيادة قدرة الإدارة والمنظمة على التعامل مع الموظفين تحليل سلوكهم وتفسيره ومحاولة التنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه. 2- افترضت الفرد كسول غير قادر على أداء الأعمال أنه انفعالي وغير عقلاني. ٤ الإدارة العلمية (فريدريك تايلور). ٤ نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول). ٤ نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر). أ - نظرية الإدارة العلمية: تعتبر أول نظرية علمية حول تفسير سلوك الفرد في المنظمة وكيفية تحفيزه لزيادة الإنتاجية حيث اعتبر العامل أداة من أدوات الإنتاج وعليه لابد من تدريبه والاهتمام به ليقدم أقصى ما عنده من طاقة ولخص مبادئ الإدارة العلمية كالتي: ٤ أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. ٤ اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب. ٤ الفرد العامل رشيد واقتصادي يعني الحوافز المادية مهمة له وهي ما يدفعه إلى تقديم أداء ٤ الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة بل يهتم في رغباته وحاجاته. 1- كخلاصة ركزت هذه النظرية على ضرورة تقسيم العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تصميم موحد للوظائف وأداء العمل من خلال الحوافز المادية. - الانتقادات: ٤ تعتبر نظرية جزئية جعلت كل اهتمامها الفرد العامل. ٤ اغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل. ٤ اقتصرت تجاربها على ما يجري داخل المنظمة. ج - نظرية البيروقراطية: استهدف الألماني ماكس فيبر وصف جهاز اداري مثالي للمنظمات يقوم على أساس التقييم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي. - خصائصه: ٤ التخصص وتقسيم العمل. ٤ التسلسل الرقابي ضروري لتحديد العلاقات. ٤ وجود نظام للإجراءات لتحديد أساليب العمل المختلفة. ٤ العلاقة بين الأفراد رسمية وغير شخصية. ٤ اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة في العمل. 2- واشتهرت بالتجارب التي قام بها في مصنع وسترن الكترين في مدينة شيكاغو تجارب هوثرن وهي تفترض الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إيجاد علاقات أفضل مع الآخرين وأفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وعليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه فالفرد داخل المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يتعامل معها ويتأثر سلوكها بأرائها ومعتقداتها وشعورها بالانتماء للجماعة هو ما يحفز لبذل الجهد والعمل أكثر وركزت هذه المدرسة على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الرئيسي لقدرة العاملين داخل المنظمة لذلك دعت المدرسة إلى الاعتدال بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة (تنظيم غير رسمي) وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين وأن يتعاطفوا مع العمال بصورة أفضل لمناقشة مشاكلها الاجتماعية وعلا لإدارة انتساعاً للمشاركة العالمية في اتخاذ القرارات وتحسيسهم بإنسانيتهم وكأفرادهم وهذا بدوره يعتبر حافز قوي لبذل المزيد من الأداء والجهد. - انتقادات: ٤ بالرغم من الاهتمامات الإنسانية والحوافز الجماعية ظل الهدف الأول هو زيادة الإنتاجية للعمال. ٤ أهملت تأثير البيئة الاجتماعية والخارجية على المنظمة (نظرية جزئية). 3- المدرسة السلوكية: ظهرت كرد فعل على مدرسة العلاقات الإنسانية وهي تقوم على افتراض أساساً مفادها أن السلوك الإنساني ليس سلوكاً فطرياً بل هو نتاج لتفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والبيئية المحيطة إضافة إلى الجوانب الذاتية. لكل فرد مجموعة حاجات وهذه الحاجات تتطلب إشباعاً والفرد في سبيل إشباع حاجاته يسلك سلوكاً معيناً لكن هذا السلوك يتجه لإشباع أكثر الحاجات الحاحاً

بمجرد اشباعها ستهبط أهميتها وتظهر حاجات أخرى أكثر الحاحا تفرض نفسها وينتج عنها سلوك اخر موجه لإشباعها. أ: نموذج ماسلو) نظرية الحاجات 1954 (: نموذج اب ارهام ماسلو في تدرج الحاجات الذي وضعها في شكل هرمي ورتبتها حسب درجة الحاجة أو ضرورة اشباعها كما هو مبين في الشكل: ١) الحاجات الفيزيولوجية: اكل شرب نوم اراحة . ٢) الحاجة إلى الأمان: حماية من مخاطر مالية صحية اقتصادية. ٣) الحاجات الاجتماعية: إلى اسرة عائلة أصدقاء زوجة أولاد. ٤) حاجات تقدير الذات: أهميته في المجتمع نظرة الآخرين له المكانة . ب: نموذج هيرزبيرج وزملائه: قاموا في التسعينات بمقابلة 200 مهندس ومحاسب في 11 شركة في مدينة بتسبرج الامريكية سألهم عن العوامل التي يقتضي وجودها في وظائفهم لجعلهم ارضين أو العكس) أي الشعور بالرضا أو عدم الرضا وكيفية تأثيره على أدائهم وعلاقاتهم المهنية)، المسؤولية، الإنجاز والتحصيل، التقدم، اعتراف الآخرين واحتمالات النمو الوظيفي). كما أشار إلى غياب هذه العوامل سيؤدي إلى غياب الرضا. وأن هناك عوامل أخرى متعلقة بعدم الرضا بحيث اذا توافرت سيغيب عدم الرضا لكن في حالة غيابها سيحصل عدم رضا (الفصل بين الرضا وعدم الرضا) لكن لن يحصل بالضرورة رضا عن العمل. ج: نظرية دوجلاس ماكجريجور) نظرية X و Y (: حيث طور نظريتين متناقضتين لتوضيح كيف تؤثر معتقدات المديرين حول ما يحفز موظفيهم واطلق عليها نظرية X و نظرية Y حيث يشي ارن إلى نمطين للإدارة هما الإدارة السلطوية X الإدارة التشاركية Y فاذا كنت تعتقد ان موظفيك يكرهون عملهم وليس لديهم الحافز ويتجنبون عمل المسؤولية، لذلك من المهم ان يفهم المديرين تصوراتهم حول الموظفين وما يحفزهم للعمل. 4: المدارس الحديثة أ. نظرية النظم: تقوم على النظر إلى الافراد في المنظمة كمكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة، لذا فان تحليلا معمقا يقربنا من فهم افضل للأفراد و المجموعات. فالنظم مجموعة شاملة من الأجزاء تعمل مع بعضها البعض من أجل هدف محدد. ١) نظام مغلق : لا يتفاعل مع بيئته مما يعرضه إلى التلاشي. ٢) نظام مفتوح : يتفاعل مع بيئته. ويتأثر بالعديد من العوامل الوقفية مثلالحجم، البيئة، التكنولوجيا وطبيعة الافراد. ج- إدارة الجودة الشاملة: وهي تعبر عن كون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والأنشطة منذ الحصول على الموارد الأولية إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك. من روادها "بيتر سينج" الذي اعطى لهذا المفهوم معنى واسع من خلال كتابه "النظم الخمسة" حدد فيه العناصر الأساسية للمنظمة المتعلمة، المحاضرة الثالثة: الشخصية والادراك المحور الثاني: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي أولا. الشخصية تمثلالأهميةكبيرةعنددراسةالسلوكالتنظيمي، بحيثتؤثرشخصيةالفردعلىسلوكه وطريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة. واختلفت الآراء وتعددت وجهات النظر حول مفهوم الشخصية حيث يتميز بالتعقيد الشديد وتعرف (مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك). والابعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الافراد عن بعضهم البعض (أ. عوامل و ارثية بيولوجية: تؤثر من خلال عاملين هما الوارثي حيث يؤثر في تشكيل وتنمية الشخصية الإنسانية كذلك عوامل جسمانية مثل الطول والبنية على شعور الفرد اتجاه نفسه وتأثر هذه المشاعر على شخصية الفرد فيكون حساسا في معاملاته. عوامل اجتماعية متعلقة بالأسرة : والتي تؤثر في تكوين شخصية الفرد خصوصا في مراحل النمو والطفولة حيث يتعلم القيم الخاصة كما يمتد تأثيرها ليشمل مجال العمل من خلال العلاقات الاجتماعية فيه. ج. عوامل ثقافية: بيئة اجتماعية أوسع نطاق وتشمل عادات وثقافات الدول والديانة حيث تؤثر على ديناميكية التفاعل الاجتماعي. 1- د. عوامل موقفية: وهي عوامل تكتسب اثناء التعامل مع الاحداث أو المواقف التي يتعرض لها الفرد. 2. تأثيرالشخصيةعلىالسلوكالتنظيمي:إنفهمشخصياتالافرادالعاملينفيا المنظمةتبعاً للفروق الفردية بينهم يمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. - أهم الخصائص الشخصية وتأثيرها على السلوك التنظيمي: ١) الرغبة في الإنجاز: يكون لدى الموظف دافع ورغبة في أداء العمل بنجاح والتفاني في أداء وظيفته بشرط تكون مناسبة لقدارته. ٢) الحساسية للعلاقات الاجتماعية: حساسية العلاقة مع زملائه وتكوين جماعات وصدقات كما ان هناك موظفين يكونون انطوائيين. السيطرة والهيمنة: الاختلاف في حب السيطرة والسيادة والوصول إلى أعلى الرتب. ٣) احتمالا للمخاطر: التميز بدرجة عالية من التحمل، الميل لاتخاذ قرارات بالعمل بسرعة، معلومات أقل وثقة كبيرة، والعكس بطيء في اتخاذ القرارات وعدم الثقة فيها. إلى ما يصبو اليه. ٤) الميكيافيلية: أصحابها نفعيون وعمليون لا يهتمون بالعواطف (الغاية تبرر الوسيلة) من أجل تحقيق غايتهم يميلون لتوظيف المكر والازدواجية (الخداع) في تصرفاتهم. ٥) الموظف الناقد: نمط إيجابي اذا كان النقد يتسم بالموضوعية. ٦) الموظف السلبي: يمارس لإحباط على نفسه وعلى الآخرين، المهام والمسؤوليات. ٧) الموظف المتعالي: سلوكه نرجسي يمارس الغرور والتكبر على زملائه، مع فرق العمل. لا يساهم في الاثراء الفكري أو الابداع بأفكار جديدة. والظهور في الصور الشغف بالعمل، الإنجاز في الوقت المحدد، علاقات جيدة مع الجميع. ٨) الموظف الكسول: معرفة سبب الكسل من

الموظف أو الإدارة (أسباب نفسية أو صحية أو لها يجب متابعة تطور أدائه وتحديد احتياجاته التدريبية وإعطائه فرصة عمل في مجال آخر أو بيئة عمل أخرى. -3- ثانيا. الإدراك "وهو العملية التي يقوم من خلالها تنظيم وتفسير الانطباعات الحسية للفرد، لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها". حيث يتلقى الفرد المعلومات منعدة مصادر(الكلماتوالصورالحركيوالاشكال. ومنخلالالعملياتالاداركيةيقوم المتلقي للمعلومات بتنظيم الأنواع المختلفة منها وانتقاءها بغرض تفسيرها، بمعنى أن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد. 1. م ارسل الادراك: ٢ مواجهة المنبهات (المثيرات): وهي مرحلة التعرض إلى أحد المثيرات المعنية (مقابلة مسؤول عن الأداء، مواجهة أدوات الإنتاج أو خطط العمل. استقبال المعلومات وتسجيلها: حيث تلعب حواس الفرد وجهازه العصبي دورا أساسيا في استقبال المعلومات عن المواقف المختلفة التي يتعرض لها أثناء عمله في المنظمة، وهي مرحلة الانتباه للمثيرات. التفسير: أي تفسير المثيرات التي تم التعرض لها (نبذة صوت المسؤول، طبيعة العمل وتركيبها، تشكل لدى الفرد صور معينة من التفسير الذي سيعبر عنه في المرحلة الأخيرة. الاستجابة السلوكية (الإدراك): وهي مرحلة الإنتاج لادراك الفرد والتي تبدأ ببناء على ضوء التفسير السابق، مما ينتج عنه رد فعل معين إزاء الموقف سواء كان ظاهريا أو مستتارا. المثيرات الانتباه التعرف التفسير الاستجابة. -4- 2. العوامل المؤثرة في الإدراك: ٣ العوامل الداخلية: وهي التي تؤثر في الشخص المدرك أثناء عملية الإدراك والتي تنبع من ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل العمليات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها. ٤ الحالة النفسية للشخص المدرك: أي حالته أثناء استقبال المثيرات وتفاعلها معها، هل هو في حالة رضا وسرور أم حالة ضيق واكتئاب، ٥ توقع الفرد للمثير من عدمه: بمعنى إدراك الفرد لما يمتثل لتأثيره في حال كان الفرد يتوقع تعرضه لهذا المثير بكيفية معينة أم أنه يواجهه بشكل مفاجئ لم ينتظره. ٦ خبرة سابقة حول المثير المدرك: بمعنى لدى الفرد معلومات وصور عقلية مختلفة ومختزنة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة، وكلما كان المثير المدرك جديدا كلما كانت عملية الإدراك أصعب وتحتاج جهد أكبر. العوامل الخارجية: وهي المتصلة بالمثير المدرك نفسه وتساهم في تحديد ردود الفعل، وهي: كذلك الأمر بالنسبة للإضاءة العالية مقارنة بالإضاءة الخافتة. ٧ درجة الاختلاف: أي مدى اختلاف المثير عن باقي المثيرات المحيطة به، فالفرديسهلادراكه لمبنى به 10 طوابق بين مجموعة مباني لا تتعدى 3 طوابق. ٨ حركة المثير: فالإعلان الذي يتضمن صور متحركة يكون أسرع في الإدراك مما لو كان الإعلان بصور ثابتة. -5-