

لأولى: مفهوم السلوك التنظيمي المحور الاول: مدخل للسلوك التنظيمي أولاً. مفهوم السلوك التنظيمي يتخد السلوك الإنساني ثلاثة أنماط رئيسية: 1. مبدأ المرونة. كما يتميز السلوك الإنساني بنوعين من سلوك الأفارد: - 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 وإدارته في العمل. 2- محددات جماعية(واسطى) : تهتم بدراسة سلوك الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكتها 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 ④ بعد المورد البشري مهم في المنظمة لذلك يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة سلوك الآف ارد كما فهم تأثير على أداء المنظمة. ④ تعتقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات. اربعاً. أهداف دراسة السلوك التنظيمي ④ تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية والرضا الوظيفي للعاملين. ④ بشكل عام زيادة قدرة الإدارة والمنظمة على التعامل مع الموظفين تحليلاً سلوكهم وتفسيره ومحاولة التنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه. 2- افترضت الفرد كرسول غير قادر على أداء الاعمال أنه انفعالي وغير عقلاني. ④ الإدارة العلمية (فريديريك تايلور). ④ نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايلر). ④

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 لا بد من تدريسه والاهتمام به ليقدم أقصى ما عنده من طاقة ولشخص مبادئ الإدارة العلمية كالتالي: ④ أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. ④ اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب. ④ الفرد العامل رشيد واقتصادي يعني الحوافز المادية مهمة له وهي ما يدفعه إلى تقديم أداء ④ الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة بل يهتم في رغباته وحاجاته. 1- كخلاصة ركزت هذه النظرية على ضرورة تقسيم العمل وحسن الاختيار والتدریب للعاملين وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفارد من خلال تصميم موحد للوظائف وأداء العمل من خلال الحوافز المادية. - الانتقادات: ④ تعتبر نظرية جزئية جعلت كل اهتمامها الفرد العامل. ④ اغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل. ④ اقتصرت تجاربها على ما يجري داخل المنظمة. ج- نظرية البيروقراطية: استهدف الألماني ماكس فيبر وصف جهاز إداري مثالي للمنظمات يقوم على أساس التقييم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي. - خصائصه: ④ التخصص وتقسيم العمل. ④ التسلسل الرقابي ضروري لتحديد العلاقات. ④ وجود نظام للإجارة لتحديد أساليب العمل المختلفة. ④ العلاقة بين الأفارد رسمية وغير شخصية. ④ اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة في العمل. 2- واشتهرت بالتجارب التي قام بها في مصنع وسترن الكترونيك في مدينة شيكاغو تجارب هوثن 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 بأدائها ومعتقداتها وشعورها بالانتماء للجماعة هوما يحفزه بذل الجهد والعمل أكثر وركزت هذه المدرسة على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الرئيسي لقدرة العاملين داخل المنظمة لذلك دعت المدرسة إلى الاعتنى بارف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة (تنظيم غير رسمي) وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين وان يتعاطفوا مع العمال بصورة أفضل لمناقشة مشاكلهما الاجتماعية وعليه إدارة انتساع المشاركة العاملين فيها تأخذ القرارات وتحسيسهم بإنسانيتهم وكارمته وهذا بدوره يعتبر حافز قوي لبذل المزيد من الأداء والجهد. - انتقادات: ④ بالرغم من الاهتمامات الإنسانية والحوافز الجماعية ظل الهدف الأول هو زيادة الإنتاجية للعمال. ④ اهملت تأثير البيئة الاجتماعية والخارجية على المنظمة) نظرية جزئية (. 3- المدرسة السلوكية: ظهرت كرد فعل على مدرسة العلاقات الإنسانية وهي تقوم على افتراض أساس مفادها أن السلوك الإنساني سلوكه دافعه مهمه لإدارة هيمحاولة تحفيز الأفاردو الجماعات على أداء العمل وذلك بما يوافق حاجاتهم واحتاجات المنظمة. 3- فهي تبحث في الدوافع الأساسية التي تدفع الإنسان للعمل على أساس فهم هذه الحقيقة هذه الدوافع تمكنا من تحديد كيفية التأثير عليها ومن ثم ضمان دفع الفرد إلى بذل أقصى جهد ممكن وتحقيق الرضا لديه عن العمل والدافعية تدور حول مفهومين هما: - الدوافع من شأنها داخلي ينبع من داخل الفرد ذاته. - الدوافع تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة إضافة إلى الجوانب الذاتية. لكل فرد مجموعة حاجات وهذه الحاجات تتطلب اشباعاً والفرد في سبيل اشباع حاجاته يسلوك سلوكاً معيناً لكن هذا السلوك يتوجه لإشباع أكثر الحاجات الحاجا

بمجرد اشباعها ستهبط أهميتها وتظهر حاجات أخرى أكثر الحاجاً تفرض نفسها وينتزع عنها سلوك آخر 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 ارحة . 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 هيرزبيج وزملائه: قاموا في التسعينيات بمقابلة 200 مهندس ومحاسب في 11 شركة في مدينة بتسباج الأمريكية سألوهم عن العوامل التي يقتضي وجودها في وظائفهم لجعلهم ارضين أو العكس (أي الشعور بالرضا أو عدم الرضا وكيفية تأثيره على أدائهم وعلاقتهم المهنية)، المسؤولية، الإنجاز والتحصيل، التقدم، اعت ارف الآخرين واحتمالات النمو الوظيفي). كما أشار إلى غياب هذه العوامل سيؤدي إلى غياب الرضا. وأن هناك عوامل أخرى متعلقة بعدم الرضا بحيث اذا توافرت سينجح عدم الرضا لكن في حالة غيابها سيحصل عدم رضا (الفصل بين الرضا وعدم الرضا) لكن حيث طور نظريتين متناقضتين لتوضيح (: ٥ و ٦ لن يحصل بالضرورة رضا عن العمل. ج: نظرية دوجلاس ماكجريجور) نظرية حيث يشي ارن إلى نمطين للإدارة هما ٧ و نظرية ٨ كيف تؤثر معتقدات المديرين حول ما يحفز موظفيهم واطلق عليها نظرية فاذا كنت تعتقد ان موظفيك يكرهون عملهم وليس لديهم الحافز ويتجنبون عمل المسؤولية، ٩ والإدارة التشاركية × الإدارة السلطوية لذلك من المهم ان يفهم المديرون تصوارتهم حول الموظفين وما يحفزهم للعمل. ٤: المدارس الحديثةأ. نظرية النظم: تقوم على النظر إلى الأفراد في المنظمة كمكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة، لذا فان تحليلًا عميقًا يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات. فالنظم مجموعة شاملة من الأجزاء تعمل مع بعضها البعض من أجل هدف محدد. ١٠ نظام مغلق: لا يتفاعل مع بيئته مما يعرضه إلى التلاشي. ١١ نظام مفتوح: يتفاعل مع بيئته. ويتأثر بالعديد من العوامل الواقعية مثل الحجم، البيئة، التكنولوجيا وطبيعة الأفراد. 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 والآدراك المحور الثاني: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي أولا. الشخصية تمثل أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، بحيث تؤثر شخصية الفرد على سلوكه وطريقة تفاعلاته مع الآخرين في المنظمة. واحتلت الآراء وتعددت وجهات النظر حول مفهوم الشخصية حيث يتميز بالتعقيد الشديد وتعريف (مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك). والابعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد عن بعضهم البعض (أ. عوامل وارثية بيولوجية: تؤثر من خلال عاملين هما الوراثي حيث يؤثر في تشكيل وتنمية الشخصية الإنسانية كذلك عوامل جسمانية مثل الطول والبنية على شعور الفرد اتجاه نفسه وتأثير هذه المشاعر على شخصية الفرد فيكون حساساً في معاملاته. عوامل اجتماعية متعلقة بالأسرة : والتي تؤثر في تكوين شخصية الفرد خصوصاً في مرحلة النمو والطفولة حيث يتعلم القيم الخاصة كما يمتد تأثيرها ليشمل مجال العمل من خلال العلاقات الاجتماعية فيه. ج. عوامل ثقافية: بيئات اجتماعية أوسع نطاقاً وتشمل عادات وثقافات الدول والديانات حيث تؤثر على ديناميكية التفاعل الاجتماعي. ١- د. عوامل موقفيّة: وهي عوامل تكتسب اثناء التعامل مع الاحداث أو المواقف التي يتعرض لها الفرد. ٢. تأثير الشخصية على السلوك التنظيمي: إن فهم شخصيات الأفراد العاملين في المنظمة تبعاً للفرق الفردية بينهم يمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. - أهم الخصائص الشخصية وتأثيرها على السلوك التنظيمي: ٣. الرغبة في الإنجاز: يكون لدى الموظف دافع ورغبة في أداء العمل بنجاح والتفاني في أداء وظيفته بشرط تكون مناسبة لقدرته. ٤. الحساسية للعلاقات الاجتماعية: حساسية العلاقة مع زملائه وتكوين جماعات وصداقات كما أن هناك موظفين يكونون انطوائيين. السيطرة والهيمنة: الاختلاف في حب السيطرة والسيادة والوصول إلى أعلى الرتب.

٥. تحمل المخاطر: التمييز بدرجة عالية من التحمل، الميل للاتزان قراراً بالعمل بسرعة، معلومات أقل وبثقة كبيرة، والعكس بطيء في اتخاذ القرارات وعدم الثقة فيها. إلى ما يصبو إليه. ٦. الميكافيلية: أصحابها نفعيون وعمليون لا يهتمون بالعواطف (الغاية تبرر الوسيلة) من أجل تحقيق غايتهم يميلون لتوظيف المكر والاذدواجية (الخداع) في تصرفاتهم. ٧. الموظف الناقد: نمط إيجابي إذا كان النقد يتسم بالموضوعية. ٨. الموظفالسلبي: يمارس الإحباط لنفسه على الآخرين، المهام والمسؤوليات. ٩. الموظف المتعالي: سلوكه نرجسي يمارس الغرور والتكبر على زملائه، مع فرق العمل. لا يساهم في الات اراء الفكر أو الابداع بأفكار جديدة. والظهور في الصور الشغف بالعمل، الإنجاز في الوقت المحدد، علاقات جيدة مع الجميع. ١٠. 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 من عدة مصادر (الكلمات والتصور الحركي والأشكال). ومن خلال العمليات الادراكية يقوم المتألق بالمعلومات بتنظيم الأنواع المختلفة منها وانتقاءها بغرض تفسيرها، بمعنى أن الإدراك هو استقبال المثير ارت وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد. 1. م ارحل الإدراك: مواجهة المتغيرات (المثير ارت): وهي مرحلة التعرض إلى أحد المثير ارت المعنية (مقابلة مسؤول عن الأداء، مواجهة أدوات الإنتاج أو خطط العمل. استقبال المعلومات وتسجيلها: حيث تلعب حواس الفرد وجهازه العصبي دوراً أساسياً في استقبال المعلومات عن المواقف المختلفة التي يتعرض لها أثناء عمله في المنظمة، وهي مرحلة الانتباه للمثير ارت. التفسير: أي تفسير المثير ارت التي تم التعرض لها (نبرة صوت المسؤول، طبيعة الجمل وتركيبها، تشكل لدى الفرد صورة معينة من التفسير الذي يعبر عنه في المرحلة الأخيرة. الاستجابة السلوكية (الإدراك): وهي مرحلة الإنتاج الاداركي للفرد والتي تحدده بناء على ضوء التفسير السابق، مما ينتج عنه رد فعل معين إما الموقف سواء كان ظاهرياً أو مستشاراً. المثير ارت الانتباه التعرف التفسير الاستجابة. -4- 2. العوامل المؤثرة في الإدراك: العوامل الداخلية: وهي التي تؤثر في الشخص المدرك كثأنه عملية الادارك والتي تتبع من ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل العمليات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها. 3. الحالة النفسية للشخص المدرك: أي حالة أثناء استقبال المثير ارت وتفاعل معها، هل هو في حالة رضا وسرور أم حالة ضيق واكتئاب، 4. توقع الفرد للمثير من عدمه: بمعنى إدارك الفرد ليتأثر تأثيراً في حال الفرد يتوقع تعرضه لهذا المثير بكيفية معينة أم أنه يواجهه بشكل مفاجئ لم ينتظره. 5. خبرة سابقة حول المثير المدرك: بمعنى لدى الفرد معلومات وصور عقلية مختلفة ومحترفة لديه عملاً يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة، وكلما كان المثير المدرك جديداً كلما كانت عملية الادارك أصعب وتحتاج جهد أكبر. العوامل الخارجية: وهي المتصلة بالمثير المدرك نفسه وتساهم في تحديد ردود الفعل، وهي: كذلك الامر بالنسبة للإضاءة العالمية مقارنة بالإضاءة الخافتة. 6. درجة الاختلاف: أي مدى اختلاف المثير عن باقي المثيرات في المحيطة به، فالفردي سهل اداركه لمبني به 10 طوابق بين مجموعة مبنائي لا تتعذر 3 طوابق. 7. حركة المثير: فالإعلان الذي يتضمن صور متحركة يكون أسرع في الإدراك مما لو كان الإعلان -صور ثابتة. -5-