



## المحاضرة الاولى

### مفهوم السلوك التنظيمي ونماذجه

#### توطئة

تتأثر منظمات الأعمال في نفس الصناعة بنفس عوامل البيئة ، الا أن بعض هذه المنظمات تنجح في الوصول الى اهدافها الموضوعية حي تفشل منظمات اخرى وقد أرجعت اسباب هذه الاختلافات الى التفاوت في أداء المنظمات وتحديدأ الى التأثير الذي تحدثه ممارسات الإدارة وسلوك الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي.

من الصعب التنبؤ بالسلوك البشري والتحكم فيه وإدارته لأنه يختلف من شخص لآخر ومن مكان إلى مكان ومن موقف إلى آخر. فقد أدت العولمة ، والخطوات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات إلى تكاثر المواقف ، وتعقيد مهمة التنبؤ وإدارة السلوك البشري. لكن مفاهيم ونظريات ومبادئ السلوك التنظيمي تساعد في إدارة سلوك الأفراد ، كأعضاء في مجموعات وفرق ومؤسسات. وبالتالي ، فإن دورة "السلوك التنظيمي" تساعد في التنبؤ والسيطرة وإدارة السلوك البشري في مواقف متعددة.

#### الهدف من دراسة السلوك التنظيمي

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو توفير جميع التطورات الأخيرة للطلبة وتمكينهم من فهم مفاهيم ونظريات ومبادئ الجوانب السلوكية المختلفة بطريقة أكثر شمولية. هذا بدوره يساعد الطلبة على اكتساب المهارات التي من شأنها أن تمكنهم من إدارة الأفراد وأعضاء من المجموعات والفرق والمنظمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة. ستكون هذه المحاضرة مفيدةً لمديري الموارد البشرية والمديرون الموظفين على مستويات مختلفة في منظمات الأعمال المختلفة.

#### مقاربة

لقد اتبعت مناهج مباشرة وواضحة في تقديم المواد من أجل تمكين الطلبة من الحصول على المفاهيم والمهارات وتطبيقها بشكل مناسب. من خلال تغطية جميع المواضيع ذات الصلة بـ "السلوك التنظيمي"

#### الميزات التعليمية

لقد قمت بتضمين الميزات التعليمية ذات الصلة مثل الأمثلة العملية ، والأشكال ، والجداول ، والحالات ، والمواقف الموحية لتكثيف المهارات من قبل الطلبة في فهم "أساسيات السلوك التنظيمي".

#### إضاءة

يتعامل السلوك التنظيمي مع التنبؤ بالسلوك الفردي والجماعي ذي الصلة باستراتيجية المنظمة، وتعديل سلوك الافراد وفقاً لمتطلبات تنفيذ هذه الاستراتيجية .



## المحاضرة (( الأولى ))

## تعريفات السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي ببساطة هو سلوك الأفراد داخل المنظمات . ويقصد بالسلوك هي تلك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية . ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعال .

ويقصد بالمنظمات : تلك المؤسسات التي ينتمى الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها . ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد : السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.

فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين.

أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة.

ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي.

ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

• يعرف John W. Newstrom and Keith Davis مصطلح السلوك التنظيمي بأنه "دراسة وتطبيق المعرفة حول كيفية تفاعل الأفراد كأفراد وكمجموعات داخل المنظمات. إنه السعي لتحديد الطرق التي يمكن للناس من خلالها التصرف بشكل أكثر فاعلية".

يتعامل هذا التعريف مع سلوك الأشخاص، كأفراد وكأعضاء في مجموعات داخل المنظمات. كما يتعامل مع تحويل السلوك البشري نحو المتطلبات التنظيمية.

• يُعرّف Stephen P. Robbins السلوك التنظيمي بأنه "مجال دراسة يبحث في تأثير الأفراد والجماعات والهياكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة من أجل تحسين فاعلية المنظمة".

يتعامل هذا التعريف مع تطوير المعرفة فيما يتعلق بالسلوك الناجم عن الأفراد والجماعات والهياكل في المنظمة. كما أنه يتعامل مع الاستفادة من هذه المعرفة لتعزيز الفاعلية التنظيمية.



## المحاضرة (( الأولى ))

• يعرفان Steven McShane & Mary Ann السلوك التنظيمي بأنه "دراسة ما يفكر فيه الأفراد ويشعرون به ويفعلونه في المنظمات وحولها". ويرى المؤلفان أن السلوك التنظيمي يشمل دراسة تأثير الفرد والجماعية والهيكلية

يشير هذا التعريف الى الخصائص على السلوك في المنظمات وفهم وتوقع تأثير هذه السلوكيات على النجاح التنظيمي.

• يعرف Fred Luthans السلوك التنظيمي بأنه "فهم السلوك البشري في المنظمات والتنبؤ به وإدارته".

يبدو أن هذا التعريف بسيط وشامل. لكن المزيد من التحليل ضروري لفهمه بدقة.

يمكن تعريف السلوك التنظيمي على أنه دراسة وتوقع وإدارة السلوك البشري الناجم عن الأفراد والجماعات والهيكل تجاه متطلبات الاستراتيجيات التنظيمية.

## أهداف السلوك التنظيمي

مثل أي علم من علوم المعرفة الأخرى فإن علم السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة وهي التنبؤ الفاعل والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفاعلة للسلوك الذي يحدث بالمنظمات .

هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي :

1. التعرف على مسببات السلوك .
2. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .
3. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .



## المحاضرة (( الأولى ))

## نماذج السلوك التنظيمي

يعد السلوك التنظيمي مجال دراسي يحقق في تأثير الأفراد والمجموعات والهيكل على السلوك داخل المؤسسة ثم يتم تطبيق نتائج التحقيقات لجعل المنظمات تعمل بشكل أكثر فعالية. يستخدم السلوك التنظيمي الدراسات المنهجية لتحسين التنبؤ بالسلوكيات التي يمكن إجراؤها من تعليمات الإدارة وحدها. ولكن نظرًا لأن كل منظمة تختلف عن الأخرى ، فيجب علينا العثور على نموذج السلوك التنظيمي الذي يناسب هذه المنظمة بعينها. يقدم السلوك التنظيمي تحديات وفرصًا للمديرين ، كما يقدم إرشادات للمدراء في خلق بيئة عمل صحية أخلاقية . وقد افرزت الدراسات والابحاث 4 نماذج رئيسة مهمة للسلوك التنظيمي اضافة الى مجموعة اخرى من النماذج هي:

(1) النموذج الاستبدادي.

(2) نموذج الحفظ .

(3) النموذج الداعم .

(4) النموذج الجماعي .

(5) نماذج أخرى.

## 1. النموذج الاستبدادي:

أساس هذا النموذج هو قوة قائده . وقد عرّف Max Weber ، السلطة بأنها "احتمال أن يكون أحد الممثلين ، في إطار علاقة اجتماعية ، في وضع يسمح له بتنفيذ إرادته على الرغم من المقاومة." وقد عرّف Waltrord السلطة على أنها "القدرة على التأثير في تدفق الطاقة والموارد المتاحة نحو أهداف معينة مقارنة بالأهداف الأخرى. من المفترض أن تمارس السلطة فقط عندما تكون هذه الأهداف متناقضة جزئياً على الأقل مع بعضها البعض" .

الملامح الأساسية لهذا النموذج هي كما يلي:

(1) التنظيم مع بيئة أوتوقراطية هو موجه نحو السلطة. يتم تفويض هذه السلطة من خلال حق القيادة على الأشخاص الذين تنطبق عليهم. تعتقد الإدارة أنها أفضل قاض لتحديد ما هو أفضل لصحة كل من المنظمة والمشاركين فيها وأن التزام العاملين هو اتباع الأوامر. يفترض أنه يجب توجيه العاملين وإقناعهم ودفعهم إلى الأداء. الإدارة تفعل التفكير والعاملين إطاعة أوامر. تم تطوير وجهة النظر هذه للمنظمات الإدارية من قبل د. McGregor في نظريته X.Y هذه النظرة التقليدية تؤدي إلى سيطرة صارمة على العاملين في العمل.

(2) في إطار النموذج الاستبدادي ، فإن توجه الموظف هو طاعة الرئيس ؛ لا يحتاجون أن يحترموه. يتمتع الرؤساء بالسلطة المطلقة لتوظيف العاملين في مجال الإطفاء والعنف. يعتمد العاملون على رئيسهم ويتم دفع الحد الأدنى للأجور مقابل الحد الأدنى من الأداء. تم تطوير هذه النظرية للإدارة العلمية من قبل FW Taylor باعتبارها وجهة نظر تقليدية للإدارة.



## المحاضرة (( الأولى ))

يعطي العاملون أحياناً الحد الأدنى من الأداء ، على الرغم من ذلك على مريض لأن عليهم الوفاء باحتياجات الكفاف لأنفسهم وعائلاتهم. يعطي بعض العاملين أداءً أعلى بسبب دافع للتغلب على التحديات. ووفقاً لبحث David C. McClelland من جامعة Harvard ، فإن "بعض الأشخاص يفضلون العمل تحت سلطة قوية لأنهم يشعرون بأن رئيسهم هو قائد طبيعي".

(3) لقد نجح النموذج الأوتوقراطي في بعض الحالات حيث يكون العمال في الواقع كسالي ويميلون إلى اللامبالاة في العمل. وهو مطلوب أيضاً في الوضع الذي يتوجب القيام بالعمل ضمن وقت محدد. التهديد المستخدم عادة من قبل المديرين هو أنه سيتم حجب المكافأة أو الأجر إذا كان العمال لا يطيعونهم.

(4) القيادة في نموذج استبدادي سلبي لأن العاملين غير مطلعين وغير آمنين وخائفين.  
(5) في الوقت الحاضر ، لا ينطبق هذا النموذج بالمعنى الدقيق لأن هناك قوانين الحد الأدنى للأجر في معظم البلدان. وبالتالي ، لا يمكن للمديرين أن يهددوا بخفض أجر العمال أو مكافأته. علاوة على ذلك ، فإن العمال متعلمون ومنظمون ، وبالتالي لا يمكن للمديرين أن يملئهم كل الوقت.

## 2. نموذج الحفظ (الاحتضان):

للتغلب على أوجه القصور في النموذج الاستبدادي ، جاء نموذج الحفظ إلى حيز الوجود. وقد أدى انعدام الأمن والإحباط الذي يشعر به العمال في ظل النموذج الاستبدادي في بعض الأحيان إلى الاعتداء على الرئيس. لتبديد هذا الشعور بعدم الأمان والإحباط ، كان هناك شعور بالحاجة إلى تطوير نموذج من شأنه تحسين العلاقات بين صاحب العمل والموظف. تم استخدام نموذج الحراسة من قبل المديرين التقدميين.

## بعض الميزات الهامة لهذا النموذج هي كما هو موضح أدناه:

(1) يعتمد نجاح نموذج الحفظ على الموارد الاقتصادية لأن هذا النموذج يشدد على المكافآت والفوائد الاقتصادية. وبما أن احتياجات الموظف الفسيولوجية قد استوفيت بالفعل ، فإن صاحب العمل ينظر إلى الاحتياجات الأمنية كقوة محفزة.

(2) يعتمد العاملون بموجب نموذج الحراسة على التنظيم وليس على رئيسهم. إذا حصلت المنظمة على برامج رعاية وتنمية جيدة للعاملين ، فإنها لا تستطيع تحمل مغادرة المنظمة.

(3) في إطار هذا النموذج ، يشعر العاملون بالرضا والسعادة وليس لديهم دافع قوي. لذا فهم لا يقدمون سوى التعاون السلبي. إنهم لا يعملون بقوة أكثر من النهج الاستبدادي.

(4) الميزة الرئيسية لهذا النموذج هي أنه يحقق الأمن والرضا للعاملين.

الصعوبة ، مع هذا النموذج هو أنه يعتمد على المكافآت المادية فقط لتحفيز العاملين. لكن العمال لديهم احتياجاتهم النفسية أيضاً.

وبسبب عيوب هذه الطريقة ، بدأ البحث في العثور على أفضل طريقة لتحفيز العمال بحيث ينتجون بكامل طاقتهم وقدراتهم.



## المحاضرة (( الأولى ))

## 3. النموذج الداعم:

نشأ النموذج الداعم من "مبادئ العلاقات الداعمة". وفقاً لـ Rensis Likert ، "يجب أن تكون القيادة والعمليات الأخرى في المنظمة على النحو الذي يضمن أقصى احتمال أنه في كل التفاعلات وجميع العلاقات مع المنظمة ، كل عضو في ضوء خلفيته وقيمه وتطلعاته ، استعرض التجربة على أنها داعمة وأخرى تبني وتحفظ بحسه الشخصي وأهميته الشخصية".

الملاحظ الرئيسية لهذا النموذج هي:

- (1) يعتمد النموذج الداعم على القيادة بدلاً من السلطة أو المال. تحاول الإدارة ، بمساعدة القيادة ، خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد فيه العاملون على النمو إلى قدرات أكبر وتحقيق الأشياء التي يتمتعون بها ، بما يتفق مع أهداف المنظمة.
- (2) يفترض القائد أن العامل سوف يتحمل المسؤولية ويقدم مساهماته ويحسن نفسه إذا أتيحت له الفرصة. من المفترض أن العمال ليسوا كسالى ومتهربين بطبيعتهم. إذا كان الدافع المناسب ، يمكن أن تكون موجهة ومبدعة لنفس المنظمة.
- (3) ينبغي أن يكون توجيه الإدارة لدعم الأداء الوظيفي للعاملين ، بدلاً من مجرد مدفوعات وفوائد كما هو الحال في نهج الحراسة.
- (4) يعتني هذا النموذج بالاحتياجات النفسية للعاملين بالإضافة إلى احتياجاتهم من حيث الكفاف والأمن. وهو مماثل لنظرية McGregor ونهج الموارد البشرية للناس.

يعد هذا النموذج تحسناً مقارنة بالنموذجين السابقين. يساعد السلوك الداعم في خلق تفاعل ودود مع مرتبة أعلى من الثقة. وقد وجد أن هذا النموذج فعال في البلدان الغنية حيث يهتم العاملون أكثر باحتياجاتهم النفسية مثل ارتفاع تقدير الذات والرضا الوظيفي وما إلى ذلك.

## 4. النموذج الجماعي:

نموذج الزمالة هو امتداد للنموذج الداعم. المعنى المعجم عن الزمالة هو مجموعة من الأشخاص الذين لديهم هدف مشترك. كما هو واضح من المعنى ، يستند هذا النموذج على الشراكة بين العاملين والإدارة.

مميزات هذا النموذج هي كما يلي:

- (1) يخلق هذا النموذج مناخاً مؤثراً في المنظمة حيث يشعر العمال أنهم شركاء في المنظمة. فهم لا يرون المديرين كرؤسائهم ولكن كمساهمين مشتركين. كل من الإدارة والعمال يقبلون ويحترمون بعضهم البعض.
- (2) يغرس نموذج الزمالة روح الفريق في المنظمة. العمال يقبلون المسؤوليات لأنهم يجدون واجبهم في القيام بذلك ، ليس لأنهم سيعاقبون من قبل الإدارة. هذا يساعد في تطوير نظام الانضباط الذاتي في المنظمة.
- (3) في هذا النوع من البيئة الجماعية ، يتمتع العمال برضا وظيفي ، ومشاركة في وظائف ، والتزام بالوظيفة ، ودرجة معينة من الإنجاز.
- (4) النموذج الجماعي مفيد بشكل خاص في مختبرات الأبحاث وحالات العمل المماثلة.

بعد دراسة جميع النماذج الأربعة ، يصبح من الواضح أنه لا يوجد نموذج واحد يناسب متطلبات جميع المنظمات. سيتعين على المديرين الاستفادة من مجموعة من النماذج اعتماداً



## المحاضرة (( الأولى ))

على ظروف الحالة. ولكن مع الأخذ في الاعتبار ظهور الإدارة المهنية ، يمكننا القول أن استخدام الداعمة والجماعية سيكون أكثر مقارنة بالنماذج الأوتوقراطية والحاضنة.

## 5. نماذج أخرى:

يمكن أيضاً تصنيف بعض نماذج السلوك التنظيمي من خلال عدد من الطرق.

وهناك عدد قليل من هذه النماذج كما هو موضح أدناه:

## 1. النماذج المعيارية:

تسعى النماذج المعيارية لمعرفة ما الذي يجب عمله لتحقيق نتائج مثلى. هذه النماذج هي المعنية بتحديد الإجراءات المثلى. تتألف معظم نظريات الإدارة من النماذج المعيارية ، لأن الإدارة أثناء إعداد الخطط والسياسات أكثر اهتماماً بما يجب القيام به أو ما لا ينبغي أن يقوم به المديرون والعاملون.

## 2. النماذج التجريبية:

في حين أن النماذج المعيارية تتعلق بما ينبغي عمله ، فإن النماذج التجريبية تصف الأنشطة التي يقوم بها العاملون بالفعل. يصبح هذا النموذج جزءاً لا يتجزأ من السلوك التنظيمي لأن السلوك التنظيمي يهتم بما يحدث فعلياً في المؤسسات وكيف يتصرف الأشخاص فعلياً.

## 3. النماذج البيئية:

لا توجد مؤسسة تجارية يمكن أن توجد في فراغ. يجب أن تتفاعل باستمرار مع البيئة. تتأثر جميع وظائف المنظمة بالبيئة حيث توفر البيئة المدخلات التي يتم تحويلها من قبل المؤسسة إلى مخرجات. من خلال عملية ناتج التغذية المرتدة يسبب ظهور مدخلات جديدة.

يُعرف هذا التفاعل بين المنظمة والبيئة بالتفاعل الإيكولوجي وهذا هو جوهر النهج الإيكولوجي. النماذج التي تتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتي تفهم تعقيدات البيئة هي نماذج إيكولوجية.

## 4. النماذج غير الإيكولوجية:

كما يوحي الاسم هذا النموذج هو عكس النموذج الإيكولوجي. في حين أن النموذج الإيكولوجي يوافق على أن البيئة معقدة وتحدث تغييرات ، فإن النماذج غير الإيكولوجية تفترض الاستقرار في البيئة وأن كل شيء سيبقى على حاله. لا يساعد هذا النموذج في تعميم ما سيحدث في المستقبل. في عالم اليوم الحديث ، عندما تتبنى العوامل البيئية أهمية كبيرة ، فإن هذا النموذج ليس مفيداً للغاية.

## 5. نماذج إيديوجرافية:

النماذج التي تم تطويرها للتعامل مع حالات محددة أو حالات فريدة تسمى النماذج الأيديوجرافية. يتعامل هذا النموذج مع حالات مثل أمة واحدة ، منظمة واحدة ، مجموعة واحدة ، فرد ، سيرة ذاتية ، حلقة تاريخية وما إلى ذلك. عندما يتعلق السلوك التنظيمي بالتحليل على المستوى الجزئي ، فإن هذا النموذج يستخدم بشكل عام.



## المحاضرة (( الأولى ))

## 6. النماذج الحركية:

هذه النماذج تتعامل مع المواقف العامة. هذه هي المعنية بنظرية بناء على أساس المستوى الكلي. وهي تتعلق بالتعميمات والقوانين والفرصيات التي تشير إلى انتظام السلوك والارتباط بين المتغيرات. تتعامل هذه النماذج مع حالات مثل عبر البلاد ، والتنظيم المتقاطع ، والمجموعة المتقاطعة ، وعبر التحليل الفردي للنظام التنظيمي.

