

# السلوك التنظيمي

- 1- ماهية السلوك التنظيمي.
- 2- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي.
- 3- التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي.
- 4- دور المهارات السلوكية في عمل المدير.

# ماهية السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد داخل المنظمات.

ما المقصود بكل من :

السلوك.

المنظمات.

السلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لـ:

احتكاكه بغيره من الأفراد.-

اتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.-

بهذا المعنى يتضمن السلوك كل ما يصدر عن الفرد من:

عمل حركي- تفكير- سلوك لغوي- مشاعر- انفعالات- إدراك

# ماهية السلوك التنظيمي

كما يقصد بالمنظمات :

تلك المؤسسات التي تنتمي اليها وتهدف الى تقديم نفع وقيمة جديدة ،  
كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمستشفيات ...

# يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد:

السلوك لفرادي: السلوك الخاص بفرد معين.

ويهتم به علم النفس (تفسير سلوك الأفراد)

الاجتماعي: السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة.

ويهتم به علم الاجتماع (التفاعلات الإنسانية)

أما سلوك الأفراد داخل المنظمات فيهتم به علم السلوك التنظيمي.

إذا السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها الإدارة و السياسة .

# الخلاصة

أن علم السلوك التنظيمي هو:

- 1- هو العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- 2- محصلة علوم أخرى (هما علم النفس وعلم الاجتماع).
- 3- علم وفن.

# الهدف من دراسة السلوك التنظيمي

ما الهدف من دراسة السلوك التنظيمي؟

1. التعرف على مسببات السلوك.
2. التنبؤ بالسلوك.
3. السيطرة والتحكم في السلوك وتوجيهه.

# التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي

- يحاول الإنسان منذ الأزل أن يقدم تفسير للسلوك الانساني.
- الأديان السماوية قدمت لنا نظريات متكاملة للسلوك الانساني.
- لم توضع في قالب متكامل يخدم العمل الإداري والمدريين.
- التطور العلمي لم يبدأ إلا في بداية القرن العشرين.

# نظريات السلوك الانساني

أولاً: مكيافيللي:

تعتمد نظرية مكيافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة عليه هو القسوة والخداع أو أي وسيلة أخرى حتى ولو كانت غير أخلاقية.

حيث كان مبدأه ” الغاية تبرر الوسيلة“



# النظرية الكلاسيكية

افتترضت أن الأفراد:

- كسالى.
- غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل.
- غير قادرين على أداء العمل بصورة سليمة بسبب أنهم:
  1. غير عقلانيين.
  2. وانفعاليين.

- 
- وعليه فإن سلوكهم غير رشيد ويجب السيطرة عليه من خلال: نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين.
  - تضمنت هذه النظرية عدة نماذج : الإدارة العلمية - العملية الإدارية - النموذج البيروقراطي.

# نموذج الإدارة العلمية

- افترض رواده وأهمهم (فردريك تايلور) :
  - أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تخطيط وتنظيم العمل وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية.
- حاولوا السيطرة على هذا السلوك من خلال:
  - تصميم مثالي للوظائف يعتبر الطريقة الوحيدة للعمل.
  - حوافز مالية.

# مبادئ الإدارة العلمية

1. يجب تجزئة وظيفة الفرد الى مهام صغيرة و يدب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
2. يجب أن يختار الفرد بطريق تناسب العمل و يجب أن يدرّب عليها .
3. يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الادارة والعمال.
4. يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز .
5. دراسة الحركة والوقت.؟

# قدم 14 مبدأ في الإدارة :

- 1- تقسيم العمل والتخصص
- 2- السلطة والمسئولية
- 3- الضبط والربط
- 4- وحدة الامر
- 5- وحدة الهدف
- 6- اولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية
- 7- عوائد العاملين
- 8- المركزية
- 9- التسلسل الرئاسي
- 10- النظام
- 11- العدالة
- 12- استقرار العمالة
- 13- المباداة
- 14- تنمية روح الجماعة

# نموذج العملية الإدارية

- تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع افتراضات الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني.

- اختلفا في الأسلوب المتبع في السيطرة على السلوك والتحكم فيه من أهم روادها همري فايول حيث يرى انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال:

العملية الإدارية  
- تصميم محكم  
للعمليات الإدارية.  
- وضع إجراءات  
ولوائح وضوابط  
للأداء.

الإدارة العلمية  
- تصميم مثالي لأداء  
العمل.  
- حوافز مالية.

# النموذج البيروقراطي

افترض رواده وأهمهم ماكس فيبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن اعتبارات الموضوعية والحييدة والعقلانية اعتبارات غير واردة.

انعكس ذلك على أسلوب السيطرة والتحكم في السلوك حيث نادى النموذج بضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

# النموذج البيروقراطي

رائد هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس.

يقوم المنهج البيروقراطي على المبادئ التالية:

التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي.

إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.

التعيين على أساس الجدارة.

الفصل بين حياة الموظف الخاصة، وعمله في التنظيم البيروقراطي.

# النموذج البيروقراطي

- من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الافراد ما يلي:
- الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامدا.
- قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار.



# نظرية العلاقات الانسانية

ظهرت نتيجة للنقد الموجه للنظرية الكلاسيكية فعلى النقيض منها افترضت العلاقات الإنسانية:

- أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين.
- أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد.
- لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على الإنتاجية.

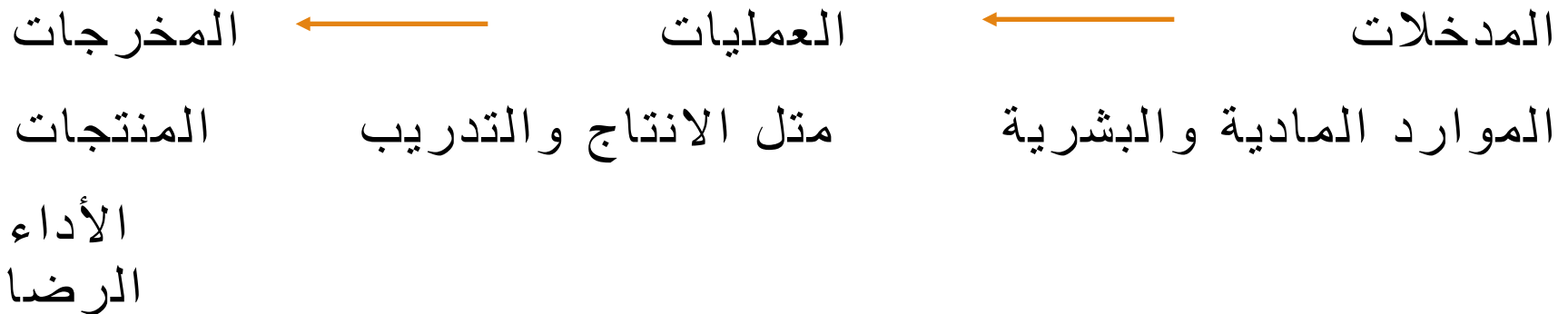
# نظرية العلاقات الإنسانية

أهم المبادئ:

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم بالحاجات الاجتماعية .
- 2- يشعر الناس بأهميتهم من خلال علاقتهم الاجتماعية.
- 3- التخصص وتقسيم العمل يفقد الجوانب الاجتماعية .
- 4- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية أكثر من التنظيمية .
- 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة في الاعتبار .

# نظرية النظام المفتوح

إن المنظمات ليست ساكنة بل متحركة فهي تحصل على مواردها من المجتمع ثم تحولها إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى بعد أن تجري عليها بعض العمليات والأنشطة.



# النظرية الموقفية

ما السبب وراء ظهور النظرية الموقفية؟

ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل كما أن السلوك الإنساني داخل العمل أكثر تشابكاً حيث لا يمكن تفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه من خلال عنصر واحد.

ولذلك افترضت هذه النظرية أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك.

سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالتالي:

1. عناصر في الفرد
2. عناصر في الجماعة
3. عناصر في المنظمة
4. عناصر في البيئة

# نظرية العلوم السلوكية

• ظهرت هذه النظرية بسبب العيوب التي شابته نظرية العلاقات الإنسانية.

أعطت النظريات الحديثة تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم.

ركزت العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالمشاعر لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد.

# نظرية العلوم السلوكية

---

أهم الرواد:

- كريس ارجيرس.

- دوجلاس ماكجريجور.

- رنسيس ليكرت.

- ابراهام مازلو.

- فردريك هرزبرج.

# مبادئ نظرية العلوم السلوكية

1. يختلف الناس في حاجاتهم.
2. يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين و ناجحين في العمل.
3. يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل.
4. يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز.
5. تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله مثل طريقة الفهم ، و أسلوب اكتساب السلوك.
6. يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه و بين أهداف المنظمة التي يعمل بها.
7. يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له.
8. يختلف السلوك الفردي والاداري من دولة لأخرى.

# مبادئ نظرية العلوم السلوكية

إن إعتراف المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ.

“اهتمت بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الادارية والتنظيمية“



# أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى أهمها مايلي:

1. التنوع
2. ترتيبات جديدة في العمل
3. أنظمة الجودة
4. السلوك الأخلاقي

# العولمة وأثرها على السلوك:

- العولمة حقيقة نعيش فيها.
- شركات اجنبية تعمل في الداخل.
- شركات داخلية تعمل في الخارج.
- يجب فهم الاتصال الثقافي(بين الحضارات).
- العمل تحت قيادة اجنبي.
- العمل بقيادة اجانب.
- السلوك المختلف في الحضارات.
- التفاوض.
- فهم اللغة بانواعها.
- فهم نمط اتخاذ القرارات.

# دور المهارات السلوكية فى عمل المدير

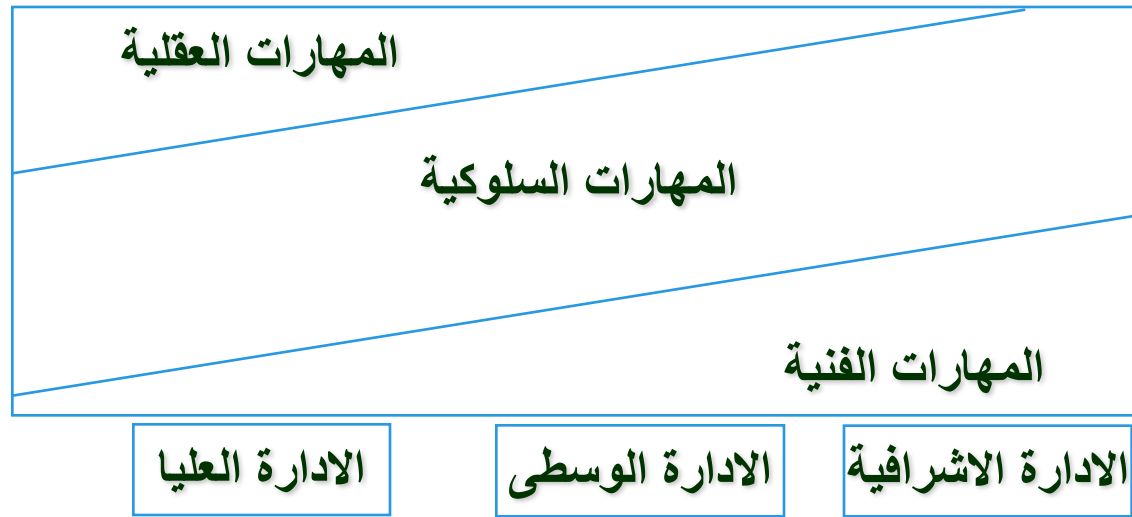
---

أولاً : المهارات الفنية .

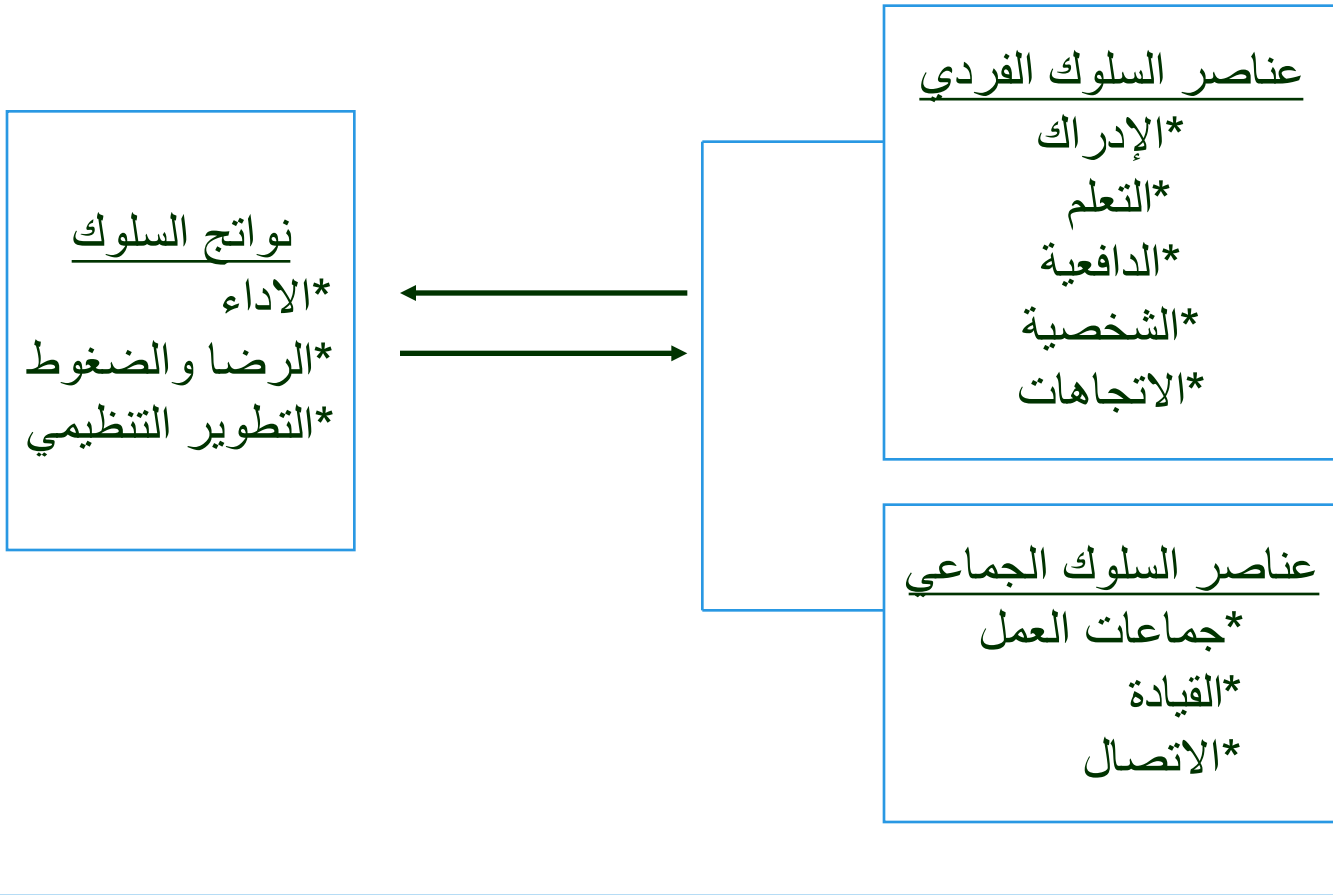
ثانياً: المهارات السلوكية .

ثالثاً: المهارات العقلية .

# دور المهارات السلوكية في عمل المدير



# كيف ندرس السلوك التنظيمي؟



# الفصل الثاني: الإدراك

---

معنى الإدراك وأهميته للسلوك.

العوامل المؤثرة في الإدراك.

دور المثير أو الشيء محل الإدراك.

دور البيئة في الإدراك.

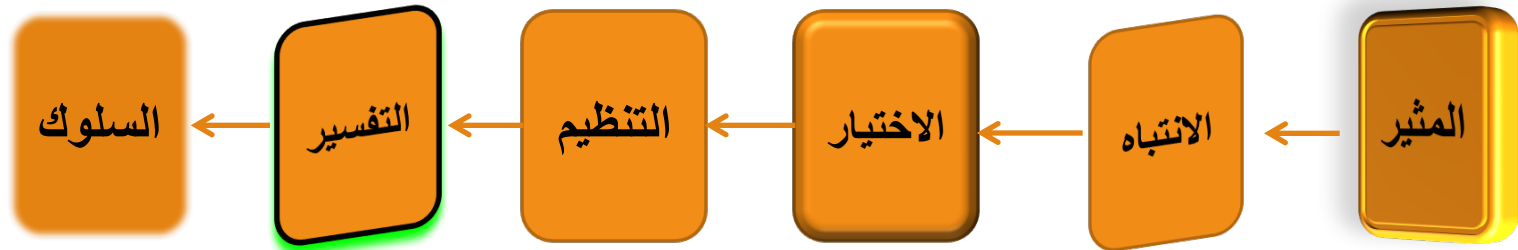
دور الفرد في عملية الإدراك.

# معنى الإدراك وأهميته للسلوك

- يتوقف "سلوكنا" على كيفية "إدراكنا" لما يحيط بنا من:
  - أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية
  - (سواء كان هذا الإدراك صائباً أم خائباً)
- نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندرکها وليس كما هي عليه في الواقع
- وعلى هذا:
- فإن أسلوب إدراكنا للأشياء يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء.

# الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد

يمر الإدراك بمجموعة من الخطوات المتتالية:



يتعرض الفرد للمثير فيستخدم حواسه في الإحساس به ثم جهازه العصبي في تحويل إحساسه بالمثير إلى المخ لكي يدركه.

إذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبئها لكي تستقبل المثيرات.



# لا يدرك الفرد كل ما حوله من مثيرات بل يلتقط منها ( يختار ) ما يهمله.

يقوم الفرد بعد ذلك بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة على سبيل ( التشابه - التقارب - التكامل ) لكي يقدم معنى محدد.

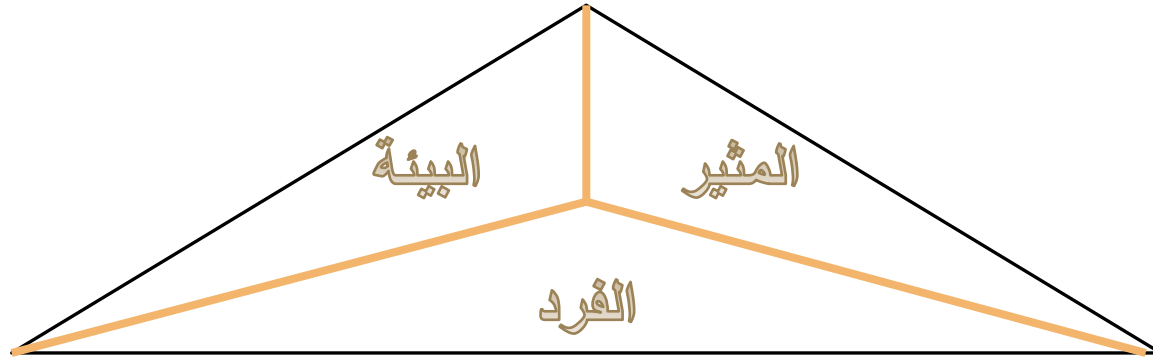
يقوم الفرد بعد ذلك بتأويل ( تفسير ) هذه المدركات إلى معاني

إذا أدرك الفرد معنى المثير وفهمه فيقوم بعد ذلك باتخاذ تصرف

( سلوك ) معين نحوه.

# العوامل المؤثرة في الإدراك

تنقسم هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام:



دور المثير في الإدراك:

- يتوقف الإدراك على خصائص المثير.
- تؤثر خصائص المثير في جانبيين من خطوات الإدراك:  
الاختيار - التنظيم

# خصائص المثير المؤثرة في الإدراك

1. خصائص تؤثر في الاختيار:

□ الشدة.

□ الحجم.

□ التباين.

□ التكرار.

□ الحركة.

□ الجودة.

□ الألفة.

2. خصائص تؤثر في التنظيم:

□ التشابه.

□ التقارب الزمني.

□ التقارب المكاني.

□ الإغلاق.

# دور البيئة في الإدراك

تنقسم البيئة إلى جانبين:

اجتماعي

ويقصد به الخلفية  
الاجتماعية المحيطة  
بالمثيرات

طبيعي

يقصد به  
المسافات  
والمساحات  
والأبعاد والأجواء

# دور الفرد في عملية الإدراك

تتأثر عملية الإدراك بالاختلافات الفردية التي ترجع إلى:

الإعزاء

كيف يعزي  
سلوكه؟  
كيف يعزي  
سلوك  
الآخرين؟

النزعة السريعة للإدراك

التعميم  
الانطباع الأول  
التميط  
الإدراك المحقق لذاته  
الإسقاط  
الإدراك الجاهز  
استخدام نظريات ذاتية

الفروق الفردية

• الخبرة  
• الجنس  
• الشخصية  
• الثقافة  
• الحالة  
• الجسمانية

# كيف يعزي الفرد سلوكه؟

يميل الفرد إلى التحيز تجاه نفسه ومصالحته

” إذا نجح في مهمة يعزي النجاح لنفسه“

” إذا فشل يعزي الفشل لأسباب خارجية“

بمعنى

النجاح يرجع داخلياً ( لأسباب شخصية )

الفشل يرجع خارجياً ( لأسباب لها علاقة بالظروف )

# كيف يعزي الفرد سلوك الآخرين؟

يختلف إغراء الفرد لما يحدث من سلوك الآخرين في:



# هل يصدق حكم الفرد على الآخرين؟

كيف يمكن تحسين هذه الأخطاء؟

1. جمع أكبر قدر من المعلومات عن المثير.
2. استقبال أكبر قدر من المثيرات والانتباه لها.
3. التدريب علي الربط بين هذه المثيرات.
4. استخدام الخبرة لاستقبال المثيرات.
5. الموضوعية في تفسير المثيرات.
6. دراسة أخطاء الإدراك ومعالجتها.

1. تأثيره بخصائص من يدركه.
2. تأثيره بخصائصه.
3. تأثيره بخصائص البيئة.