

الفصل الثاني

السلوك التنظيمي ودوره

في إدارة المؤسسات الرياضية

مقدمة:

أن دراسة السلوك التنظيمي تعتبر محورا أساسياً في أي خطة دراسية لطلبة الإدارة، ومحل اهتمام المديرين ومختلف العاملين في أي إدارة على حد سواء، ويرجع ذلك إلى إنه إذا أريد للإدارة أن تحقق المتوخاة منها بكفاية *Efficiency* وفاعلية *Effectiveness*، فلا بد من فهم أفضل لسلوك الإنسان. فهما توافرت الموارد المادية فإن نمط سلوك العاملين يبقى العامل الحاسم في هذا المح " ولذلك لابد من دراسة لهذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه بشكل سلبي أو إيجابي. ويستند مفهوم السلوك التنظيمي:

Organizational Behavior إلى افتراض أساسي مؤداه أن هناك نمطا خاصا من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات، فليس من الضروري أن يكون السلوك التنظيمي لفرد أو مجموعة من الناس هو نفس السلوك الذي ينتهجونه خارج التنظيمات، ولا شك أن المستوى الوظيفي للمديرين يحتم عليهم سلوكيات مختلفة عن سلوكيات غيرهم، وذلك بسبب تفاوت مستوى المسئوليات والمهام الملقاة على عاتقهم. ومن هذه الزاوية يمكن تفسير اختلاف محتوى البرامج التدريبية التي يتم تصميمها في أي منظمة حسب الفئات المستهدفة من عمليات التدريب. وهذا موضوع على درجة كبيرة من الأهمية، ويفسر مدى الإقبال على البرامج التدريبية. إذ ليس من المفيد تساوى محتوى البرامج

التدريبية بغض النظر عن الجهات المستهدفة في عملية التدريب. فالسلوك التنظيمي لا يمثل إلا تطبيقاً لنموذج واحد من النماذج المختلفة للإنسان.

يعيش الإنسان في بيئة معينة يؤثر ويتأثر بها وعليه أن يتكيف فيها فالإنسان دائماً يتفاعل مع البيئة المحيطة به وهو لا يتأثر بهذه البيئة الخارجية فقط بل يتأثر أيضاً بالمنبهات الصادرة من بيئته الداخلية أي من دوافعه وإحساساته ورغباته فعلم النفس يدرس الطواهر السيكولوجية التي تنشأ من هذا التفاعل الذي يتم بين الإنسان وبين بيئته الخارجية والداخلية التي تبدو في السلوك ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بطروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته ويتحقق له التوافق والتكيف والسلوك الذي نعبه هو النشاط أو السلوك الكلي وإذا كنا قد استخدمنا كلمة السلوك لتعبر عن موضوع علم النفس فإما نأخذها معناها الواسع والتي تشمل كل ما يصدر عن الكائن والإنسان وأنها لا تشمل فقط أنواع النشاط الحركي مثل المشي والكلام ولكنها تشمل أيضاً النشاط العقلي مثل التفكير والتخيل والتفكير وكذلك النشاط الانفعالي مثل الفرح والحزن والنصحك والحياح فإننا نعنى كل ما يصدر من الإنسان أثناء تفاعله مع البيئة ويلاحظ أن تعرض الفرد في موقف ما يكون محكوماً بمجموعتين من العوامل:

• عوامل تتعلق بالفرد نفسه من ميول ورغبات وعادات واستعدادات وقدرات ومهارات وخبرات.

• عوامل تتعلق بالمجال الذي يوجد فيه الفرد وهذا المجال اجتماعي في أغلب الأحيان إن لم يكن كلها.

والسلوك هو المصدر الوحيد الذي يمكن أن يلاحظ في الفرد فنحن لا نستطيع الاستدلال على الأنشطة العقلية والمشاعر والأفكار إلا عن طريق السلوك حيث أنه

يعتبر وصفاً موضوعياً لما يصدر من الفرد سواء كان عملاً حركياً أو نشاطاً وكرياً فالهدف العام للسلوك هو خفض التوترات والقضاء على حالة التفكك.

تعريفات السلوك:

يرى السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) أن السلوك هو عبارة عن كل ما يصدر عن الكائن الحي من تصرفات وأنشطة مختلفة عند تفاعل هذا الكائن واتصاله بالبيئة الخارجية التي يوجد بها في محاولته للتكيف معها.

وهو سلوك الفرد في عمله داخل المنظمة التي يعمل بها والتي تفتح سلعة أو خدمة وليس في حياته الشخصية وسط عائلته أو أصحابه.

ويذكر على أحمد على (ب.ت) أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضاً نشاطاً مستمراً يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته وينسج حاجاته ويحل مشكلاته هذا ويتخذ السلوك الإنساني صوراً شتى نذكر منها ما يلي:

السلوك العقلي:

وهو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد ذكائه في مواجهة مختلف المشكلات التي تقابله في حياته.

السلوك الحركي:

وهو كل مهارة يدوية يتعلمها الفرد وعادة ما يتطلب هذا السلوك قدراً من السلوك العقلي.

السلوك الانفعالي:

وهو السلوك الناجم عن استجابة الفرد لمنبه معين ومن بين هذه الانفعالات الفرح والحزن والبكاء والاكتئاب والغضب والتفاؤل والتشاؤم ...

السلوك اللقوي:

ويتمثل هذا السلوك في عمليات الاتصال التي تتم بين الأفراد بعضهم البعض الأخر.

السلوك الاجتماعي:

وهو ذلك السلوك الذي يصدر عن الفرد وهو تعامل مع مختلف الجماعات.

السلوك التوافقي:

وهو ذلك السلوك الذي يصدر عن الفرد في محاولة منه ليتكيف مع المواقف المحيطة التي تصادفه في حياته اليومية حيث يتمثل هذا السلوك في البحث عن أهداف بديلة أو تنازل الفرد عن بعض الدوافع التي لم يستطع إشباعها أو رضائه عن الإشباع الجزئي لهذه الدوافع.

خصائص السلوك:

ويرى عرفه متولي سند (ب.ت) أن خصائص السلوك هي:

١/ السلوك هادف:

بمعنى أن كل سلوك يصدر عن الإنسان لابد أن يكون موجهاً لهدف معين وهذا الهدف قد يكون في تحقيق ميزة معينة أو تلاشي ضرر كما أن هذه الأهداف قد تكون معروفة للإنسان أو مجهولة.

٢/ السلوك المسيب:

أي أن السلوك لابد أن يكون له سبب والسبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه الحركات والمؤثرات وهذه الأسباب تنقسم إلى أسباب جسمانية مادية وأسباب معنوية اجتماعية كما أن هذه الأسباب قد تكون مجهولة وغير واضحة.

٣/ السلوك له دافع:

والدوافع هنا هو القوة الحقيقية التي تحرك هذا السلوك فحيث يوجد لدى الإنسان دوافع أو رغبات غير مشبعة فإن المرء يسلك سلوكيات معينة لإشباعها. ويشير المعيد محمد لبدّة وآخرون (١٩٩٩) إلى خصائص السلوك وهي:

- ١- قابلية سلوك الإنسان للتغير لمواجهة البيئة المتغيرة باستمرار.
- ٢- القدرات العقلية تميز سلوك الإنسان بالسرعة في حل مشكلاته بالطريقة التي يراها.
- ٣- قدرته على استعمال ملكاته.
- ٤- سلوك الإنسان العادي يتصف بالسرعة نتيجة التعود.

أنواع السلوك:

ويتمم بمعناه العام إلى:

السلوك الغريزي:

هو سلوك فطري وبالتالي يقوم به الإنسان لتلبية دوافع فطرية، وهذه الدوافع هي ما يمكن أن يطلق عليها ما يسمى بالغريزة.

السلوك العادي:

وهو السلوك الذي يتكون نتيجة تكراره أكثر من مرة ويصبح مألوفاً عند صاحبه ويتصف بالصفات الآتية: يصبح مريحاً للنفس، سريعاً، منظماً، سهل الأداء والتناول، تلقائياً، محدود الاتجاه، إرادي.

السلوك العشوائي:

وهو السلوك الذي يقوم به الفرد بدون تفكير وعفو الخاطر أو مصادفة بدون مقدمات أو لإشباع حاجة معينة ظهرت فجأة والدوافع لهذا السلوك قد يكون إحساسا أو شعورا عصبيا طارئا.

السلوك الآلي:

هو جميع الحركات التي تصدر عن أجهزة الجسم وبشكل دائم تعتبر سلوكاً آلياً مثل دقات القلب وإفرازات الغدد والدورة الدموية والهضم والمسئول عن ذلك هو علم وظائف الأعضاء وليس علم النفس أو علم السلوك التنطبيسي.

السلوك المنعكس:

أ- السلوك المنعكس الإيجابي:

هو سلوك غير مرتب وغير منظم ولا إرادي ولا شعوري أحيانا مثل إغلاق الجفن عند تسليم ضوء شديد على العين فإن هذا السلوك يختلف عن السلوك الآلي في الآتي:

- السلوك الآلي مستمر بخلاف السلوك المنعكس فهو يظهر عند وجود مثير.
- السلوك الآلي مركب لأنه مشترك بين مجموعة من الأعضاء أما السلوك المنعكس فهو سلوكا خالصا لحماية عضو واحد.
- السلوك الآلي لا يحتاج إلى مؤثر خارجي أما السلوك المنعكس يحتاج بالضرورة إلى مثير خارجي.
- السلوك الآلي عاما أما السلوك المنعكس فهو سلوكا خاصا.

ب- السلوك المنعكس السلبي:

وهو يحدث نتيجة مثير صناعي.

السلوك الفردي:

هو ذلك السلوك الذي يصدر من الإنسان ليبي دافعا شخصيا غير متأثرا بأى عامل من العوامل الاجتماعية، ويكون الغرض منه هو المحافظة على حياة الإنسان.

السلوك الجماعي:

هو سلوك الفرد لتلبية عوامل أو دوافع اجتماعية والغرض منه هو المحافظة على الفرد باعتباره عضوا في مجتمع مثل الأسرة أو المدرسة.

عناصر السلوك:

ويشير أحمد ماهر (١٩٩٣) إلى أن عناصر السلوك هي تلك المتغيرات التي

يجب دراستها لفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به وهذه العناصر هي:

١/ التعلم:

وهو ذلك العنصر الذي يمكن الاستفادة منه في فهم كيفية إكتساب الفرد

لسلوكه وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنشاطا معينة من السلوك.

٢/ الإدراك:

وهو ذلك العنصر الذي يفيد في تفسير كيفية فهم الآخرين لما يتعرضون له من

مواقف وأحداث.

٣/ الدافعية:

وهو ذلك العنصر الذي يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية

الأفراد للعمل وفي التسلح ببعض المهارات التي يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية.

٤ / الشخصية:

وهو ذلك العنصر الذي يمكننا من خلال الفهم الصحيح له أن توجه الآخرين إلى الداء السليم.

٥ / القدرات:

وهو ذلك العنصر الذي يمكننا من خلال الفهم الصحيح له من تصميم اختبارات العمل واختبار الأفراد الأكفاء لأداء أعمال معينة.

محددات السلوك الإنساني:

١- القدرات الجسمية للفرد:

فالفرد الذي يتمتع بقوة بدنية مناسبة يكون لديه الفرصة للقيام لبعض الأعمال التي لا يستطيع فرد آخر ضعيف القوى القيام بها.

٢- القدرات العقلية: تنقسم إلى نوعين هما:

(أ) القدرات العقلية العامة أو ما يطلق عليه اسم الذكاء وهذه القدرة تختلف من شخص لآخر ومن ثم فإنها تؤثر على مدى نجاح الفرد في الأعمال التي تعرض عليه.

(ب) القدرات العقلية الخاصة والتي منها القدرة اللغوية الحسابية واليدوية والميكانيكية والفنية وبعض هذه القدرات مطلوب توافرها في الفرد على مستوى معين للنجاح في بعض الأعمال.

٣- الشخصية:

لاشك أن الشخصية هي التي تحدد وإلى درجة كبيرة شكل التصرفات والأفعال الصادرة عن الفرد كما أن فهمنا لشخصية الفرد يجعلنا قادرين على

التنبؤ بما ستكون عليه التصرفات هذا الفرد إذا واجه موقفاً معيناً أو صادف مشكلة محددة.

٤. الثقافة:

أن الثقافة لها تأثير واضح أيضاً على سلوك الأفراد لأن الفرد يشب ليجد نفسه طوعاً أو كراهية يتبع ما هو سائد في الجماعة من ثقافات فهو يأكل بالطريقة التي يأكل بها الناس وتزوج حسب العرف والتقاليد السائدة.

٥. الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

وهنا يلاحظ إن أثر الجماعات على سلوك الأفراد يختلف باختلاف أهمية الجماعة بالنسبة للفرد والمدة التي يقضيها الفرد في الجماعة ومدى قدرة هذه الجماعة على إشباع حاجات الفرد المالية والاجتماعية والنفسية.

٦. الطبقة الاجتماعية للفرد:

فهي تترك بصماتها على سلوك أفرادها وتفرض بعض القيود على تصرفاتهم فمثلاً قد أثبتت الدراسات أن أفراد الطبقة الدنيا لا يستويهم التعليم اللفظي ولكن يستويهم اكتساب المهارة والخبرة التي تزيد من قدراتهم على الاكتساب المادي.

أهمية دراسة السلوك الإنساني:

تأتي أهمية دراسة العلوم السلوكية بصفة عامة من إنها يمكن أن تقدم لنا تفسيراً لختلف المشكلات اليومية التي تواجه الإنسان في حياته في المجالات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن دراسة العلوم السلوكية تمكن الإنسان من القدرة على التنبؤ بهذا السلوك الإنساني في المستقبل، وإن كان لا يمنعنا من القول بأن عملية التنبؤ بالمظاهر الإنسانية أم لا يخلو من الصعوبة. ولاشك أن أهمية التنبؤ بالسلوك الإنساني تعود إلى إمكانية

استخدام نتائج ذلك في عمليات التخطيط الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، كما أن هذه الدراسة للسلوك والتنبؤية تساعد في إمكانية ضبط السلوك والتحكم فيه. النماذج الأساسية للسلوك الإنساني:

يشير السعيد محمد لبدّة وآخرون (١٩٩٩) إلى ثلاثة نماذج:

١- نموذج السلوك الفردي:

يتكون نموذج السلوك الفردي من ثلاث أجزاء تتمثل في مؤثر خارجي يتعرض له الإنسان بمجموعة من المراحل والعمليات النفسية التي ترسب وتدمج هذا المؤثر الخارجي في تكوين الفرد الخاص وعلى ضوء ذلك يتحدد نوع السلوك كنتيجة للاستجابة لهذا المؤثر.

٢- نموذج السلوك بين فردين:

يتأثر السلوك ليس بفرد واحد وهو الفرد الذي يصدر السلوك عنه ولكن هناك فرد آخر وهو العالم المحيط الذي يمثل فرداً ثانياً يتعامل ويؤثر في هذا السلوك.

٣- نموذج سلوك الجماعة:

وهو يتكون من ثلاث عناصر وهم أفراد الجماعة ذاتهم، والتنظيم الذي توجد به الجماعة، وأخيراً المناخ الفني والاجتماعي والمادي الذي يحيط بالجماعة وتعمل في ظله.

تعريفات السلوك التنظيمي:

يذكر محمد الصيرفي (٢٠٠٥) نقلاً عن سيزلاقي وولاس *Szilagy and Wallsce* أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما يضيف محمد الصيرفي (٢٠٠٥) نقلاً عن روبنس Robbins أن السلوك التنظيمي هو: العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهيد سلوك العاملين ومن ثم إداراتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية.

ويرى ناصر محمد العديلي (١٩٩٥) أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو: المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة. وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها (الأفراد) وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.

ويذكر أحمد ماهر (١٩٩٥) أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة على سلوك العاملين بالمنظمة. ويشير عبد الغفار حنفي (١٩٩٦) إلى أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم.

ويرى عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٥) أن السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بإفترض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية. عبد الفتاح دياب، ١٩٩٥م.

ويذكر حسين القرزاز (١٩٩٧) أن السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

ويشير أحمد مامر (١٩٩٨) إلى أن السلوك التنظيمي:

- ١) هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- ٢) هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- ٣) هو علم وفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. وهو فن أيضا لأنه يمكن الفرد من أن يستفيد من حصيلة خبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين.

هل السلوك التنظيمي علم أم فن؟

العلم :

هو بناء موحد ومنظم من المعرفة يتعلق بحقائق ، ويبين القوانين والمبادئ العامة . والفرد هنا مطالب بان يلم بمبادئ ونظريات السلوك التنظيمي للاستفادة بهذه النظريات والمبادئ في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه . وحتى لا يعتمد في نجاحه على ضربات الحظ والتخمين والخبرة.

الفن :

فهو المهارة التي يمارس بها الفرد عمله حسب شخصيته المتميزة ، ومن واقع خبراته وتجاريه وثقافته وعلمه . والفرد هنا مطالب أن يستفيد من حصيلة خبراته وتجاريه وثقافته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين .

وإذا حاولنا أن نجيب على التساؤل الخاص وهو: هل السلوك التنظيمي علم

أم فن؟

فإننا لا يمكن أن نعطي إجابة محددة وفاصلة فهم في الواقع خليط أو مزيج

من العلم أو الفن .

* الفرق بين السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد والموارد البشرية :

تهتم إدارة الأفراد والموارد البشرية بنظم جذب واختيار وتحفيز العاملين بالمنظمة ، أي أنها تهتم بالجانب الفني في هذا الصدد.

وبشكل عام فإن السلوك التنظيمي هو أسلوب للتفكير ولإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العلمية . هناك رأي آخر يري أن السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بدراسة وفهم والتنبؤ والرقابة على السلوك الإنساني بالمنظمات

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني حيث استفاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم خلال فترة تطوره وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة به ، السلوك التنظيمي :

أولاً: علم النفس :-

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك ، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً ومن ثم القدرة على التحكم فيه ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة ونصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة .

ثانياً : علم الاجتماع :-

إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع . ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من الناس التي لها أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة .

ثالثاً : علم الانثروبولوجيا :

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية . والمشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم .
مهارات فهم السلوك :

ويرى أحمد ماهر (١٩٩٨م) أن المدير يحتاج إلى ثلاث مهارات رئيسية حتى يتمكن من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به والتحكم فيه هي :

(١) **المهارات الفنية**: وهي التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية حيث يتم استخدام هذه المهارات الفنية في بداية حياتهم العملية بغزارة وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية.

(٢) **المهارات السلوكية**: وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيهه. ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم.

(٣) **المهارات العقلية**: وهي تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف، والبصيرة والنفاد في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء.

عناصر السلوك التنظيمي:

ويشير محمود سليمان العمليان (٢٠٠٢) إلى عناصر السلوك التنظيمي:

١- الأفراد وذلك من خلال جميع أنواع المنظمات.

٢- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات.

٣- عناصر البيئة الخارجية.

٤- الهيكل التنظيمي وبه الوظائف والمناصب.

خصائص السلوك التنظيمي :

ويشير أحمد إبراهيم عبا الهادي (١٩٩١) إلى خصائص السلوك التنظيمي

١- هو طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات هي الفرد والجماعة والمنظمة.

٢- هو يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك.

٣- حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم وإدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم.

٤- هو يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها.

٥- للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي.

٦- طالما أن هناك قواعد وأسس في مجال السلوك التنظيمي فإن الأساليب

العلمية يكون لها أهميتها في دراسة المتغيرات والعلاقات.

تطور مفاهيم السلوك التنظيمي:

ويذكر محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠):

يعتمد تطور المعرفة الإدارية في مجال السلوك الإنساني على تطور العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تبحث في سلوك الإنسان كفرد يعمل لوحده وكعضو في جماعة، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في زيادة فهم سلوك العاملين في المنظمات الإدارية. لذلك فإن علم النفس، وعلم الاجتماع، ونظرية التنظيم وغيرها من العلوم المتصلة هي منابع الفكر السلوكي التنظيمي. فمفهوم العلوم السلوكية يشير إلى المعرفة المنظمة التي تبين كيف ولماذا يتصرف الناس بشكل أو بآخر.

ويعتبر علم النفس وعلم الاجتماع من أهم الروافد للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي. ذلك إن علم النفس هو العلم الذي يبحث في سلوك الإنسان ومراحل تطور هذا السلوك مع نمو الإنسان وتطوره. ومن ذلك: المؤثرات على نمو الشخصية وتطور مفاهيم الإدراك، والاتجاهات، والقيم، والدوافع والحوافز، وما إلى ذلك من مفاهيم تتصل بالسلوك الإنساني. فقد ساهمت النظريات في علم النفس وخاصة في مجال تطور الشخصية الإنسانية في زيادة الإلمام والمعرفة بسلوك الإنسان، مما ساعد في الاستفادة من هذه النظريات في التعامل والمعرفة بسلوك الإنسان في مواقع العمل المختلفة. ذلك لأن سلوك الإنسان الرسمي قد يختلف عن سلوكه الشخصي إلا أن هناك تداخلاً كبيراً بين النوعين من السلوك.

يذكر محمد صالح الحناوي (١٩٩٠) أنه قد حل (السلوك التنظيمي) محل (العلاقات الإنسانية) في تمثيل المدخل السلوكي للإدارة وقد كان اهتمام العلاقات الإنسانية بمشاكل معينة مثل:

١- كيفية إسعاد العمال.

٢- كيفية تخفيض بين الملل الذي يصاحب أداء العمل.

٣- كيفية القضاء على التضارب بين الرؤساء والمرؤوسين.

العلاقات الإنسانية تقدم حلول ومن أمثلتها:

(أ) الاتصالات الشفوية ذات الاتجاهين.

(ب) نظام المشاركة.

(ج) تفويض السلطة والمسئولية.

(د) القيادة الديمقراطية.

ولكن التحليل السلوكي الحديث للتنظيم والإدارة يهتم بمشاكل ذات طابع

مختلف مثل:

• كيفية إشعار أعضاء التنظيم بكرامتهم وبمدي أهميتها من خلال الأعمال

التي يقومون بها.

• كيفية مواجهة مشاكل التغيير والتضارب بنجاح.

• كيفية إدماج المسئولية وزيادة كفاءة العمل.

حيث تعد أي محاولة لاستخدام أساليب نظرية العلاقات الإنسانية القديمة

في حل المشاكل الحديثة للتنظيم والإدارة غير مجدية حيث أن هذه الأساليب تنسم

ببساطة متناهية ولا يمكنها التأثير الفعال في المشاكل الإنسانية المعقدة الموجودة

داخل التنظيمات الحديثة فإن السلوك التنظيمي الحديث يقوم على أساس التفهم

الكامل حيث يتطلب العودة خطوة للوراء والاهتمام بالتفهم التام لمتغيرات

ومسببات السلوك في التنظيمات قبل أي محاولة لتطبيق أية حلول. (١٥: ٣٧، ٣٨)

ويشير ناصر محمد العديلي (١٩٩٥) إلى علاقة السلوك الإنساني والتنظيمي بالعلوم الأخرى فإن أهم العلوم السلوكية التي استفاد منها السلوك الإنساني والتنظيمي وهي علوم:

١) علم النفس وأهم فروعها: علم النفس الإكلينيكي-علم النفس الاجتماعي-

علم النفس التنظيمي - علم النفس الإداري - علم النفس الصناعي.

٢) علم الاجتماع.

٣) علم الإنسان (العلاقات) أهم فروعها: الأنثروبولوجيا الطبيعية-الأنثروبولوجيا

الثقافية أو الحضارية.

٤) علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا).

٥) علم الاقتصاد.

٦) العلوم السياسية.

٧) نظرات المنظمة.

٨) علم الإدارة.

٩) الهندسة الصناعية.

١٠) نظرات الاتصالات.

أنماط السلوك التنظيمي:

يقصد به تلك التصرفات والأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظمة الرؤساء

والمرؤوسين أو الأفراد المرتبطين بالمنظمة أثناء محاولتهم القيام بأداء الواجبات

المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى.

وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبيدة وآخرون (١٩٩٩) إلى أن السلوك

التنظيمي يصنف من وجهة نظر المنظمة إلى ثلاث أنواع:

١- سلوك معاون في تحقيق أهداف المنظمة مثل تنفيذ العاملين والمديرين للخطط والبرامج الموضوعية وتطويرها وعلاج مشاكلها.

٢- سلوك منقوض ومعوق لتحقيق أهداف ونشاط المنظمة مثل التكاثر والتباطؤ في العمل وتجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

٣- سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفاءة المنظمة مثل تجنب أى عمل يسبب ضرر لأهداف المنظمة والتمنع عن أى أسلوب إيجابي يحقق قيمته. ويشير ناصر محمد العديلي (١٩٩٥) إلى أن هناك سلوك تنظيمي كلي وسلوك تنظيمي جزئي:

السلوك التنظيمي الكلي: هو دراسة الفرد بما يحتوى عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المنظمة التي يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية.

أما السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المنظمة التي يعمل بها وحده.

وقد عقد مقارنة بين السلوك المعتاد للإنسان والسلوك المفضل للمنظمة كما يلي:

١) يتجه السلوك المعتاد للفرد نحو تحقيق أهداف شخصيته في حين يتجه السلوك المفضل للمنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢) يحرك السلوك المعتاد للفرد دوافع بعضها رشيدة وأخرى عاطفية بينما يستجيب السلوك المفضل للمنظمة للدوافع الرشيدة فقط.

٣) يتسم السلوك المعتاد للفرد بالتغير والتقلب في حين يتميز السلوك المفضل للمنظمة بالثبات والاستقرار.

٤) عادة ما يتأثر السلوك المعتاد للفرد بالدوافع الاجتماعية وقد يتجه في سبيل ذلك إلى معارضة المنظمة في حين يستجيب السلوك المفضل للمنظمة فقط لمطالب المنظمة ويلتزم فقط ما يعاونها.

٥) يميل السلوك المعتاد للفرد إلى التحرر والاستقلالية بينما يقبل السلوك المفضل للمنظمة قيود المنظمة وأساليب رعايتها.

فإن هذه المقارنة تساعد في التوصل إلى بعض النتائج التي ترسم لنا الأبعاد الجديدة للمشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة وانعكاساتها على جهود ودور المنظمة المنزول لاستيعاب وتغير صفات وخصائص السلوك المعتاد للفرد. **مستويات عناصر السلوك التنظيمي:**

ويرى أحمد ماهر (١٩٩٨) أن هناك مستويات من العناصر السلوكية والتي تكون بناء السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي.

أولاً: عناصر السلوك الفردي:

١- **القدرة:** وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذه للقرارات.

٢- **التعلم:** وهو يفيد المديرين العاملين في كيف يكتسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

٣- **الدافعية:** وهو يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، والتسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

٤- **الشخصية:** وهو يساعد المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية لتمكين المدير من توجيه الرؤوسين للأداء السليم.

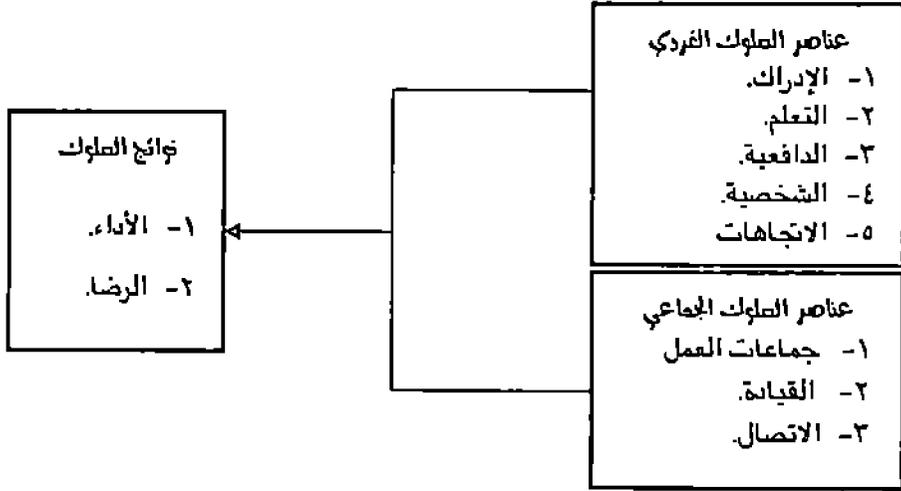
٥- **الاتجاهات النفسية:** يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل.

ثانياً: عناصر السلوك الجماعي:

١- **الجماعات:** ويتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، وظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

٢- **القيادة:** يفيد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

٣- **الاتصال:** يفيد في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية، والاجتماعية.



نمذجة العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمتنشة:

هناك العديد من المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمنشآت وتؤثر على أدائهم تأثيراً سلبياً. وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبددة وآخرون (١٩٩٩) إلى بعض نماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في منظماتنا والتي ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة. مشاكل مرتبطة بالرؤساء مثل:

- ١- عدم التوزيع السليم للعمل.
- ٢- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٣- عدم وجود متابعة وحساب للعاملين.

مشاكل مرتبطة بالمرؤوسين مثل:

- ١- عدم الاستخدام السليم للوقت.

- ٢- إنتاج قليل.
- ٣- تمثيل الذكاء مع الغير بصورة غير سليمة. - عدم تقبل التوجيه.
- ٤- التسرع في إنهاء العمل.
- مشاكل مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين مثل:
- ١- عدم القدرة على مواجهة الرأي الأخر.
- ٢- الإلقاء المسئولية على الغير وتجنبها.
- ٣- عجز في اتخاذ القرارات بدون موضوعية.
- ٤- عدم اتصال بين الأهداف العامة أو الشخصية.
- وتعكس المشاكل السلوكية للرؤساء والمرؤوسين تأثير السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد داخل منظوماتهم) بعناصر وخصائص البيئة الخارجية المنظمة.
- عناصر البيئة الخارجية مثل:
- ١- الظروف الاقتصادية للدولة.
- ٢- درجة تدخل الحكومة في أعمال المنظمة.
- ٣- المناخ.
- ٤- السكان.
- ٥- العادات والتقاليد.
- ٦- تأثير اتجاهات الأفراد.
- ٧- المعتقدات الشخصية.
- ٨- العلاقات بين الأشخاص.
- خصائص المنظومة مثل:
- ١- نوع ملكية المنظمة.
- ٢- نوع نشاط المنظمة.
- ٣- حجم المنظومة وتاريخ تطورها.
- ٤- تأثير عنصر الزمن على نظام العمل.

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

يذكر أحمد ماهر (١٩٩٨) أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك، والتنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات. كما تذكر دعاء عبد الله عياد (٢٠٠٥) أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو فهم سلوك العاملين، للتنبؤ بسلوك العاملين، توجيه وضبط سلوك العاملين.

وتشير علاء علاء الدين عبد العزيز (٢٠٠٣) إلى أن هناك ثلاثة أهداف للسلوك التنظيمي:

١- الشرح: عندما نحاول البحث عن إجابة عن السبب في أن فردا أو مجموعة من الأهداف قد فعلوا شيئا فإننا نسعي نحو هدف الشرح، ومن المحتمل أن يكون هذا الهدف أقل أهمية من بين هذه الأهداف الثلاثة وذلك لأنه يحدث بعد أن تقع الحقيقة.

٢- التنبؤ: يركز على الأحداث المستقبلية لتحديد أي نتائج سوف تترتب على عمل معين، وعلى أساس معرفة السلوك التنظيمي يمكن للمدير التنبؤ باستجابات سلوكيه معينة للتغير، وبالطبع هناك طرق مختلفة يمكن اللجوء إليها لتنفيذ التغير. فمن المحتمل أن يقيس المدير استجابات العاملين فيتوقع أي اتجاهات يمكن أن تولد أقل درجة من المقاومة من جانب العاملين يستخدم المعلومات في اتخاذ قراره.

٣- **التحكّم:** أكثر الأهداف جدلا هي استخدام المعرفة النابعة من سلوكيات التنظيم للتحكم في السلوك، وعلى سبيل المثال قد يتساءل المدير أن يفعله ليجعل شخص يبذل مزيدا من الجهد في وظيفته فإن هذا المدير يكون مهتما بالتحكم.

يذكر العديلي (١٩٩٥) أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإرادية والرضاء الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظومة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة لتحقيق أهداف المجتمع.