

الوحدة الأولى

السلوك الإنساني

1- مفهوم السلوك الإنساني

يقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية. ويتضمن السلوك التنظيمي بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات داخل المنظمات.

ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

2- أنواع السلوك

يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي:

1- السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين.

2- 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.

3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة:

• المثال الأول: مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟

• المثال الثاني: اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن

الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

• المثال الثالث: يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

• المثال الرابع: مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة؟

فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه؟

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، ولذلك فقد عرفه الأستاذ هودجيتس وألتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية "

إذن؛ نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف وهي:

- 1- التعرف على مسببات السلوك.
- 2- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
- 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

4- مستويات السلوك التنظيمي:

حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد - الجماعة - التنظيم الرسمي، فلا بد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لا بد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، ولا بد أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، ولا بد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة، كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة، ولذلك وصف الأستاذ أندرو دي سيزلاقي والأستاذ مارك جي والاس مجال السلوك التنظيمي بقولهم "السلوك التنظيمي

يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها".

5- السلوك الإنساني والروح المعنوية للعاملين⁽¹⁾ :

إن لمعنويات العاملين أهمية كبيرة فهي تعتبر مقياس لمدى فعالية أداء العاملين فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك النتائج التي يتوقعها المشروع عندما ترتفع الأجور أو بتطبيق نظام للمكافآت التشجيعية وينظر بعض المدراء إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنويات هؤلاء العاملين بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب مثلا اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وهناك روح معنوية للفرد وروح معنوية للجماعة.

الروح المعنوية للفرد:

فهي تعتبر مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتعبر أيضا عن مشاعره اتجاه زملائه في العمل واتجاه رؤسائه بالإضافة إلى ردود الفعل لديه اتجاه ساعات العمل التي يؤديها ونوع الإشراف الخاضع له وسياسات الأفراد التي يتبعها المشروع وغير ذلك من ظروف العمل.

(1) بالاعتماد على المصدر التالي: احمد السد الكردي، على الرابط التالي:

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/06/blog-post_7731.html

تتركز الروح المعنوية للفرد على أهمية تكيف الفرد في عمله وعلاقات العمل المحيطة به مما أدى إلى القيام بدراسات حول حاجات الفرد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة في المشاركة، والتعيين والتنمية الذاتية وقد اختلفت الدراسات حول هذه الحاجات من حيث عددها وترتيب وأهميتها من وجهة نظر الفرد.

الروح المعنوية للجماعة:

فهي تصف ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة وتركز على المشاعر اتجاه القيم الاجتماعية وليس القيم الفردية وتعطي اهتماما اقل لبعض ظروف العمل المعنية واهتماما اكبر للمشاعر الجماعية، والاهتمامات والإنجازات التي تقوم بها المجموعة مما يجعل الفرد بأن يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحته وتكون الروح في هذه الحالة هي مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة.

(أ) أهمية وأهداف تنمية الروح المعنوية.

تتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى من رفع من الروح المعنوية بين العاملين، إذ تفترض الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل اقل، لذلك يسعى المدراء إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية اكبر وأداء أفضل والتميز في الأسواق، النمو والاستمرارية في العمل والربح الوفير، وفيما يلي يجب على المدراء الاهتمام بالعوامل التالية لتنمية الروح المعنوية:

- التعرف على ميول ونفسية الأفراد.
- تمكن الإدارة من التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها.
- التعرف على شعور الأفراد اتجاه الأعمال التي يحبون القيام بها والأعمال التي لا يحبون القيام بها.
- العمل على التخلص من الكبت النفسي الذي قد يتولد لدى الأفراد.
- شعور الأفراد باهتمام الإدارة بهم.
- الكشف عن الحاجة إلى القيام بأنواع معينة من التدريب.
- تزويد العاملين بالبيئة الملائمة للعمل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مستوى لائق من الرواتب والترقيات والمكافآت.
- إشاعة جو الثقة والاحترام والتقدير.
- تفويض السلطة (الحماس، الابتكار).
- الرضا عن العمل نفسه.

(ب) متطلبات رفع معنويات العاملين

أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذي يرفع من معنوية العامل أو الموظف أثناء العمل يعتمد اعتمادا كبيرا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل المادية، فرغبة العامل أو الموظف في العمل لا ترتبط دائما بالمادة بل هي تخضع أساسا لقوة حاجته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل، ومن أهم المتطلبات

التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف هي:

- **توافر الكفاءة:** وهي من الأمور المهمة، وهذا الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفرادها. فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين إلى العمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب.

- **توفير الأمن للمرؤوسين:** إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته، وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل من دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجالات في أسس التقييم، فكما يقولون: العدل أساس الملك.

- **الثقة في كفاءة المنظمة:** أن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها هي من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة، لأنه يستمد نجاحه من نجاح المنظمة ويفخر بمركزها، ونراه إذا ما دخله هذا الشعور، فإنه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعاً ذاتياً في ذلك.

• التوافق بين الفرد وزملائه: ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانا متصلا ومستحبا، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تلعب دورا كبيرا في خلق هذا الجو، وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.

• الأجور العادلة: إن العاملين عادة يتوقعون في عملهم أجورا متساوية للذين يقومون بنفس العمل وأيضا تكون هذه الأجور متناسبة مع أرباح الشركة لذلك فإن تقدير الأجور يجب أن يكون على أساس سليم وعلمي.

(ج) العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين

1- الاتصال ومدى تأثيره في تنمية الروح المعنوية للعاملين: فلقيام علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية الروح المعنوية للعاملين يتطلب وجود نظام سليم لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية وذلك من خلال اتجاهات الاتصال المفتوحة ووسائل اتصال تسمح بنقلها بسهولة ويسر وبشكل سريع مما يجعل العاملين متفهمين لها وتصلهم بالوقت المناسب وهذا ما يساعدهم على أدائهم لإعمالهم بنجاح وكفاءة أكثر وتجعل نفسياتهم في العمل أكثر ارتياحا.

2- القيادة الإدارية السليمة وتأثيرها على معنوية العاملين: يقصد بها توفير قيادة إدارية تتناسب مع المواقف على كافة المستويات الإدارية وهذه القيادة تكون قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فلتوفير مثل هذه القيادة لا شك في أنه سيحدث تأثيراً إيجابياً في الروح المعنوية، إذ يشعر الأفراد أن هناك من يهتم بهم ويوجههم الوجهة الصحيحة في تنفيذ أعمالهم المحاطة بهم ويساعدهم في تطوير أدائهم وتحقيق أهدافهم ويشعرهم بدورهم في العمل. وإن هناك معاملة حسنة أخوية تقدم لهم من قبل رؤسائهم.

3- التدريب ومدى تأثيره في تنمية الروح المعنوية: يعتبر التدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فالتدريب الجيد يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المنشأة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

4- الحوافز ومدى تأثيرها على الروح المعنوية: تعد الحوافز من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في معنويات العاملين بشكل مباشر بحيث ترفع من مستواه ومن مستوى إنتاجيتهم وهي تعتبر من

العوامل التي تثير الرغبة لديهم وتحتهم على العمل والإنتاج. والحافز هو فرصة تأخذ شكل مكافأة أو علاوة أو ثناء توفرها المنشأة أما الفرد لتثير عنده الرغبة والدافع للحصول عليها لإشباع حاجة لديه وذلك عن طريق العمل المنتج حيث هذا الإشباع يشعره براحة نفسية وبنفس الوقت يرفع من إنتاجية المنشأة وتحقيق أهدافها من خلال زيادة إنتاجية أفرادها وبالتالي فالحوافز المطلوبة هي حوافز مادية ومعنوية في آن واحد.

(د) مظاهر انخفاض الروح المعنوية.

إن الروح المعنوية من مسماها يتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها، ومن هذه المظاهر:

1- الشكاوى والتظلمات:

تمثل كثرة عدد الشكاوى في المنظمة مظهرا من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقيا، ولكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها وحتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها السابق في الارتفاع.

وليس حتما أن تكون بكثرة الشكاوى نتيجة لسوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بالضرورة أن قلة الشكاوى تكون

مظهرا من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب الأفراد بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات إلى شكواهم، فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيتهم.

إن من عوامل هدم الروح المعنوية في العمل أو الشركة هو سياسة عدم السماع للشكاوى والتسويق فيها أو المراوغة في حلها فيجب على المشرف أو الرئيس المباشر للعمل أن لا يكتفي فقط في الاستماع لشكاوى العاملين وان كان هذا الاستماع يخفف من سخطهم وتوترهم بل أن عليه أيضا أن يبحث بهدوء في أسباب الشكاوى وملاساتها والمساعدة في حسمها بشرط أن لا يتعارض ذلك الحسم مع المصلحة العامة.

2- دوران العمل:

تدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة، حتى في داخل القسم الواحد، إذا لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفعة كانت مظهرا من مظاهر انخفاض معنوياتهم، وثبات القوى العاملة في المنظمة ليس بالاحتمية دليلا على ارتفاع معنويات الأفراد، فمن الممكن أن فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، ومن هذا تقلل من خروج القوى العاملة وتظهر كأنها ثابتة.

إذا نستخلص مما سبق الآتي:

- 1- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.
 - 2- السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة
 - 3- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو:
 - التعرف على مسببات السلوك.
 - التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
 - التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
 - زيادة الروح المعنوية لدى العاملين.
 - حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة
- تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد – الجماعة – التنظيم الرسمي .
- للبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة.