

تمهيد: يعتبر السلوك ظاهرة تتميز بالتعقيد حيث تتفاعل عوامل مختلفة ومتعددة في إثارة سلوكه وتحديد اتجاهاته ولهذا فإن السلوك هو مجموعة تتفاعل فيما بينها. فالإداري في المنظمة يسلك سلوكاً مشدوداً بعوامل فردية شخصية تتعلق بنمط إدراكه وصراعه النفسي ودوافعه واتجاهاته وشخصيته وما إليها من العوامل الفردية التي تميزه عن غيره.

أولاً- مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي

1. **تعريف السلوك:** إن كلمة سلوك مصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب يمكن ان تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات فالسلوك هو استجابة او رد فعل لمؤثرات قد تكون داخلية أو خارجية.

2. **تعريف السلوك الإنساني:** يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها.

3. **أنواع السلوك الإنساني:** يمكن تقسيم السلوك الإنساني إلى قسمين:

• **السلوك الفطري:** هو الذي يولد وينشأ مع الفرد منذ ولادته مثل: البكاء.

• **السلوك المكتسب:** هو الذي يكتسبه الإنسان من خلال ممارساته.

4. **تعريف السلوك التنظيمي:** يعرف على أنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة

لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم. بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى). ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، **السلوك الفردي والسلوك الجماعي**، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الجماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع **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 الفعال والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث بالمنظمات.

5. **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

6. **التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

7. **السيطرة والتحكم في السلوك:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

ثانياً - محددات السلوك التنظيمي:

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

1. **المحددات النفسية (الفردية) للسلوك التنظيمي:** هي عبارة عن تلك المتغيرات التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة وهي:

• **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. ويعرف التعلم بأنه " عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة والمران والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثية".
ومن التعريفات التطبيقية للتعلم " التعلم تغيير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للتجربة".

• **الإدراك:** هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات. ويمكن تعريف الإدراك على أنه: " الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى".

• **الدافعية:** وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة لهم، ويمكن تعريف الدافعية أنها " عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشط وتعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما.

• **الشخصية:** إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية. وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين لأداء السليم،
وتعرف الشخصية بأنها " ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد مع غيره".

• **الاتجاهات:** هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين. وتعرف أنها " حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية تؤثر تأثيرا فعال على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك الموافق التي ترتبط بها". وتتكون الاتجاهات من ثلاثة: المكون الفكري، المكون الشعوري أو العاطفي والمكون الميل السلوكي.

2. **المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:** وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، منها:
3. **الجماعات:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل. وتعرف بأنها " اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".
4. **القيادة:** ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة وفي هذا الإطار يقول (شوقي ناجي مجيد) " القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين".
5. **الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.
6. **القيم:** وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع و يعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الأصح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، ويمكن تعريف القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، إن معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع إلى مجتمع آخر ومن نظام إلى نظام آخر، وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.
7. **البيئة والثقافة التنظيمية:** البيئة والثقافة التنظيمية هما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة للبيئة يمكن أن تميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم.