

تمهيد: يعتبر السلوك التنظيمي ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث تتفاعل عوامل مختلفة ومتعددة في إثارة سلوكه وتحديد اتجاهاته ولهذا فإن السلوك هو مجموعة تتفاعل فيما بينها. فالإداري في المنظمة يسلك سلوكا مشدودا بعوامل فردية شخصية تتعلق بنمط إدراكه وصراعه النفسي ودوافعه واتجاهاته وشخصيته وما إليها من العوامل الفردية التي تميز عن غيره ويعتبر الأفراد مفتاح نجاح المنظمة فلا يمكن أن تتصور نجاح المنظمة بدون أفراد مهما كانت التكنولوجيا المستعملة ومهما بلغت من راسمها فإننا نرى أن السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة ويتمثل ذلك في كونه يتغلغل في وظيفة ومن خلاله نستطيع معالجة الاختلافات وتغيير السلوك إلى الأحسن.

أولاً: مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي

إن كلمة سلوك بمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات فالسلوك هو استجابة أو رد فعل لمؤثرات قد تكون داخلية أو خارجية.

1- تعريف السلوك الإنساني:

✓ هو أي نشاط يقوم به الإنسان للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره.

✓ ويعرف كذلك أنه كل تصرفات الإنسان من فعل وقول وتفكير سواء كان داخل المنزل أو خارجه أم في مكتب العمل أو بيئة وبين نفيه.

2- أنواع السلوك الإنساني:

ويمكن 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.

3- مجالات الدراسة العلمية للسلوك الإنساني:

✓ المجال الأول: البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الإنسانية أمور ملحوظة ومشاهدة فالتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك المثيرات التي تحرك الإنسان لكي يتصرف أو يستجيب.

✓ المجال الثاني: يتجه البحث فيه على كيف يتكون السلوك وعملية التكوين هذه تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم عادة في ذهن الإنساني وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها.

✓ المجال الثالث: البحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أي التحليل للأنماط السلوكية المشاهدة.

يلاحظ في تحديد مجالات الدراسة السلوكية الاعتماد على منطق النظم فالجمال الأول هو دراسة المشيرات يختص بالمدخلات في النظام السلوكي أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعادل مع فكرة الأنشطة في مفهوم النظام ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشادة وهو عبارة عن مخرجات النظام السلوكي.

ثانيا: تعريف السلوك التنظيمي

هو مصطلح مركب من كلمتين هما السلوك وإداري فكلمة سلوك عرفانها سابقا أما الإداري تدل على كل من يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والفكر الإداري فإذا ربطنا مصطلح السلوك ومصطلح الإداري يظهر لدينا مفهوم السلوك الإداري الذي يعني نشاط الإنسان وتصرفه في مواقع العمل.

ويعرف كذلك دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين وإنتاجهم.

ويعرف السلوك التنظيمي أنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المتخصصة (تكنولوجيا) في المنظمة الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة.

ثالثا: خصائص السلوك التنظيمي

✓ يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيقت يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدد من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

✓ يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة المنظمة ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

✓ ينظر للسلوك التنظيمي كسلوك داخل المنظمات نتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء، الكفاءة، الرضا، الإنتاجية... الخ.

✓ يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية.

رابعا: عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي تشمل الأفراد والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تعيش فيها المنظمة.

✓ الأفراد: يتمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

✓ الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها.

✓ **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون المنظمة والأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجيا معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

✓ **البيئة:** تعمل المنظمة في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخير تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع فالبيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة فهي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل.

خامسا: أهداف السلوك التنظيمي

✓ **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما تسعى للإجابة على السؤال لماذا؟ فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني وقد يكون هذا الهدف هو أقل أهمية من الأهداف الثلاثة من وجهة نظر الإدارة. لأنه تم بعد حدوث الأمر أو الحدث ولكن بالرغم من هنا فإن فهم أي ظاهرة تبدأ بمحاولة التفسير تم استخدام هذا لتحديد سبب هذا التصرف فمثلا: إذا قدم عددا من الأفراد طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل فالأفراد يتركون العمل لأسباب عديدة ولكن عندما يفسر ترك العمل نتيجة لضعف الأجر أو الروتين في العمل فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لذلك.

✓ **التنبؤ بالسلوك التنظيمي:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد النواتج المترتبة عن ذلك التصرف واعتماد على المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه تفسير يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتفسير ومن ثم يستطيع أن ينفذ المدير قراراته الصحيحة.

✓ **السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فردا من الأفراد يبذل جهدا كبيرا في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات. أهداف فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فردا من الأفراد يبذل جهدا كبيرا في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات.

سادسا: أهمية السلوك التنظيمي

إن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو أساس في رفع الكفاءة وتحقيق أهدافها فالإنسان هو المورد الحقيقي والمهم في المنظمة وأن الموارد الأخرى ماهي إلا مساعدة له، حيث هو من يخطط ونظم ويستعمل هذه الموارد. والعوامل المحددة لكفاءة أداء العاملين وتمثل فيما يلي:

✓ **رغبة العاملين في العمل:** وتتمثل في كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه وثقافته، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بجماعات العمل وبالتكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان.

✓ **قدرة العاملين على العمل:** وتتمثل في العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل، ومن أمثلة ذلك: التدريب والمستوى التعليمي والمهارات الشخصية.

ويمكن تلخيص أهمية السلوك في بعض النقاط:

• أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام وتطوير هذه الموارد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته و ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية.

• أهمية الموارد البشرية للمنظمة أدى إلى ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

• تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، ما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للتوصل إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا من أجل فهم السلوك. ومن ثم التحكم بالتأثير فيه.

سابعاً: محددات السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد لسلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

1. المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتسيير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- إدراك السلوك وتوجيهه.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة.

2. الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح.
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف.

3. **البيئة:** تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة.