

المحاضرة الأولى: مدخل إلى السلوك التنظيمي

تمهيد

تتوقف فعالية المنظمة على مواردها المادية والتكنولوجية والمالية، لكنها تعتمد بدرجة كبيرة على سلوك الأفراد والجماعات الذين يستخدمون هذه الموارد ويتخذون القرارات ويتفاعلون داخلها. فقد يمتلك موظفان المؤهلات نفسها ويعملان في الظروف نفسها، ومع ذلك يختلف أدؤهما ودافعيتهما واستجابتهما للمواقف التنظيمية.

ومن هنا يهتم السلوك التنظيمي بفهم ما يفعله الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولماذا يتصرفون بطرق معينة، وما النتائج التي تترتب على هذه السلوكيات بالنسبة للفرد والجماعة والمنظمة.

الإشكالية التي نبدأ بها المحاضرة:

لماذا يتصرف الأفراد بصورة مختلفة داخل المنظمة رغم أنهم قد يعملون في الظروف التنظيمية نفسها؟

أولاً: من السلوك الإنساني إلى السلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك الإنساني

السلوك الإنساني هو مجموع الأفعال والاستجابات الظاهرة وغير الظاهرة التي تصدر عن الفرد نتيجة تفاعله مع ذاته ومع الآخرين ومع البيئة المحيطة به

السلوك لا يحدث في فراغ؛ بل ينتج عن تفاعل خصائص الفرد مع الموقف والبيئة التي يوجد فيها.

فعندما يحدث هذا السلوك داخل سياق العمل والمنظمة يصبح موضوعاً لدراسة السلوك التنظيمي.

2. مفهوم السلوك التنظيمي

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه مجال دراسة يهتم بفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، والعوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والاستفادة من هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة.

إذن يمكن تبسيط الفكرة في العلاقة التالية:

الأفراد + الجماعات + السياق التنظيمي → سلوكيات تنظيمية → نتائج فردية وتنظيمية

ثانياً: لماذا ندرس السلوك التنظيمي؟

دراسة السلوك التنظيمي ليست غايتها معرفة مجموعة من النظريات فقط، وإنما مساعدة المدير على فهم الجانب الإنساني في المنظمة واتخاذ قرارات أفضل بشأنه.

1. فهم السلوك: يساعد السلوك التنظيمي المدير على تفسير ما يحدث داخل المنظمة.

2. توقع السلوك: عندما نفهم العوامل المؤثرة في السلوك، نستطيع بدرجة معقولة توقع بعض النتائج المحتملة.

التنبؤ بالسلوك الإنساني ليس يقينياً؛ لأن البشر والمواقف التنظيمية معقدون ولا توجد قاعدة واحدة تصلح لكل الأشخاص والظروف

3. التأثير في السلوك وتحسين النتائج

يمكن للمدير استخدام المعرفة بالسلوك التنظيمي لتصميم بيئة عمل أفضل، وتحسين القيادة والاتصال والتحفيز والعمل الجماعي وإدارة الصراعات.

لذلك فإن الغاية ليست "السيطرة على الإنسان"، وإنما فهم الظروف المؤثرة في السلوك واستخدام ممارسات إدارية أكثر فعالية ومسؤولية.

ثالثاً: مستويات تحليل السلوك التنظيمي

من ثلاثة مستويات للتحليل، وهو التقسيم الشائع في الأدبيات المعاصرة: الفرد، الجماعة، والمنظمة. مستويات التحليل: تعني

أين نبحث عن أسباب السلوك؟ الفرد – الجماعة – المنظمة

والعلاقة بين هذه المستويات تكاملية وليست منفصلة.

رابعاً: الطبيعة متعددة التخصصات للسلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي لا يعمل بمعزل عن العلوم الأخرى، وإنما يستفيد من مجموعة من العلوم السلوكية والاجتماعية

لكن بدل سرد عدد كبير من العلوم، يكفي التركيز على أهمها:

العلم	ماذا يقدم للسلوك التنظيمي؟
علم النفس	الشخصية، الإدراك، التعلم، الدافعية، المشاعر
علم النفس الاجتماعي	الاتجاهات، التأثير الاجتماعي، العلاقات بين الأفراد
علم الاجتماع	الجماعات، الأدوار، العلاقات، القوة والصراع
الأنثروبولوجيا	الثقافة والقيم والاختلافات الثقافية

وتؤكد الأدبيات أن السلوك التنظيمي مجال متعدد التخصصات يستفيد خصوصاً من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا وغيرها لفهم السلوك في بيئات العمل .

خامساً: السلوك التنظيمي بين المعرفة العلمية والممارسة الإدارية.

قد يعتمد المدير في تفسير سلوك الموظفين على خبرته الشخصية، مثل أن يقول:

"الموظفون لا يعملون إلا إذا شددنا عليهم الرقابة". أو: زيادة الأجر تؤدي دائماً إلى زيادة الأداء

لكن الخبرة والانطباعات وحدها قد تكون مضللة.

السلوك التنظيمي يدفع المدير إلى الانتقال من الحدس والانطباع الشخصي إلى الفهم المنظم القائم على المعرفة والأدلة. ولهذا توجد صلة قوية بين بحوث السلوك التنظيمي ومفهوم الإدارة القائمة على الأدلة .

إذن لا ينبغي أن يسأل المدير فقط:

"ما الذي أعتقد أنه يحدث؟" بل: ما الأدلة التي أملكها؟ وما التفسيرات البديلة؟ وعلى أي مستوى توجد المشكلة؟"

سادساً: نموذج مبسط لفهم السلوك داخل المنظمة

مدخلات → عمليات سلوكية → نتائج

مثال:

خصائص الفرد + خصائص الجماعة + ظروف المنظمة

↓

الإدراك، الدافعية، الاتصال، القيادة، التفاعل، الصراع

↓

الأداء، الرضا، الالتزام، التعاون، الغياب، دوران العمل...

الفكرة الأساسية هي:

السلوك الذي نراه داخل المنظمة لا ينتج عادة عن عامل واحد، وإنما عن تفاعل مجموعة من العوامل على مستويات مختلفة.

1. المدخلات

هي الظروف والعوامل الموجودة أصلاً والتي يمكن أن تؤثر في سلوك العاملين. ويمكن أن تأتي من المستويات الثلاثة التي شرحناها سابقاً:

أمثلة	مستوى المدخلات
الشخصية، القيم، القدرات، الخبرات	الفرد
خصائص الفريق، الأدوار، العلاقات بين الأعضاء	الجماعة
الهيكل، الثقافة التنظيمية، نظام العمل، سياسات الموارد البشرية المنظمة	

إذن العامل لا يدخل المؤسسة كصفحة بيضاء؛ لديه شخصية وقيم وخبرات، ثم ينضم إلى جماعة معينة ويعمل داخل منظمة لها ثقافة وهيكل وأنظمة خاصة بها.

2. العمليات السلوكية

هنا نصل إلى ما يحدث نتيجة تفاعل الفرد مع الجماعة والمنظمة. مثلاً تظهر عمليات تتعلق بـ:

الإدراك، الدافعية، اتخاذ القرار، الاتصال، القيادة، التفاعل داخل الجماعة، القوة، الصراع...

وهذه العمليات تساعدنا على تفسير كيف تحولت المدخلات إلى سلوك معين.

3. النتائج

في النهاية تظهر نتائج يمكن ملاحظتها على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، مثل:

الأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام، التعاون، الغياب، دوران العمل، فعالية الفريق...

إذن المنطق الكامل لتفسير السلوك التنظيمي هو:

عوامل فردية وجماعية وتنظيمية → تؤثر في العمليات السلوكية → فتنج عنها نتائج فردية وجماعية وتنظيمية.