



جامعة الأنبار
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات الصباحية والمسائية

المقرر الدراسي السلوك التنظيمي / المرحلة الثانية / إدارة الأعمال

لدراسات الصباحية والمسائية

2021/ 2020

مدرس المادة / م.م. احسان سالم مصري

عناصر المحاضرة الثانية

- 1- النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الانساني
- 2- تطور العلوم السلوكية ، علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الاخرى مثل (علم النفس ، علم الانسان ، علم الاجتماع)
- 3- السلوك التنظيمي في النظريات الادارية الرئيسية
- 4- ما هي التحديات خاصة بممارسة السلوك التنظيمي

✓ النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الانساني :-

يقوم التعامل مع الانسان على نماذج افتراضية في ذهن المدير سواء ان كان ذلك وعي او غير وعي ، ومن هذه النماذج ما يلي :

1-الانسان من منظور التحليل النفسي :

يستند سلوك الانسان من وجهة نظر فرويد وهو صاحب مدرسة التحليل النفسي الى العواطف والغرائز ، حيث يعتبر الدوافع اللا شعورية البدائية او ما يسمى Id او بالذات الدنيا عنصر اساسيا لتفهم وتفسير الشخصية الانسانية والسلوك الانساني ، بينما يرى ان الانا هي الدافع الشعوري او العنصر الواقعي الذي يؤثر في السلوك والشخصية ، اما الانا العليا فهي المثل العليا التي يحتكم اليها الفرد ويعتبرها ذات تأثير اقل عن السلوك الانساني .

2-الانسان حر الارادة :

يقوم هذا النموذج على التركيز ان الانسان حر في تصرفاته وقادر على التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها نموذج فرويد هذا من ناحية ، اما ناحية اخرى فتصرفات الانسان لا يمكن كما هو الافتراض في نموذج السلوك ، لان الثقة هنا كبيرة لدرجة في منطق الانسان ووعيه وقدرته على تخطيط مستقبله بارادة حرة .

3-الانسان الوجودي :

يعتبر الانسان من زاوية هذا المنظور باحثا عن معنى لوجوده في هذه الحياة ، فالظروف التي يمر بها الانسان ومنها الوظيفية ومتطلباتها وما تؤدي اليه من تقييد لحرية الانسان تجبره على البحث عن الوسائل الخاصة التي يستطيع التكيف بواسطتها مع البيئة الخارجية وموآثرتها دون ان تفقد قيمته او هدفه في الحياة .

4-الانسان السلوكي :

يقوم هذا النموذج على افتراض امكانية التأثير في الانسان وسلوكه لدرجة كبيرة يمكن معها للمتعامل معه التنبؤ بهذا السلوك والتصرف على اساس ذا السلوك المتوقع وتقوم النظريات السلوكية على اهمية عاملين هما : المثير والاستجابة في تفسير وفهم كافة السلوكيات وتعتبر الدوافع الاساسية الاكثر اهمية في تفسير السلوك ومنها الجوع والعطش والعواطف ، وتستخدم هذه كمبادئ يتم على اساسها تعزيز السلوك المستهدف من خلال التعليم والتدريب ويعتبر هيربرت سيمون من اوائل الباحثين الذي افردوا لهذا الموضوع جهدا علميا خاصاً ، فقد بحث في موضوع السلوك التنظيمي سنة 1974 في كتابة السلوك الاداري يرى سايمون ان اتخاذ القرارات الادارية هو العملية الادارية والامر الذي يستدعي في رايه تفهما للاعتبارات النفسية والمنطقية والتي سلوك الانسان .

✓ تطور العلوم السلوكية :

تعتبر العلوم السلوكية ثالث التقسيمات الرئيسة للعلوم الى جانب العلوم الطبيعية والبيولوجية ، ورغم اتصال العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية بعضها ببعض لكونها تبحث في السلوك الانساني الجماعي والفردي ، الا انه يمكن تحديد العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي في ثلاثة ميادين عملية هي علم النفس وعلم الانسان وعلم الاجتماع ، فمفهوم العلوم السلوكية يشير الى المعرفة المنظمة التي تبين كيف لماذا يتصرف الناس بشكل او اخر ويعتبر علم النفس وعلم الاجتماع من اهم الروافد للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي ذلك ان علم النفس هو العلم الذي يبحث في سلوك الانسان ومراحل تطور هذا السلوك مع

نمو تطوره ومن ذلك : المؤثرات على نمو الشخصية وتطور مفاهيم الادراك ، والاتجاهات ، والقيم ، والدوافع والحوافز كل هذه المفاهيم تتصل بالسلوك الانساني

1- علم الانسان :

يتهم هذا العلم بدراسة الانماط السلوكية التي تسود المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها وتنوع هذه الدراسات في هذا المجال الى الأنثروبولوجيا الطبيعية التي تهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية والميول والتقاليد واساليب المعيشة والتكيف للانسان ، سواء من الجوانب المادية : كمنط المباني ، اللباس ، المعدات المستعملة اما الجوانب المعنوية : اللغة ، العلاقات الاجتماعية السائدة ، وتعتبر الجوانب المعنوية من صميم اتجاهات واهتمامات العلوم السلوكية لانها اساس وضروري مهم لفهم وتحليل السلوك الانساني ، وكذلك فان القيم والاتجاهات السائدة تعتبر هي الاخرى من المحددات السلوكية لسلوك الانسان وقد ساهمت هذه الدراسات في التعرف على الاعراف التي تحكم مختلف المجتمعات وسلوك افرادها وهي احد الروافد الأساسية للسلوك التنظيمي .

2- علم النفس :

يسعى علم النفس الى دراسة نفسية للإنسان وسلوكه ، والظروف التي او تصاحب هذا السلوك مما يساعد على فهمه ، وزيادة التنبؤ به وضبطه سواء كان ذلك سلوك ظاهريا ومباشراً او غير مباشر فهو يهتم بتحليل الدوافع الانسانية وانعكاساتها السلوكية وكثير من المفاهيم الاساسية في السلوك التنظيمي هي في الاساس مفاهيم تقع في صلب مجالات علم النفس ، ولكنها تتعامل مع الانسان عندما يكون في محيط العمل من اجل التعرف عليه وكيف

يتصرف وايضا كيف تنميظ سلوكه بشكل يخدم اهداف التنظيم واهداف الفرد معا .

3- علم الاجتماع :

يعتبر علم الاجتماع احد الروافد الرئيسة في العلوم السلوكية وبالتالي مصدراً للنظريات في مجال السلوك التنظيمي ، فهو يهتم بدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية والجماعات الصغيرة ، فعلى مستوى المجتمع يهتم هذا العلم بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الافراد وهي التي تنشأ عندما يأخذ كل شخص سلوك الاخرين في الحسبان حيث يتم دراسة انماط التفاعل الاجتماعي وتحليل المواقف المختلفة .

ويتضح علاقة ذلك بالسلوك الفردي من حيث ان الفرد يلعب احد دورين وهما :

القوة المؤثرة التي تحاول السيطرة على سلوك الاخرين او دور الاستجابة والالتزام برأي الاخرين . اما مجال النظم الاجتماعية فيهدف علم الاجتماع الى التعرف على القواعد والاعراف التي تحكم العلاقات بين الافراد والاتجاهات التي تتخذها ، وتعتبر دراسة الجماعات مجالاً مهماً من علم الاجتماع اذا يتم التركيز على انواع الجماعات والاسس التي تقوم عليها وعلاقاتها بعضها البعض وهو امر على درجة كبيرة من الاهمية لان الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الادارة وسياساتها ومن الامور التي تحظى باهتمام الدراسين في المجال دينامية الجماعات والعوامل المحددة لسلوك الفرد في جماعة ما ، وكل ذلك ساعد وساهم في رقد دراسة السوك التنظيمي بمعارف اساسيه سهلت للمديرين معرفة امور كثيرة في ما يخص عمل الجماعة ويعتبر مفهوم التنظيمات غير الرسمية واسبس نشوئها وعلاقتها بالتنظيمات الرسمية وخصائصها بسبل التأثير على الجماعات .

✓ السلوك التنظيمي في النظريات الادارية الرئيسية :

تعريف النظرية: بانها مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في العلاقة بين متغيرين او اكثر ، بقصد فهم الظاهرة التي هي محل البحث وتفسيرها وكذلك محاولة التنبؤ بتكرار حدوثها وفقا للسبب المفترض ومن ثم التحكم بها او ضبطها .

يمكن تقسيم مراحل تطور السلوك التنظيمي في الفكر الاداري الى مراحل وهي :

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) : تضم هذه المدرسة ثلاث نظريات :

1- النموذج البيروقراطي : رائد هذا الاتجاه عالم الاجتماع الالمانى (ماكس

فيبر) يقوم هذا النموذج البيروقراطي على المبادئ الاتية :

- ✓ التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي والرئاسي
- ✓ الغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات
- ✓ التعيين على اساس الجدارة
- ✓ الفصل بين حياة الموظف الخاصة وبين عمله في التنظيم البيروقراطي

❖ من الانتقادات او الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الافراد ما يلي :

- ✓ الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامد
- ✓ قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغير والنمو الشخصي والابتكار فرصه التجديد

✓ من هنا نقول بان النموذج البيروقراطي هو بعيد جدا عن التزامات السلوك التنظيمي بالنسبة للأفراد داخل المنظمات في ذلك الوقت .

2-نظرية الادارة العلمية : (1900-1920)

يوصف الاب الروحي لادارة العلمية ورائد حركتها ركزت الادارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية دعمهم بالتخطيط السليم بالعمل ، تعتبر دراسات فريدريك تايلور من اهم الاسهامات في مجال الادارة العلمية حيث اكدت نظرية الادارة العلمية على زيادة الكفاءة الانتاجية وايضا ركزت على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول الى افضل طريقة لأداء العمل ، نشر كتاب (مبادئ الادارة العلمية) عام 1911، احدث تايلور ثورة كبرى بين العاملين والادارة من خلال التوجهات من اجل تحسين كفاءة الانتاج .

❖ لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي
للأسباب التالية :

- ✓ انها تنظر للعامل كتابع للألة ، بسبب سيطرة النظرية المادية على روادها .
- ✓ اغفالها التنظيمات الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الافراد داخل التنظيم .
- ✓ تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية .
- ✓ اهملت المدخلات التي عليها التنظيم من البيئة مثل القيم والعادات .

3-نظرية المبادئ الادارية او حركة وظائف الادارية :

مؤسس هذه النظرية هو العالم (هنري فايول) احد علماء الادارة الكلاسيكية 1841 -1925 فرنسي الجنسية وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات مناجم الفحم والحديد في فرنسا قسم العملية الادارية الى خمس أنشطة (التخطيط ،التنظيم ، الامر ، التنسيق ، والرقابة) وركز فايول اهتمامه على الادارة العليا بحكم عمله وخبرته وسعى لوضع مبادئ عالمية انه لا يمكن تطبيقها لأي مدير في جميع المنظمات او الظروف قسم أنشطة المنظمة الى ستة مجموعات ، وايضا اسس فايول المبادئ الادارية الاربعة عشر والتي وضعها ونادى باستخدامها من ان يسترشد بها المديرين في جميع المواقف الادارية المختلفة

❖ يلاحظ على نظرية مبادئ الادارة ما يلي :

✓ تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم

✓ انها اهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية .

بذلك يمكن القول انها المدرسة الكلاسيكية لم تسهم في تعزيز اداء السلوك

الانساني وافترضت ان السلوك الانساني يجب ان يكون منسجما مع طلبات

وقرارات الادارة اهتمت فقط بالجوانب المادية اغفلت الجوانب الاجتماعية

والانسانية .

2- **المدرسة السلوكية** : ركزت هذه المدرسة على ثلاث اتجاهات رئيسة هي :

1-مدرسة العلاقات الانسانية : رائد هذه المدرسة (التون مايو)

✓ بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات على ان الانسان هو

مخلوق اجتماعي ويسعى لانشاء علاقات افضل مع الاخرين

✓ ترى هذه النظرية ان افضل صفة انسانية هي التعاون وليس التنافس .

✓ اجرى التون مايو زملاؤه دراسات عرفت بدراسات (مصانع الهيرثون)

الشهيرة في مصانع شركة وستن الكتريك الامريكية في ولاية شيكاغو

الامريكية استمرت الدراسات من 1926 الى 1932 ومن النتائج التي توصلت لها الجهود البحثية لهذه المدرسة وبشكل عام وعلى النحو التالي :

✓ ليس العوامل المادية (الاضاءة ، الحرارة) الاثر الايجابي على انتاجية العاملين بل هناك محددات اجتماعية ومعنوية بإرادة الجماعة .

✓ العوامل الاجتماعية والانسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وانتاجيتهم .

✓ يتاثر سلوك الفرد بما يمنحه له من حوافز معنوية .

✓ تعد العوامل الاجتماعية عاملا مهم يؤثر في سلوك الافراد

✓ ينشا ضمن اي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تصع انماط معنية تؤثر وتحكم تصرفات الاخرين

✓ تؤثر العوامل الانسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين .

❖ خلصت انصار هذه المدرسة الى ان السلوك التنظيمي هو محصلة لعوامل اجتماعية ونفسية ومادية معقدة ، وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط وكذلك تم التأكيد على الانسان هو كائن اجتماعي وان جوهر العلمية الادارية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس ما تحدده المبادئ التنظيمية الجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي .

3- مدرسة او نظرية اتخاذ القرارات

يرى انصار هذه المدرسة ان جوهر الادارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين وبينهم وبين الادارة ، بل ما يصدر عن الادارة من قرارات بغض النظر عن طبيعية التنظيم او ماهية السلوك . الادارة الناجحة من منظور هذه المدرسة هي تصدر القرارات العلمية العقلانية (Rational) ومن وجهة النظر هذه فان اصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والارقام والتميز بين القيم Values والحقائق Facts عند اتخاذ القرارات . ويتم تحقيق ذلك عن طريق مع المشاكل الادارية بأسلوب وطريقة علمية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها .

خطوات عملية اتخاذ القرارات :

- 1- تحديد المشكلة التي هي بحاجة الى حل
- 2- جمع المعلومات
- 3- تحديد جميع البدائل
- 4- تقييم البدائل المختلفة وتحديد مزايا او عيوب
- 5- اختيار الافضل البدائل في ضوء التقييم السابق

بالتالي يفترض انصار هذه المدرسة ان الانسان ذو العقلانية من نوع خاص تتمثل اهميتها في صياغة الاهداف ولكنه اقل عقلانية عندما يتعلق الامر بتحديد افضل الوسائل المناسبة لتحقيقها وكذلك فالادارة هنا تعني اتخاذ القرارات وتميز الاسس العلمية التي تقوم عليها هذه العلمية .

4- نظرية النظم او نظرية النظام المفتوح او الاتجاهات الادارية الحديثة :-

أكدت هذه النظرية على ضرورة ان تأخذ الادارة بالنظرة الشمولية للأمور ، باعتبار العملية الادارية نظام مفتوح اي تتكون من عدة نظم فرعية وكذلك من وجاب الادارة ان ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي اكبر ، ويعرف (مفهوم النظام) بانه الكيان او النظام المركب الذي يجمع ويربط بين اشياء واجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحد .

❖ تتكون العملية الادارية وفق هذا المنظور من عدة عناصر :-

1- **المدخلات In put** / هي المدخلات المادية والبشرية والمعنوية والمدخلات التكنولوجية .

2- **العمليات processes** / هي عبارة قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها الى حسب الخطة ومثل اتخاذ القرار ، القيادة والاتصالات .

3- **المخرجات Out puts** / هي الناتج النهائي للمدخلات وتحويلها الى سلع وخدمات من خلال مختلف العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الخ ..

4- **البيئة Environment** / ويشمل ذلك البيئة الداخلية للتنظيم والبيئة الخارجية التي تتواجد فيها وان محددات السلوك التنظيمي لا تقتصر فقط على المناخ التنظيمي الداخلي بل تشمل المؤثرات الاجتماعية والخارجية لو كان بشكل غير مباشر.

5- **التغذية الراجعة Feedback** / وهي الطريقة التي يمكن ان يقيس الجهاز الاداري مدى تحقيقه للأهداف عن طريق رصد ردود الفعل الايجابي والسلبي على المخرجات بهدف التعلم والعمل عل تصحيح المسار الاداري .

❖ اما افتراضات اصحاب مدرسة نظرية النظم لان الانسان هو كائن اجتماعي ذو حاجات نفسية ومادية واجتماعية متعددة ، لا تستطيع اية مؤسسة او ادارة ان تهمل تأثير البيئة الخارجية وبالتالي يمكن التأثير على السلوك التنظيمي للعامل عن طريق التحكم بالبيئة او اشباع حاجاته بكل انواعها .

سؤال / ماهي التحديات التي تواجه المديرين والتي تدفعهم الى استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي ؟

ادارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة

الاتجاه لتحسين وادارة الجودة الشاملة

الاتجاه لتحسين مهارات الافراد

الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين

التعامل مع حالات التغير المستمر

الرغبة في التجديد والابتكار وايضا وتحسين وتطوير السلوك الاخلاقي