



جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

(الفصل الاول)

نظرة عامة على السلوك التنظيمي

AN OVERVIEW OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

مقدمة الى الاستاذ الدكتور ناظم جواد

كجزء من متطلبات مادة إدارة السلوك التنظيمي

من إعداد

فاطمة باسم

زينة ابراهيم

مروه جاسم كريم

ماجستير/إدارة أعمال /الكورس الثاني

العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١

الفصل الاول

نظرة عامة على سلوك تنظيمي

بعد دراسة هذا الفصل ، يجب أن تكون قادرًا على:

1. تحديد السلوك التنظيمي ووصف كيفية تأثيره على النجاح الشخصي والتنظيمي.
2. تحديد الوظائف الإدارية الأساسية والمهارات الأساسية التي تشكل عملية الإدارة وربطها بالسلوك التنظيمي.
3. وصف المفهوم الاستراتيجي للسلوك التنظيمي ومناقشة العلاقات بين الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.
4. تحديد ووصف وجهات النظر السياقية للسلوك التنظيمي.
5. وصف دور السلوك التنظيمي في الإدارة من أجل الفعالية ومناقشة دور البحث في السلوك التنظيمي.

What is organizational behavior ما هو السلوك التنظيمي؟

ما المقصود بالضبط بمصطلح "السلوك التنظيمي"؟ ولماذا يجب دراستها؟ ستساعد الإجابات على هذين السؤالين الأساسيين في فهم أساس للمناقشة والتحليل وتساعدك على تقدير الأساس المنطقي لكيفية ولماذا يمكن أن يكون فهم المجال ذا قيمة بالنسبة لك في المستقبل.

معنى السلوك التنظيمي The Meaning of Organizational Behavior

السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك البشري في الإعدادات التنظيمية ، والواجهة بين السلوك البشري والمنظمة ، والمؤسسة نفسها على الرغم من أنه يمكننا التركيز على أي واحد من هذه المجالات الثلاثة ، على سبيل المثال ، يمكننا دراسة السلوك الفردي دون التفكير صراحة في المنظمة. ولكن نظرًا لأن المنظمة تؤثر على الفرد وتتأثر به ، فلا يمكننا فهم سلوك الفرد تمامًا دون معرفة شيء عن المنظمة. وبالمثل يمكننا دراسة المنظمات دون التركيز بشكل صريح على الأشخاص الذين يعملون داخلها. يساعد السلوك التنظيمي في شرح والتنبؤ بكيفية تفسير تصرفات الأشخاص والمجموعات للأحداث ورد فعلهم وتصرفهم في المنظمات ويصف دور الأنظمة والهياكل التنظيمية والعملية في تشكيل السلوك.

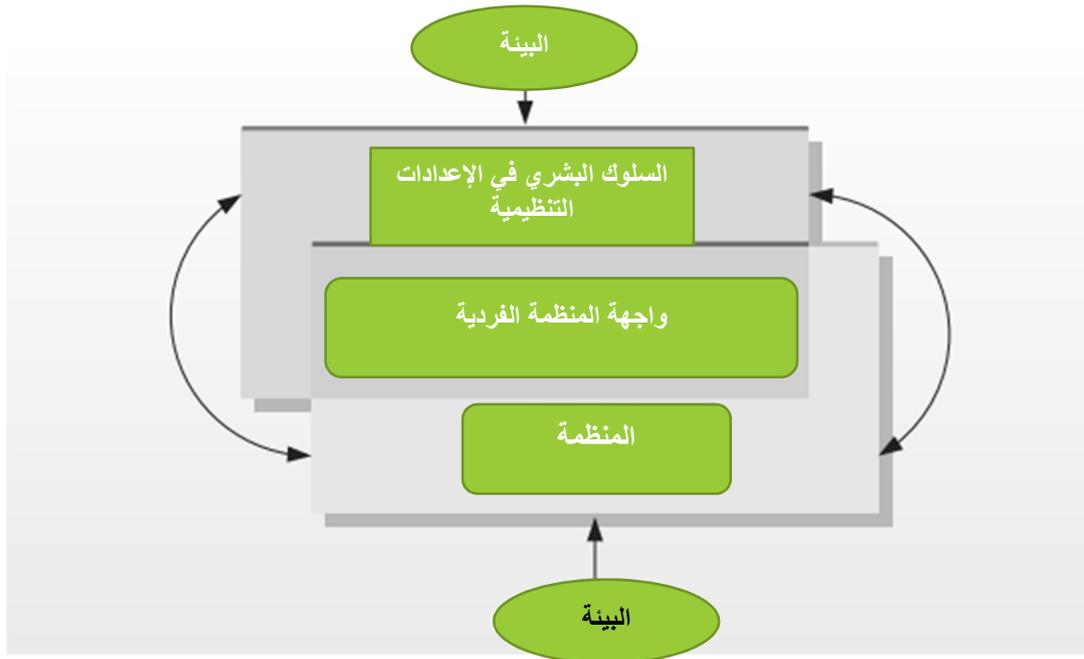
يوضح الشكل ١.١ وجهة النظر هذه للسلوك التنظيمي. يوضح الروابط بين السلوك البشري في الإعدادات التنظيمية ، وواجهة المنظمة الفردية ، والمؤسسة نفسها ، والبيئة المحيطة بالمنظمة. يجلب كل فرد إلى المؤسسة مجموعة فريدة من الخصائص الشخصية وخلفية شخصية فريدة ومجموعة من الخبرات من المنظمات الأخرى. لذلك ، عند التفكير في الأشخاص الذين يعملون في مؤسساتهم يجب على المدراء النظر إلى المنظور الفريد الذي يجلبه كل فرد إلى بيئة العمل. على سبيل المثال ، افترض أن المدراء في The Home Depot يراجعون البيانات التي توضح أن معدل دوران الموظفين داخل الشركة يزداد بصورة

الفصل الاول / نظرة عامة على السلوك التنظيمي

تدريبية ومستمرة. لمساعدتهم على فهم ما يحدث بشكل أفضل ، افترض أيضاً أنهم وظفوا مستشارًا للمساعدة في منحهم نظرة ثاقبة حول سبب هذا الاتجاه. كنقطة انطلاق ، قد يقوم الاستشاري بتحليل أنواع الأشخاص الذين تستأجرهم الشركة عادةً. سيكون الهدف هو معرفة أكبر قدر ممكن عن طبيعة القوى العاملة في الشركة كأفراد - توقعاتهم وأهدافهم الشخصية وما إلى ذلك.

الشكل (١) طبيعة السلوك التنظيمي

The nature of organizational behavior



لكن الأفراد لا يعملون في عزلة. يتواصلون مع أشخاص آخرين ومع المنظمة بطرق متنوعة. تشمل نقاط الاتصال المدراء وزملاء العمل والسياسات والإجراءات الرسمية للمنظمة والتغييرات المختلفة التي تنفذها المنظمة. بالإضافة إلى ذلك ، بمرور الوقت يتغير الأفراد كدالة للخبرات الشخصية والنضج وكذلك من

خلال خبرات العمل والتطورات التنظيمية. المنظمة ، بدورها ، تتأثر بوجود الفرد وغيابه. من الواضح انه يجب على المدراء أيضًا التفكير في كيفية تفاعل الفرد والمؤسسة. وبالتالي ، قد ينظر الاستشاري الذي يدرس معدل الدوران في The Home Depot بعد ذلك في إجراءات التوجيه والتدريب الأولي للوافدين الجدد إلى المنظمة. الهدف من هذه المرحلة من الدراسة هو فهم بعض ديناميكيات كيفية تعريف الأفراد القادمين والتفاعل مع السياق التنظيمي . على سبيل المثال ، سيحتاج الاستشاري الذي يدرس معدل الدوران أيضًا إلى دراسة هيكل وثقافة The Home Depot وكيف قد تغيروا. يمكن أن يوفر فهم عوامل مثل تقييم أداء الشركة وأنظمة المكافآت ، وأنماط صنع القرار والتواصل ، وهيكل الشركة نفسها نظرة مركزة إضافية حول سبب اختيار بعض الأشخاص لترك الشركة بينما يختار الآخرون البقاء. من الواضح إذن أن مجال السلوك التنظيمي مثير ومعقد. وتعد هذه العوامل مجتمعة بشكل كبير قدرة المدير على فهم الآخرين وتقديرهم وإدارتهم في المؤسسة. كما أنها توفر فرصًا فريدة وهامة لتعزيز الفعالية الشخصية والتنظيمية.

كيف يؤثر السلوك التنظيمي على النجاح الشخصي

How Organizational Behavior Impacts Personal Success

قد تتساءل عن مدى ارتباط السلوك التنظيمي بمسارك الوظيفي الحالي أو المتوقع. قد تفكر ، "أنا لا أعرف أي مدير لسلوك التنظيمي. لماذا هذا الموضوع مهم؟" نجيب على هذا السؤال طوال الوقت من أشخاص ليسوا على دراية ب السلوك التنظيمي. جوهر السلوك التنظيمي هو أن تكون فعال في العمل. إن فهم كيفية تصرف الأشخاص في المؤسسات ولماذا يفعلون ما يفعلونه أمر بالغ الأهمية للعمل بفعالية مع الآخرين وإدارتهم. يمنح السلوك التنظيمي الجميع المعرفة والأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا فعالين على أي مستوى

تنظيمي. يعد السلوك التنظيمي موضوعًا مهمًا لأي شخص يعمل أو سيعمل في النهاية في مؤسسة ، وهذا هو الحال بالنسبة لمعظم الناس. بالإضافة الى ذلك ، يعد السلوك التنظيمي مهمًا بالنسبة لنا كأفراد من وجهات نظر عديدة. في علاقاتنا مع المنظمات ، قد نعتد أيًا من الأدوار أو الهويات المتعددة. على سبيل المثال ، يمكن أن نكون مستهلكين أو موظفين أو موردين أو منافسين أو مالكين أو مستثمرين.

يمكن لدراسة السلوك التنظيمي أن توضح بشكل كبير العوامل التي تؤثر على كيفية إدارة المدراء. ومن ثم ، يحاول المجال وصف المجال الإنساني المعقد للمنظمات وتحديد الفرص والمشاكل والتحديات والقضايا المرتبطة بهذا المجال.

كيف يؤثر السلوك التنظيمي على النجاح التنظيمي

How Organizational Behavior Impacts Organizational Success

تستفيد المنظمات بشكل كبير عندما يفهم المدراء السلوك التنظيمي. تخيل الفرق بين شركة بها موظفين متحمسين ومشاركين لديهم أهداف واضحة تتماشى مع استراتيجية العمل وأخرى مع موظفين غير راضيين ، والكثير من الصراع ، والقيادة الضعيفة ، والافتقار إلى التوجيه. التنفيذ الفعال لمفاهيم ونماذج السلوك التنظيمي هو ما يخلق شركات فعالة وناجحة. من الواضح أن السلوك التنظيمي مهم للمنظمات. من خلال تطبيق معرفة السلوك التنظيمي بشكل مناسب حول الأفراد والمجموعات وتأثير الهيكل التنظيمي على سلوك العمال ، يمكن تهيئة الظروف التي تجعل المنظمات أكثر فاعلية. يساعد فهم السلوك التنظيمي المدراء أيضًا على مساعدة شركاتهم على الأداء الجيد بطرق أخرى. تظهر مجموعة كبيرة من الأدلة أن التركيز على الجانب الأكثر مرونة من الأعمال يؤثر بشكل إيجابي على النتائج النهائية. من خلال الاستماع إلى

الفصل الاول / نظرة عامة على السلوك التنظيمي

الموظفين والاعتراف بعملهم وبناء الثقة والتصرف بشكل أخلاقي يعزز المدراء مقاييس الأداء مثل الأرباح التشغيلية والعائد على الاستثمار وسعر السهم. بالإضافة إلى الأداء المالي والرضا الوظيفي ، تؤثر مفاهيم السلوك التنظيمي على التغيب عن العمل ودوران العمل . يمكن أن يصل الحد من التغيب عن العمل ودوران الموظفين ، بدوره ، إلى ملايين الدولارات للمؤسسات من خلال زيادة الإنتاجية وخدمة الزبائن وتقليل تكاليف التوظيف.

يسمح لنا السلوك التنظيمي بفهم أنه كقائد لفريق افتراضي ، يجب على المرء تعزيز الثقة وتشجيع الحوار المفتوح وتوضيح المبادئ التوجيهية. من الواضح إذن أن فهم السلوك التنظيمي يمكن أن يلعب دورًا حيويًا في العمل الإداري. لاستخدام المعرفة التي يوفرها هذا المجال بشكل أكثر فاعلية ، يجب على المدراء أن يفهموا تمامًا مفاهيمه وافترضاوته ومبانيه المختلفة. لتوفير هذا الأساس ، نربط بعد ذلك السلوك التنظيمي بشكل أكثر وضوحًا بالإدارة ثم ننتقل إلى فحص أكثر تفصيلاً لوظيفة المدير نفسها.

حالة دراسية

شركة جي إم سموكر

منذ تأسيسها في عام ١٨٩٧ ، عندما باع جيروم مونرو سموكر زبدة التفاح من الجزء الخلفي من عربة يجرها حصان ، أدركت شركة J.M. Smucker أن التصرف الأخلاقي هو عنصر أساسي لنجاحها. يريد مصنع Orrville ، أوهايو ، التأكد من أن أطعمة الراحة المميزة الخاصة به - فواكه قابلة للدهن ، ومثلجات ، وعصائر ، ومشروبات - تظل من السلع الأساسية الأمريكية ، وأن عملياتها اليومية تسترشد بالصدق والاحترام والثقة والمسؤولية والإنصاف. يبدأ ضمان استيفاء الشركة لأعلى المعايير الأخلاقية بتوظيف الأشخاص الذين لديهم بالفعل نظام قيم شخصي قوي.

للقيام بذلك ، يقوم Smucker بإخفاء المرشحين للوظائف وفقًا لمعايير الأخلاقية ويشير بشكل متكرر إلى كيفية ارتباط قيم الشركة بالوظيفة المحددة التي يبحث عنها المرشح الوظيفي. تقوم الشركة أيضًا بإجراء فحوصات مرجعية صارمة. بمجرد التعيين ، يزداد التركيز على الأخلاق. يحضر كل موظف جديد ندوة

تدريبية لمدة يوم كامل تتضمن عروض تقديمية من قبل مسؤولي الشركة ومقاطع فيديو وجلسات جانبية حول الوعي الأخلاقي والشجاعة الأخلاقية والقيم. المناقشات أعمق بكثير من مراجعة سطحية لكيفية أن تكون شخصاً جيداً. تركز جلسة واحدة على ثلاث طرق لاتخاذ قرار عند مواجهة معضلة. أحد الخيارات هو السعي لتحقيق أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس. والثاني هو نهج قائم على القواعد حيث سيضع القرار معياراً يتبعه أي شخص آخر، البديل الأخير هو استخدام القاعدة الذهبية: "عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك". تستكشف الجلسات أيضاً مدى تعقيد الأخلاق.

نادراً ما يكون الموظفون في موقف واضح حيث يكون الصواب والخطأ واضحين. القرارات الأخلاقية في كثير من الأحيان تنطوي على توازن دقيق بين الصواب والخطأ. على سبيل المثال ، الخيار الذي يتعين على الموظف القيام به و قد تتضمن أسئلة تتعلق بالجذب بين الحقيقة والولاء ، الفرد مقابل المجتمع والنهج قصيرة المدى مقابل طويلة الأجل لقرارات العمل. ينقل Smucker ما يريد ان يتصرف موظفوها بصدق على الولاء ، والمجتمع على حساب الفرد ، وعلى المدى الطويل على مصالح الشركة قصيرة الأجل. يخضع جميع الموظفين لبرنامج الأخلاقيات مرة أخرى كل عامين ويوقعون على مستند مفصل بيان أخلاقي مكون من تسع صفحات سنوياً للتأكد من أنهم يفهمون حقاً مستوى أداء Smucker تتوقع منهم.

تؤمن Smucker أيضاً بقوة بالاستدامة البيئية ، بما في ذلك استخدام الطاقة المتجددة ، وتحسين إدارة مياه الصرف الصحي ، واستخدام المواد الخام المستدامة ، وإعادة استخدام الموارد بدلاً من استهلاك موارد جديدة. تعزز Smucker الاستدامة الاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها ، وتعزز المبادرات والبرامج التي تدعم وتعزز نوعية الحياة. غالباً ما ظهرت شركة J.M. Smucker في قائمة "أفضل ١٠٠ مكان للعمل بها" لمجلة Fortune Magazine ، والتي تنسبها جزئياً إلى ثقافتها القوية.

أسئلة:

١. لماذا تكون الأخلاق مهمة لشركة مثل جي إم سموكر؟ كيف يمكن أن تركز على القيم وتحسن الأخلاق من أداء أعمالها؟
٢. يمكن أن تظهر في قوائم "أفضل أماكن العمل" زيادة شعبية صاحب العمل ، حتى بين المتقدمين الأقل تأهيلاً. الحجم المتزايد من المتقدمين يمكن أن تكون مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. ما هو شعورك بالمزايا والعيوب لتكون في هذا النوع من القائمة؟ هل تعتقد أنه من المفيد بشكل عام أن يتم الاعتراف علناً باسم صاحب عمل جيد؟ لما و لما لا؟
٣. هل تروق لك قيم وثقافة جي إم سموكر كموظف محتمل؟ لما و لما لا؟

المفهوم الإداري للسلوك التنظيمي

THE MANAGERIAL CONTEXT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

يوجد في جميع المؤسسات تقريباً مدراء بألقاب مثل المدير المالي ومدير التسويق ومدير العلاقات العامة ونائب الرئيس للموارد البشرية ومدير المصنع. ولكن ربما لا توجد منظمة لديها منصب يسمى "مدير السلوك التنظيمي". السبب في ذلك بسيط: السلوك التنظيمي ليس وظيفة عمل محددة أو مجال مسؤولية مشابه للتمويل أو التسويق. بدلاً من ذلك ، يوفر فهم السلوك التنظيمي مجموعة من الأفكار والأدوات التي يمكن لجميع المدراء استخدامها لتنفيذ وظائفهم بشكل أكثر فعالية. يمكن النظر إلى المفهوم الإداري للسلوك التنظيمي من منظور وظائف الإدارة الأساسية ، ومهارات الإدارة الأساسية ، وإدارة الموارد البشرية الشاملة.

وظائف الإدارة الأساسية والسلوك التنظيمي

Basic Management Functions and Organizational Behavior

العمل الإداري محفوف بالتعقيد وعدم القدرة على التنبؤ ولكنه أيضاً غني بالفرص والإثارة. ومع ذلك في وصف العمل الإداري يجد معظم المعلمين وغيرهم من الخبراء أنه من المفيد وضع تصور للأنشطة التي يقوم بها المديرون على أنها تعكس واحدة أو أكثر من الوظائف الأساسية الأربع. يشار إلى هذه الوظائف عموماً بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم. بينما يتم وصف هذه الوظائف غالباً بطريقة متسلسلة في الواقع ، بالطبع ، يتضمن معظم العمل الإداري جميع الوظائف الأربع في وقت واحد. وبالمثل ، تستخدم المنظمات العديد

من الموارد المختلفة في السعي لتحقيق أهدافها وغاياتها. كما هو الحال مع وظائف الإدارة ، يمكن أيضًا تصنيف هذه الموارد بشكل عام إلى أربع مجموعات: الموارد البشرية والمالية والمادية و المعلومات. كما هو موضح في الشكل ١.٢ ، يقوم المدراء بدمج هذه الموارد من خلال الوظائف الأساسية الأربعة ، مع الغرض النهائي المتمثل في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. أي ، يوضح الشكل أن المدراء يطبقون الوظائف الأساسية عبر الموارد لدفع المنظمة نحو أهدافها. التخطيط ، الوظيفة الإدارية الأولى ، هو عملية تحديد الموقف المستقبلي المرغوب للمنظمة وتحديد أفضل السبل للوصول إليه. على سبيل المثال ، دراسة وتحليل البيئة ، واتخاذ قرار بشأن الأهداف المناسبة ، وتحديد الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف ، وتطوير التكتيكات للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات. تسود عمليات وخصائص السلوك التنظيمي كل من هذه الأنشطة. يلعب الإدراك ، على سبيل المثال ، دورًا رئيسيًا في المسح البيئي ، ويؤثر الإبداع والتحفيز على كيفية تحديد المدراء للأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات لمنظمتهم. تعتمد الشركات الأكبر مثل Walmart و Disney و Starbucks عادةً على فرق الإدارة العليا للتعامل مع معظم أنشطة التخطيط. في الشركات الصغيرة ، يهتم المالك عادةً بالتخطيط. الوظيفة الإدارية الثانية هي التنظيم - عملية تصميم الوظائف ، وتجميع الوظائف في وحدات يمكن إدارتها ، وإنشاء أنماط للسلطة بين الوظائف ومجموعات الوظائف. تنتج هذه العملية الهيكل الأساسي أو الإطار العام للمنظمة. بالنسبة للمؤسسات الكبيرة مثل Apple و Delta و Airlines و Toyota ، يمكن أن يكون هذا الهيكل معقدًا بشكل لا يصدق. يتضمن الهيكل عدة طبقات هرمية ويمتد إلى عدد لا يحصى من الأنشطة ومجالات المسؤولية. غالبًا ما تعمل الشركات الصغيرة بشكل بسيط نسبيًا ومباشر من التنظيم. كما ذكرنا سابقًا ، تعد عمليات وخصائص المنظمة نفسها موضوعًا رئيسيًا

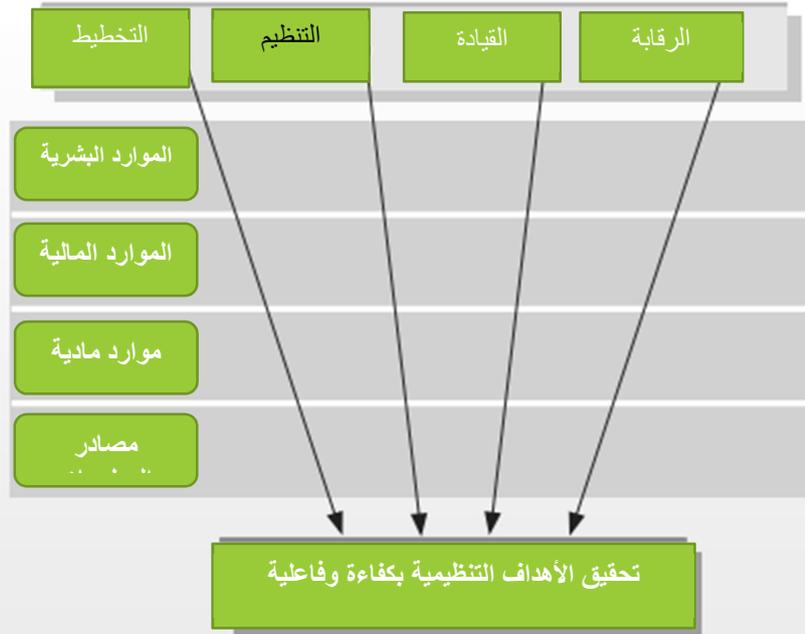
الفصل الاول / نظرة عامة على السلوك التنظيمي

للسلوك التنظيمي. القيادة ، الوظيفة الإدارية الرئيسية الثالثة ، هي عملية تحفيز أعضاء المنظمة للعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

يجب على جميع المدراء سواء كانوا يعملون في شركة ضخمة متعددة الجنسيات تمتد عبر مختلف انحاء العالم أن يفهموا أهمية القيادة. الوظيفة الإدارية الرابعة. اما الرقابة ، هي عملية مراقبة وتصحيح تصرفات المنظمة وموظفيها لإبقائهم في طريقهم نحو أهدافهم. يتعين على المدير في Best Buy التحكم في التكاليف والمخزون وما إلى ذلك. وتعتبر العمليات والخصائص السلوكية جزءاً أساسياً من هذه الوظيفة. تقييم الأداء وأنظمة المكافآت.

الشكل (٢) الوظائف الإدارية الأساسية

Basic Managerial functions



التخطيط Planning: عملية تحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه للمؤسسة وأفضل وسيلة للوصول إليه

التنظيم Organization: عملية تصميم الوظائف ، وتجميع الوظائف في وحدات ، وتحديد أنماط السلطة

بين الوظائف والوحدات

القيادة Leading: عملية جعل أعضاء المنظمة يعملون معًا لتحقيق أهداف المنظمة

الرقابة Censotrolling: عملية مراقبة وتصحيح تصرفات المنظمة وأعضائها لتوجيههم نحو أهدافهم .

مهارات الإدارة المهمة والسلوك التنظيمي

Critical Management Skills and Organizational Behavior

عنصر آخر مهم في العمل الإداري هو إتقان المهارات اللازمة للقيام بالوظائف الأساسية وملء الأدوار الأساسية. بشكل عام ، يمتلك المديرون الأكثر نجاحًا مزيجًا قويًا من المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والتشخيصية. المهارات الفنية هي المهارات اللازمة لإنجاز مهام محددة داخل المنظمة. ترتبط هذه المهارات عمومًا بالعمليات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها الإنتاجية. يقوم مدير التجزئة هذا بتعليم كاتب مبيعات جديد كيفية تشغيل نظام الدفع في المتجر. يجب أن يكون لديه المهارات التقنية اللازمة لهذه المهمة من أجل تعليم الآخرين. يستخدم المديرون مهارات التعامل مع الآخرين للتواصل مع الأفراد والجماعات وفهمهم وتحفيزهم. كما لاحظنا ، يقضي المديرون جزءًا كبيرًا من وقتهم في التفاعل مع الآخرين ، لذلك من الواضح أنه من المهم أن يتعاملوا جيدًا مع الآخرين.

اما المهارات المفاهيمية هي قدرة المدير على التفكير المجرد. يستطيع المدير ذو المهارات المفاهيمية القوية رؤية "الصورة الكبيرة". أي أنه يمكنه رؤية الفرص حيث يرى الآخرون حواجز أو مشاكل.

المهارات الفنية technical skills: المهارات اللازمة لإنجاز مهام محددة داخل المنظمة.

مهارات التعامل مع الآخرين interpersonal skills: القدرة على التواصل الفعال مع الأفراد والجماعات وفهمهم وتحفيزهم.

المهارات المفاهيمية conceptual skills: القدرة على التفكير المجرد.

مهارات التشخيص diagnostic skills: القدرة على فهم العلاقات بين السبب والنتيجة والتعرف على الحلول المثلى للمشاكل.

السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

Organizational Behavior and Human Resource Management

لقد لاحظنا سابقاً أن السلوك التنظيمي يرتبط عمومًا بجميع مجالات المنظمة. ومع ذلك ، فهي مرتبطة خاصة بإدارة الموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية (HRM) هي مجموعة الأنشطة التنظيمية الموجهة لجذب القوى العاملة الفعالة وتطويرها والحفاظ عليها. بمعنى آخر ، يختار مدراء الموارد البشرية موظفين جدد ، ويطورون مكافآت وحوافز لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم ، وإنشاء برامج لتدريب الموظفين وتطويرهم. لكن كيف يعرفون أي المتقدمين يجب أن يوظفوا؟ وكيف يعرفون المكافآت التي ستكون أكثر تحفيزاً من غيرها؟ الإجابات على هذه الأسئلة بشكل عام من مجال السلوك التنظيمي على سبيل المثال غالباً ما تُستخدم سمات الشخصية في قرارات الاختيار. وبالمثل ، فإن نظريات التحفيز تساعد المدراء على فهم كيفية مكافأة الموظفين والاحتفاظ بهم بشكل أكثر فعالية. تسلط ميزة تحسين مهاراتك في هذا الفصل الضوء على بعض الأسئلة الشائعة لمقابلة العمل التي يجب أن تكون مستعداً للإجابة عليها قبل إجراء المقابلة لوظيفتك التالية. تتضمن هذه الأسئلة وإجاباتك عليها جميعاً مفاهيم السلوك التنظيمي.

THE STRATEGIC CONTEXT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ترتكز استراتيجيات العمل الناجحة على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها ، والتي توجد في أي وقت تتمتع فيه المؤسسة بميزة على المنافسين في جذب الزبائن والدفاع عن نفسها ضد المنافسة. الإدارة الفعالة للأفراد هي المفتاح لخلق ميزة تنافسية وتنفيذ إستراتيجية العمل. كما قال الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك جاك ويلش ذات مرة ، "نحن نعرف الآن من أين تأتي الإنتاجية - إنتاجية حقيقية وغير محدودة - . إنه يأتي من فرق من الأشخاص الذين يتمتعون بالتحدي ، والتمكين ، والحماسة ، والمكافأة. "

مصادر الميزة التنافسية Sources of Competitive Advantage

كيف تكتسب منظمة ميزة تنافسية؟ حدد باحثين الإستراتيجيات عدة مصادر للميزة التنافسية بما في ذلك المنتجات جيدة الصنع أو منخفضة السعر ، وخدمة الزبائن الممتازة ، والراحة ، وأوقات تطوير المنتج القصيرة ، واسم العلامة التجارية المعروف .أن موظفي المؤسسة هم المسؤولون عن الكسب. مع الحفاظ على الميزة التنافسية ، فإن الإدارة الفعالة أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال وبناء قاعدة زبائن قوية ومخلصة لمتاجر التجزئة ، والوصول إلى مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة بسعر منخفض ، والموظفين الملتزمين يمنحها ميزة تنافسية على الشركات الأصغر . تجار التجزئة الأقل شهرة. على الرغم من أن كوستكو تدفع لموظفيها أكثر بكثير من أقرب منافسيها إلا أنها تتمتع بعائدات مالية مماثلة على تكاليف العمالة بسبب انخفاض معدل دوران الموظفين وارتفاع مستويات إنتاجية الموظفين . وهذا بدوره يؤدي إلى تجربة زبائن عالية الجودة. وفقًا لمايكل بورتر ، للحصول على ميزة تنافسية ، يجب أن تكون الشركة في

الفصل الاول / نظرة عامة على السلوك التنظيمي

النهاية قادرة على منح الزبائن قيمة أعلى مقابل أموالهم (مزيج من الجودة والخدمة والسعر المقبول) - إما منتجًا أفضل يستحق سعرًا ممتازًا أو يمكن أن يكون المنتج الجيد بسعر أقل مصدرًا للميزة التنافسية. يوضح الجدول ١.١ بعض المصادر المحتملة للميزة التنافسية. يجب أن تلاحظ أن موهبة المنظمة هي المفتاح لتأمين كل من هذه. أحد أهم الأشياء التي يقوم بها المديرون هو تنفيذ إستراتيجية عمل الشركة. نناقش بعد ذلك استراتيجية العمل بمزيد من التفصيل ، وكذلك كيف يمكن لمفاهيم ونماذج السلوك التنظيمي أن تعزز استراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة وتدعم تنفيذها.

الجدول ١.١

يمكن للشركات اختيار السعي وراء الميزة التنافسية باستخدام مجموعة من المصادر المختلفة.

الابتكار	تطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة وتحسين المنتجات والخدمات الحالية.
التوزيع	السيطرة على قنوات التوزيع لمنع المنافسة.
السرعة	التميز في إيصال منتجك أو خدمتك إلى المستهلكين بسرعة
الراحة	أن تكون أسهل للعملاء التعامل معها.
أول من يسوق	تقديم المنتجات والخدمات أمام المنافسين.
التكلفة:	كونها المزود الأقل تكلفة.
الخدمة	تقديم أفضل دعم للعملاء قبل البيع أو أثناءه أو بعده.
الجودة	تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة.
العلامة التجارية	تطوير الصورة الأكثر إيجابية.

أنواع استراتيجيات العمل Types of Business Strategies

قد تخلق الشركة قيمة بناءً على السعر أو القيادة التكنولوجية أو خدمة الزبائن أو مزيج من هذه العوامل وغيرها. تتضمن إستراتيجية العمل التحديات والفرص المرتبطة بكيفية التنافس مع الشركات الأخرى ، ولكنها تشمل أيضًا:

• استراتيجيات المجالات الوظيفية المختلفة في الشركة.

• كيف سيتم التعامل مع ظروف الصناعة المتغيرة مثل تحرير السوق ، ونضج سوق المنتجات ، وتغيير التركيبة السكانية للزبائن.

• كيف ستعالج الشركة ككل مجموعة من القضايا الاستراتيجية والخيارات التي تواجهها. استراتيجيات العمل مخططة جزئيًا وتتفاعل جزئيًا مع الظروف المتغيرة. يوجد عدد كبير من الاستراتيجيات الممكنة لأي منظمة ، وقد تتبع المنظمة استراتيجيات مختلفة في وحدات عمل مختلفة. قد تتبع الشركات أيضًا أكثر من استراتيجية واحدة في وقت معين. وفقًا لمايكل بورتر ، يمكن للشركات أن تنافس بنجاح من خلال كونها أرخص منتج ، أو عن طريق صنع منتجات فريدة يقدرها المستهلكون ، أو من خلال تطبيق خبراتهم في قطاع ضيق من السوق لتلبية احتياجات المنتج أو الخدمة الخاصة بهذا القطاع.

استراتيجيات العمل الأساسية الثلاث للميزة التنافسية هي:

١. قيادة التكلفة ٢. التمايز ٣. التخصص

استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

تسعى الشركات التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة إلى أن تكون المنتج الأقل تكلفة في الصناعة لمستوى معين من جودة المنتج. عادة ما تكون هذه الشركات فعالة في الحصول على أو توزيع أو تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بكفاءة (على سبيل المثال ، تصميم المنتجات بأقل عدد من الأجزاء التي تحتاج إلى تجميع) وهندسة عمليات التصنيع الفعالة للحفاظ على تكاليف الإنتاج ، وبالتالي أسعار الزبائن المنخفضة. يعد Walmart مثالاً جيداً لشركة تستخدم استراتيجية قيادة التكلفة. على سبيل المثال ، استثمرت Walmart بشكل كبير في إنشاء كل من سلسلة التوريد عالية الكفاءة ونظام المعلومات الحديث للحفاظ على البيانات في الوقت الفعلي حول أنماط شراء المستهلك. هذه تسمح لشركة Walmart بالتأكد من أن لديها المنتجات المناسبة في متاجرها بالكميات المثلى في جميع الأوقات. يُعرف بائع التجزئة أيضاً بأنه مفاوض صعب مع مورديه ، مما يدفعهم باستمرار إلى الحفاظ على أسعارهم منخفضة حتى تظل أسعار التجزئة في Walmart منخفضة أيضاً. عادة ما تحاول المنظمات التي تتبع إستراتيجية للحفاظ على التكاليف والأسعار منخفضة تطوير ميزة تنافسية في التميز التشغيلي. يحتاج الموظفون في هذه الشركات إلى تحديد العمليات الفعالة ومتابعتها والمشاركة في التحسين المستمر. كثيراً ما تتبنى شركات التصنيع والنقل هذا النهج. تبحث هذه المؤسسات باستمرار عن طرق لتعديل أنظمتها التشغيلية من أجل تقليل التكاليف وخفض الأسعار مع تقديم منتج مرغوب فيه يتنافس بنجاح مع منتجات المنافسين. تعد Dell Computers و FedEx و Walmart أمثلة جيدة للشركات التي تعتمد ميزتها التنافسية على التميز التشغيلي. تطلب معظم الشركات الممتازة من الناحية التشغيلية من المدراء توظيف وتدريب موظفين مرنين قادرين على التركيز على أهداف الإنتاج قصيرة الأجل ، والذين يتجنبون الهدر ، والذين يهتمون

بتقليل تكاليف الإنتاج . عادة ما تعمل المنظمات الممتازة من الناحية التشغيلية مع هوامش ربح صغيرة ولكنها ثابتة و الاعتماد على العمل الجماعي أكثر من الاعتماد على الأداء الفردي.

استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

تدعو استراتيجية التمايز إلى تطوير منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة يقدرها الزبائن . من حيث المفهوم ، قد تمكن القيمة المضافة من خلال تفرد المنتج الشركة من فرض سعر أعلى مقابل ذلك. تشمل الأبعاد التي يمكن للشركة التمييز بينها الصورة (Coca-Cola) ، ومتانة المنتج (ملابس Wrangler) ، والجودة (Lexus) ، والسلامة (Volvo) ، وسهولة الاستخدام (منتجات Apple). تميز بعض الشركات ، مثل شركة Spirit، نفسها عن منافسيها من خلال اتباع استراتيجية تعتمد فقط على تقديم منتجات وخدمات أساسية بدون اضافات ومزايا وبتكلفة منخفضة. يمكن للشركات متابعة أكثر من استراتيجية واحدة في وقت واحد. في هذه الحالة ، فإن Spirit هو قائد تكلفة ومميز . غالبًا ما تحاول المنظمات التي تتبع استراتيجية تمايز تطوير ميزة تنافسية بناءً على ابتكار المنتج. يتطلب هذا من الموظفين تطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار لخلق ميزة في السوق. تخلق هذه الشركات وتحافظ على ثقافة تشجع الموظفين على طرح أفكار جديدة في الشركة. تستمع هذه الشركات بعد ذلك إلى هذه الأفكار وتدرسها

بالنسبة لهذه الشركات يعد الإدخال المتكرر للمنتجات الجديدة أمرًا أساسيًا للبقاء في المنافسة. هذه الإستراتيجية شائعة في شركات التكنولوجيا والأدوية. تعد Johnson & Johnson و Nike و Apple أمثلة جيدة للمؤسسات التي تعتمد ميزتها التنافسية على ابتكار المنتجات. عادة ما يعمل مبتكرين المنتجات على حماية بيئة ريادة الأعمال الخاصة بهم. تحقيقاً لهذه الغاية ، يطور المدراء ويعززون ثقافة الابتكار. بدلاً من اختيار المرشحين للوظيفة بناءً على خبرتهم ويقومون أيضًا بتقييم ما إذا كان المرشح يمكنه العمل

بشكل تعاوني في فرق وما إذا كان المرشح منفتح الذهن ومبدعًا. موظفي البحث والتطوير الذين لديهم عقلية ريادية ، وتركيز طويل الأجل ، وتحمل عالي للغموض ، واهتمام بالتعلم والاكتشاف. الموظفون الذين يحتاجون إلى الاستقرار والقدرة على التنبؤ لن يكونوا مناسبين أيضًا. يحتاج المديرون في الشركات المبتكرة أيضًا إلى تحفيز الموظفين الآخرين وتمكينهم ليكونوا منفتحين أيضًا ولاقتراح أفكار جديدة بشكل استباقي.

التفوق التشغيلي Operational excellence: تعظيم كفاءة عملية التصنيع أو تطوير المنتج لتقليل التكاليف،

خطة التمييز Differentiation strategy: تطوير منتج أو خدمة لها خصائص فريدة يقدرها العملاء،

ابتكار المنتجات Product innovation: تطوير منتجات أو خدمات جديدة،

استراتيجية التخصص Specialization Strategy

تركز الشركات التي تتبع استراتيجية تخصص على قطاع أو مكان محدد من السوق - منتج واحد ، أو استخدام نهائي معين ، أو مشتريين من ذوي الاحتياجات الخاصة - وتتبع إما استراتيجية التمايز أو قيادة التكلفة داخل قطاع السوق هذا. تعرف الشركات الناجحة التي تتبع إستراتيجية متخصصة شريحة السوق الخاصة بها جيدًا وغالبًا ما تتمتع بدرجة عالية من ولاء الزبون. يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية ناجحة إذا نتج عنها إما تكاليف أقل من المنافسين الذين يخدمون نفس المكانة ، أو القدرة على تقديم شيء لا يفعله المنافسين الآخرين للزبائن. غالبًا ما تحاول المؤسسات التي تتبع استراتيجية التخصص تطوير ميزة تنافسية استنادًا إلى العلاقة الجيدة مع الزبائن وتسعى جاهدة لتقديم منتجات أو خدمات فريدة وقابلة

للتخصيص لتلبية احتياجات زبائنها وزيادة ولاء الزبون. يتضمن هذا النهج تقسيم الأسواق إلى قطاعات أو منافذ ثم تصميم عروض الشركة لتلبية متطلبات تلك المجالات. يتطلب إنشاء ولاء الزبون من الموظفين الجمع بين المعرفة التفصيلية حول زبائنهم مع المرونة التشغيلية حتى يتمكنوا من الاستجابة بسرعة لأي احتياجات العميل تقريباً ، من تخصيص المنتج إلى تلبية الطلبات الخاصة. غالباً ما تتبنى المؤسسات الاستشارية والتجزئة والمصرفية هذا النهج. يقول معظم خبراء جودة الخدمة أن الموهبة هي العنصر الأكثر أهمية في بناء شركة موجهة نحو الزبائن . إن توظيف متعلمين نشطين يتمتعون بمهارات جيدة في العلاقات مع الزبائن ومرونة تحت الضغط من شأنه أن يكمل الميزة التنافسية للزبائن ويساعد على ضمان تعزيز المنظمة باستمرار قدرتها على الوفاء بالوعد للزبائن . نظراً لأن تعاون الموظفين وتعاونهم مهمان لتطوير العلاقة الجيدة مع الزبائن ، يجب على المدراء أيضاً التركيز على بناء فرق فعالة وإنشاء قنوات اتصال فعالة. يمكن لشركات مثل ستاربكس الحصول على سعر أعلى نسبياً لمنتجاتها بسبب تركيزها على علاقات الزبائن. تخيل لو بدأت ستاربكس في توظيف عمالة أرخص ، بما في ذلك الأشخاص ذوي مهارات الاتصال الضعيفة ، وخفضت استثماراتها في تدريب الموظفين ورضاهم. ستخفض ميزة ستاربكس التنافسية بسرعة ، وسيتعين على الشركة خفض سعر قهوتها للحفاظ على عودة الزبائن. قد يؤدي هذا في النهاية إلى اتباع ستاربكس لاستراتيجية قيادة التكلفة بدلاً من استراتيجية التخصص لأنها توقفت عن جذب وتحفيز واستبقاء أنواع الموظفين اللازمة لدعم استراتيجيتها الأصلية.

استراتيجية النمو Growth Strategy

خيار استراتيجي آخر هو توسيع الشركة والسعي لزيادة الأعمال التجارية. غالبًا ما تتبع الشركات استراتيجية نمو استجابة لتفضيلات المستثمرين لزيادة أرباح السهم ، ويتطلب توسيع الأعمال المطلوبة عمومًا اكتساب مواهب إضافية. على سبيل المثال ، تفتح سلاسل موجهة للنمو مثل Blaze Pizza و Five Guys Burgers بانتظام متاجر جديدة تتطلب مدراء وموظفين إضافيين. يعتمد نجاح استراتيجية النمو على قدرة الشركة على إيجاد والاحتفاظ بالعدد الصحيح وأنواع الموظفين للحفاظ على نموها المقصود. يمكن أن يكون النمو عضوياً يحدث مع توسع المنظمة من الداخل عن طريق فتح مصانع أو متاجر جديدة. إذا كان الأمر كذلك فإنه يتطلب استثماراً في توظيف واختيار وتدريب الأشخاص المناسبين لتوسيع عمليات الشركة. يمكن للشركات أيضاً متابعة استراتيجيات النمو من خلال عمليات الدمج والاستحواذ. كانت عمليات الاندماج والاستحواذ طريقة شائعة للمؤسسات لتحقيق النمو والتوسع دولياً والاستجابة لإلغاء القيود على الصناعة. بالإضافة إلى توسيع أعمال المنظمة ، يمكن أن تكون عمليات الدمج والاستحواذ أيضاً وسيلة للمؤسسة لاكتساب الجودة وكمية المواهب التي تحتاجها لتنفيذ إستراتيجية أعمالها. عند استخدام عمليات الدمج والاستحواذ كطريقة لتنفيذ استراتيجية النمو ، من المهم مراعاة التوافق بين ثقافات وقيم المنظمين والهياكل التنظيمية. يمكن أن يؤدي عدم التطابق بين المؤسسات المدمجة أو المكتسبة إلى ضعف الأداء وفقدان الموظفين الموهوبين. غالبًا ما تغشل عمليات الدمج والاستحواذ بسبب المشكلات الثقافية بدلاً من المشكلات الفنية أو المالية.

تكامل استراتيجية الأعمال والسلوك التنظيمي

Integrating Business Strategy and Organizational Behavior

هناك عدد من الروابط المهمة التي تربط استراتيجية العمل و السلوك التنظيمي على سبيل المثال ، عادةً ما تحتاج الشركة التي تعتمد على استراتيجية قيادة التكلفة إلى إبقاء جميع نفقاتها منخفضة قدر الإمكان. لذلك ، قد تملي هذه الاستراتيجية الاعتماد على الموظفين ذوي الأجور المنخفضة ومحاولة أتمتة أكبر عدد ممكن من الوظائف. هذه الإجراءات ، بدورها ، تتعلق بوضوح بدوافع الموظف وتصميم العمل. وبالمثل ، قد ترغب الشركة التي تستخدم استراتيجية التمايز في التأكيد على خدمة الزبائن بصورة مثالية . ونتيجة لذلك ، فهي بحاجة إلى موظفين لديهم الحافز لتقديم مستويات عالية من الخدمة ، وقادة يمكنهم المساعدة في تطوير ثقافة خدمة الزبائن ، وهيكلاً مكافئاً مرتبطاً بخدمة الزبائن. غالباً ما تتطلب استراتيجية التخصص موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات متخصصة. يتطلب تنفيذ الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي أيضاً تغييرات تنظيمية واسعة النطاق. قد يكون اثنان من أكبرها الثقافة التنظيمية الجديدة والسلوكيات الجديدة المطلوبة من الموظفين. اعتماداً على طبيعة التغيير الاستراتيجي ، من المحتمل أن يفترض بعض الموظفين إلى الرغبة أو حتى القدرة على دعم الاستراتيجية الجديدة. قد يساعد استهداف جهود الإدارة لتدريب الأشخاص المهمين في تنفيذ استراتيجية جديدة وتحفيزهم والتأثير عليهم في ترسيخها والتأثير بشكل نهائي على فعالية الاستراتيجية. تخيل مؤسسة تقوم حالياً بتصنيع رقائق أشباه الموصلات. البيئة التنافسية تجعل المنظمة يجب أن تتنافس على التكلفة. تركز المنظمة على الكفاءات التشغيلية للتحكم في النفقات. ينصب تركيزها على احتواء التكاليف ، وتعزز الثقافة التقيد الصارم بقواعد التشغيل للمساعدة في تحقيق هذه الأهداف. فكر الآن في ما الذي سيتغير إذا أرادت المنظمة تحديد وضع تنافسي أفضل من خلال

التخصص في تصميم شرائح كمبيوتر جديدة ومبتكرة والاستعانة بمصادر خارجية لإنتاجها إلى بلد منخفض الأجور في آسيا. سيكون تركيز المنظمة الآن على الابتكار وحل المشكلات والعمل الجماعي. سيحتاج المديرون إلى بذل جهد أقل لإنفاذ القواعد والمزيد من القيادة والتحفيز والتواصل. قد تزيد أيضًا مشاركة الموظف في صنع القرار.

يجب أن تساعدك المناقشة السابقة على فهم دور السلوك التنظيمي في تنفيذ مجموعة متنوعة من استراتيجيات الأعمال. يفهم المديرون الفعالون ما يجب القيام به لتنفيذ استراتيجية عمل الشركة ، ثم يخططون ، وينظمون ، ويوجهون ، ويتحكمون في أنشطة الموظفين لإنجازها. من المهم ملاحظة أن المدراء لا يحققون الأهداف التنظيمية بأنفسهم فهم ينجزون العمل من خلال الآخرين. سيساعدك تطبيق مفاهيم ونماذج السلوك التنظيمي بمرونة على القيام بذلك بشكل أكثر فعالية.

المنظور المفاهيمي للسلوك التنظيمي

CONTEXTUAL PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

هناك العديد من وجهات النظر وأبرزها منظورات الأنظمة والطوارئ ووجهة النظر التفاعلية - تؤثر أيضًا على فهمنا للسلوك التنظيمي. تعكس العديد من المفاهيم والنظريات التي نوقشت في الفصول التالية وجهات النظر هذه إنها تمثل وجهات نظر أساسية تؤثر على الكثير من تفكيرنا المعاصر حول السلوك في المنظمات. بالإضافة إلى ذلك فهي تسمح لنا برؤية كيفية استخدام المدراء للعمليات السلوكية بشكل أوضح أثناء سعيهم لتحقيق الفعالية التنظيمية. قبل معرفة وجهات النظر هذه .

ما هي أصول السلوك التنظيمي؟

What Are the Origins of Organizational Behavior

يعود تاريخ السلوك التنظيمي إلى عصور ما قبل التاريخ ، عندما بدأ الناس في محاولة فهم الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم. فكر الفيلسوف اليوناني أفلاطون في جوهر القيادة ، وناقش أرسطو التواصل المقنع. يمكن العثور على أساس القوة التنظيمية والسياسة في كتب التي يزيد عمرها عن ٢٣٠٠ عام وكتابات الفيلسوف الإيطالي مكيافيلي في القرن السادس عشر. تمت مناقشة القيادة الكاريزمية لاحقًا من قبل عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر. من الواضح أن مفاهيم ونماذج السلوك التنظيمي كانت موضع اهتمام القادة والكتاب لفترة طويلة. دعنا نراجع بإيجاز بعض التاريخ لفهم أصول الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي بشكل أفضل. بدأت الدراسة الرسمية للسلوك التنظيمي في تسعينيات القرن التاسع عشر ، في أعقاب حركة العلاقات الصناعية التي ولدت من خلال إدخال آدم سميث لتقسيم العمل. في تسعينيات القرن التاسع عشر ، حدد فرانك وليميان جيلبريت وفريدريك وينسلو تايلور الآثار الإيجابية للتعليمات الدقيقة وتحديد الأهداف والمكافآت على التحفيز. أصبحت أفكارهم معروفة باسم الإدارة العلمية وغالبًا ما تعتبر بداية الدراسة الرسمية للسلوك التنظيمي. استندت الإدارة العلمية إلى الاعتقاد بأن الإنتاجية يتم تعظيمها عندما يتم ترشيد المنظمات بمجموعات دقيقة من التعليمات بناءً على دراسات الوقت والحركة. المبادئ الأربعة للإدارة العلمية لتايلور هي على الرغم من أن الإدارة العلمية حسنت الإنتاجية ، إلا أنها زادت للأسف رتبة العمل. لم تترك الإدارة العلمية مجالًا للتفضيلات الفردية أو المبادرة ولم يتم قبولها دائمًا من قبل العمال. بعد الحرب العالمية الأولى ، تحول الاهتمام إلى فهم دور العوامل البشرية وعلم النفس في المنظمات. نشأ

هذا الاهتمام من خلال اكتشاف تأثير هوثورن في عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي. يحدث تأثير هوثورن عندما يقوم الناس بتحسين بعض جوانب سلوكهم أو أدائهم لمجرد أنهم يعرفون أنهم يخضعون للملاحظة أو التقييم. تم تحديد هذا التأثير لأول مرة عندما أجريت سلسلة من التجارب التي عُرفت باسم دراسات هوثورن على عمال مصنع ويسترن إلكتریک في هوثورن ، خارج شيكاغو ، لمعرفة تأثيرات مجموعة متنوعة من العوامل ، بما في ذلك الأجر الفردي مقابل المجموعة ، دفع الحوافز والإجازات والوجبات الخفيفة على الإنتاجية. كانت الإضاءة إحدى ظروف العمل التي تم اختبارها في مصنع هوثورن. عندما اختبروا الأضواء الأكثر سطوعًا ، زاد الإنتاج. والمثير للدهشة أنه عندما اختبروا الأضواء المنخفضة ، زاد الإنتاج أيضًا! لاحظ الباحثون أن الإنتاجية تتحسن دائمًا تقريبًا بعد تغيير الإضاءة لكنها عادت في النهاية إلى المستويات الطبيعية. بدأ أن العمال يبذلون جهدًا أكبر عندما كانت الأضواء خافتة لمجرد أنهم عرفوا أنهم يخضعون للمراقبة والتقييم. أوضح جورج إلتون مايو ، مؤسس حركة العلاقات الإنسانية التي بدأتها دراسات هوثورن ، هذه النتيجة بالقول إن العمال بذلوا جهدًا أكبر بسبب تعاطف واهتمام المراقبين. صرح Mayo أن السبب وراء تحفيز العمال بقوة أكبر بالأشياء غير الرسمية هو أن الأفراد لديهم حاجة نفسية عميقة للاعتراف بأن مؤسستهم تهتم بهم. للاستماع. دفعت دراسات هوثورن إلى مزيد من التحقيق في آثار العلاقات الاجتماعية والتحفيز والتواصل ورضا الموظفين على إنتاجية المصنع. بدلاً من النظر إلى العمال كأجزاء قابلة للتبديل في المنظمات الميكانيكية كما فعلت حركة الإدارة العلمية ، نظرت حركة العلاقات الإنسانية إلى المنظمات كنظم تعاونية وعاملت توجهات العمال وقيمهم ومشاعرهم كأجزاء مهمة من الديناميكيات التنظيمية والأداء. أكدت حركة العلاقات الإنسانية أن الأبعاد الإنسانية للعمل ، بما في ذلك العلاقات الجماعية ، يمكن أن تحل محل المعايير التنظيمية وحتى المصالح الذاتية

للفرد. ومع ذلك ، فإن أساليب البحث غير المتطورة والمعيبة جعلت بعض الاستنتاجات الأولية لباحثي العلاقات الإنسانية غير صحيحة. على سبيل المثال ، العلاقة بين رضا الموظفين والأداء أكثر تعقيدًا مما اعتقده الباحثون في البداية. ومع ذلك ، فإن الحركة إيذانا ببداية حقبة جديدة من الإدارة الأكثر إنسانية والتي تتمحور حول الموظف من خلال التعرف على الاحتياجات الاجتماعية للموظفين وإبراز أهمية الأفراد في النجاح التنظيمي.

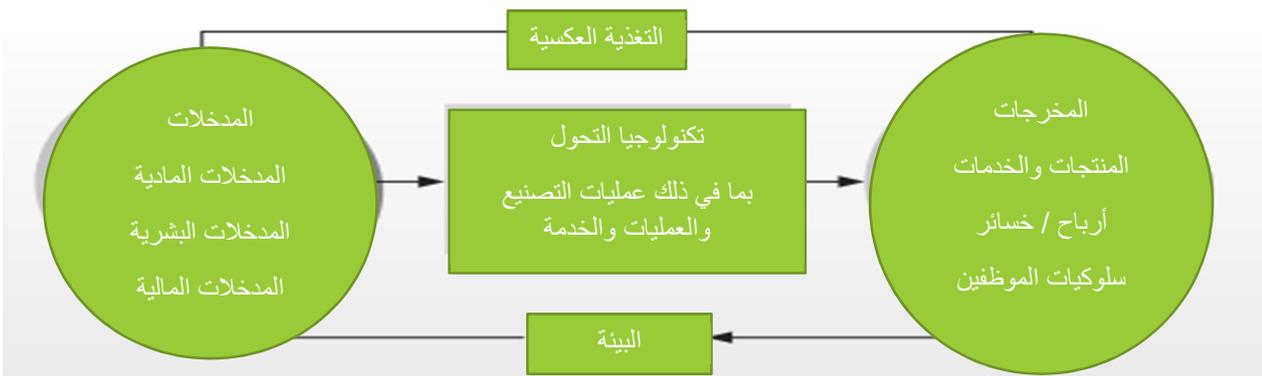
ماري باركر فوليت وهي أستاذة العمل الاجتماعي في جامعة هارفارد ، والمستشارة الإدارية التي تميزت بأفكارها السابقة لعصرها. اكتشف فوليت مجموعة متنوعة من الظواهر ، بما في ذلك تمارين الإبداع مثل العصف الذهني ، وتأثير "التفكير الجماعي" في الاجتماعات (حيث يتم اتخاذ قرارات خاطئة لأن أعضاء المجموعة يحاولون تقليل الصراع والوصول إلى توافق في الآراء من خلال إهمال تحليل الأفكار بشكل نقدي واختبارها) ، وماذا أصبحت تُعرف فيما بعد باسم "الإدارة بالأهداف" و "إدارة الجودة الشاملة". كما دعا فوليت إلى ترتيبات تقاسم السلطة في المنظمات. في الخمسينيات من القرن الماضي ، اكتشف المديرون اليابانيون كتاباتها. إنهم ينسبون أفكارها ، في إعادة تنشيط قاعدتهم الصناعية. وإدواردز دمينغ نفسه معروف باسم "المعلم في إدارة الجودة". في اليابان ما بعد الحرب ، علم ديمينغ الصناعيين اليابانيين التحكم في العمليات الإحصائية ومفاهيم الجودة. يصف كتابه الكلاسيكي (٣٣) لعام ١٩٨٦ كيفية القيام بعمل عالي الجودة ومنتج ومرضي. شجعت دورة خطة Deming للتحسين المستمر على تبني أربعة عشر مبدأً يعتقد أنها يمكن أن تجعل أي منظمة أكثر كفاءة وقدرة على حل أي مشكلة تقريبًا. يعتقد دمينغ أن إزالة الخوف من مكان العمل يمنح الموظفين الفخر بعملهم ، مما يزيد من الإنتاج. شعر ديمينغ أيضًا أنه عندما تسوء الأمور ، هناك فرصة بنسبة ٩٤% أن يكون النظام (العناصر الخاضعة للسيطرة الإدارية

بما في ذلك الآلات والقواعد) هو السبب. أن الفهم الصحيح للتباين يتضمن اليقين الرياضي بأن التباين سيحدث عادة ضمن نطاق معين. تسلط حركة إدارة الجودة الشاملة التي بدأها Deming الضوء مرة أخرى على أهمية الأفراد والعمل الجماعي والتواصل في نجاح المؤسسة. سوف تقرأ المزيد عن تطور السلوك التنظيمي خلال هذا الكتاب ، ولكن هذا التاريخ الموجز يساعد في تمهيد الطريق لكيفية وصولنا إلى هذا الحد. نوجه انتباهنا الآن إلى المنظورات السياقية الهامة الأخرى التي تساعدنا على فهم كل من المنظمات وسلوكيات الأفراد التي تتألف منها.

المنظمات كنظم مفتوحة Organizations as Open Systems

تم تطوير منظور الأنظمة ، أو نظرية الأنظمة ، لأول مرة في العلوم الفيزيائية ، ولكن تم توسيعه أيضًا ليشمل مجالات أخرى من الدراسة ، مثل الإدارة. النظام هو مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل ككل. يوضح الشكل ١.٣ الجانب العام لعرض المؤسسات كنظم.

الشكل (٣) مدخل مفهوم النظام للمنظمات The system Approach to organization



وفقًا لهذا المنظور ، يتلقى النظام التنظيمي أربعة أنواع من المدخلات من بيئته: المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية (لاحظ أن هذا يتوافق مع وصفنا السابق لوظائف الإدارة). يقوم مدير المنظمة بعد ذلك بدمج

هذه المدخلات وتحويلها و "إعادتها" إلى البيئة في شكل منتجات أو خدمات ، وسلوكيات الموظفين ، والأرباح أو الخسائر ، ومعلومات إضافية. ثم يتلقى النظام ملاحظات من البيئة بخصوص هذه المخرجات. كمثال

تتلقى الشركة مدخلات المعلومات من التنبؤات حول إمدادات النفط المستقبلية ، والمسوحات الجيولوجية حول مواقع الحفر المحتملة وتوقعات المبيعات ، والتحليلات المماثلة. من خلال عمليات التكرير المعقدة وغيرها من العمليات ، يتم دمج هذه المدخلات وتحويلها لإنتاج منتجات مثل البنزين وزيت المحركات. كنواتج ، يتم بيع هذه المنتجات للجمهور المستهلك. يتم إرجاع الأرباح من العمليات إلى البيئة من خلال الضرائب والاستثمارات والأرباح والخسائر عند حدوثها ، تلحق الضرر بالبيئة عن طريق خفض دخل حاملي الأسهم. بالإضافة إلى وجود اتصالات أثناء العمل مع الزبائن والموردين ، يعيش الموظفون في المجتمع ويشاركون في مجموعة متنوعة من الأنشطة بعيدًا عن مكان العمل ، ويتأثر سلوكهم جزئيًا بتجاربهم كعاملين أخيرًا يتم أيضًا نشر معلومات حول الشركة وعملياتها في البيئة مثل التقارير الإخبارية ونشرات المساهمين وما إلى ذلك. البيئة ، بدورها ، تستجيب لهذه المخرجات وتؤثر على المدخلات المستقبلية. على سبيل المثال ، قد يشتري المستهلكون قدرًا أكبر أو أقل من البنزين اعتمادًا على جودة وسعر منتج، وقد تكون البنوك أكثر أو أقل استعدادًا لإقراض أموال للشركة بناءً على المعلومات المالية الصادرة عن الشركة.

يعتبر منظور الأنظمة ذا قيمة للمدراء لأسباب متنوعة. أولاً ، يؤكد أهمية بيئة المنظمة. على سبيل المثال ، قد يكون الفشل في الحصول على الموارد المناسبة والفشل في الاستجابة للتعليقات من البيئة كارثيًا.

يساعد منظور الأنظمة أيضًا المدراء على تصور تدفق وتفاعل العناصر المختلفة للمؤسسة نفسها أثناء عملهم معًا لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

وجهات نظر الموقف على السلوك التنظيمي

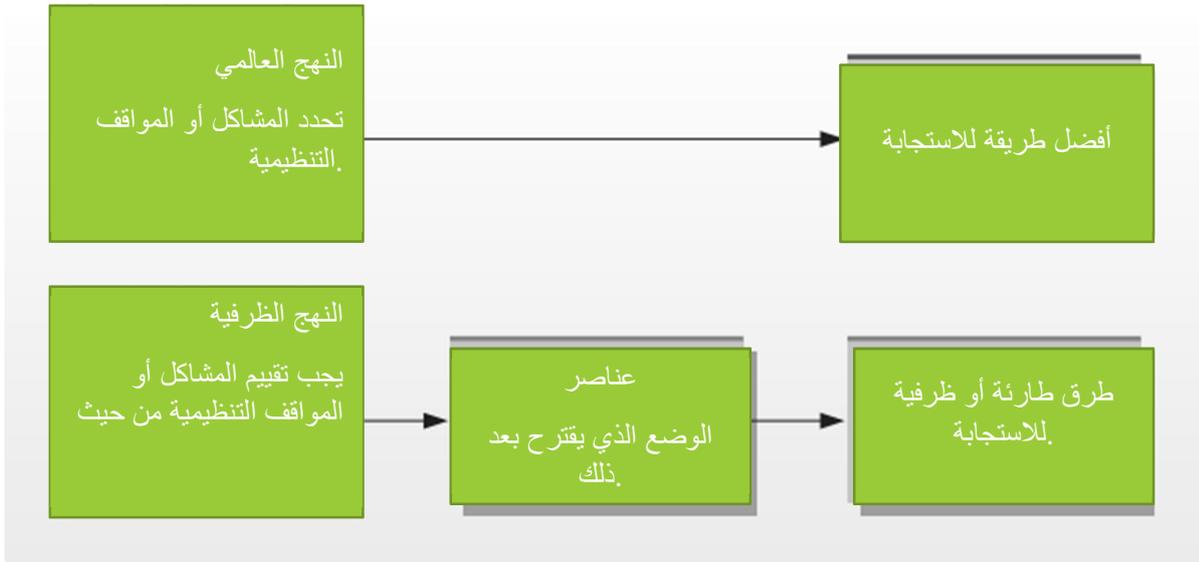
Situational Perspectives on Organizational Behavior

تأتي وجهة نظر مفيدة أخرى لفهم السلوك في المنظمات من منظور الموقف. في الأيام الأولى لدراسات الإدارة ، بحث المدراء عن إجابات عالمية للأسئلة التنظيمية. لقد سعوا للحصول على "الطريقة الأفضل" التي يمكن استخدامها في أي مؤسسة تحت أي ظروف ، والبحث ، على سبيل المثال ، عن أشكال السلوك القيادي التي من شأنها أن تدفع الموظفين دائمًا إلى أن يكونوا أكثر رضاءً وأن يعملوا بجدية أكبر. في النهاية ، أدرك الباحثون أن تعقيدات السلوك البشري والإعدادات التنظيمية تجعل الاستنتاجات العامة مستحيلة فعليًا. اكتشفوا أنه في المنظمات ، تكون معظم المواقف والنتائج مشروطة ؛ أي أن العلاقة الدقيقة بين أي متغيرين من المرجح أن تكون ظرفية (أي تعتمد على متغيرات أخرى) الشكل ١.٤ يميز المنظورين العام والموقف. يفترض النموذج العالمي ، الموضح في الجزء العلوي من الشكل ، وجود ارتباط مباشر بين السبب والنتيجة بين المتغيرات. على سبيل المثال ، تشير إلى أنه عندما يواجه المدير مشكلة أو موقفًا معينًا (مثل تحفيز الموظفين على العمل بجدية أكبر) ، يوجد نهج عالمي (مثل زيادة الأجور أو زيادة استقلالية الموظف) سيؤدي إلى النتيجة المطلوبة .

الفصل الاول / نظرة عامة على السلوك التنظيمي

من ناحية أخرى ، يقر المنظور الظرفية بأن العديد من المتغيرات الأخرى تغير العلاقة المباشرة. بمعنى آخر يعتمد الإجراء أو السلوك الإداري المناسب في أي موقف معين على عناصر هذا الموقف. تحول مجال السلوك التنظيمي تدريجياً من نهج عالمي إلى منظور ظرفية. تم التحقق من صحة المنظور الظرفية على نطاق واسع في مجالات التحفيز وتصميم الوظائف والقيادة والتصميم التنظيمي ، وأصبحت ذات أهمية متزايدة في جميع أنحاء المجال بأكمله.

الشكل (٤) النهج العالمي مقابل الموقف universal versus situational approach



التفاعل: الناس والمواقف Interactionalism: People and Situations

التفاعل هو منظور مفيد آخر للمساعدة في فهم السلوك بشكل أفضل في الإعدادات التنظيمية. تم تقديمه لأول مرة من حيث علم النفس التفاعلي ، ويفترض هذا الرأي أن السلوك الفردي ينتج عن تفاعل مستمر ومتعدد الاتجاهات بين خصائص الشخص وخصائص الموقف. وبشكل أكثر تحديداً ، تحاول التفاعلية أن

تشرح كيف يختار الناس المواقف المختلفة ويفسرونها ويغيرونها. لاحظ أنه من المفترض أن يتفاعل الفرد والموقف بشكل مستمر. هذا التفاعل هو ما يحدد سلوك الفرد. تشير وجهة النظر التفاعلية إلى أن أوصاف السبب والنتيجة البسيطة للظواهر التنظيمية ليست كافية. على سبيل المثال قد تشير مجموعة واحدة من الدراسات البحثية إلى أن التغييرات الوظيفية تؤدي إلى تحسين مواقف الموظفين. قد تقترح دراسات أخرى أن المواقف تؤثر على كيفية إدراك الناس لوظائفهم في المقام الأول. من المحتمل أن كلا المنصبيين غير مكتملين: قد تؤثر مواقف الموظفين على تصورات الوظيفة ، لكن هذه التصورات قد تؤثر بدورها على المواقف المستقبلية. نظرًا لأن التفاعلية أضيق إلى حد ما من منظورات الأنظمة والمواقف ، فإنها ستظهر بشكل أقل وضوحًا في الفصول التالية. ومع ذلك ، يبدو أن وجهة النظر التفاعلية تقدم العديد من الأفكار الواعدة للتطوير المستقبلي.

الإدارة من أجل الفعالية MANAGING FOR EFFECTIVENESS

في وقت سابق من هذا الفصل ، لاحظنا أن المدراء يعملون نحو أهداف مختلفة. نحن الآن في وضع يسمح لنا بتوضيح طبيعة هذه الأهداف بالتفصيل. بشكل أساسي ، يحاول المدراء والقادة بشكل عام توجيه سلوكيات الأشخاص في مؤسساتهم بطرق تعزز الفعالية التنظيمية. يمكنهم القيام بذلك عن طريق تعزيز السلوكيات والمواقف ، وتعزيز المواطنة ، وتقليل السلوكيات المختلة ، وقيادة التنفيذ الاستراتيجي. بالطبع ، قد يكون من الضروري في بعض الأحيان إجراء مقايضات بين هذه الأنواع المختلفة من النتائج ، ولكن بشكل عام يُنظر إلى كل منها على أنها عنصر حاسم في الفعالية التنظيمية. توضح الأقسام التالية بالتفصيل هذه النقاط وغيرها بمزيد من التفصيل

تعزيز سلوكيات الأداء الفردي والجماعي

Enhancing Individual and Team Performance Behaviors

أولاً: تنتج العديد من السلوكيات الفردية مباشرة من مشاركة الشخص في منظمة. أحد السلوكيات المهمة هو الإنتاجية. تعد إنتاجية الشخص مؤشراً ضيقاً نسبياً لكفاءته ويتم قياسها من حيث الناتج الذي تم إنشاؤه لكل وحدة من المدخلات. على سبيل المثال إذا كان بيل يصنع ١٠٠ وحدة من منتج في يوم واحد وسارا تصنع ٩٠ وحدة فقط في اليوم ، إذن ، بافتراض أن الوحدات من نفس الجودة وأن بيل وسارة يحصلان على نفس الأجور ، فإن بيل أكثر إنتاجية من سارا.

اما متغير الأداء فهو مهم للنتائج على المستوى الفردي هو مفهوم أوسع إلى حد ما ويتكون من جميع السلوكيات المتعلقة بالعمل. على سبيل المثال على الرغم من أن بيل منتج بدرجة عالية ، فقد يكون أيضاً أنه يرفض العمل لساعات إضافية ، ويشكو بشكل روتيني ويعبر عن آراء سلبية حول المنظمة في كل فرصة ، ولن يفعل شيئاً ما لم يقع بالضبط ضمن حدود وظيفته ، مريض بشكل متكرر ، وغالباً ما يتأخر عن العمل. من ناحية أخرى قد تكون سارة دائماً على استعداد للعمل الإضافي ، وهي ممثلة إيجابية للمنظمة ، وتبذل قصارى جهدها لتقديم أكبر عدد ممكن من المساهمات للمنظمة ، ونادراً ما تقوت العمل. بناءً على هذه المجموعة الكاملة والأكثر اكتمالاً من السلوكيات ، إذن قد نستنتج أن سارة هي في الواقع الأفضل أداءً. توجد مجموعة أخرى من النتائج على مستوى المجموعة والفريق. تتوازي بعض هذه النتائج مع النتائج على المستوى الفردي التي تمت مناقشتها للتو. على سبيل المثال ، إذا استخدمت المنظمة فرق العمل على نطاق واسع ، فإن إنتاجية الفريق وأدائه هي متغيرات نتائج مهمة. من ناحية أخرى ، حتى لو

كان لدى جميع الأشخاص في مجموعة أو فريق نفس المواقف أو المواقف المتشابهة تجاه وظائفهم ، فإن المواقف نفسها هي ظاهرة على المستوى الفردي. الأفراد ، وليس الجماعات ، لديهم مواقف. لكن يمكن أن يكون للمجموعات أو الفرق أيضًا نتائج فريدة لا يشاركها الأفراد.

تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية Promoting Organizational Citizenship Behaviors

المواطنة التنظيمية هي سلوك الأفراد الذي يقدم مساهمة إيجابية شاملة للمنظمة . ضع في اعتبارك ، على سبيل المثال ، الموظف الذي يقوم بعمل مقبول من حيث الكمية والنوعية. ومع ذلك ، فهو أو هي يرفض العمل الإضافي ، ولن يساعد الوافدين الجدد من الموظفين على تعلم الأمور ، وهو عمومًا غير راغب في تقديم أي مساهمة للمنظمة تتجاوز الأداء الصارم لوظيفته. على الرغم من أن هذا الشخص قد يُنظر إليه على أنه مؤدٍ جيد ، إلا أنه من غير المحتمل أن يُنظر إليه على أنه مواطن تنظيمي جيد. قد يُظهر موظف آخر مستوى أداءً مشابهًا. بالإضافة إلى ذلك ، مع ذلك ، سيعمل دائمًا متأخرًا عندما يطلب منه الرئيس ذلك ، ويخصص وقتًا لمساعدة الوافدين الجدد من الموظفين على تعلم طريقهم ، ويُنظر إليه على أنه مفيد وملتزم بنجاح المنظمة. على الرغم من أن مستوى أدائه قد يُنظر إليه على أنه مساوٍ لمستوى العامل الأول ، فمن المحتمل أيضًا أن يُنظر إليه على أنه مواطن تنظيمي أفضل. من المرجح أن يكون محدد سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن معتقدات من المتغيرات الفردية والاجتماعية والتنظيمية. على سبيل المثال ، يجب أن تكون شخصية الفرد ومواقفه واحتياجاته متسقة مع سلوكيات المواطنة. وبالمثل ، فإن المفهوم الاجتماعي الذي يعمل فيه الفرد ، أو مجموعة العمل ، سيحتاج إلى تسهيل وتعزيز مثل هذه السلوكيات. ويجب أن تكون المنظمة نفسها ، وخاصة ثقافتها ، قادرة على تعزيز هذه الأنواع من السلوكيات والاعتراف بها

ومكافأتها إذا كان يجب الحفاظ عليها. تشير الأبحاث حول المواطنة التنظيمية إلى أنها قد تلعب دورًا مهمًا في الفعالية التنظيمية.

التقليل من السلوكيات المختلفة **Minimizing Dysfunctional Behaviors**

بعض السلوكيات المتعلقة بالعمل مختلفة بطبيعتها. السلوكيات المختلفة هي تلك التي تنتقص من الأداء التنظيمي بدلاً من المساهمة فيه. من هذه السلوكيات التي لديها مدراء مهتمين لسنوات عديدة هما التغيب عن العمل ودوران العمل. التغيب هو مقياس للحضور. على الرغم من أن الجميع تقريبًا يتغيبون عن العمل من حين لآخر ، إلا أن بعض الأشخاص يفتقدون أكثر من غيرهم يبحث البعض عن أعذار للتغيب عن العمل ويتصلون بالمرضى بانتظام لبعض الوقت فقط ؛ البعض الآخر يفقد العمل فقط عند الضرورة القصوى يحدث دوران عندما يغادر الشخص المنظمة. إذا كان الفرد الذي يغادر أداءً جيدًا أو إذا كانت المنظمة قد استثمرت بكثافة في تدريب الشخص ، فإن رحيل هذا الفرد يكون مكلفًا. قد تكون الأشكال الأخرى من السلوك المختلف أكثر تكلفة بالنسبة للمؤسسة. تؤدي السرقة والتخريب على سبيل المثال إلى تكاليف مالية مباشرة للمؤسسة. أو غير مباشرة (عن طريق خفض الروح المعنوية ، وإنتاج الخوف ، وطرد الموظفين ذوي القيمة العالية) وبشكل مباشر (من خلال المسؤولية المالية إذا استجابت المنظمة بشكل غير لائق). كذلك يمكن تسييس السلوك ، وتضليل الآخرين عمدًا في المنظمة ، ونشر إشاعات كاذبة ، وأنشطة مماثلة. كما أن التمر والعنف في مكان العمل من المخاوف المتزايدة في العديد من المنظمات. يؤدي العنف الذي يمارسه العمال الساخطون أو العمال السابقون إلى عشرات الوفيات والإصابات كل عام. من الصعب تحديد العوامل التي تساهم في العنف في مكان العمل - ناهيك عن العوامل التي تتطوي عليها الزيادات والنقصان - ولكنها ذات أهمية واضحة للمدراء.

قيادة التنفيذ الاستراتيجي Driving Strategic Execution

أخيراً توجد مجموعة أخرى من متغيرات النتائج على مستوى المؤسسة. ترتبط هذه النتائج عادةً بالتنفيذ الاستراتيجي - أي مدى فهم المدراء وموظفيهم للإجراءات اللازمة وتنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما كان من قبل ، فإن بعض هذه النتائج يوازي تلك الموجودة على مستوى الأفراد والجماعات ، لكن البعض الآخر فريد من نوعه. على سبيل المثال يمكننا قياس ومقارنة الإنتاجية التنظيمية. يمكننا أيضاً تطوير مؤشرات على مستوى المؤسسة للتغيب عن العمل ودوران الموظفين. لكن الربحية يتم تقييمها بشكل عام على المستوى التنظيمي فقط. يتم أيضاً تقييم المؤسسات بشكل شائع من حيث الأداء المالي: سعر السهم والعائد على الاستثمار ، ومعدلات النمو ، وما إلى ذلك. يتم تقييمها أيضاً من حيث قدرتها على البقاء ومدى إرضاء أصحاب المصلحة المهمين مثل المستثمرين والمنظمين الحكوميين والموظفين والناقبات. من الواضح إذن على المدير أن يوازن النتائج المختلفة عبر جميع مستويات التحليل الثلاثة. في كثير من الحالات ، يبدو أن هذه النتائج تتعارض مع بعضها البعض. على سبيل المثال ، يمكن أن يؤدي دفع رواتب عالية للعمال إلى تعزيز الرضا وتقليل معدل دوران الموظفين ، ولكنه قد ينتقص أيضاً من أداء المحصلة النهائية. وبالمثل ، فإن ممارسة ضغط قوي لزيادة الأداء الفردي قد يعزز الربحية على المدى القصير ولكنه يزيد من معدل الدوران والضغط الوظيفي. وبالتالي يجب على المدير النظر إلى المجموعة الكاملة من النتائج ومحاولة تحقيق التوازن بينها بالطريقة المثلى. تعد قدرة المدير على القيام بذلك عاملاً محددًا رئيسيًا لنجاح المؤسسة ومدى نجاحها في تنفيذ إستراتيجية أعمالها.

كيف نعرف ما نعرفه؟ How Do We Know What We Know

جزء مهم آخر لكونك مديرًا فعالًا هو فهم جودة المعلومات التي تستخدمها لاتخاذ القرارات. ليست كل المعلومات دقيقة! وفقًا لذلك ، من المهم بالنسبة لك فهم العمليات التي تم استخدامها لتأسيس معرفتنا حول السلوك التنظيمي ، وكيف نعرف ما نعرفه. يعتقد الناس أحيانًا أن السلوك التنظيمي هي مجرد مجموعة من أفكار الفطرة السليمة لأن النظريات يمكن أن تبدو واضحة. على سبيل المثال ، "يعرف" الجميع أن وجود أهداف أعلى وثقة يؤدي إلى أداء أفضل ، والمزيد من الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنتاجية أكبر وسيؤدي تماسك المجموعة الأكبر إلى أداء مجموعة أعلى ، وتقييم المكافآت يؤدي إلى تحفيز أكبر أليس كذلك؟ لذلك إذا كان كل شيء منطقيًا ، فلماذا نحتاج إلى أبحاث السلوك التنظيمي؟ ولماذا نحتاج لدراسة هذه النظريات؟

الجواب هو أن الفطرة السليمة ليست شائعة. الناس لا يتفقون دائمًا. إذا رأى عشرة أشخاص مختلفين نفس التفاعل القيادي فقد تجد عشرة وجهات نظر مختلفة من "الفطرة السليمة" حول ماهية القيادة وكيف تعمل. حتى لو لم تجد عشر وجهات نظر مختلفة ، فلن تجد بالتأكيد اتفاقًا تامًا بشأن نفس الظاهرة

في هذا الكتاب ، ستتعلم أن كل عبارات المنطق السليم التي تم تقديمها مسبقًا إما خاطئة أو مشروطة. لا تعمل الأهداف والثقة دائمًا ، والرضا لا يؤدي دائمًا إلى الإنتاجية ، والتماسك لا يؤدي دائمًا إلى تحسين أداء المجموعة ، كما أن الحصول على مكافآت قيمة في بعض الأحيان لا يحفز الناس. لذلك فهو ليس مجرد منطق. نحن بحاجة إلى العلم والبحث لأنه مبني على اختبار دقيق ومنهجي للافتراضات والاستنتاجات. تسمح لنا هذه العملية بتطوير فهمنا لكيفية عمل الأشياء وتسمح لنا بالتعلم عندما تؤثر الأهداف والثقة والرضا والتماسك والمكافآت على النتائج ولماذا يحدث ذلك. هذا هو السبب في أنك بحاجة إلى تعلم النظريات ولماذا لا يمكنك العمل فقط على الفطرة السليمة.

الحس الحدس Intuition

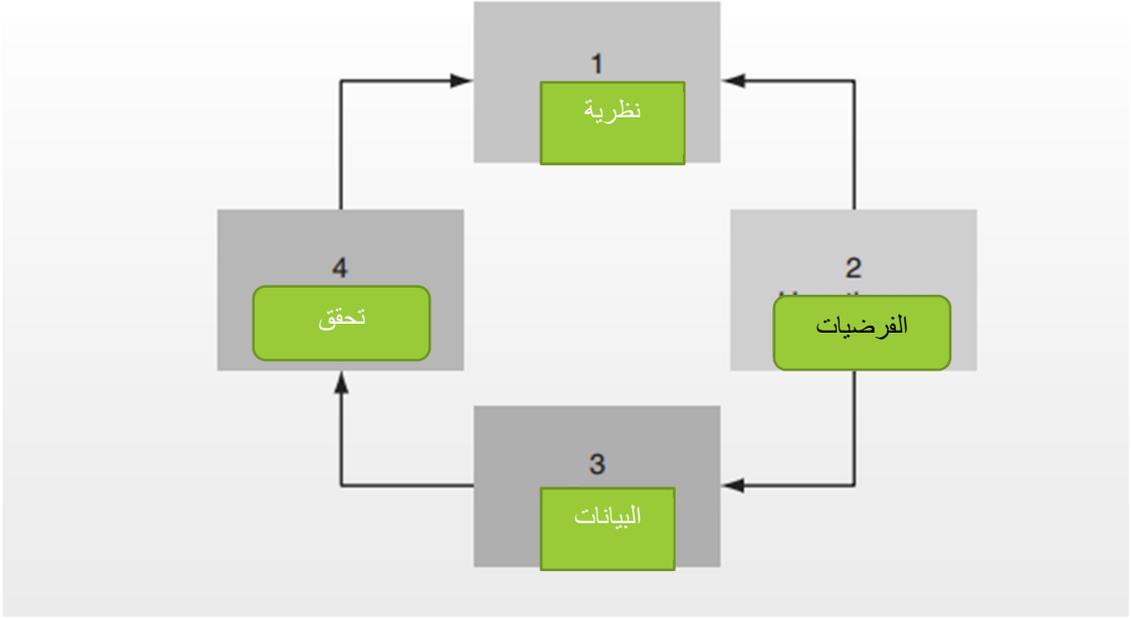
يشعر الكثير من الناس أن لديهم فهمًا جيدًا للآخرين من خلال مراقبتهم طوال حياتهم. عندما تريد إقناع أو تحفيز صديق أو زميل لفعل شيء ما ، على سبيل المثال ، فمن المحتمل أن تستخدم تقنيات وحيل مختلفة عملت معك في الماضي. فلماذا تدرس السلوك التنظيمي؟ على الرغم من أنه يمكننا بالتأكيد تطوير فهم جيد للعديد من معايير وتوقعات وسلوكيات الآخرين من خلال العيش والعمل معهم ، إلا أن هناك العديد من الأشياء التي لم يتم فهمها جيدًا بدون دراسة أكثر منهجية. لقد عززت عقود من البحث بعض الأشياء التي يعتقد الكثير من الناس بشكل حدسي وحددت سوء الفهم أو المفاهيم الخاطئة حول السلوك التنظيمي. على سبيل المثال ، متى تكون مناهج القيادة المختلفة أكثر فعالية؟ ما هي مزايا وعيوب أساليب التأثير المختلفة؟ ما هو مستوى الهدف الأفضل لتحفيز شخص ما؟ ما مدى أهمية رضا الموظف للأداء الوظيفي؟ هل التوتر سيء دائما؟ قد تفاجئك الإجابات على بعض هذه الأسئلة وستساعدك في جعلك مديراً أكثر نجاحاً. نحن نشجعك على قراءة هذا الكتاب بعقل منفتح ، وعدم افتراض أنك تعرف كل ما يجب معرفته عن موضوع قبل دراسته. هدفنا هو مساعدتك على أن تكون فعالاً قدر الإمكان في المنظمات ، ومساعدتك في إنشاء مؤسسات ناجحة.

الطريقة العلمية The Scientific Method

بدلاً من الاعتماد على الخبرة أو الحدس ، أو مجرد افتراض أن الأفكار صحيحة لأنها تبدو منطقية ، تعتمد الطريقة العلمية على دراسات منهجية تحدد وتكرر النتيجة باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والعينات والإعدادات. على الرغم من أنه لم يكن عالماً متميزاً ، إلا أن السير فرانسيس بيكون شاع المنهج العلمي ، كما هو موضح في الشكل ١.٥ في القرن السابع عشر . تبدأ الطريقة العلمية بالنظرية ، وهي مجموعة من

التأكيدات اللفظية والرمزية التي تحدد كيف ولماذا اثين أو المزيد من المتغيرات مرتبطة ، والظروف التي بموجبها يجب ولا يجب أن ترتبط. النظريات تصف العلاقات التي يُقترح وجودها بين متغيرات معينة ، ومتى ، وتحت أي ظروف. حتى تثبت صحة النظريات أنها ليست ضماناً للحقيقة. من المهم اختبار أي نظرية بشكل منهجي للتحقق من دقة تنبؤاتها. الخطوة الثانية في المنهج العلمي هي تطوير الفرضيات ، أو التنبؤات المكتوبة التي تحدد العلاقات المتوقعة بين متغيرات معينة. "تحديد هدف محدد سيكون مرتبطاً بشكل إيجابي بعدد المنتجات هو مثال على فرضية (وفي الواقع ، عادةً ما تكون صحيحة!). إذن كيف يمكنك اختبار هذه الفرضية؟ يمكن إجراء اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة متنوعة من طرق البحث والتحليلات الإحصائية. لأغراضنا ، نفترض أننا نجمع البيانات عن المتبني ، أو المتغير المستقل ، ومعيارنا ، أو المتغير التابع. في هذه الحالة الافتراضية ، يكون تحديد هدف محدد وصعب وقابل للتحقيق هو المتغير المستقل ، وعدد المنتجات المجمعة هو المتغير التابع لدينا. نحدد مجموعة تمثيلية من المجمعين ونسجل أهدافهم وأدائهم خلال فترة عمل مدتها ساعة واحدة. يمكننا بعد ذلك تحليل العلاقة ، والمختصرة ك r ، بين المتغيرين لاختبار فرضيتنا. يعكس الارتباط قوة العلاقة الإحصائية بين متغيرين. بدلاً من الإجابة على سؤال بـ "نعم" أو "لا" ، يجيب الارتباط بـ "مدى قوة العلاقة".

الشكل (٥) الطريقة العلمية The Scientific Method



يتراوح الارتباط الإحصائي من -١ إلى +١ وبالتالي يمكن أن يكون موجباً أو سالباً. يعني الارتباط ٠ أنه لا توجد علاقة إحصائية. يمكننا أيضاً تخيل الارتباط كرسم بياني. في سياق مثالنا ، فإن الارتباط ٠ يعني أن تحديد هدف ليس له أي تأثير على عدد المنتجات المجمعة ، بينما يعني الارتباط +١ أن هناك علاقة إيجابية كاملة - كلما زاد الهدف ، زاد عدد المنتجات . يعتبر الارتباط +١.٠ علاقة إيجابية قوية بقدر ما يمكننا الحصول عليه ويظهر أنه يمكننا التنبؤ بعدد المنتجات التي تم تجميعها بشكل مثالي من مستوى أهداف المجمع.

يمكن أن يساعد تقييم العلاقات بين الإجراءات والنتائج التنظيمية المنظمات على تنفيذ الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية وتحسين الأداء. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة Sysco التي تتخذ من تكساس مقراً لها ،

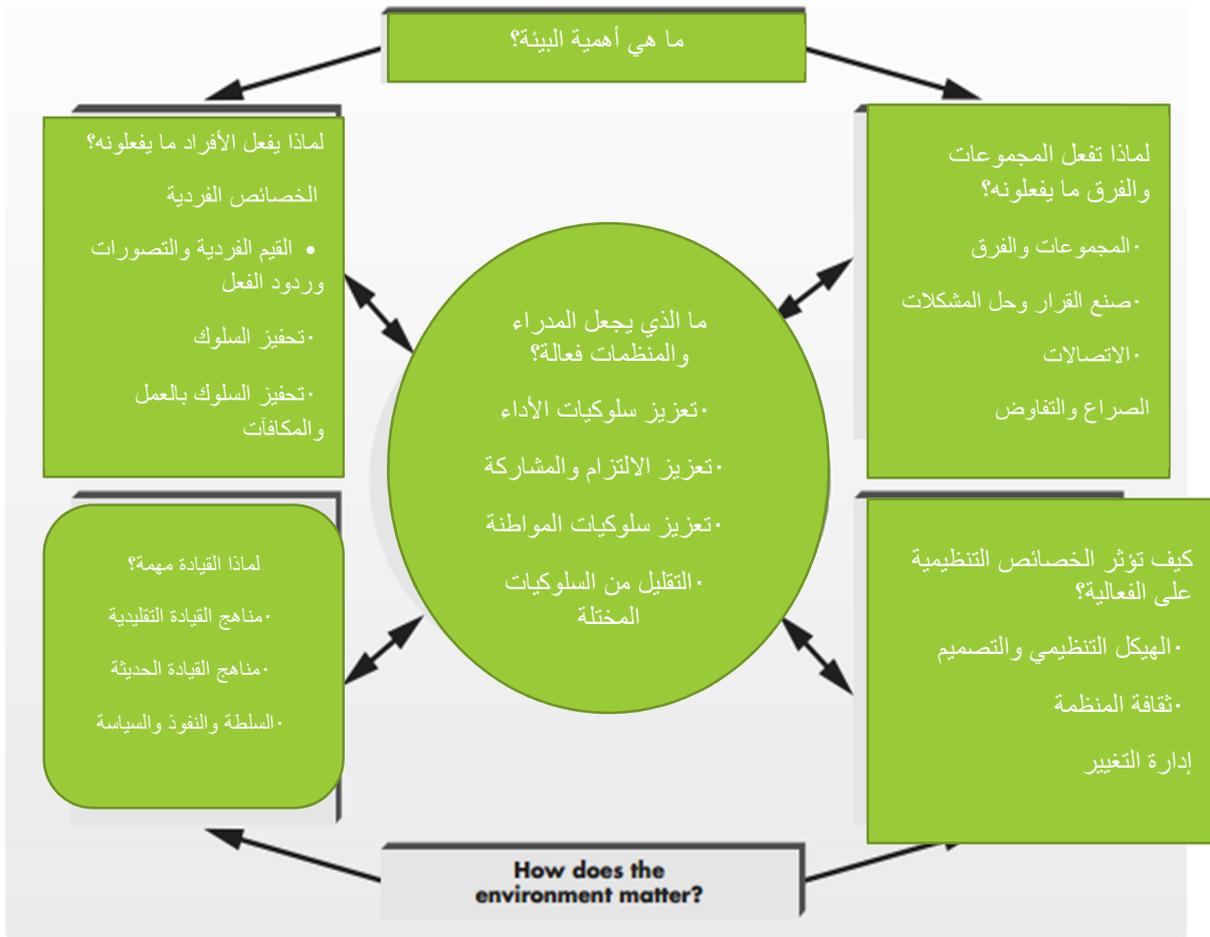
وهي شركة تسويق وموزع لمنتجات الخدمات الغذائية. يمكن أن يؤدي الحد من استنزاف العملاء أو استنزافهم إلى تحسين أداء الشركات في الصناعات ذات الهامش المنخفض مثل Sysco. تحافظ Sysco على تكاليف ثابتة منخفضة وتجري بشكل دوري دراسات بحثية للزبائن والمنتسبين لمناخ العمل لتقييم وربط رضا الموظفين برضا الزبائن. لقد وجدت الشركة أن ولاء الزبائن والتميز التشغيلي يتأثران بقوة عامله راضية ومنتجة وملتزمة . يؤدي الاحتفاظ المرتفع بالموظفين أيضًا إلى خفض تكلفة العمليات. نظرًا للعلاقة المهمة التي حددها بين رضا الشركاء والتزامهم ، ورضا جميع المكونات الأخرى (الزبائن ، والمجمعات ، والموردين ، والمساهمين) ، نفذت Sysco مجموعة من البرامج لتعزيز استبقاء موظفيها ورضاهم .

تُستخدم تقنية البحث الإحصائي التي تسمى التحليل التلوي للجمع بين نتائج العديد من الدراسات البحثية المختلفة التي أجريت في مجموعة متنوعة من المنظمات ومجموعة متنوعة من الوظائف. الهدف من التحليل التلوي هو تقدير العلاقة الحقيقية بين التركيبات المختلفة وتحديد ما إذا كان يمكن تعميم النتائج على جميع المواقع أو إذا كانت العلاقة تعمل بشكل مختلف في المواقع المختلفة. على الرغم من أن التحليل التلوي يمكن أن يقدم في كثير من الأحيان رؤى مفيدة حول قوة العلاقات بين المتغيرات في الدراسات المدرجة في التحليل ، لا يوجد ضمان بأن أي منظمة ستعثر على نفس العلاقة. هذا بسبب وجود العديد من العوامل الظرفية في كل منظمة والتي قد تؤثر بشكل كبير على قوة العلاقة ، بما في ذلك الاختلافات في سياق الوظيفة والاختلافات في تعريف النجاح الوظيفي. من المهم دائمًا اختبار الفرضيات والتحقق من صحة النظريات في مؤسستك قبل اتخاذ القرارات بناءً عليها.

المجال العالمي للسلوك التنظيمي Global Replication

تم إجراء الكثير من الأبحاث حول السلوك التنظيمي في الولايات المتحدة. ومع ذلك ، فإن ما ينطبق على الأمريكيين العاملين في الولايات المتحدة قد لا يكون صحيحًا بالنسبة لأي شخص آخر ، بما في ذلك غير الأمريكيين العاملين في الولايات المتحدة. إن افتراض أن كل شخص في العالم يشترك في نفس القيم والمعايير والتوقعات بشأن العمل غير صحيح. لم تعد الحدود الوطنية تقيد العديد من المنظمات ، والعديد من الشركات الأمريكية توظف أشخاصًا من جميع أنحاء العالم. في هذا الكتاب ، ستسلط ميزة القضايا العالمية في كل فصل الضوء على القضايا العالمية ذات الصلة بالمفاهيم التي نناقشها. في ميزة القضايا العالمية في هذا الفصل ، ستتعلم المزيد حول مدى اختلاف الدافع الفعال والقيادة باختلاف الثقافات.

الشكل (٧) إطار السلوك التنظيمي Organizational behavior framework



المصادر اضافي

الكتاب (٢٠١٩) Organizational Behavior

J. Stewart Black, David S. Bright, Donald G. Gardner, Eva Hartmann

ما هو دور العلوم السلوكية في الإدارة والمنظمات؟

المسؤولية الرئيسية - ربما المسؤولية الرئيسية - للمدراء هي جعل المنظمات تعمل بشكل فعال. ومع ذلك ، فإن تحقيق الأداء الفعال ليس بالمهمة السهلة. كما لاحظ نادلر وتوشمان: إن فهم سلوك الفرد يمثل تحديًا في حد ذاته ؛ يعتبر فهم مجموعة تتكون من أفراد مختلفين وفهم العلاقات العديدة بين هؤلاء الأفراد أكثر تعقيدًا. تخيل ، إذن ، التعقيد المذهل لمنظمة كبيرة تتكون من آلاف الأفراد ومئات المجموعات التي لها علاقات لا تعد ولا تحصى بين هؤلاء الأفراد والجماعات. يواصل نادلر وتوشمان: في نهاية المطاف ، يتم تنفيذ عمل المنظمة من خلال الأفراد ، بشكل فردي أو جماعي ، بمفردهم أو بالتعاون مع التكنولوجيا. لذلك ، تعد إدارة السلوك التنظيمي أمرًا محوريًا لمهمة الإدارة - وهي مهمة تتضمن القدرة على فهم أنماط سلوك الأفراد والمجموعات والمؤسسات ، للتنبؤ بالاستجابات السلوكية التي ستنشأ عن الإجراءات الإدارية المختلفة ، وأخيرًا لاستخدامها. هذا الفهم وهذه التوقعات لتحقيق السيطرة. يتم إنجاز عمل المجتمع إلى حد كبير من خلال المنظمات ، ودور الإدارة هو التأكد من أن المنظمات تؤدي هذا العمل. بدونها ، ستتوقف عجلات المجتمع قريبًا.

ما هو السلوك التنظيمي؟

عادة ما يشار إلى دراسة سلوك الأشخاص في المنظمات بالسلوك التنظيمي. هنا ، ينصب التركيز على تطبيق ما يمكننا تعلمه من العلوم الاجتماعية والسلوكية حتى نتمكن من فهم السلوك البشري والتنبؤ به بشكل أفضل في العمل. ندرس مثل هذا السلوك على ثلاثة مستويات - الفرد والمجموعة والمنظمة ككل. في جميع الحالات الثلاث ، نسعى لمعرفة المزيد حول الأسباب التي تجعل الأفراد - بشكل فردي أو جماعي - يتصرفون كما يفعلون في الإعدادات التنظيمية.

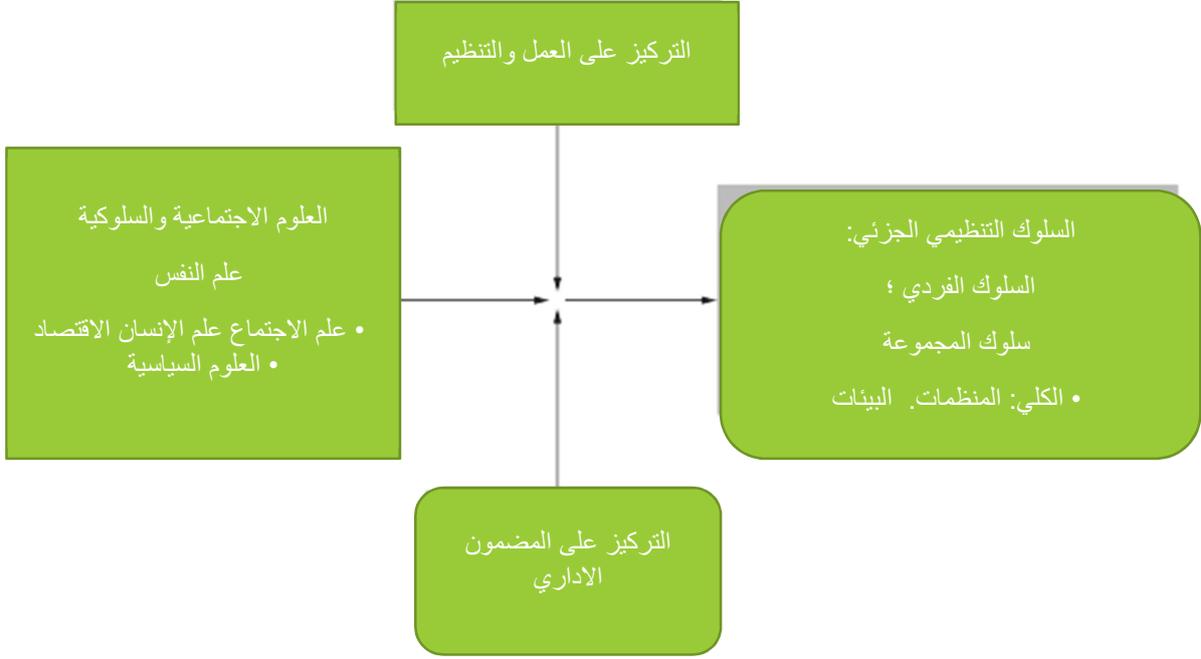
ما الذي يحفز الناس؟ ما الذي يجعل بعض الموظفين قادة والبعض الآخر لا؟ لماذا تعمل المجموعات في كثير من الأحيان ضد صاحب العمل؟ كيف تستجيب المنظمات للتغيرات في بيئاتها الخارجية؟ كيف يتواصل الناس ويتخذون القرارات؟

أسئلة مثل هذه تشكل مجال السلوك التنظيمي وهي محور هذا المقرر الدراسي. إلى حد كبير ، يمكننا تطبيق ما تم تعلمه من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية. بالإضافة إلى ذلك ، يمكننا التعلم من الاقتصاد والعلوم السياسية. كل هذه التخصصات لديها ما تقوله عن الحياة في المنظمات. ومع ذلك ، فإن ما يميز السلوك التنظيمي هو تركيزه الخاص على المنظمة (وليس الانضباط) في التحليل التنظيمي (انظر الشكل التوضيحي 1). وبالتالي ، إذا كنا نرغب في دراسة مشكلة تحفيز الموظف ، على سبيل المثال ، فيمكننا الاعتماد على النظريات الاقتصادية لهياكل الأجور في مكان العمل. في الوقت نفسه ، يمكننا أيضًا الاعتماد على النظريات النفسية للدوافع والحوافز من حيث صلتها بالعمل. يمكننا تقديم معالجات اجتماعية للقوى الاجتماعية على السلوك ، ويمكننا الاستفادة من الدراسات الأنثروبولوجية للتأثيرات الثقافية على الأداء الفردي. هذا الثراء المفاهيمي هو الذي يؤسس السلوك التنظيمي كنظام تطبيقي فريد. وخلال تحليلاتنا ، نحن

مهتمون باستمرار بآثار ما نتعلمه من أجل جودة الحياة العملية والأداء التنظيمي. نحن نبحث دائماً عن الآثار الإدارية حتى يتمكن مديرو المستقبل من تطوير منظمات أكثر إنسانية وأكثر تنافسية للمستقبل.

غالبًا ما نفرق بين السلوك التنظيمي الصغير والكلبي. يهتم سلوك المنظمات الصغيرة بشكل أساسي بسلوك الأفراد والجماعات ، بينما يهتم السلوك التنظيمي الكلبي (يشار إليه أيضًا باسم نظرية المنظمة) بالقضايا على مستوى المنظمة ، مثل تصميم المنظمة والعلاقات بين المنظمة وبيئتها. على الرغم من أن هناك أوقات يكون فيها هذا التمييز مفيدًا ، فمن المهم دائمًا أن نتذكر أنه في معظم الحالات نتعلم أكثر عندما نلقي نظرة شاملة على السلوك التنظيمي ودمج هذين المنظورين. أي أن قضايا مثل الهيكل التنظيمي يمكن أن تؤثر على تحفيز الموظف. وبالتالي ، من خلال إبقاء هذين المجالين منفصلين ، نفقد معلومات قيمة يمكن أن تساعدنا في فهم كيفية إدارة المنظمات بشكل أفضل.

الشكل (1) أصول السلوك التنظيمي



المصدر اضافي

Organizational Behavior, 18th edition by Stephen P. Robbins

(Timothy A. Judge [Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A.]

التخصصات التي تساهم في السلوك التنظيمي OB Disciplines That Contribute to

السلوك التنظيمي: هو علم سلوكي تطبيقي مبني على مساهمات من عدد من السلوكيات التخصصات ، وخاصة علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا. كانت مساهمات علم النفس بشكل

الفصل الاول / نظرة عامة على السلوك التنظيمي

أساسي على المستوى الفردي أو الجزئي للتحليل ، بينما ساهمت التخصصات الأخرى في فهمنا للمفاهيم الكلية مثل عمليات المجموعة والتنظيم.

علم النفس Psychology

يسعى علم النفس إلى قياس سلوك البشر والحيوانات الأخرى وتفسيره وتغييره أحياناً. المساهمون في معرفة OB هم منظرو التعلم ؛ منظري الشخصية استشارة علماء النفس. والأهم من ذلك ، علماء النفس الصناعي والتنظيمي درس علماء النفس الصناعي / التنظيمي الأوائل مشاكل التعب والملل وظروف العمل الأخرى التي يمكن أن تعيق أداء العمل الفعال. في الآونة الأخيرة ، توسعت مساهماتهم لتشمل التعلم ، والإدراك ، والشخصية ، والعواطف ، والتدريب ، وفعالية القيادة ، والاحتياجات والقوى التحفيزية ، والرضا الوظيفي ، وعمليات صنع القرار ، وتقييم الأداء ، وقياس المواقف ، وتقنيات اختيار الموظفين ، وتصميم العمل ، وضغوط العمل

علم النفس الاجتماعي Social Psychology

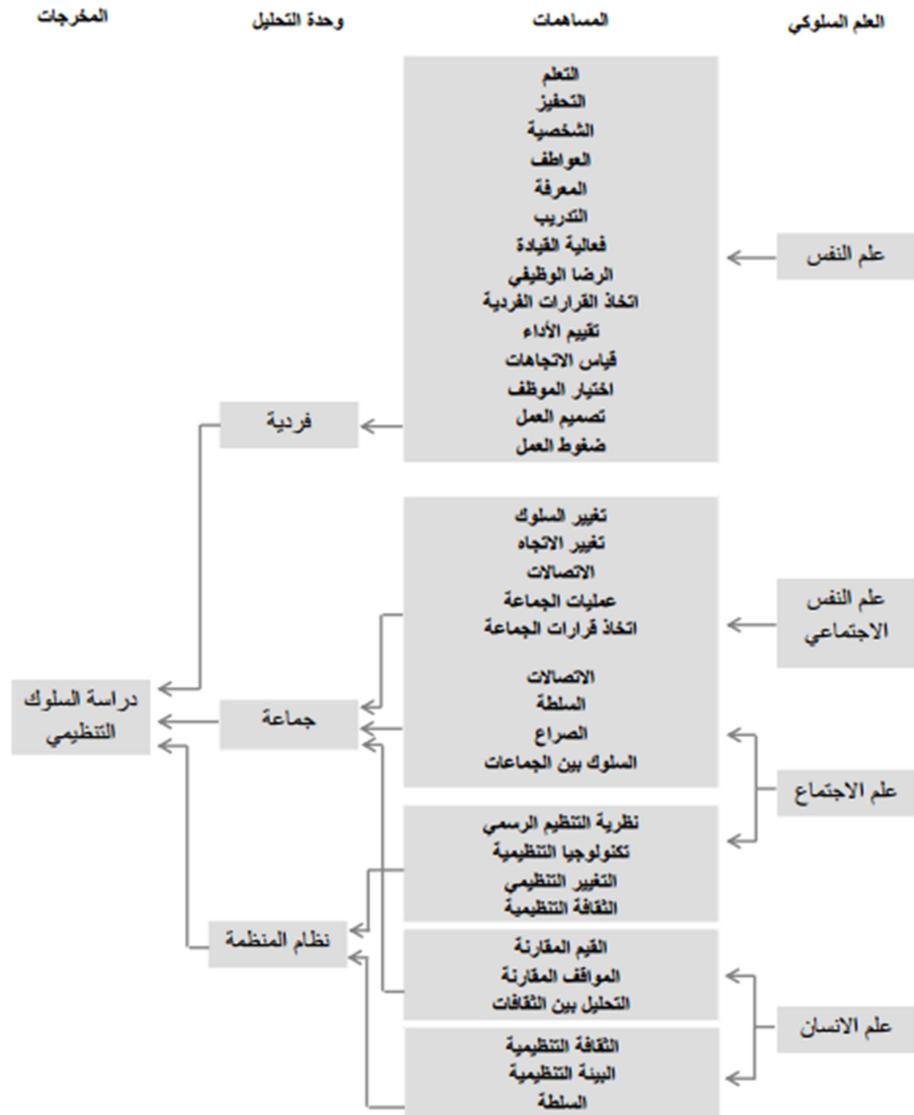
يمزج علم النفس الاجتماعي ، الذي يُعتبر عمومًا فرعًا من فروع علم النفس ، بين مفاهيم من علم النفس وعلم الاجتماع للتركيز على تأثير الناس على بعضهم البعض. أحد المجالات الرئيسية للدراسة هو التغيير - كيفية تنفيذه وكيفية تقليل الحواجز التي تحول دون قبوله. يساهم علماء النفس الاجتماعي أيضًا في قياس المواقف وفهمها وتغييرها ؛ تحديد أنماط الاتصال ؛ وبناء الثقة. لقد قدموا مساهمات مهمة في دراستنا لسلوك المجموعة والقوة والصراع.

علم الاجتماع Sociology

بينما يركز علم النفس على الفرد ، يدرس علم الاجتماع الأشخاص فيما يتعلق ببيئتهم الاجتماعية أو ثقافتهم. ساهم علماء الاجتماع في OB من خلال دراستهم لسلوكيات المجموعة في المنظمات ، وخاصة المنظمات الرسمية والمعقدة. ولعل الأهم من ذلك هو أن علماء الاجتماع قد درسوا الثقافة التنظيمية ، ونظرية التنظيم الرسمي وهيكله ، والتكنولوجيا التنظيمية ، والاتصالات ، والسلطة ، والصراع.

الأنثروبولوجيا Anthropology

الأنثروبولوجيا هي دراسة المجتمعات للتعرف على البشر وأنشطتهم. ساعدنا عمل علماء الأنثروبولوجيا على الثقافات والبيئات على فهم الاختلافات في القيم الأساسية والمواقف والسلوك بين الناس في مختلف البلدان وداخل المنظمات المختلفة. إن الكثير من فهمنا الحالي للثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والاختلافات بين الثقافات الوطنية هو نتيجة لعمل علماء الأنثروبولوجيا أو أولئك الذين يستخدمون أساليبهم.



الشكل (1) التخصصات التي ساهمت في السلوك التنظيمي

النموذج الاساسي للسلوك التنظيمي A model organizational behavior

الهيكل الاساسي لنموذج السلوك التنظيمي الخاص بنا. يقترح ثلاثة أنواع من المتغيرات (المدخلات والعمليات والنتائج) على ثلاثة مستويات من التحليل (الفردية والجماعية والتنظيمية). في الفصول التالية ، سننتقل من

المستوى الفردي ، إلى سلوك المجموعة ، إلى النظام التنظيمي . يوضح النموذج أن المدخلات تؤدي إلى عمليات تؤدي إلى نتائج ؛ سنناقش هذه العلاقات المتبادلة في كل مستوى من مستويات التحليل. لاحظ أن النموذج يُظهر أيضًا أن النتائج يمكن أن تؤثر على المدخلات في المستقبل ، مما يسلط الضوء على التأثير الواسع المدى الذي يمكن أن تحدثه مبادرات السلوك التنظيمي على مستقبل المنظمة.

المدخلات Inputs

المدخلات هي متغيرات مثل الشخصية وهيكل المجموعة والثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى العمليات. تمهد هذه المتغيرات المرحلة لما سيحدث في المنظمة لاحقًا. يتم تحديد الكثير قبل علاقة العمل. على سبيل المثال ، تتشكل خصائص التنوع الفردي والشخصية والقيم من خلال مزيج من الميراث الجيني للفرد وبيئة الطفولة. عادةً ما يتم تعيين هيكل المجموعة والأدوار ومسؤوليات الفريق مباشرةً قبل أو بعد تشكيل المجموعة. عادة ما تكون الثقافة والهيكل التنظيمي نتيجة سنوات من التطوير والتغيير حيث تتكيف المنظمة مع بيئتها وتبني العادات والمعايير.

العمليات Processes

إذا كانت المدخلات مثل الأسماء في السلوك التنظيمي ، فإن العمليات تشبه الأفعال. العمليات هي الإجراءات التي يشارك فيها الأفراد والجماعات والمنظمات نتيجة للمدخلات والتي تؤدي إلى نتائج معينة. على المستوى الفردي ، تشمل العمليات العواطف والحالات المزاجية ، والتحفيز ، والإدراك ، واتخاذ القرار. على مستوى المجموعة ، تشمل الاتصالات والقيادة والسلطة والسياسة والصراع والتفاوض. على المستوى التنظيمي ، تشمل العمليات إدارة الموارد البشرية وممارسات التغيير.

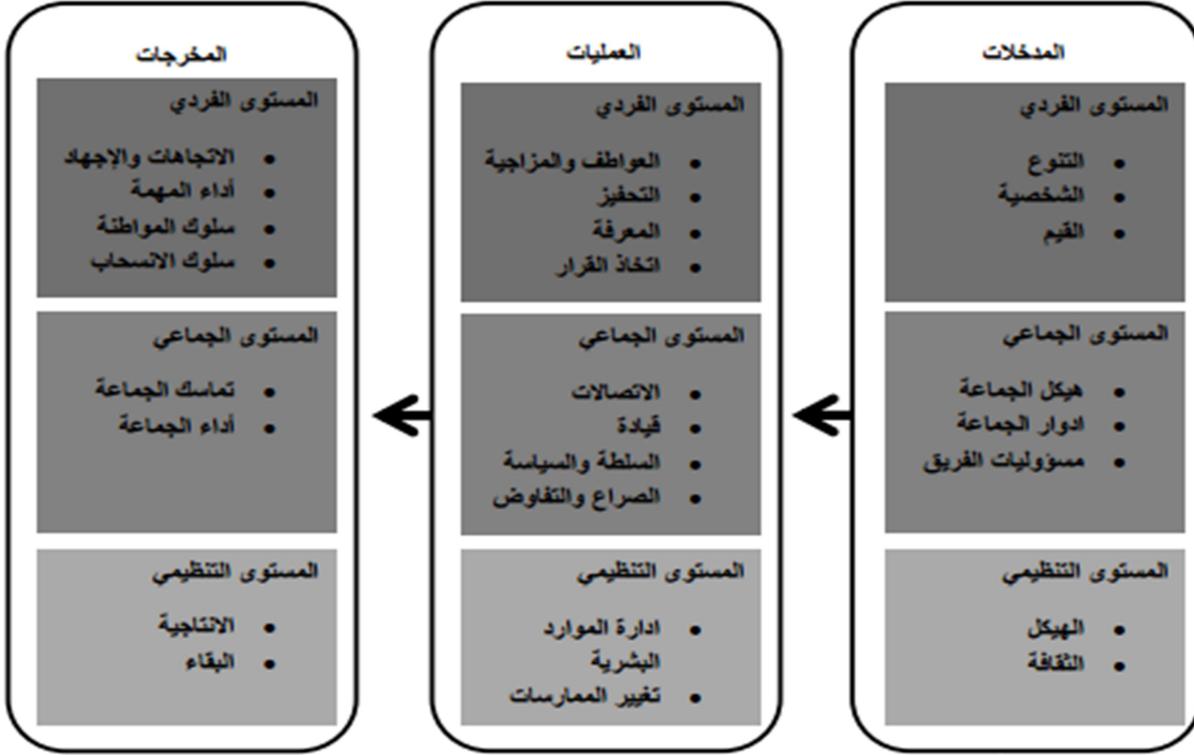
النتائج Outcomes

النتائج هي المتغيرات الرئيسية التي تريد شرحها أو توقعها والتي تتأثر بالمتغيرات الأخرى. ما هي النتائج الأولية في السلوك التنظيمي ؟ أكد العلماء على النتائج على المستوى الفردي ، مثل المواقف والتوتر وأداء المهام وسلوك المواطنة وسلوك الانسحاب. على مستوى المجموعة ، يعتبر التماسك والأداء متغيرين تابعين. على المستوى التنظيمي ، ننظر إلى الإنتاجية الكلية والبقاء. نظرًا لأنه سيتم تغطية هذه النتائج في جميع الفصول ، سنناقش كل فصل بإيجاز هنا حتى تتمكن من فهم هدف السلوك التنظيمي.

المواقف والتوتر مواقف الموظفين هي التقييمات التي يقوم بها الموظفون ، بدءًا من الإيجابية إلى السلبية ، حول الأشياء أو الأشخاص أو الأحداث. على سبيل المثال ، عبارة "أعتقد حقًا أن وظيفتي رائعة" هي موقف وظيفي إيجابي ، و "وظيفتي مملة ومملة" هي موقف وظيفي سلبي. الإجهاد هو عملية نفسية تحدث استجابة للضغوط البيئية. قد يعتقد بعض الناس أن التأثير على سلوكيات الموظفين والتوتر هو مجرد أشياء لينة وليست من أعمال المدراء الجادين ، ولكن كما سنبين ، غالبًا ما يكون للمواقف عواقب سلوكية تتعلق مباشرة بالفعالية التنظيمية. كان الاعتقاد بأن الموظفين الراضين أكثر إنتاجية من الموظفين غير الراضين مبدأً أساسيًا بين المدراء لسنوات ، على الرغم من أن البحث بدأ الآن فقط لدعمه. تشير الأدلة الوافرة إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا والمعاملة العادلة يكونون أكثر استعدادًا للانخراط في سلوك المواطنة الذي يتجاوز ما هو حيوي للغاية في بيئة الأعمال المعاصرة.

أداء المهمة إن الجمع بين الفعالية والكفاءة في أداء مهام وظيفتك الأساسية هو انعكاس لمستوى أداء المهمة. إذا فكرنا في وظيفة عامل مصنع ، فيمكن قياس أداء المهمة بعدد وجودة المنتجات التي يتم إنتاجها في ساعة واحدة. سيكون أداء مهمة المعلم هو مستوى التعليم الذي يحصل عليه الطلاب. قد يكون أداء مهمة الاستشاريين هو توقيت وجودة العروض التقديمية التي يقدمونها للعميل. ترتبط جميع أنواع الأداء هذه بالواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة وغالبًا ما ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالوظائف المدرجة في الوصف الوظيفي الرسمي. من الواضح أن أداء المهام هو أهم ناتج بشري يساهم في الفعالية التنظيمية ، لذلك في كل فصل نخصص وقتًا طويلاً لتفاصيل كيفية تأثر أداء المهمة بالموضوع المعني

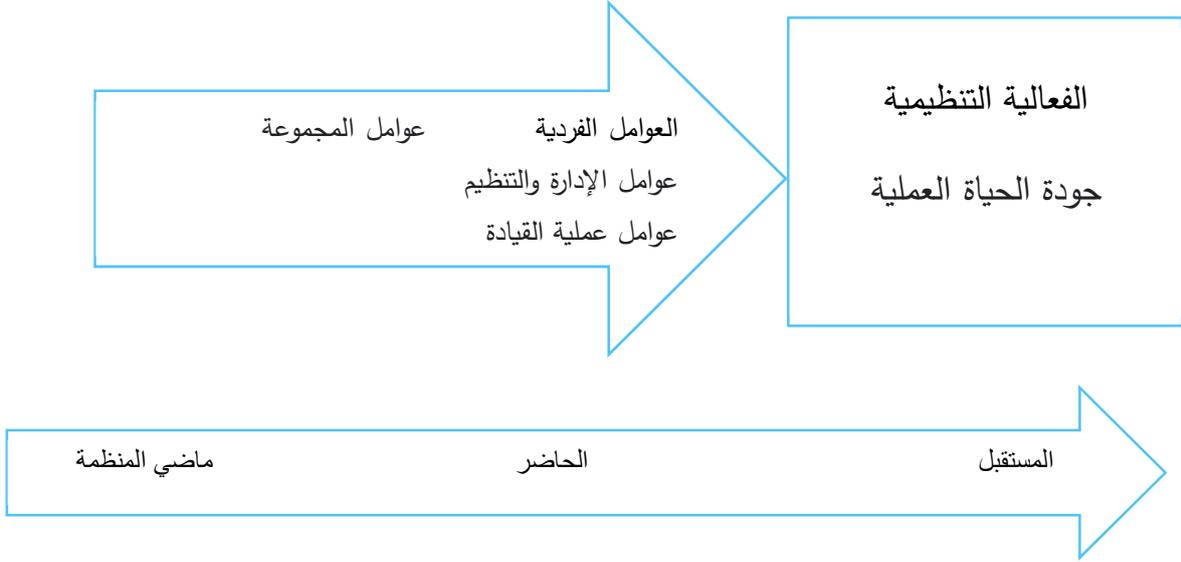
الشكل (٢) النموذج الاساسي للسلوك التنظيمي



مصدر اضافي

الكتاب (٢٠١٨) Organizational Behavior

David A. Buchanan, Andrzej A. Huczynski



خريطة مجال السلوك التنظيمي

يتبين من المخطط اعلاه ان العوامل الفردية و عوامل المجموعة و الإدارة و عوامل عملية القيادة تمثل الفعالية التنظيمية و جودة عوامل الحياة العملية في ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها وهو خريطة حقل السلوك التنظيمي وان الخطأ الأساسي يؤدي إلى تفسيرات خاطئة لسلوك الآخرين. حيث نحن نحتاج إلى أن نكون على دراية بكيفية تأثير السياق على السلوك ، من خلال تأثيرات أقل وضوحًا وأقل وضوحًا. فيما يلي بعض الاحتمالات: • عوامل السياق: للمقهى منافسة جديدة ، وتراجعت المبيعات ، وسيغلقون الشهر المقبل ، والموظفون غاضبون من فقدان وظائفهم (عوامل اقتصادية). ربما يكون الإغلاق مهددًا لأن المبيعات آخذة في الانخفاض لأن السكان المحليين في تراجع (قضايا اجتماعية). • العوامل الفردية: لا يتكيف العاملون في المقهى مع متطلبات الوظيفة من خلال نقص التدريب (نقص التعلم). ربما لا يحب بعض الموظفين التعامل مع الجمهور المتطلب (سمات الشخصية). أو يجدون الوظيفة مملة وتفتقر إلى التحدي (مشكلة

الدافع). • عوامل المجموعة: موظفو المقهى ليسوا فريقًا متماسكًا (مشاكل تكوين المجموعة). ربما يتم استبعاد هذا الموظف من الوافد الجديد للمجموعة ، ربما) وغير سعيد (مشاكل هيكل المجموعة). القاعدة غير الرسمية للتعامل مع العملاء المحرجين مثلك هي أن تكون محرجًا في المقابل ، وهذا الشخص فقط "يلعب وفقًا للقواعد" (معايير المجموعة). • العوامل الهيكلية: المنظمة بيروقراطية وبطيئة ، والموظفون ينتظرون بفارغ الصبر حل مشكلة طويلة الأمد (مشاكل التسلسل الهرمي). ربما هناك قلق بشأن الطريقة التي يتم بها تخصيص العمل (مشاكل تصميم العمل). ربما يتعين على مدير المقهى إحالة المشكلات إلى رئيس إقليمي (قضايا صنع القرار) ، الذي لا يفهم القضايا المحلية. عوامل عملية الإدارة: أزعج مدير المقهى الأوتوقراطي الشخص الذي يخدم (أسلوب القيادة) ، أو يعاني هذا الشخص من "إجهاد المبادرة" بعد إعادة الهيكلة (مشاكل التغيير). ربما يشعر الموظفون أن الإدارة اتخذت قرارات دون استشارة الموظفين الذين لديهم أفكار قيمة (مشاكل اتخاذ القرار الإداري).