



2026-2025

محاضرات في
السلوك التنظيمي
Organizational Behaviour

أستاذ المادة: أ.د. فاتح دبله

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة



2026-2025

الفصل الأول:

المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

محاوّر الفصل الأول

- أولاً: مفهوم : السلوك ، المنظمة.
- ثانياً: أهمية المنظمات في العصر الحالي.
- ثالثاً: مفهوم السلوك التنظيمي.
- رابعاً: مبادئ السلوك التنظيمي.
- خامساً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

مقدمة :

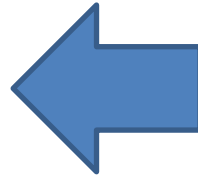
✓ هنري منتزبرغ : حضور دائم للمنظمات في المجتمعات الحديثة

✓ التعقيد المتزايد المرتبط بالمحيط الدولي و المحلي

✓ صعوبة التوفيق بين المصالح المتعددة لأطراف كثيرة

✓ أداء المنظمة مرتبط بالأفراد

لابد إذا من فهم مختلف
السلوكيات للأفراد في
تفاعلهم مع المنظمة



أولاً

مفهوم: السلوك ، المنظمة

1- ما هو السلوك؟

➤ هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات)

➤ هو محصله استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه....

2- ما هي المنظمة؟

- ❖ هي كيان قانوني اجتماعي يعمل في اطار تقسيم واضح للعمل بغية الوصول إلى أهداف معينة تتسم بالاستمرار.
- ❖ هي وحدة اجتماعية (Social Unit) تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة.

أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة

أن منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة

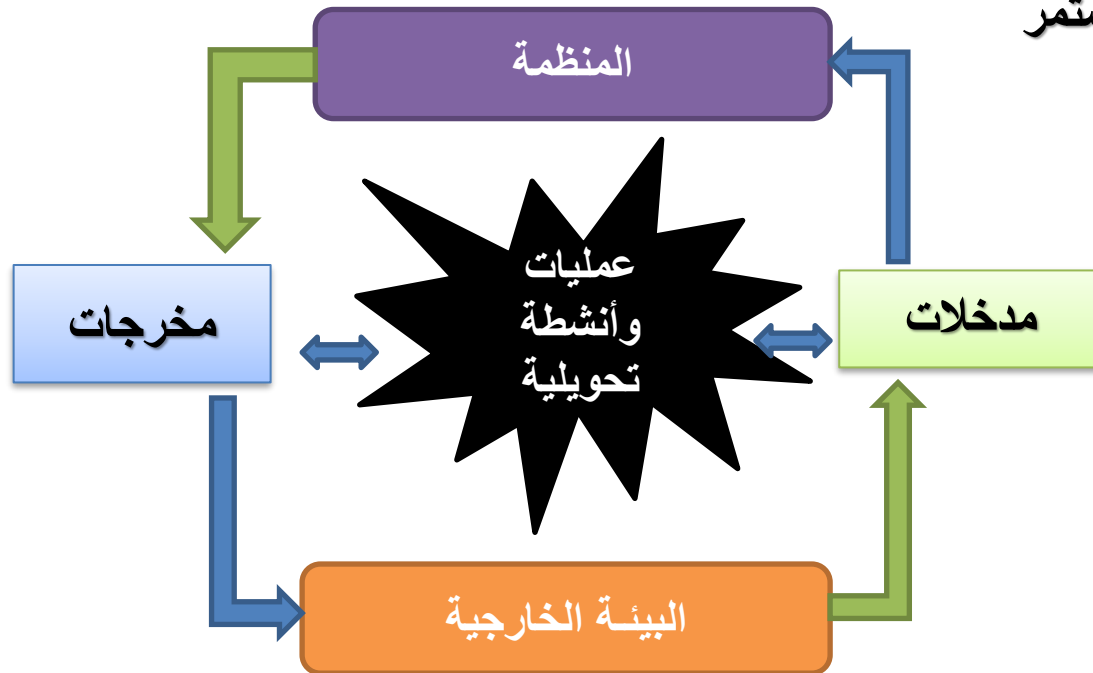
أن الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخليا وخارجيا

نستنتج

المنظمة كنظام مفتوح:

مشكل من عناصر في تفاعل ديناميكي لتحقيق أهداف محددة

- ✓ مفتوح على البيئة
- ✓ له غايات و أهداف
- ✓ هو في تطور مستمر



3- أهمية ومزايا المنظمات

زيادة التخصص وتقسيم العمل للأفراد.

استخدام التكنولوجيا والاستفادة من اقتصاديات الحجم

القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية مقارنة بالأفراد

تساهم في تخفيض تكاليف التبادل التي تتم بين الافراد

زيادة
المنفعة

ثانيا

مفهوم السلوك التنظيمي

1- تعريف السلوك التنظيمي

- هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه.
- علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.
- يعرفه Robbins بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الافراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة.
- حسب Altman هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال.

2- محاور السلوك الإنساني

1- الفرد العامل (Individual):

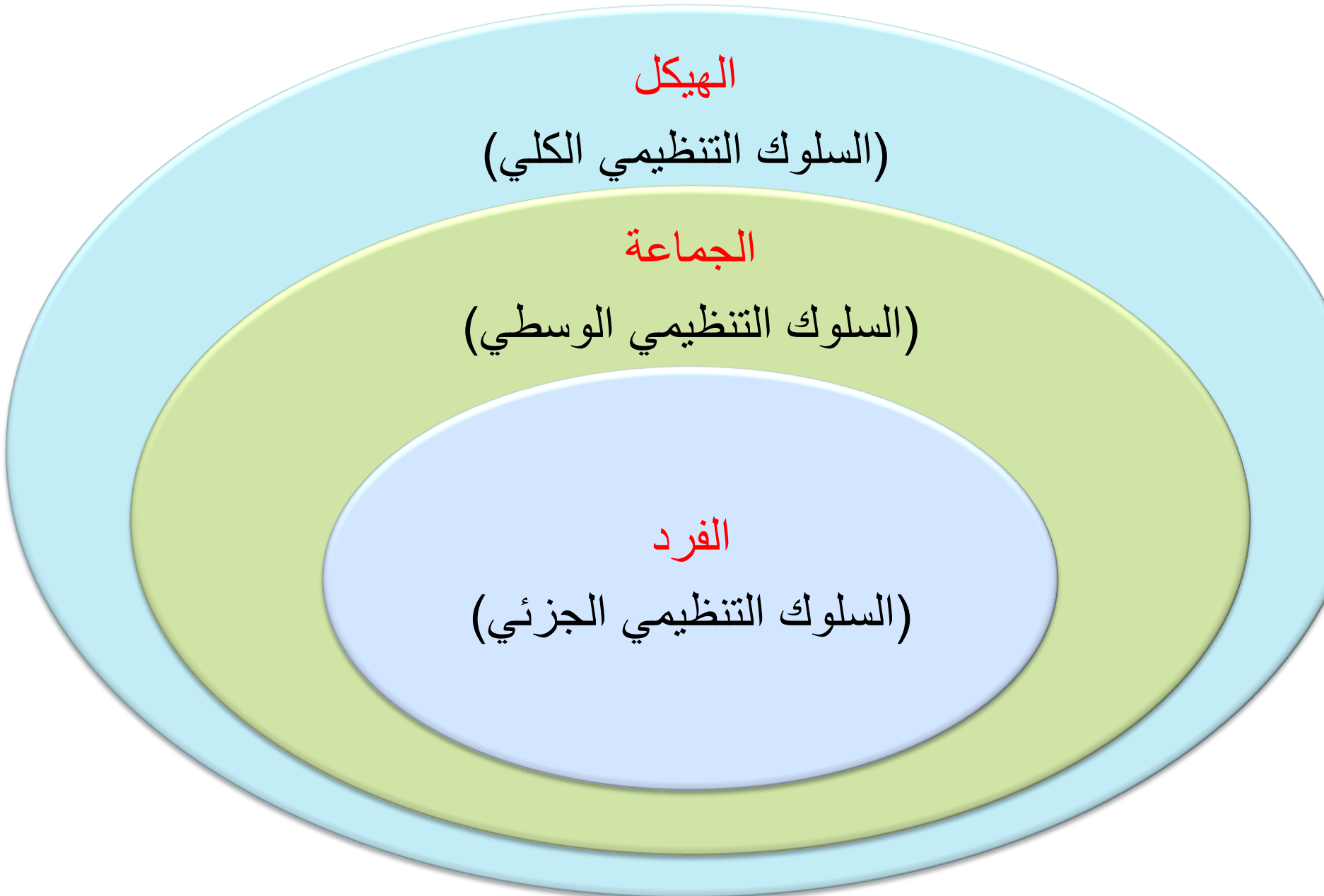
يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل، **ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي.**

2- الجماعات (Groups) :

يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، **ويسمى بالسلوك التنظيمي الوسطي**، كما يهتم بالقيادة والاتصالات .

3- الهيكل (Structure):

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو **يسمى السلوك التنظيمي الكلي**، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي.



الهيكلي

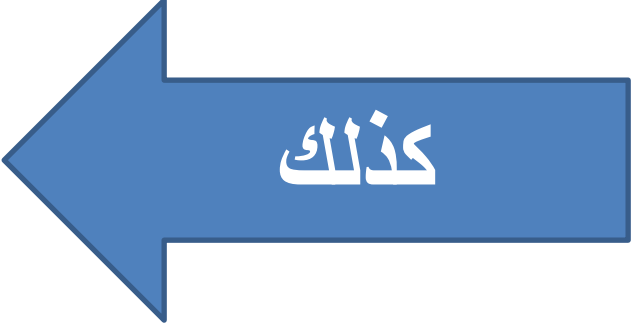
(السلوك التنظيمي الكلي)

الجماعية

(السلوك التنظيمي الوسطي)

الفرد

(السلوك التنظيمي الجزئي)



كذلك

يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ كالعلاقات مع زملاء العمل، ويهتم بجوانب شخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم..

السلوك التنظيمي علم وفن: علم لأنه يمكن من خلال نظريات السلوك التنظيمي تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، وهو فن لأن الفرد يمكن أن يتعامل مع الآخرين من خلال خبراته السابقة.

رابعاً مبادئ السلوك التنظيمي

1- مبدأ طبيعة الإنسان

- ❖ الناس مختلفون عن بعضهم.
- ❖ سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة.
- ❖ لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين.
- ❖ لكل سلوك إنساني هدف محدد.
- ❖ الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

2- طبيعة المنظمة

- ❖ المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير.
- ❖ هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال، فكل طرف بحاجة إلى الطرف الآخر.

خامسا

أهداف دراسة السلوك التنظيمي

بشكل عام يهدف علم السلوك التنظيمي الى:

1. فهم وتفسير السلوك التنظيمي
2. التنبؤ بالسلوك التنظيمي
3. ادارة وتوجيه السلوك التنظيمي

1- تفسير السلوك الإنساني

- أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة.
- يحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.
- الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل الى التنبؤ الدقيق،
- تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب:

1. أن السلوك له أكثر من سبب (Multiple causes)، مثلا الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.
2. كل سبب يتطلب حلا خاص به (Specific solution).
3. تغير أسباب السلوك وعدم استقرارها.

➤ مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويقدم له تعليمات صارمة
لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشتكى هذا المشرف من أن المروؤوس لم يؤد
العمل بالشكل الذي دربه عليه ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟

➤ تشير سجلات موظفين تم تعيينهما مؤخرا، أنهما متشابهان في القدرات، إلا
أنه بعد مرور ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل
ومتجاوب لطبيعة العمل، في حين أن الفرد الثاني منخفض الحماس وتجاربه
أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

➤ يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين
يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا
واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.!!

2- التنبؤ بالسلوك التنظيمي

- التنبؤ يتطلب أمر أساسي في حياتنا اليومية وفي كل مجالات.
- التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل.
- التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسة.
- التنبؤ مهم في منظمات الأعمال لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل الى حلول مبدعة.

3- إدارة السلوك التنظيمي

- الإدارة هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات.
- الإدارة الفاعلة للسلوك تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق له.
- يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي بهدف تفسير أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك التنظيمي عملية نسبية وجزئية بسبب عدم القدرة على الإحاطة التامة بكل مسببات السلوك في المنظمة.

فإذا كان التفسير نسبي فإن التنبؤ سيكون نسبي وكذلك إدارة ذلك السلوك.

✓ مثلا يمكن السيطرة على الأجر ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأسرية والشخصية.

بعض الإسهامات الحديثة

- 1- يرى سيمون (Simon) أن طريقة الافراد في صنع القرار تعد **مدخلا** لفهم السلوك الفردي.
- 2- أسهم ليكرت (likert) في المدخل السلوكي عندما أوضح أن **رضا** الأفراد العاملين **يزداد** عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس **المشاركة**.
- 3- ترى نظرية الادارة الموقفية أن المدير **يجب أن يتكيف** موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

1- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس

➤ يسعى علم النفس الى قياس وتفسير وتعديل سلوك الفرد، فهو يبحث في دوافع السلوك، ومظاهر الحياة الشعورية واللاشعورية، بهدف تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات.

➤ توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم النفس لان الكثير من القضايا التي يبحثها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل (الادراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية...)

2- علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع

- ❖ موضوع علم الاجتماع دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع.
- ❖ توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، لأن بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...)

2- علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الإنسان (الانثربولوجيا)

- ❖ هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمشاعر.
- ❖ توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وعلم الانثربولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة، والتقاليد...)

السلوك التنظيمي

الفرد

✓ الإدراك
✓ الاتجاهات
✓ القيم
✓ التعلم
✓ الشخصية

علم النفس

الجماعة

✓ الجماعات
✓ الصراع
✓ القوة
✓ القيادة
✓ التغيير

علم الاجتماع

المنظمة

✓ ثقافة
✓ العادات
✓ قيم المجتمع

علم
الانثربولوجيا

من التحديات التي تواجه المديرين والتي تدفعهم الى استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي ما يلي:

- ✓ ادارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة؛
- ✓ ادارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد؛
- ✓ الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ الاتجاه لتحسين مهارات الافراد؛
- ✓ الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين؛
- ✓ التعامل مع حالات التغيير المستمر؛
- ✓ الرغبة في التجديد والابتكار؛
- ✓ الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي.

