



جامعة الريان  
— AL RAYAN UNIVERSITY —  
كلية الاقتصاد

اسم الطالب : .....

الشيت المباع لا

يرد ولا

يستبدل

فارجوا التأكد

من طلبك قبل

المجيء لكي لا

تخرج نفسك

وتخرجني

معك

السمستر ( الرابع - السابع )

اسم المادة ( سلوك تنظيمي )

الشيت (الاول)

قرنكاسية جامعة

الريان كرنه

السمستر ( 5 كينار )

اعداد الاستاذ

جامعة الريان  
أ.منصف جبريل

— AL RAYAN UNIVERSITY —

يوجد لدينا

اوراق بحثية

سحب بحوث

تنسيق بحوث

من الهاتف

للسحب من الهاتف الارسال علي رقم

0917902355

## الفصل الأول

### - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال -

يوجد مسؤوليات كبيرة تقع على عاتق العنصر البشري مما يخص العمل داخل المنظمات السلعية والخدمية والتي تخص جمع المعلومات والتنبؤ بالمستقبل ورسم السياسات وتحديد الانحرافات وتصحيحها وغير ذلك من الأعمال والأنشطة التي تمارس داخل كل منظمة التي يتم بموجبها تحسين أداء المنظمة والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية بهدف الاستمرار بعمل المنظمة والحفاظ عليها وتحقيق أهدافها . هذه الأمور كلها تطلبت توجيه الاهتمام بالعنصر البشري لأنه المحرك الحقيقي لذلك والعامل الفاعل والمؤثر على مجريات مختلف الأنشطة داخل المنظمة وخارجها وبالتالي بمعنى آخر دراسة سلوك الفرد وتصرفاته ومن ثم العمل على التأثير على هذا السلوك بهدف الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان وبالتالي كان لابد من العمل على إشباع حاجاته وتحقيق رغباته للتأثير على هذا السلوك وهذه التصرفات الصادرة عنه بهدف السيطرة عليها وتوجيهها نحو الهدف .

### - تعريف السلوك التنظيمي-

هناك الكثير من المفكرين والكتاب الذين أدلو بدلوهم في تعريف هذا المفهوم فمنهم من قال

- إن السلوك التنظيمي يعني دراسة سلوك الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا السلوك بهدف المعرفة والسيطرة على العوامل المؤثرة بهذا السلوك.
- دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة من حيث أسلوب تفكيرهم وإدراكهم ودوافعهم واتجاهاتهم وشخصياتهم .
- ومنهم من قال : هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات .

وبشكل عام يمكن القول بأنه دراسة وتحليل وكشف السلوك البشري أثناء العمل في المنظمة . ويقصد بالسلوك البشري هو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الإنسان بطريقة شعورية أو لاشعورية والمنظمة تعني كل مؤسسة يعمل بها الإنسان والتي تقدم منفعة إلى المجتمع سلعية كانت أم خدمية

### وبالتالي يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم وفن

فهو علم لأنه يستند إلى مجموعة من النظريات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف وهو فن لأن الإنسان يستفيد من خبراته وتجاربه في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني . إذا يمكن تعريفه كما يلي : السلوك التنظيمي هو عبارة عن دراسة وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل وهو عبارة عن محصلة التفاعل بين من خلال علم النفس الذي يركز على السلوك الفردي للإنسان والعوامل المؤثرة فيه من إدراك ودوافع والاتجاهات والشخصية والتعلم وعلم الاجتماع الذي يركز على علاقة الإنسان مع الجماعة والبيئة المحيطة به .

### - أهداف علم السلوك التنظيمي -

للاستفادة من هذا العلم لابد من توفر مهارات معينة سلوكية عند العاملين وخاصة عند المدراء تمكنهم من فهم وإدراك سلوك المرؤوسين والسيطرة عليهم وتوجيههم نحو الهدف المرجو . ومن أهم أهداف هذا العلم :

١- كشف ومعرفة السلوك الإنساني ودراسته وتحليله والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف .

٢- تحسين مستوى أداء العمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي .

٣- تنمية مهارات العاملين والتعرف على القيم التي يؤمنون بها وعلى اتجاهاتهم ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وكشف الدوافع الحقيقية للعاملين في المنظمة .

٤- تحديد أنواع الشخصيات العاملة في المنظمة ومحاولة تحديد السلوك المستقبلي لهم من خلال معرفة الدوافع الحقيقية لديهم التي تحرك السلوك ومن ثم التنبؤ بالدوافع المستقبلية لسلوكهم الأمر الذي يسهل السيطرة عليه وتوجيه السلوك نحو الهدف المرجو .

هذه الأمور كلها لا تتحقق إلا بتعاون كافة الجهات والأطراف والعمل بروح الفريق الواحد لضمان استمرارية العمل . وبناء عليه يمكن القول أن للسلوك التنظيمي جانبان : أولا : مدخلات السلوك التنظيمي ، وثانيا : مخرجات السلوك التنظيمي .

أما مدخلات السلوك التنظيمي فتقسم إلى قسمين :

١- متغيرات السلوك الإنساني الفردي .

٢- متغيرات السلوك الجماعي .

متغيرات السلوك الإنساني الفردي : وتتضمن مجمل العوامل النفسية التي تسهم في كشف هذا السلوك وتوجيهه نحو الهدف المخطط له والتي تسكن في وجدان الإنسان وتخرج من أعماقه وتعبّر عن مكنوناته وما يختزنه في ذاكرته واللاشعور والتي تشمل: ١- الإدراك ٢- الدوافع ٣- التعليم ٤- الاتجاهات ٥- الشخصية.

فإن تصرفات الإنسان السليم عقليا وجسميا ناجمة عن مكنون داخلي وراءه دافع للوصول إلى هدف معين حيث يتحرك الدافع بتأثير وجود رغبة عند الإنسان التي تنشأ بسبب وجود حاجات غير مشبعة لديه يود إشباعها وعندما يتم إشباعها تفقد قيمتها كدافع ( الجوع ) ليبدأ بإشباع حاجة أخرى .... والدوافع قد تكون واضحة لدى الإنسان وقد تكون مجهولة وقد تكون أولية أساسية هدفها الحفاظ على الحياة وقد تكون مكتسبة مأخوذة من البيئة المحيطة .

ولكن بشكل عام لا يمكن القول بأن الدوافع وحدها وراء السلوك بل هناك عوامل أخرى لها تأثير على هذا السلوك يجب فهمها مثل الإدراك والتفكير والقدرات والاتجاهات والقيم والشخصية والتعلم وبالتالي فإن كشف ذلك يساعدنا على فهم السلوك البشري بنسبة ٨٠ ٪ . فالإنسان قد يقع تحت تأثير فكري فإذا تم التعرف على طريق تفكيره حول ما يحيط به من أحداث نتمكن من تحديد تفسير جزئي لسلوكه أما من حيث الإدراك فكل منا يدرك الأشياء المحيطة وبما ينسجم مع طبيعة الحياة التي يعيشها وبشكل مميز عن غيره . أما فيما يخص اتجاهات الإنسان فعندما يتم مزج الأفكار والعواطف والميول تتكون الاتجاهات التي تسهم في تشكيل السلوك الإنساني وتحدد إختياره لنمط السلوك الملائم والتي قد يكتسبها الفرد عبر الزمن . أما فيما يخص القدرات تعد القدرات بالتنسيق مع العناصر الأخرى من العوامل الأساسية في التأثير على السلوك الإنساني حيث تؤثر القدرات العقلية وغير العقلية على مدى إستفادة الإنسان من تجاربه السابقة التي مارسها وتعرض إليها فالقدرات العقلية تتمثل في القدرة على التحليل والتركيز والفهم السريع والقدرات الحسابية والمكانية والإدراكية والإستنباطية أما القدرات غير العقلية فتتوقف على قدرات الحواس الخاصة بحدة النظر والتمييز بين الألوان والمسافات وحركات العين وغيرها من سمع ولمس وشم والتذوق.

متغيرات السلوك الجماعي : وتشمل هذه المتغيرات العوامل الاجتماعية والحضارية التي تسهم في تشكيل السلوك الجماعي للإنسان وتساعد في فهم وكشف هذا السلوك والتنبيه به وتشمل العوامل المحيطة بالإنسان . حيث يخضع السلوك الإنساني لتأثير هذه العوامل مجتمعة والتي تساهم في تشكيل هذا السلوك والتي تساعدنا في الوصول



إلى دراسة شاملة لهذا السلوك التنظيمي وتشمل: ١- العوامل الاجتماعية ٢- ثقافة المجتمع ٣- العوامل الحضارية ٤- القيادة والاتصال وغيرها .

الإنسان كائن اجتماعي لا يمكن أن يعيش منعزلاً عن الآخرين الإنسان وعن محيطه ولا يمكن إشباع حاجاته لوحده فهو ينتمي إلى جماعات عدة من الأسرة إلى الصداقة إلى مكان العمل والزملاء والدراسة وغيرها فهو يؤثر ويتأثر بها ويتفاعل معها فالبيئة تؤثر في مدركات وتصرفات الفرد وفي مفاهيمه ومعتقداته وتوجهاته والتي يتم من خلالها تعلم الأفراد لقواعد السلوك والأنوار التي يجب القيام بها للتفاعل والتوافق مع الجماعة لكي يأتي سلوكه منسجماً مع سلوك الجماعة التي ينتمي إليها . حيث تؤثر الجماعة على أفرادها من خلال عملية التطبيع الجماعي التي تشمل العمليات التي عن طريقها يكتسب الفرد الاتجاهات والأفكار والقيم والقواعد بحيث يأتي سلوكه منسجماً مع سلوك الجماعة التي ينتمي إليها .

كما يجب لفت الانتباه إلى أن السلوك الفردي يتأثر بثقافة الأمة التي ينتمي إليها والتي تتميز بحضارة خاصة بها وثقافة معينة تلزم الفرد بما تفرضه من أحكام وقواعد سلوكية ليأتي سلوكه منسجماً مع هذه الحضارة التي تشمل العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والأخلاق والنظم والقوانين وغيرها فالإنسان لا يستطيع أن يتصرف بحرية مطلقة ولكنه يتصرف بما لا يؤذي الآخرين الإنسان ولا يقيد حريتهم وبالتالي جاءت القوانين لتضبط هذا السلوك وهذه التصرفات .

#### - مخرجات السلوك التنظيمي -

تتمثل مخرجات السلوك التنظيمي بما يلي :

١- زيادة مستوى الأداء والإنتاجية : على السلوك التنظيمي أن يحقق الكفاءة والفعالية من خلال مستوى أداء أفضل في المنظمة ، أفضل مخرجات بأقل مدخلات وأفضل جودة ممكنة .

٢- الرضا الوظيفي : يجب أن تحقق للعامل ارتياح في مكان عمله ورضاه عن أجره وهذا يظهر من حركة دوران اليد العاملة والغياب / مؤشرات عدم الرضا/ بينما الحماس والأداء الجيد والولاء مؤثرات لرضا العامل .

٣- التغيير والتطور التنظيمي : وهذا من المخرجات المهمة لعلم السلوك التنظيمي لأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية مما يتطلب مرونة في التعامل معها والاستعداد لها الأمر الذي يستدعي تغييرات على مستوى العمليات التشغيلية والتسويقية والمالية والفنية وسلوك العمال وقنوات الاتصال مما

يعني ان التطور التنظيمي يحدث على مستوى الإدارة وجماعات العمل  
والتنظيم

-----

---

5

## الفصل الثاني

### - السلوك الإنساني في المنظمة -

في الواقع يتأثر السلوك الإنساني بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تصنف وفق ما يلي :

- ١- مجموعة المحددات النفسية للسلوك الإنساني .
- ٢- مجموعة المحددات الاجتماعية .
- ٣- مجموعة المحددات والعوامل الحضارية .

فالعنصر البشري هو المهم والفاعل والمؤثر على عمل المنظمة والذي يحقق لها النجاح والتقدم والاستمرارية وهذا يتوقف على سلوك الفرد وتصرفاته وبالتالي لا بد بل من الضروري التعرف على هذا السلوك ودراسته وتوجيهه نحو الهدف المطلوب الذي تتمنى المنظمة تحقيقه بمعنى آخر التعرف على العوامل المؤثرة والمحددات التي تؤثر على هذا السلوك الذي يجب أن يكون منضبطا خدمة لعمل المنظمة .

### - تعريف السلوك الإنساني -

السلوك الإنساني : هو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الإنسان سواء تم بطريقة شعورية أو لاشعورية .

### - مصادر السلوك الإنساني -

يوجد مصدران :

- ١- الانفعالات المنعكسة : وهي استجابات مماثلة لفعل ما ( سلوك لاإرادي / فعل وردة الفعل - الحرارة )
- ٢- الدوافع : وهي عبارة عن قوى داخلية تنبع من أعماق النفس البشرية تحرك وتنشط السلوك .

### - مبادئ السلوك البشري -

- أ- مبدأ السببية : ينطلق هذا المبدأ بأن السبب هو من ينشئ سلوك الفرد ويظهر وجود حاجة ما عند هذا الفرد / غير مشبعة / .
- ب- مبدأ الدافعية : هذا المبدأ يلي إنشاء السلوك بمعنى أن الدافع يحرك السلوك وبالتالي وجود حاجة غير مشبعة / الجوع / بمعنى آخر وجود حاجة غير مشبعة وملحة مطلوب إشباعها .
- ت- مبدأ الهادفية : عندما يتحرك السلوك بتأثير الدافع ليصل إلى الهدف نقول أن السلوك الإنساني وصل إلى الهدف وبهذه الحالة يكون السلوك قد انتهى ليبدأ بسلوك آخر لإشباع حاجة أخرى .

### - طبيعة السلوك الإنساني -

- في الواقع إن السلوك الإنساني معقد وليس بسيطاً وبالتالي عملية الكشف عنه ليست أمراً سهلاً والسبب يعود إلى ما يلي :
- ١- الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وبالتالي فإن سلوكه في حالة تغير مستمر .
  - ٢- يشمل السلوك رواسب ماضي الإنسان وواقع الإنسان الذي يعيشه وظروفه الراهنة وأهدافه الحالية التي يسعى لتحقيقها الآن .
  - ٣- يدخل ضمن السلوك الإنساني آماله وأهدافه المستقبلية وطموحاته وتتطلعاته
  - ٤- يخضع سلوك الإنسان إلى مجموعة من العوامل النفسية والحضارية والاجتماعية والتي هي في تغير مستمر والتي تجعل السلوك الإنساني في تغير مستمر ثم إنها تضيف عليه صفة التقييد .

### - مزايا تحليل السلوك الإنساني -

- ١- تحقيق الفهم السليم للسلوك الإنساني والتفسير الدقيق لطبيعة هذا السلوك .
- ٢- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية / الإنسان المناسب في المكان المناسب .
- ٣- تحديد العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بهدف السيطرة عليها والتنبؤ بهذا السلوك بهدف السيطرة عليه وتوجيهه نحو الهدف المرجو لتحقيق هذا الهدف .

### - الصفات التي يتميز بها السلوك الإنساني -

يتصف السلوك الإنساني بعدم الثبات أي هو في حالة تغير مستمر نتيجة الخبرات والتجارب والثقافة والنمو البيولوجي وإنما الأمر الثابت هو الإطار العام الذي يتحرك به هذا السلوك ( طفل عصبي وطفل هادئ ) لذلك يمكن القول ان الصفات الموروثة هي التي تعطي الإطار العام للسلوك بينما الصفات المكتسبة هي التي تسهم في تغير هذا السلوك وتعده .

### - أسباب تأخر الاهتمام بالسلوك الإنساني -

- ١- تجنب الباحثون القيام بدراسة الموضوعات السلوكية خوفا من عدم وضعها موضع التطبيق فالإنسان كتلة من الاحاسيس والمشاعر .
- ٢- الاهتمام بالتطور التقني أكثر من الاهتمام بالإنسان / الإنسان الآلي /
- ٣- الاهتمام بالعلوم التطبيقية وعدم الاهتمام بالعلوم السلوكية لسهولة الأولى وصعوبة الثانية فالظاهرة الإنسانية تختلف عن الظاهرة الطبيعية لأن الإنسان كتلة من الأفكار والعواطف والديناميات وهي في حالة تغير مستمر لا تعرف الاستقرار مع وجود اختلاف بين الناس في الطباع والعادات والثقافة والقيم والإمكانات الجسدية والعقلية وبهذه الحالة من الصعب التعبير عنها بمعادلات رياضية . كما هو الحال في الظاهرة الطبيعية .
- ٤- الطبيعة المعقدة للسلوك الإنساني الأمر الذي يجعل من الصعب التنبؤ به فالسلوك حصيلة تجارب وخبرات وماضي وواقع ومستقبل وآمال وطموحات وأهداف يسعى الإنسان لتحقيقها .
- ٥- السلوك الإنساني يقع تحت مؤثرات ومحددات / نفسية - اجتماعية - حضارية / غير ثابتة جعلت من السلوك في حالة تغير مستمر .
- ٦- الاعتقاد بعدم جدوى الأبحاث السلوكية لأن الزمن يحل هذه المشكلة لذلك تم التوجه نحو التطور التقني .

وبشكل عام تبين أن رفع الأجور والرواتب والتعويضات المادية ليس كافيا للتأثير على سلوك الفرد الأمر الذي دفع الإدارة إلى العمل على دراسة هذا



---

السلوك وتفسيره بشكل منطقي وسليم لكشفه وتفسيره والتنبيه به وتوجيهه نحو  
تحقيق الهدف المرجو .

-----

-----

### الفصل الثالث

#### نظريات السلوك التنظيمي -

كما قلنا سابقا إن التأخر في دراسة السلوك الإنساني يعود إلى أن السلوك الإنساني ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بغيرها من الحوادث المحيطة . لذلك لابد من العمل وفق المنهج العلمي لدراسة هذا السلوك والتعرف عليه وعلى مسبباته لتقديم أفضل النتائج ذات ثقة في توجيه هذا السلوك نحو الهدف المطلوب وذلك من خلال الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية في قياس الظاهرة السلوكية . وهنا يجب أن تميز بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في تفسير السلوك التنظيمي لهذا الإنسان .

أولا : النظريات التقليدية : هذه النظريات لم تستخدم الطرق العلمية في عمليات البحث لتفسير هذا السلوك وإنما اعتمدت على طرق بدائية لا تستند على براهين علمية . من أهم هذه الطرق ما يلي :

١- قياس السلوك الإنساني عن طريق ارتباط هذا السلوك بحادثة معينة : أي اعتماد الحادثة كمصدر مهم لتفسير السلوك الإنساني والوقوف على حقيقته / ارتباط ميلاد الإنسان والنجوم - ليل - نهار / .

٢- قياس السلوك الإنساني من خلال الشكل الخارجي للإنسان : أي تفسير السلوك الإنساني حسب شكل وحجم الإنسان وشكل رأسه وعيونه وخطوط الكف وغيرها واعتمادها في تحديد درجة ذكاء الإنسان أو درجة شجاعته أو إرادته وغيرها .... الفيلسوف اليوناني فيثاغورس / ٥٥٠ ق. م كان يسعى لقراءة الوجوه في أي مقابلة لقبول التلاميذ في مدرسته ... كما برع اعتماد قياس زوايا الوجه بين الأنف والأذن والجبهة وقال انه كلما كانت الزاوية أكثر انفرجا كلما زاد ذكاء الإنسان ( ١٧٨٠ م ) .

٣- نظرية الأنماط : اعتمد على تقسيم البشر إلى أربع أنواع حسب لون السائل الغالب في الجسم والتي تقابل العناصر الأربعة الموجودة في الكون ( هواء - ماء - تراب - نار ) .

أ- النمط الدموي : يؤكد هيبوكراتس : إذا غلب الجانب الدموي في جسم الإنسان يكون الفرد أكثر تفاؤلا متعاون يحب القيادة يتمتع بالحياة والنشاط .

ب- النمط السوداوي : وينسب إلى الدم المتخثر في الطحال : عندما يغلب

هذا النمط يتصف الإنسان بالاكتئاب والقلق ، بطيء الاستجابة منفعل يميل إلى الانطوائية والتشاؤم والجديد .

ث- النمط الصفراوي : أي وجود إفرازات صفراوية في الكبد يتصف صاحبها بسرعة الغضب ويميل إلى الحزن ويميل إلى العنف عنيد متهور متقلب المزاج نشيط .

ج- النمط البلغمي : زيادة في البلغم في الحلق يميل صاحبها إلى الضعف والكسل والبلادة ويكون ذو انفعالات هادئة - يميل إلى الشراهة - خجول .

ثانيا : النظريات الحديثة والسلوك التنظيمي:

١- النظرية التكوينية : وتعود إلى العالم الإيطالي سيزار لومبروزو الذي أنشأ نظرية الإنسان المجرم التي تفسر السلوك الإجرامي للإنسان وهو أول من ابتكر جهازا للكذب معتمدا على المنهج التجريبي على عينة من المجرمين وخلص إلى نتيجة أن السلوك الإجرامي يتم كشفه من خلال بعض الملامح الجسدية كذلك يتم كشفه عن طريق الملامح السلوكية مثل عدم الشعور بالألم - اللامبالاة - عدم الشعور بالذنب - سرعة الغضب ... إلخ .

بشكل عام تركز هذه النظرية على الجانب الجسدي العضوي وتغفل الجوانب الاجتماعية والبيئية وأثرها على سلوك الفرد مما أفقد النظرية التعميم وقوة التأثير .

٢- نظرية الأنماط الجسدية : مؤيدها وليم شلدون حيث قام بتوزيع البشر إلى ٣ أنماط من حيث : أ- الجسم الممتلئ ت- المتوسط ث- النحيف :

أ - يتصف بروح الدعابة والامبالاة وحب العلاقات الاجتماعية .  
ت- يميل غلى الرغبة والسيطرة وحب القيادة ولا يهتم بمشاعر الآخرين الإنسان .

ث- يميل إلى العصبية وشدة الإحساس والفشل بعلاقاته الاجتماعية وعدم الثقة بالنفس وغيرها ...

٣- نظرية دوغلاس ماكريجور : ينطلق ماكريجور في نظريته بأن كل عامل في المنظمة له فلسفته الخاصة وكذلك مسألة الإقناع والتشجيع لها تأثير على سلوكه وأن هناك مصدرين للسلطة رسمية وغير رسمية وقسم العاملين في المنظمة إلى فئتين (  $x, y$  ) واعطى صفات وخصائص لكل نوع وفق ما يلي :

المجموعة x: قال أن الإنسان في هذه المجموعة كسول يتصف بالخمول والالتكالية وعدم تحمل المسؤولية أناني يهتم بالحافز المادي فقط وعدم حبه للعمل ... وقال أن الترهيب والعقاب هو الذي يجدي مع هذه المجموعة .  
المجموعة y: تحب العمل وتتفاعل مع الآخرين الإنسان وتحمل المسؤولية وترغب بالسلطة ... إلخ ويقول أن الذي يحرك هذه المجموعة لرفع مستوى أدائها الحافز المعنوي مع الحافز المادي أيضا والنقد الذاتي هو الذي يجدي مع هذه المجموعة .  
بشكل عام لم تثبت صحة هذه النظرية ١٠٠% لأن هناك اشخاص قد يحملون هذه الصفات أو تلك .

٤- النظرية العلمية الكلاسيكية والسلوك التنظيمي: نظر أصحاب هذه النظرية على أن الإنسان آلة بيولوجية لا يتحرك سوى بالأجر وبالتالي أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الإنسان كما اعتبرت هذه النظرية بأن الإنسان غير قادر على تنظيم نفسه أو التخطيط لمستقبله وقالت يجب السيطرة على هذا السلوك بالرقابة الصارمة الفوقية .

٥- النظرية البيروقراطية والسلوك التنظيمي: تفترض هذه النظرية أن مصلحة الإنسان الشخصية هي المساندة أثناء العمل مع غياب واضح للمصلحة العامة وتؤكد على ضرورة ضبط السلوك الإنساني والسيطرة عليه في المنظمة ، مع الإشارة إلى أن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب والقوة والسلطة .

#### المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمة :

- ١- إنجاز المهام بدقة وفعالية .
- ٢- توفر التعليمات والقواعد والإجراءات المكتوبة لأنها ضرورية لتحديد المسؤولية .
- ٣- الجدارة والكفاءة في العمل هما الأساس لاختيار العمال .
- ٤- العلاقة بين العاملين يجب أن تسودها العلاقات الرسمية مع توفر هيكل تنظيمي رسمي يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

بناء على ما ذكر أعلاه نجد أن مسألة الإبداع والابتكار شبه معدومتين لأن الإنسان وفقها مجرد آلة تتحرك وتتوقف حسب مصالح أرباب العمل .

٦- نظرية العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي: أكدت هذه النظرية على إنسانية الإنسان لأنه كتلة من الأحاسيس والمشاعر وأنه لا يعامل كألة صماء

يحركه فقط الأجر المادي فهو كائن متعاون يسعى لإقامة علاقات إنسانية خارج الإطار التنظيمي الرسمي . وأكدت هذه النظرية أن الحافز المعنوي والانتماء إلى الجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية تدفعه إلى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى تركيزها على تحسين بيئة العمل/ استخدم الإضاعة الجيدة / ولكن هذه النظرية أهملت التنظيم الرسمي كبيئة اجتماعية للفرد ومدى تأثير ذلك على المنظمة إضافة إلى اعتبارها أن العامل هو عنصر إيجابي بالمطلق .

٧- النظرية السلوكية والسلوك التنظيمي : تقوم هذه النظرية على أساس وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاج والإنتاجية بهدف الوصول إلى نتائج ترفع من مستوى الأداء وبناء عليه تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي سعت لاستخدام الأسلوب العلمي في البحث والتطبيق . فمثلا تسعى هذه النظرية إلى إحداث تغيير في المناخ التنظيمي من خلال إيجاد نظام إشراف فعال ومشاركة العاملين في صنع القرار كما ركزت على تنمية المهارات الإنسانية وإحداث تفاعل بين الإنسان والمنظمة والبيئة ( كريس اركريس ، ابراهام ماسلو... إلخ ) . لكنها أغفلت الجوانب الإدارية التنظيمية وركزت عملها على السلوك التنظيمي والتنبؤ والتحكم والسيطرة من أجل الوصول إلى الهدف .

١١- النظرية اليابانية والسلوك التنظيمي : تستند هذه النظرية على فلسفة التحسن المستمر والبحث عن مستويات أفضل للأداء مع العمل على إيجاد أفضل الطرق لتخفيض التكاليف والحد من الهدر حيث أكدت على ضرورة الاهتمام بالعامل داخل بيئة العمل واعتباره الأساس الذي يحقق النجاح كما ركزت على التعاون بين الإدارة والعمال مع ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعامل مدى الحياة مع اعتماد معايير موحدة لتقييم الاداء من أسفل الهرم إلى أعلاه ونادت بحل المشاكل في مختلف المستويات مع الرقابة الذاتية بحيث يستطيع العامل أن يصحح أخطائه بذاته .... هذه النظرية جعلت العامل الياباني أكثر ولاء لمنظمته وأكثر إبداعا وابتكارا وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الهدف المطلوب .

١٢- النظرية الكورية والسلوك التنظيمي : هذه النظرية أخذت بأفكار النظرية اليابانية والصينية والأمريكية ومزجت فيما بينهم وتميزت عن الإدارة اليابانية بتشجيعها للروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع والابتكار وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة .

إن هذه الدراسة لم تغفل روح الفريق ولكنها ركزت على الإنسان أولا ( تنمية قدرات العمال وتوفير الاستقرار الوظيفي وضمانها له مدى الحياة وركزت على التدريب الداخلي) ولكنها شجعت على المركزية في اتخاذ القرار ويعتبر ذلك سمة



من سمات الإدارة الكورية وأنيط ذلك في مستويات الإدارة العليا كما اعتمدت على مبادئ :

- أ- الاوتوقراطية المستبدة الأيوية الخيرة ليقوم العمال بتنفيذ أعمالهم بكفاءة عالية في جو من الراحة والطمأنينة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .
- ب- تطبيق الفلسفة الصينية الكونفوشيوسية القائمة على العدالة والأخلاق بين الرئيس والمرؤوس .

#### - الأساليب العلمية في قياس السلوك التنظيمي وتفسيره

من هذه الأساليب العلمية ما يلي:

- أ- دراسة الحالة : أي التعرف على تاريخ الإنسان والحالات المؤثرة عليه ( إيجابية - سلبية ) ومدى تأثير ذلك على سلوكه وتصرفاته وبعد دراسة العديد من الحالات المتشابهة يمكن تعميم ذلك على الأشخاص الذين يعانون من نفس الحالة أو المشكلة ... في الواقع إن القيام بذلك يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين مع خبرة واسعة لمن يقوم بمثل هكذا دراسات .
- ب- تعبئة الاستمارة : وفي هذه الطريقة يتم تحضير قائمة أسئلة توجه إلى الفرد أو لعدة أفراد ليقوم هو بذاته بتعبئتها وبعد ذلك تجمع الاستمارات وتفرغ لاحقا ثم تحلل وتعالج بهدف التوصل إلى استنتاجات مفيدة . هذا الأمر يحتاج إلى إعداد أسئلة تحتويها استمارة الاستقصاء تؤدي إلى الغرض المرجو منها كأن تكون الأسئلة متوافقة مع الهدف وسهلة ولها غايات محددة وتجنب الأسئلة المفتوحة . الابتعاد عن أسئلة نعم ولا وغيرها من هذه الأمور حيث يمكن إعداد أسئلة مؤلفة من عدة بنود بحيث تضمن انتزاع الأسئلة الصحيحة من المستقصى منه .
- ت- التجربة العلمية : تقوم هذه التجربة على أساس تثبيت جميع العوامل والمتغيرات ماعدا عامل واحد أو متغير واحد حتى يتمكن من قياس درجة تأثيره على الظاهرة السلوكية محل الدراسة .
- ث- طريقة المقابلة المباشرة مع الشخص المراد قياس سلوكه : يفضل وفق هذه الحالة أن تكون المقابلة مع شخص واحد اختصارا للوقت وتوجيه الاهتمام نحو الفرد ومراقبة سلوكه بدقة مع إمكانية قياس ذلك ... هذه الطريقة مكلفة وتأخذ وقت طويل . ما هي الشروط المطلوبة للمقابلة ؟ :

١- اختيار من يقوم بالمقابلة من ذوي الاختصاص والخبرة وأن يتمتع بالقدرة في التأثير على الآخرين الإنسان .

٢- يجب أن يكون المقابل متخصص بالعلوم السلوكية .

٣- أن يتحلى بالموضوعية وبعيد عن التحيز في جمع المعلومات وأن يمنح الفرد الذي تجري معه المقابلة الثقة والراحة والأمان والحرية الكاملة بالإجابة .

٤- توفير جو ملائم لمن تجري معه المقابلة كي لا يصاب بالحرج .

٥- تصميم أسئلة واضحة لا تقبل التأويل وبعيدة عن الغموض .

كما يمكن أن تكون المقابلة جماعية بحيث يطرح السؤال ويترك كل فرد ليحيط براحته ويعبر عن رأيه بحرية وموضوعية حيث تتميز المقابلة الجماعية عن

الفردية بخلق جو من الراحة يشجع الأفراد على الإجابة .

ج- الطريقة الإسقاطية : تقوم هذه الطريقة على أن وصف الأشياء الغامضة يحتاج إلى تفسير وهذا التفسير يستند إلى خلفية الفرد الخاصة وإلى اتجاهاته وما لديه من قيم قداثما يحاول الفرد أو الإنسان أن يعبر عما يكمن في أعماقه وخلجات نفسه .

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات والبيانات لتحليلها واستخدامها في قياس السلوك الإنساني ولكنها مكلفة وتحتاج إلى مهارات خاصة عالية في تصميم الأسئلة وتحليلها . مثال ( عرض صور وأشكال مبهمه ويكتب الإنسان تحتها ماذا تعني له هذه الصور ) ، ( بقع حبر على ورقة بيضاء ) كما توجد بعض الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها مثل :

١- طريقة استكمال الصور (يعطي المجيب صورة مؤلفة من وجود شخصين أحدهما يقول شيء أو عبارة ويتخيل الشخص كأنه هو الشخص الآخر ويرد على العبارة المكتوبة في الصورة .

٢- طريقة استكمال القصة / إعطاء المجيب قصة ناقصة ويطلب منه استكمالها .

٣- طريقة استكمال الجمل : يعطي المجيب جمل ناقصة ذات علاقة بالظاهرة السلوكية المراد قياسها ويطلب من الفرد استكمال كل جملة على حدى .

٤- طريقة تزامن الكلمات : يعرض على المجيب جملة أو كلمة ويطلب منه الإجابة بسرعة .

ح- الطريقة الموجهة إلى السلوك الإنساني : تقوم هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة ويطلب من المجيب الإجابة عليها إذ تشكل الإجابات صورة عن طبيعته وطبعه ومن ثم تحدد سلوك الشخص عن طريق إلزامه

بالإجابة التي تعبر حقًا عن طبائعه كأن يعطي إجابات متماثلة من حيث  
الجودة ولكنها في الحقيقة عكس ذلك وبهذه لا مهرب للإنسان من اختيار  
الإجابة التي تعبر عن حقيقة.

-----  
-----

## الفصل الرابع

### - القيم والسلوك التنظيمي -

يتأثر السلوك البشري والتنظيمي بالقيم التي تعد بمثابة دستور خاص بالإنسان تحكم سلوكه وتوجهه والسؤال ما هي هذه القيم التي تنظم هذا السلوك ؟ في الواقع لم يتفق المفكرون على تعريف محدد لمفهوم القيم ولكنها تصب جميعها في إطار عام واحد فمثلا ( ياري ) يقول بأنها الاهتمامات لدى الإنسان فأى شيء موضع اهتمام فإنه يكتسب قيمة لديه بينما عرفها ( كان ) بأنها المثاليات والمعتقدات التي يعتنقها أو يتمسك بها مجتمع معين وعرفها البعض بأنها أحكام عقلية انفعالية توجه السلوك نحو تحقيق الرغبات فهي قانون للإنسان يتأثر بها وتحدد وتوجه سلوكه .

كما يمكن تعريفها كما يلي :

بأنها المثل العليا والمبادئ والمعتقدات التي يؤمن بها الإنسان أو الجماعة ويلتزم بمضمونها والتي تنظم سلوكه وتوجهه نحو الغاية المطلوبة . وفق هذا التعريف نجد ما يلي :

- ١- القيم قيمة معرفية من حيث الوعي وبما هو جدير بالرغبة.
- ٢- والقيم وجدانية من حيث شعور الإنسان حيالها .
- ٣- القيم سلوكية كونها مرشد للسلوك .

وبشكل عام إن لكل مجتمع حضارته وثقافته التي تشكلت عبر الأزمنة وتناقلتها الأجيال كابر عن كابر والتي تحمل في طياتها القيم التي يحملها المجتمع إلى أبنائه والتي قد تكون إيجابية وأخرى سلبية ( الأخذ بالنار).

### (صفات القيم)

من صفات القيم:

- ١- التجربة والخبرة لدى الإنسان تعطي الوزن النسبي لكل قيمة ، السجين يعطي قيمة للحرية ، وغير المتعلم يعطي قيمة للعلم .

- ٢- لا تقاس القيم بشكل مباشر لأنها غير ملموسة وإنما يستدل عليها من سلوكية الإنسان .
- ٣- القيم نسبية وليست عامة . أي إن معناها يتحدد حسب الوسط الذي نعيش فيه ونشأ فيه هذا الإنسان والحكم عليها يكون ظرفيا وليس مطلقا أي معناها يتحدد حسب الوسط الذي تعيش فيه
- ٤- لا تحتل القيم نفس الوزن أو الأهمية عند الإنسان ( مثال : التاجر والحالة الاقتصادية - رجل الدين والقيم الدينية ) والمريض يعطي للصحة أولا .
- ٥- القيم الثابتة من الصعب تغييرها لأنها راسخة في وجدان الإنسان ( القيم الدينية والقيم المثالية تدخل الينا العليا للشخصية الإنسانية حيث تسهم في ضبط سلوك الإنسان ورغباته وشهواته .
- ٦- ترتبط القيم بالأخلاق فكلما ارتفع مستوى الأخلاق عند الفرد ظهرت بشكل كبير في سلوكه وتعد معيار للسلوك الصحيح .

### (أشكال القيم)

تشكل القيم الجانب المعنوي في السلوك الإنساني والعصب الرئيسي للسلوك الاجتماعي وتصنف وفق ما يلي :



- ١- القيم المعرفية أو النظرية أي تعبر عن اهتمام الإنسان بالمعرفة وتظهر بوضوح عند ( علماء - فلاسفة - باحثون ) .
- ٢- القيم الجمالية . أي إهتمام الإنسان بكل ما هو جميل وتتميز هذه القيم بالإبداع والإبتكار
- ٣- القيم الصحية الإهتمام بالجوانب الصحية .
- ٤- القيم الحضارية أي الميل للحرية والمساواة .
- ٥- القيم الاقتصادية ( العائد ، التكلفة ، الربح ) وتظهر عند رجال الأعمال .
- ٦- القيم السياسية . أي الإهتمام بالمصلحة العامة وقيادة الآخرين الإنسان والاهتمام بمصلحة الوطن .
- ٧- القيم الاجتماعية . أي الإهتمام بالآخرين الإنسان والعمل على مساعدتهم
- ٨- القيم الدينية . والتي تدعو إلى إهتمام الإنسان بالتعرف والبحث على ما وراء الطبيعة وبالتالي التعرف على مصيره في آخر هذه الحياة
- ٩- قيم العمل : وهي مجموعة المبادئ التي يتمسك بها الإنسان وكذلك المثل العليا التي توجه وتكون سلوك العامل في المنظمة والتي تدفعه إلى اعتماد السلوك الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء . وبناء عليه فإن هناك العديد من القيم تشتمل منها وهي :



- أ- قيم تنظيمية . ( الكفاءة ، الفعالية ، العدالة ، ولاء ، انتماء ) .
- ب- قيم مهنية ( المهارة ، التعاون ، المسؤولية ، الانضباط ... إلخ ) .
- ث- قيم شخصية : الثقة بالنفس ، الشجاعة ، ضبط النفس ، الصبر ، الصدق .
- ج- قيم أخلاقية : التعامل مع الآخرين الإنسان ، احترام القوانين .
- ح- الطاعة : تعلم احترام أوامر الرؤساء وتنفيذها برفع مستوى الأداء وتعلم الاعتذار عند الخطأ وغيرها .

كما ظهرت في الآونة الأخيرة مفاهيم مثل الإدارة بالقيم أي تقدير القيم النبيلة عند الفرد العامل لتوظيف الطاقات الكامنة عند الإنسان بهدف رفع مستوى الأداء وتقدير قيم العمل في المنظمة بهدف الارتقاء بها وزيادة قدرتها على المنافسة .

#### القيم والاتجاهات

توجه القيم إلى اختيار السلوك المناسب وتساعد على ترشيد السلوك وتوجيهه نحو الخير والعدل وتساعدنا على التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ لذلك تسعى المنظمات إلى نشر القيم الإيجابية بين العاملين لتحقيق أهدافها مثل التأكيد على قيمة العمل والقيم الاجتماعية التي تدفع إلى الابتكار والابداع عن طريق التحفيز المادي والمعنوي

#### -أوجه التشابه بين القيم والاتجاهات -

- ١- كلاهما يساهمان في تشكيل السلوك الإنساني وفي تكوين الشخصية الإنسانية .
- ٢- يمثلان أساس الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني وتنشطه .
- ٣- مكوناتهما واحدة والتي تتمثل في المكون المعرفي - المكون العاطفي - المكون لسلوكي .

#### -أوجه الاختلاف بينهما-

- ١- القيم أعم وأشمل وأكثر ثباتاً ٢- عملية تغييرها أكثر صعوبة لأنها تتكون ببطء وتحتاج إلى خبرة ومعرفة ٣- أن القيم تحدد اتجاه الفرد أما الاتجاه فهو:
- ١- يتكون بسرعة فهو لا يحتاج إلى خبرة ٢- يعبر عن موقف معين ٣- يتغير بسرعة كبيرة مقارنة مع تغير القيمة التي تتغير ببطء ٤- قابل للتعديل والتغيير المستمر ٥- لا يحتاج إلى موافقة اجتماعية لأنه ميل لفعل ما هو مرغوب .

### -القيم والإدراك-

تعد القيمة عبارة عن قوة محركة وناظمة للسلوك التنظيمي فكلما تعلم الإنسان القيم الإيجابية وزاد اهتمامه بها زادت سرعته في إدراك السلوكيات الصحيحة . فمثلا الإنسان الذي تعلم الأمانة - الصدق - الانضباط - المسؤولية .... إلخ جاءت مداركه متناسقة مبنية على أسس ومثل عليا وكان سلوكه التنظيمي متوافقا مع أهداف العمل .

### -القيم والمجتمع -

تعد القيم محددا مهما وأساسيا للاختلاف الحضاري ما بين الأمم والمجتمعات وذلك لما لها من أهمية في تحديد فلسفة المجتمع وإيديولوجيته وبالتالي فهي تلعب دورا هاما في بناء هذا المجتمع أو هدمه والمجتمع يجتهد في تعليم افراده قيم الصدق والإخلاص والأمانة والاحترام والانضباط والمسؤولية لأن ذلك ينعكس مباشرة على سلوكهم التنظيمي في العمل ومن ثم يصبح المجتمع مجتمعا مبدئيا وناجحا ( اليابان - كوريا الجنوبية - ايران - النرويج - الدانيمارك .. إلخ ) . الامر الذي ينعكس مباشرة على تحقيق العدل الاجتماعي والازدهار الاقتصادي .

كما وأن القيم تعكس ثقافة المجتمع فتأتي منسجمة مع عاداته وتقاليده ( اللباس الأسود يدل على الاحترام ) كما ويوجد أسباب عديدة لانخفاض القيم في المجتمع ولدى الفرد والذي ينعكس سلبا على سلوك الأفراد ( انخفاض دخل الأسرة - انخفاض التعليم - غياب دور الإعلام في التوجيه - دلال الطفل الزائد - تعنيف الطفل الزائد - غياب دور المدرسة ... إلخ ) .

والحل يجب أن يبدأ بالأسرة ومن ثم المدرسة - مكان العمل - الجامعة بحيث تصبح سلسلة متكاملة ينشأ عليها الطفل منذ بداية إدراكه ومعرفة ما يحيط به فتصبح لديه قيم إيجابية لا يمكن اقتلاعها منه بسهولة سواء كانت إيجابية أم سلبية .

## (الفصل الخامس)

### (أدراك السلوك التنظيمي)

الإدراك هو أحد العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإنساني باعتباره العامل الأساسي للتعرف على العالم المحيط ويكون بداية التعرف على ما يحيط بالإنسان وبطريقته الخاصة لأن كل منا يدرك ما يحيط به وبأسلوبه الخاص (الأشياء- الأشخاص- القضايا)

### (الإدراك والسلوك التنظيمي)

يمكن القول أن الإدراك عملية ذهنية يدخل فيها الحاضر والماضي بكل صورته والتي تساعد الفرد للتعرف على ما يحيط به وتؤثر في سلوكه التنظيمي وبالتالي ان فهم هذا السلوك يساعد القارئ على فهمه والتنبؤ به وتوجيهه نحو الأهداف المطلوبة لذلك يأخذ الإدراك المرتبة الأولى من العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإنساني والخطوة الأولى في دراسته وتفسيره وبناء عليه يعرف الإدراك بأنه العملية التي يتم من خلالها تفسير المثيرات الخارجية وإعطاءها معاني معينة وتحويلها إلى سلوك أو تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة لتصبح مرتبة ذات معنى

### (الإدراك والانتباه)

إن الانتباه يسبق الإدراك لأن الإنسان لا يدرك الشيء قبل الانتباه إليه وبالتالي عدم الانتباه للشيء يعني إن الأمر لا يعنيه وإذا سؤل عنه لا يعرف عنه شيئاً- ويقصد بالانتباه التركيز والتدقيق على أمر معين ليسكن بداخلنا ويحتل الجزء المركزي للشعور

### (الانتباه والاهتمام)

إن الاهتمام يسبق الانتباه فلا يمكن لإنسان ان ينتبه إلى شيء ما إلا إذا كان مهتماً به وهو ضمن نطاق اهتماماته ويفكر به (الإنسان- القوى الخفية- الشيطان- الخ)

### (الإدراك والانطباع الأول)

تتأثر العملية الإدراكية من النظرة الأولى (كالحكم على المظهر الخارجي -أو الابتسامة أثناء اللقاء --- الخ) لذلك نقول ان الانطباع من اللحظة الأولى هو نوع من أنواع التعميم وإعطاء حكم خاطئ على الأشياء أو الأشخاص ولكن لا يعني ذلك

بأنها لا تصدق الانطباعات الأولى ولكن هذا يتوقف على القدرات التحليلية والعقلية  
النشطة التي تجعل من الحكم لأول مرة دقيق وصحيح

### (الإدراك والإحساس)

يعرف الإحساس بأنه التقاط أو تجميع للمعطيات الخفية التي ترد إلى الجهاز  
العصبي المركزي من خلال أعضاء الحس المختلفة وبالتالي يمكن القول إن  
الإدراك اعم واشمل من الإحساس لأنه يتضمن تحليل الإحساسات وتفسيرها  
وإعطائها معاني وتحويلها إلى سلوك واضح عند الإنسان إضافة إلى أن الإدراك  
عملية عقلية تخول الإحساسات إلى معرفة إما الإحساس عملية فيزيولوجية تحدث  
على مستوى الأعصاب

### (خصائص العملية الإدراكية)

١- الإدراك عملية اختيارية. لأن في جسم الإنسان العديد من الأجزاء المتخصصة  
كل منها يحول الطاقات الآتية من البيئة المحيطة إلى شحنات عصبية / اللسان  
يمس المؤثرات الكيميائية الجلد يحس بالضغط

٢- الإدراك عملية معرفية عقلية. تكمن آلية الإدراك بتفسير وترجمة الإحساسات  
التي استقبلها الإنسان في دماغه فمثلا نرى الضوء واللون ولكن لا نرى الضوء أو  
اللون في الموجات الكهرومغناطيسية / الاهتزازات لا تراها ولكن الصوت ينساب من  
الاذن وينقل إلى الدماغ/

٣- عملية الإدراك عملية منسقة: يعني ان الإنسان يرتب مدركاته في مجموعات  
متناسقة منسجمة تحمل خصائص متماثلة حسب الزمان والمكان أو ربط السبب  
بالنتيجة لكن يجب الإنتباه بأن كل شخص يدرك هذه المثبرات الخارجية وفق  
طريقته الخاصة التي يستقبلها بواسطة الحواس الخمس فمثلا عندما يدرك الإنسان  
نظرية اقتصادية فإنها لن تبقى بذهنه لوحدها بل تنضم إلى المجموعة الاقتصادية  
المثبتة في ذهنه وأي معلومة تتعلق بذلك تنضم إلى هذه المجموعة والتي يمكن  
استرجاعها لحظة تشاء إذا تعرض الأمر ما يتعلق بذلك (إذا رأيت شخص يغرق في  
البحر وعدت يوما ما إلى نفس المكان لتذكرت هذا المشهد في تلك اللحظة

٤- عملية الإدراك عملية بنائية: لأنها تقوم بتجميع التفاصيل في إطار له معنى  
(النظر إلى صورة في كتاب ما) حيث ترى صورة فيها مساحات سوداء وبيضاء أو  
مظلمة غامقة أو فاتحة مضيئة - رمادية ولكن للنظرة الثانية وبالتدقيق قد ترى

وكانها صورة رجل ولكن إذا نظرنا مرة أخرى إليها فسوف نرى بأنها صورة رجل لأنها دخلت ضمن النظام الإدراكي.

### (الإدراك حسب مدخل التنظيم)

إن الإدراك لدى الإنسان يمكن توضيحه بما يناسب مدخل النظم في الإدارة لأن الإدراك نظام متكامل له أنظم فرعية هي مدخلات وعمليات ومخرجات

أ- المدخلات: وتتمثل بالمتغيرات الخارجية ( أشخاص - أشياء - حوادث - قضايا ) التي تنقل بواسطة الحواس إلى الدماغ أو مثيرات طبيعية أخرى مثل الرياح - الضوء - الحرارة --- إلى آخره .

ب- العمليات: وتتعلق بتحليل المثيرات الخارجية وتفسيرها ومن ثم ترجمتها إلى صور ومعاني

ج- المخرجات: وتتمثل بالسلوك الصادر عن الإنسان بعد استقباله المثيرات ويحللها ويعطيها معاني ويحولها إلى سلوك وتصرفات

### (آلية الإدراك)

الإنسان يدرك العالم المحيط به بواسطة حواسه التي تستقبل المثيرات الخارجية وتنقل إلى الدماغ ثم يقوم الدماغ بترتيبها وتنسيقها حسب الأطر المرجعية الموجودة فيه فالإنسان يتلقى معلومات كثيرة في اليوم ولكن لا يبق فذهنه إلا القليل منها ولكن يمكن القول بأنه كلما زاد تعرض الفرد لمثير ما أكثر اكتسب مناعة ضده تتمثل بضعف الإحساس أو ما يسمى بالتكيف الذي تختلف درجته حسب اختلاف الظروف

### (الإدراك والتفكير)

يخلط البعض بين الإدراك والتفكير ولهما مفهومان منفصلان فالتفكير يؤثر بعملية الإدراك تأثيرا كبيرا فعن طريق الإدراك تتلقى المثيرات الخارجية التي تنقل إلى الدماغ ولكن عن طريق التفكير يتم اختزانها في العقل ومن ثم تحليلها وتفسيرها وتنظيمها ويصبح بهذه الحالة الإدراك سهلا ومنظما بشكل سليم



### (مراحل الإدراك)

- أ- مرحلة التعميم . بمعنى أن الإنسان يتعرض لمثيرات متعددة (حوادث - معلومات - أشخاص قضايا-...الخ) لا يمكن إن يتلقاها جميعا أو يحس بها كاملة حيث يلاحظ الإنسان أن كل ما حوله من أشياء هي مبهمة ومشوشة
- ب- مرحلة الاهتمام والتنبه. يبدأ الإنسان بانتقاء الأمور التي تثير إهتمامه ومن ثم ينتبه إليها ثم يجزئها ويرتبها من جديد في ذهنه
- ت- مرحلة الوضوح . أي تجمع الأجزاء ذات العلاقة بالامر ليشكل منها صورة واضحة عن الأمر الذي أثار اهتمامه
- ث- مرحلة تنظيم المدركات . أي ضم هذه الأمور ذات العلاقة بالحدث إلى المجموعة الموجودة بذهنه ذات الصلة
- ج- الترجمة والتفسير . أي ترجمة الإنسان إحساسه أى على شكل ردود أفعال تظهر على شكل سلوكيات واضحة أي ترجمة الإحساسات إلى سلوك معين

### (العوامل المؤثرة في العملية الإدراكية)

في الواقع أن عملية الإدراك تتم بنجاح في حالة توفر أكثر من مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالإنسان ومنها ما يتعلق بالمثيرات الخارجية ومنه ما يتعلق بالبيئة الإدراكية

أولاً: العوامل المتعلقة بالمثيرات الخارجية . إن أي مثير خارجي يؤثر على عملية الإدراك ومنها

١. قوة المثير كلما كان المثير قويا زاد إدراكه (الأخبار- التلفزيون- المباراة الرياضية --الخ) الصوت العالي يثير الإنتباه أكثر من الصوت المنخفض.
٢. مدى كبر وحجم الشيء المدرك. أي إن الأشياء البارزة تدرك أكثر من الأشياء غير البارزة وغير المتميزة (إبراز الأخبار في الصحف بخط عريض مقارنة مع أخبار أخرى)
٣. مدى ثبات أو حركية الشيء المدرك . كلما كان الشيء المدرك متحركا كلما أثار إنتباه المدرك (الإعلان المتحرك يلفت الإنتباه أكثر من الثابت)
٤. الأشخاص المميزة للشيء المدرك . مثل الألوان الأصوات الروائح
٥. مدى التكرار . كلما تكرر مشهد معين أو حادث معين فإن الإنسان يدركه بسرعة ويصبح مألوفا.

٦. الإعتيادية (الإلفة). عندما يرى المرء أمراً غير مألوفاً فإنه يسهل إدراكه  
مثل شخص يرتدي لباساً شتوياً على البحر في فصل الصيف  
٧. التباين. كلما كان المثير متميزاً حصل في مكان تواجد الشخص كلما كان  
ذلك فرصة للفت الإنتباه مثل الصوت في مكان هادئ

#### ثانياً-العوامل المتعلقة بالبيئة الإدراكية:

- أ- البيئة المادية حيث لهذه البيئة تأثير في عملية الإدراك من حيث الأبعاد كذلك  
الظروف المناخية والطبيعية والجغرافية لأن لها تأثير على الإدراك (النظرة للعمل  
بين ابن الريف وابن المدينة) المصباح الكهربائي في الظلام يمكن إدراكه بسهولة  
ب- البيئة الاجتماعية. الإلتفاف في مستوى الثقافة والتعلم والدخل والإنتماء إلى  
طبقة اجتماعية أو مهنية معينة تؤثر على الإدراك / توجيه المدير ملاحظة للعامل  
في مكتبه تختلف عن توجيهها له أمام زملائه.

#### ثالثاً-العوامل المتعلقة بالشخص الذي يقوم بعملية الإدراك

- ١- أسلوب التفكير. لكل إنسان تفكير خاص به إما بسيط أو معقد (الثواب  
والعقاب في الآخرة حيث يقوم بواجباته الدينية ويسرق ويرتشي) في  
هذه الحالة فإن الشخص يملك نظام فكري معقد ومضرب وبالتالي  
يمكن القول إما أن تكون المدركات واضحة لديه أو مشوشة  
٢- درجة إحساس الحواس لدى الإنسان كافة البشر لديهم الحواس الخمسة  
ولكن قدرات الإنسان الحسابية مختلفة من شخص إلى آخر  
٣- التركيب الوظيفي الفيزيولوجي للإنسان. لكل إنسان له قدرات وظيفية  
تساعده على الإدراك ولكنها مختلفة من شخص إلى آخر (إدراك  
المريض للشيء غير الإنسان السليم)  
٤- الثقافة والتعلم. فلإنسان المتعلم قدرته على الإدراك غير الأمي في  
إدراك الأشياء لأنه يمتلك قدرات على التحليل أكثر  
٥- الحالة النفسية للإنسان تلعب هذه الحالة دور كبير في إدراك الأمور  
لأن هناك فرق كبير بين الثقة بالنفس أي الوثاق من نفسه وبين  
المضطرب  
٦- درجة الإهتمام عند الإنسان. كلما اهتم الإنسان بأمر معين كلما كان  
إدراكه أكبر من الآخر الذي لا يهتم به (المحاسب القانوني)  
٧- الرغبات والمصالح والحاجات والدوافع. لأن مدركات الإنسان تتأثر  
بالحاجات غير المشبعة ورغباته وتطلعاته لذلك يفسر الأمور من

مصالحه الشخصية وعندما يشبعها وعندما يشبعها يختلف تفسيره  
للأمور (رسوب الطالب والحجة على المعلم)

٨- التجارب والخبرات. إن التجارب التي يمر بها الإنسان لها تأثير على  
وجهة نظره نحو أمر معين نتيجة الخبرة التي اكتسبها وهذا سوف  
يظهر تأثيرها في المستقبل والتي من الممكن أن تعدل من إدراكه  
للأمور (النظرة إلى السلم والحرب)

٩- الشخصية الإنسانية. تحمل الشخصية الإنسانية مجموعة من الصفات  
والخصائص التي تميزه عن غيره وتحدد نوعية إدراكه ومدى تفاعله  
وسلوكه مع الآخرين الإنسان (الذكاء القوة الذاكرة---الخ) ولهذا  
تختلف عملية الإدراك من شخص إلى آخر  
(أهمية الإدراك في المنظمات)

إن فهمنا لسلوك الأفراد يبدأ من فهم الطريقة التي يدركون بها الأشياء لذلك يكون  
هدف المنظمة الأساسي هو توجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف وهذا يتوقف على  
التعرف على إدراك الأفراد وكيفية توجيه المثيرات التي تحرك هذا السلوك خدمة  
للمنظمة وكيفية إدراك الأفراد لهذه المثيرات داخل المنظمة لهذا تهتم الإدارة بمعرفة  
طبيعة وخصائص العملية الإدراكية وأبعادها بهدف

١- التعرف على طبيعة كل سلوك في المنظمة لكشفه وتوجيهه نحو  
هدف المنظمة

٢- التعامل مع أفراد المنظمة كل حسب إدراكه للأمور وهذا دور  
الإدارة الناجحة

٣- تجاوز الضغوط النفسية التي يتعرض لها الأفراد العاملين فيها  
بسبب التفاوت في الإدراك

٤- تفسير العديد من مظاهر السلوك الإنساني التنظيمي (غياب أداء-  
صراع-تنافس-الخ) عن طريق تحليل عملية الإدراك ومدى تأثير ذلك على السلوك

٥- تحديد الأنماط المختلفة للسلوك الإنساني للتعرف عليها وتوجيهها نحو  
الهدف

٦- الاستفادة من العوامل والمؤثرات المؤثرة في الإدراك من أجل الاستفادة  
منها في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساعد في تحقيق أهداف

## (الفصل السادس)

### (الدوافع والسلوك التنظيمي)

الدوافع واحدة من المحددات النفسية المؤثرة على السلوك الإنساني ويشكل كل سلوك يسلكه الفرد يكون وراءه دافع لأن الإنسان يسعى دائما من خلال هذا السلوك لتحقيق هدف معين. وعلى اعتبار أن الدوافع واحدة من العوامل المؤثرة في سلوكية الفرد والتي تسكن في أعماقه ووجدانه فإنها تنقسم إلى قسمين منها ما هو واضح ومنها مكنوز في اللاشعور ويشكل عام يعرف الدافع بأنه

- هو تلك الحالة التي تزيد من قوة الإستجابات ونشاطها

- هو إستعداد الكائن لبذل أقصى جهد ممكن لديه من أجل تحقيق

هدف معين

الإنساني وتدفعه وتنشطه لإشباع حاجة معينة للوصول إلى هدف وبشكل عام يمكن القول بأن الدوافع هي تلك القوى الداخلية التي تنبع من أعماق الإنسان والنفس البشرية والتي تحرك السلوك معين .

#### الدوافع والسبب

السبب يسبق الدافع والسبب ينشأ نتيجة وجود حاجة غير مشبعة وعندما ينتهي من إشباعها يبدأ دافع جديد يحرك السلوك لإشباع حاجة أخرى ،

#### الدافع والحافز

الدافع قوى داخلية معبرة عن حاجة من الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها أما الحافز فهي بمثابة منبهات خارجية موجودة في البيئة المحيطة والتي تقدم له الفرص لإشباع هذه الدوافع مثال(وجود مراكز عليا في المنظمة /هذا مثير خارجي حافزي /يدفع الفرد للحصول على الشهادة الأعلى التي تناسب هذا المستوى من العمل يسعى المرء للحصول عليه فأصبح الحافز عبارة عن دافع للحصول على الشهادة المطلوبة لتحقيقي الهدف المطلوب .

#### الدوافع الكامنة

لا سلوك للإنسان بدون دافع الذي يحركه وينشطه ولكن بعض الأحيان قد لا تكون الدوافع واضحة عن الإنسان وبالتالي قد يجهل الإنسان الدافع الحقيقي لذلك لأن

هذا الدافع مكتون يسكن في أعماقه/إنسان تعامل مع إنسان بسوء وبعد فترة طويلة التقيًا وعامله بنفس المعاملة علما أعتقد وكأنه نسي الأمر ،هذا التصرف جاء بتأثير الدافع الكمن في أعماق النفس .

### الدافع والحاجة غير المشبعة

الدوافع محركة السلوك ولا سلوك بدون حاجة غير مشبعة والتي تقسم إلى حاجات فيزيولوجية وحاجات غير فيزيولوجية (القوة - الشهرة - المنصب - السعادة - الخ) ولكن وجود الحاجة قد لا يكون باعنا على السلوك إلا في حالات معينة حيث يكون هناك درجة إشباع فعلية ودرجة إشباع مطلوبة وكلما كان الفارق بينهما كبيرا كلما كان الدافع لتحريك السلوك كبيرا والعكس صحيح مثال (الدارس - الجوع والعلاقة بينهما)

### (أنواع الدوافع)

هناك عدة أنواع للدوافع هي:

١- الدوافع الأولية: وهي دوافع أساسية عند الإنسان أي دوافع فطرية تعمل على بقاءه على قيد الحياة /المأكل -المشرب-المسكن/وبالتالي فهي دوافع عند جميع بني البشر .

٢- الدوافع القانونية: وهي دوافع مكتسبة من البيئة المحيطة وهي شخصية تختلف من شخص إلى آخر وتختلف باختلاف الزمان والمكان

٣- الدوافع الشعورية: وهي الدوافع التي تخضع لعقل الإنسان وتقع تحت سيطرته مثل العواطف وهي غير مكنوزة أو كامنة في اللاشعور.

٤- الدوافع اللاشعورية: وهي مجمل الدوافع التي يعجز الإنسان عن إدراكها مكتونة في اللاشعور على الرغم من الإنسان يجهل هذا النوع من الدوافع ولكنها تظهر مباشرة عندما يتصرف الإنسان لأي مثير له علاقة بالدافع الكامن .

٥- التسامي: ويقصد بذلك تهذيب النفس والترفع عن الصغائر ويحول طاقة الإنسان إلى سلوكية مقبولة .

٦- الإقناع والتبرير: أي إلقاء اللوم على الآخرين الإنسان وهي سلوكية دفاعية عند شعوره بالإحباط

٧- النقمص: وهي محاولة الفرد أن يسلك سلوكا دفاعيا يتقمص شخصية أحد المشاهير المتميزين بقدراتهم وإمكاناتهم ومن ثم تقمص بعضا من

صفاته أو كلها ويلجأ لهذا العمل عندما يشعر بالإحباط وعدم الثقة بالنفس وغيرها .

٨- التعويض: وهي محاولة الفرد سلوك مسلكا ليغطي فيه النقص أو الفشل الذي تعرض له أو لتغطية عاهة جسمية معينة (التعويض للنجاح في مجال آخر .

٩- الإنسحاب: مثال الإنسحاب من الدراسة لعدم توفر الجوانب المادية  
١٠- النكوص (الترجع) حيث يتبع الفرد سلوكيات كان يتبعها في الماضي وتشعره بالرضا والراحة (البكاء عند عدم الحصول على ما يريد - الشهادة)

١١- الهجوم: أي هجوم عدواني نحو المصدر الرئيسي للإحباط (الإعتداء على المدير الأعلى في حالة فشله في الحصول على مرتبة أعلى .  
١٢- الإسقاط: أي إسقاط الفرد لعيوبه على الآخرين الإنسان (الكذب يقول كل الناس تكذب )

١٣- الضغط: الفرد في هذه الحالة يبقى في حالة ضغط مستمر عصبي ونفسي كبيرين ويبقى في حالة توتر وإجهاد إلى أن يصل به الأمر للإنتيار العصبي أو فقدان الوعي أو المرض النفسي.

### (خصائص الدوافع)

من أهم خصائص الدوافع ما يلي :

١- قد يندفع الفرد لإتياع سلوكيات مختلفة بتأثير دوافع متشابهة (الحصول على المال ولكن سلوك الأفراد ليس واحدا للحصول على المال

٢- قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة

٣- قد يندفع الأفراد إلى إتياع سلوكيات متشابهة بتأثير دوافع مختلفة/يندفع جميع الأفراد نحو العمل ولكن الدوافع تختلف/

٤- يوجد دوافع معقدة ودوافع صحيحة

٥- الدوافع في تغير مستمر

٦- قد لا يكون الإنسان مدركا لدوافعه الحقيقية لأنه قد يكون كامنة في اللاوعي

٧- تختلف الدوافع من إنسان إلى آخر وعند ذات الإنسان من وقت إلى آخر.

### (نظريات الدوافع)

من أهم هذه النظريات ما يلي:

نظرية المتغيرين أو العاملين: مؤسسها فردريك هيرزبرغ والذي تحدث عن الرضا الوظيفي هذين المتغيرين هما:

-العوامل الأساسية: وتمثل العوامل الضرورية اللازمة لتنفيذ العمل من أجل الوصول إلى الهدف وهي مجمل العوامل التي يجب توفرها للمحافظة على مستوى الشعور بالرضا لدى العمل (الأجر-الحوافز-التقييم-الأجر---الخ).  
-عوامل التحفيز المثالية: التي تدعى بالعوامل الدافعة أو المشبعة والتي تدفع العامل ليس فقط إلى إنجاز ما هو مطلوب وإنما إلى الإبداع والإبتكار /الحوافز المعنوية - المكافآت -الترفيه -تحمل المسؤولية /لأن وجودها يرفع من الحالة المئوية وتدفعه إلى الإنجاز والإبتكار

### (نظرية إبرهام ماسلو)

ويطلق عليها نظرية الحاجات حيث ركز ماسلو على الحاجات غير المشبعة التي تحرك الدوافع وبدوره تحريك السلوك للوصول إلى الهدف فحوى هذه النظرية أن هناك حاجات للإنسان تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث شدة التأثير أي كلما أشبع حاجة تنتقل درجة في سلم الحاجات أو تصعد درجة في سلم الدوافع والتي تبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وهي:

١-الحاجات الفيزيولوجية وهي التي تتضمن الحاجات الأساسية لبقاء

الإنسان.

٢- الحاجة إلى الامان أي الحاجة إلى السلامة والشعور

بالاستقرار مثال/ الحاجة إلى العمل ./

٣-الحاجة إلى الإلتواء ويقصد به الحاجات الاجتماعية مثل الشعور

بالفخر.

٤- كسب إحترام الآخرين: من خلال العمل والنجاح والتفوق

والسمعة الحسنة.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات وتأكيدهما : ويطلق عليها الحاجات العليا والذي يبذل الإنسان كل إمكانياته للوصول إليها والعمل على تلميتها

#### (فروض هذه النظرية)

- جود مجموعة من حاجات تحرك السلوك الإنساني بواسطة الدوافع

-إن النقص في حاجة ما تكون دافع لسلوك الفرد لإشباعها

-الحاجة الأقل إشباعا هي الأثر دافعية للسلوك

يسعى الإنسان إلى إشباع الحاجات البيولوجية ثم يليها الحاجات الأخرى ولكن إعتبار الحاجات متساوية عند كافة البشر ومرتبة بشكل يتفق مع الجميع فإن هذا غير صحيح لأن بعض الحاجات قد تكون مفضلة عند هذا وغير مفضلة بنفس الدرجة عند الآخر

#### (المقارنة بين النظريتين)

- ان العوامل الأساسية هي واحدة عند النظريتين لإشباع الحاجات الفيزيولوجية والتحقيق الذاتي

- ماسلو فسر الدوافع من منطلق نفسي بينما هير زبرغ فسرهما من منطلق وظيفي

- ماسلو يقول أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني وإن الحاجة المشبعة تفقد قيمتها اما الآخر يقول أن العوامل الدافعة هي من تحرك السلوك وتتحرك بتأثير الحاجات غير المشبعة العليا مثل الإنجاز والترقية أو إحترام أو المكافأة المعنوية.

#### (نظرية القوة الدافعة)

تقوم هذه النظرية على إن الإنسان عندما يشعر بالنقص في حاجة معينة فإنه يسلك سلوك معين لإشباعها وعند إشباعها يختفي السلوك ولكن عندما ترجع الحاجة يسلك نفس الممسك لإشباعها لأنه إختزنها في ذاكرته مثل الجوع أو العطش

#### (نظرية التوقع)

تعتمد هذه النظرية على عنصر التوقعات في إختيار السلوك المناسب بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وجوهرها يكمن بأن الدافع لإختيار السلوك معين هو الرغبة في النتيجة المتوقعة عناصر هذه النظرية ما يلي



١ - قوة الرغبة : أي أن الجهد المبذول لإداء العمل سوف يحقق الهدف  
المرجو

٢ - التوقع : الإقتناع بأن أي جهد مبذول سوف يحقق مستوى معين من  
الأداء

٣ - الوسيلة : هي الأداة التي يتم من خلالها الوصول إلى الهدف  
- النتائج : هي المكاسب التي يحصل عليها الإنسان/المكافأة المقدمة/  
وبشكل عام للإنسان مستويين من التوقعات يقع إختياره ضمنهما هما:  
أ- المستوى الأول : إذا بذل جهد معين لإداء عمل معين فإنه سوف يصل  
إلى عائد معين ( الإنسان النكي سوف ينجح )  
ب- المستوى الثاني : إذا بذل جهد إضافي سوف يصل إلى مستوى أداء  
أعلى وعائد أعلى (العلاقة بين مستوى الأداء والمكافأة)  
مع الإشارة إلى أن هذه النظرية سميت بالنظرية الأداة لأنها تحقق المستوى الأول  
من الأداء لتحقيق المستوى الثاني من التوقعات

### (نظرية الذات)

هذه النظرية تستند إلى ما يحمله الإنسان في داخله من صفات وخصائص معينة  
حقيقية ومحاولة إقناع الآخرين الإنسان بصفات وخصائص أخرى ومضمون هذه  
النظرية التمييز بين الذات الحقيقية التي لا يمكن إنكارها والذات المثالية للإنسان  
التي يتمنى أن يكون عليها فكل فرد إيجابيات وسلبيات فهو ليس بالمطلق سلبى أو  
إيجابى ولكن يريد هذا الفرد أن يظهر أمام الناس بأنه إيجابى بالمطلق وذلك بإتباع  
سلوكيات معينة تكون بعيدة عن خصائصه وصفاته الحقيقية /بخيل ويظهر أمام  
الناس بأنه كريم/ .

### (نظرية الوجدان)

فحوى هذه النظرية أن الدافع الأساسى والوحيد للسلوك الإنسانى هو ما يكمن في  
أعماقه ووجدانه فهو يحفظ في ذاكرته كل السلوكيات التي حققت له الرضا والراحة  
ويكررها إذا تعرض إلى مثير خارجي ويتبع نفس السلوك لتحقيق هذا الرضا ويتعد  
عن السلوكيات التي حققت له الأمل والوجع أي بمعنى أن نتائج أي حادثة سوف تحفظ

في ذاكرته وتبقى ثابتة في أعماقه ووجدانه (قانون الأثر أي الإحتفاظ بالسلوك الذي يحقق له الرضا ويتعد عن السلوك الذي يحقق له الألم والذي لم يحقق له أهدافه