



جامعة الريان  
— AL RAYAN UNIVERSITY —  
كلية الاقتصاد

اسم الطالب : .....

الشيت المباع لا  
يرد ولا  
يبدل  
فارجوا التأكيد  
من طلبك قبل  
المجيء لكي لا  
تخرج نفسك  
وتحرجني  
معك

السمستر ( الرابع - السابع )

اسم المادة ( سلوك تنظيمي )

الشيت ( الاول )

جامعة الريان

الرمان

السهر ( 5 كيلو )

اعداد الاستاذ

أ. منصف جبريل

— AL RAYAN UNIVERSITY —

يوج

د. الدين

أوراق بحثية

سحب بحوث

تنسيق بحوث

للسحب من الهاتف ارسال على 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 والتتبُّع بالمستقبل ورسم السياسات وتحديد الانحرافات وتصحيحها وغير ذلك من الاعمال والأنشطة التي تمارن داخل كل منظمة التي يتم بموجبها تحسين أداء المنظمة والاستغلال الأمثل لمواردها المادية البشرية بهدف الاستمرار بعمل المنظمة والحفاظ عليها وتحقيق أهدافها . هذه الأمور كلها تتطلب توجيه الاهتمام بالعنصر البشري لأنه المحرك الحقيقي لذلك والعامل الفاعل والمؤثر على مجريات مختلف الأنشطة داخل المنظمة وخارجها وبالتالي بمعنى آخر دراسة سلوك الفرد وتصرّفاته ومن ثم العمل على التأثير على هذا السلوك بهدف الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان وبالتالي كان لابد من العمل على إثباع حاجاته وتحقيق رغباته للتأثير على هذا السلوك وهذه التصرّفات الصادرة عنه بهدف السيطرة عليها وتوجيهها نحو الهدف .

#### - تعريف السلوك التنظيمي -

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

- إن السلوك التنظيمي يعني دراسة سلوك الفرد في محیطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا السلوك بهدف المعرفة والسيطرة على العوامل المؤثرة بهذا السلوك ..

- دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة من حيث أسلوب تفكيرهم وإدراكيّهم 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 بيئته العمل وهو عبارة عن محصلة التفاعل بين من خلال علم النفس الذي يركز على السلوك الفردي للإنسان والعوامل المؤثرة فيه من إدراك ود الواقع 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 ملوكية عند العاملين وخاصة عند المدراء تمكنتهم 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 العمل 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 الحقيقة للعاملين في المنظمة .
- ٤- تحديد أنواع الشخصيات العاملة في المنظمة ومحاولة تحديد السلوك المستقبلي لهم من خلال معرفة الدوافع الحقيقة 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 : أولاً : مدخلات السلوك التنظيمي ، وثانياً : مخرجات السلوك التنظيمي .

أما مدخلات السلوك التنظيمي فتقسام إلى قسمين :

- ١- متغيرات السلوك الإنساني الفردي .
- ٢- متغيرات السلوك الجماعي .

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

فإن تصرفات الإنسان السليم عقلياً وجسمياً 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 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 إتجاهات الإنسان فعندما يتم مزج الأفكار والعواطف والميول تتكون الاتجاهات التي تسهم في تشكيل السلوك الإنساني وتحدد إختياره لنمط السلوك الملاحم 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 وتعرضه إليها فالقدرات العقلية تتمثل في القدرة على التحليل والتركيز والفهم السريع والقدرات الحسابية والمكانية والإدراكية والاستبطانية أما القدرات غير العقلية فتتوقف على قدرات الحواس الخاصة بحده 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 والتنبؤ 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 محبيه ولا يمكن إشباع حاجاته لوحده فهو يتبع إلى جماعات عدّة من الأسرة إلى الصداقة إلى مكان العمل والزملاء والدراسة وغيرها فهو يؤثّر ويتأثّر بها ويتفاعل معها فالبيئة تؤثّر في مدركات وتصرات الفرد وفي مفاهيمه ومعتقداته وتوجهاته والتي يتم من خلالها تعلم الأفراد لقواعد السلوك والأدوار التي يجب القيام بها للتفاعل والتواافق مع الجماعة لكي يأتي سلوكه منسجماً مع سلوك الجماعة التي يتبع إليها حيث تؤثّر الجماعة على أفرادها من خلال عملية التطوير الجماعي التي تشمل العمليات التي عن طريقها يكتسب الفرد الاتجاهات والأفكار والقيم والقواعد بحيث يأتي سلوكه منسجماً مع سلوك الجماعة التي يتبع إليها.

كما يجب لفت الانتباه إلى أن السلوك الفردي يتأثر بثقافة الأمة التي يتبع إليها والتي تميز بحضارة خاصة بها وثقافة معينة تلزم الفرد بما تفرضه من أحكام وقواعد سلوكيّة 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 يؤذى الآخرين الإنسان ولا يقيد حريةهم 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 ي أقل مدخلات وأفضل جودة ممكنة .

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

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

يعنى ان التطور التنظيمي يحدث على مستوى الادارة وجماعات العمل  
والتنظيم

(5)

## الفصل الثاني

### -السلوك الإنساني في المنظمة -

في الواقع يتاثر 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 تتمى 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 مصادران :

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

( ٦ )

### - 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 الهدافية : عندما يتحرك السلوك بتأثير الدافع ليصل إلى الهدف نقول أن السلوك الإنساني وصل إلى الهدف وبهذه الحالة يكون السلوك قد انتهى ليبدأ سلوك آخر لإشباع حاجة أخرى .

### - طبيعة السلوك الإنساني -

في الواقع إن السلوك الإنساني معقد وليس بسيطا وبالتالي عملية الكشف عنه ليست أمرا سهلا 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 ومتطلباته
- 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 تضفي 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 و طفل هادئ ) لذلك يمكن القول أن الصفات الموروثة هي التي تعطي الإطار العام للسلوك بينما الصفات المكتسبة هي التي تُسهم في تغيير هذا السلوك وتعديلها .

### - أسباب تأخر الاهتمام بالسلوك الإنساني -

- ١- تجنب الباحثون القيام بدراسة الموضوعات السلوكية خوفاً من عدم وضعها موضع التطبيق فالإنسان كتلة من الأحساس 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 حقيقة تجرب وخبرات وماضي وواقع ومستقبل وأمال 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 الأجر و الرواتب والتعويضات المادية ليس كافياً للتأثير على سلوك الفرد الأمر الذي دفع الإدارة إلى العمل على دراسة هذا

السلوك وتفسيره بشكل منطقي وسلام لكشفه وتفسيره والتنبؤ به وتجيئه نحو تحقيق الهدف المرجو .

### الفصل الثالث

#### -نظريات السلوك التنظيمي -

كما قلنا سابقاً إن التأثر 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 توجيهه هذا السلوك نحو الهدف المطلوب وذلك من خلال الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية في قياس الظاهرة السلوكية . وهنا يجب أن تتميز بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في تفسير السلوك التنظيمي لهذا الإنسان .

أولاً : 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 ... كامبر اعتمد قياس روايا الوجه بين الأنف والأذن والجبهة وقال انه كلما كانت الزاوية أكثر انفراجاً 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 الأربع الموجودة في الكون ( هواء - ماء - تراب - نار ) .

أ- النمط الدموي : يؤكد هيبيوكاتس : إذا غلب الجانب الدموي في جسم الإنسان يكون الفرد أكثر تفاؤل متعاون يحب القيادة يتمتع بالحيوية والنشاط .

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

هذا النمط يتصرف الإنسان بالاكتئاب والقلق ، بطيء الاستجابة منفعل يميل إلى الانطروائية والت sham والجديد .

ثـ- النمط الصفراوي : أي وجود إفرازات صفراوية في الكبد يتصرف صاحبها بسرعة الغضب و يميل إلى الحزن و يميل إلى العنف عند متغير متقلب المزاج نشيط .

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

#### ثانياً : النظريات الحديثة والسلوك التنظيمي:

١- **النظريّة التكوينية** : وتعود إلى العالم الإيطالي سزار لومبروزو الذي أنشأ نظرية الإنسان المجرم التي تفسر السلوك الإجرامي للإنسان وهو أول من ابتكر جهازاً للكذب معتمدًا على المنهج التجاري 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 .

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

٢- **نظريّة الأنماط الجسدية** : مؤيداً لها ولهم شلون حيث قام بتوزيع البشر إلى ٣ أنماط من حيث : أـ- الجسم الممتليء تـ- المتوسط ثـ- النحيف :

أـ- يتصف بروح الدعاية والأملاة وحب العلاقات الاجتماعية .  
تـ- يميل على الرغبة والسيطرة وحب القيادة ولا يهتم بمشاعر الآخرين  
الإنسان .

ثـ- يميل إلى العصبية وشدة الإحساس والفشل بعلاقته الاجتماعية وعدم الثقة بالنفس وغيرها ...

٣- **نظريّة دوغلاس ماكريجور** : ينطلق ماكريجور في نظريته بأن كل عامل في المنظمة له فلسفة 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 يتصرف بالخمول والإنكارية وعدم تحمل المسؤولية أتاني بهم بالحافر المادي فقط وعدم حبه للعمل ... وقال أن الترهيب والعقاب هو الذي يجدي مع هذه المجموعة .

المجموعة Y : تحب العمل وتفاعل مع الآخرين الإنسان وتتحمل المسؤولية وترغب بالسلطة ... إلخ ويقول أن الذي يحرك هذه المجموعة لرفع مستوى أدائها الحافر المعنوي مع الحافر المادي أيضاً 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 الفوقيّة .

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

#### المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمة :

- ١- إنجاز المهام بدقة وفعالية .
- ٢- توفر التعليمات والقواعد والإجراءات المكتوبة لأنها ضرورية لتحديد المسؤولية .
- ٣- الجداره والكافأة 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 معدهمين لأن الإنسان وفقها مجرد آلية تتحرك وتتوقف حسب مصالح أرباب العمل .

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

يحركه فقط الأجر المادي فهو كائن متعاون يسعى لإقامة علاقات إنسانية خارج الإطار التنظيمي الرسمي . وأكدت هذه النظرية أن الحافز المعنوي والانتساع إلى الجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية تدفعه إلى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى تركيزها على تحسين بيئة العمل/ استخدام الإضاءة 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 . فمثلاً 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 أركريس ، إبراهام ماسلو ... إلخ ) . لكنها أغفلت الجوانب الإدارية التنظيمية وركزت عملها على السلوك التنظيمي والتبنّي 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 التنجاح كما ركزت على التعاون بين الإدارة والعمال مع ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعامل مدى الحياة مع اعتماد معايير موحدة لتقدير الأداء من أسفل الهرم إلى أعلىه ونادت بحل المشاكل في مختلف المستويات مع الرقابة الذاتية بحيث يستطيع العامل أن يصحح خطأه ذاته .... هذه النظرية جعلت العامل الياباني أكثر ولاءً لمنظمته وأكثر إبداعاً وابتكاراً وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الهدف المطلوب .

١٢- النظرية الكورية والسلوك التنظيمي : هذه النظريةأخذت 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 أولاً ( 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 اعتمد على مبدأين :

- أ- الابنوارطية المستبدة الأبوية الخيرة ليقوم العمل 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 و تفسيره

من هذه الأساليب العلمية ما يلى:

أ- دراسة الحالـة : 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- تعـبـةـةـ الاستـمـارـةـ : وفي هذه الطريقة يتم تحضير قائمة أسئلة توجه إلى الفرد أو لعدة أفراد ليقوم هو بذاته بتعبيتها وبعد ذلك تجمع الاستمارات وتفرغ لاحقا ثم تحل و تعالج بهدف التوصل إلى استنتاجات مفيدة . هذا الأمر يحتاج إلى إعداد أسئلة تحتويها استماراة الاستقصاء تؤدي إلى الغرض المرجو منها لأن تكون الأسئلة متوافقة مع الهدف وسهلة ولها غایات محددة وتجنب الأسئلة المقتوحة . 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- التجـرـبةـ العـلـمـيـةـ : تقوم هذه التجربة على أساس ثبيـت جميع العـوـاـمـلـ والمـتـغـيرـاتـ مـاعـداـ عـاـمـلـ واحدـ أوـ متـغـيرـ واحدـ حتـىـ يـتـمـكـنـ منـ قـيـاسـ درـجـةـ تـأـثـيرـهـ عـلـىـ الـظـاهـرـةـ السـلـوكـيـةـ محلـ الـدـرـاسـةـ .

ث- طـرـيقـةـ المـقـابـلـةـ مـعـ الشـخـصـ المـرـادـ قيـاسـ سـلـوكـهـ : 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 بال مقابلة من ذوي الاختصاص والخبرة وأن يتمتع بالقدرة في التأثير على الآخرين الإنسان .
- ٢- يجب أن يكون المقابل متخصص بالعلوم السلوكية .
- ٣- أن يتحلى بالموضوعية ويعيد عن التحيز في جمع المعلومات وأن يمنح الفرد الذي تجري معه مقابلة اللغة والراحة والأمان والحرية الكاملة بالإجابة .
- ٤- توفير جو ملائم لمن تجري معه مقابلة كي لا يصاب بالرجح .
- ٥- تصميم أسئلة واضحة لا تقبل التأويل وبعيدة عن الغموض .

كما يمكن أن تكون المقابلة جماعية بحيث يطرح السؤال ويترك كل فرد ليجيب براحته ويعبر عن رأيه بحرية وموضوعية حيث تميز المقابلة الجماعية عن الفردية بخلق جو من الراحة يشجع الأفراد على الإجابة .

**ج- الطريقة الإسقاطية :** تقوم هذه الطريقة على أن وصف الأشياء الخامضة يحتاج إلى تفسير وهذا التفسير يستند إلى خلفية الفرد الخاصة وإلى اتجاهاته وما لديه من قيم فدائنا 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 . مثل ( عرض صور وأشكال مبهمة 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 بأنه 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 حد .
- 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 تعبّر حقاً عن طبائعه كأن يعطي إجابات متماثلة من حيث الجودة ولكنها في الحقيقة عكس ذلك وبهذه لا مهرّب للإنسان من اختيار الإجابة التي تعبّر عن حقيقته .

-----

-----

## 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 تعریف محدد لمفهوم القيم ولكنها تصب جميعها في إطار عام واحد فمثلاً ( ياري ) يقول بأنها الاهتمامات لدى الإنسان فـ أي شيء موضع اهتمام فإنه يكتسب قيمة لديه بينما عرفها ( كان ) بأنها المثالىات والمعتقدات التي يعتقدها 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 سلوکية كونها مرشد للسلوك .

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

### (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 يقاس القيم بشكل مباشر لأنها غير ملموسة وإنما يستدل عليها من سلوكية الإنسان.
- ٣- القيم تسيية وليس عامة أي إن معناها يتحدد حسب الوسط الذي نعيش فيه ونشأ فيه هذا الإنسان والحكم عليها يكون ظرفياً وليس مطلقاً أي معناها يتحدد حسب الوسط الذي نعيش فيه
- ٤- لا تحتل القيم نفس الوزن أو الأهمية عند الإنسان (مثال: التجار والحالة الاقتصادية - رجل الدين والقيم الدينية) والمريض يعطي للصحة أولى.
- ٥- القيم الثابتة من الصعب تغييرها لأنها راسخة في وجادن الإنسان (القيم الدينية والقيم المثلية تدخل هنا العطيا 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 وظهور بوضوح عند (علماء - فلاسفة - باحثون).
- ٢- القيم الجمالية. أي إهتمام الإنسان بكل ما هو جميل وتنميته، هذه القيم بالإبداع والإبتكار.
- ٣- القيم الصحية الإهتمام بالجوانب الصحية.
- ٤- القيم الحضارية أي الميل للحرية والمساواة.
- ٥- القيم الاقتصادية (العائد ، التكلفة ، الربح) وظهور عند رجال الأعمال.
- ٦- القيم السياسية. أي الإهتمام بالمصلحة العامة وقيادة الآخرين الإنسان والاهتمام بمصلحة الوطن.
- ٧- القيم الاجتماعية. أي الاهتمام بالآخرين الإنسان والعمل على مساعدتهم
- ٨- القيم الدينية. والتي تدعو إلى اهتمام 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 تشتق 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 وتساعدننا 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 والإبداع عن طريق التحفيز المادي والمعنوي

#### -أوجه التشابه بين القيم والاتجاهات -

- ١- كلاهما يسهمان 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 ثباتا ٢- عمليه تغييرها أكثر صعوبة لأنها تكون ببطء وتحتاج إلى خبرة وخبرة 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 تغيير القيمة التي تتغير ببطئ ٤- قابل للتتعديل 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 . فمثلاً الإنسان الذي تعلم الأمانة - الصدق - الانضباط - المسؤولية ... إلخ جاءت مداركه متتسقة مبنية على أسس ومثل عليا وكان سلوكه التنظيمي متواافقاً مع أهداف العمل .

### -القيم والمجتمع -

تعد القيم محدداً مهماً وأساسياً لاختلاف الحضاري ما بين الأمم والمجتمعات وذلك لما لها من أهمية في تحديد فلسفة المجتمع وإيديولوجيته وبالتالي فهي تلعب دوراً هاماً في بناء هذا المجتمع أو هدمه والمجتمع يجتهد في تعليم أفراده قيم الصدق والإخلاص والأمانة والاحترام والانضباط والمسؤولية لأن ذلك ينعكس مباشرة على سلوكهم التنظيمي في العمل ومن ثم يصبح المجتمع مجتمع مبدئياً وناجحاً ( اليابان - كوريا الجنوبية - ايران - النروج - الدانمارك .. إلخ ) . الامر الذي ينعكس مباشرة على تحقيق العدل الاجتماعي والازدهار الاقتصادي .

كما وأن القيم تعكس ثقافة المجتمع فتأتي منسجمة مع عاداته وتقاليده ( اللباس الأسود بدلاً عن الاحترام ) كما ويوجد أدلة عديدة لانخفاض القيم في المجتمع ولدى الفرد والذي ينعكس سلباً 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 وبطريقه الخاصة لأن كل مما يدرك ما يحيط به وبأسلوبه الخاص (الأشياء - الأشخاص - القضايا)

### (الإدراك والسلوك التنظيمي)

يمكن القول أن الإدراك عملية ذهنية يدخل فيها الحاضر والماضي بكل صوره والتي تساعده للتعرف على ما يحيط به وتأثير في سلوكه التنظيمي وبالتالي ان فهم هذا السلوك يساعد القارئ على فهمه والتباين به وتوجيهه نحو الأهداف المطلوبة لذلك يأخذ الإدراك المرتبة الأولى من العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإنساني والخطوة الأولى في دراسته وتقسيمه وبناء عليه يعرّف الإدراك بأنه العملية التي يتم من خلالها تفسير المثيرات الخارجية وإعطاءها معنى 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 سُئل عنه لا يعرف عنه شيئاً . ويقصد بالانتباه التركيز والتدقيق على أمر معين ليسكن بداخلنا ويحفل الجزء المركزي للشعور

### (الانتباه والاهتمام)

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

### (الإدراك والاتباع الأول)

تتأثر العملية الإدراكية من النظرة الأولى (كالحكم على المظهر الخارجي - او الابتسامة أثناء اللقاء - - - الخ) لذلك نقول أن الاتباع 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 أعم وأشمل من الإحساس لأنه يتضمن تحليل الإحساسات وتفسيرها وإعطائهما معانٍ 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 فمثلاً نرى الضوء واللون ولكن لا نرى الضوء أو اللون في الموجات الكهرومغناطيسية / الاهتزازات لا تراها ولكن الصوت ينساب من الأذن وينقل إلى الدماغ /

٣- عملية الإدراك عملية منسقة: يعني أن 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 المثيرات الخارجية وفق طريقة الخاصة التي يستقبلها بواسطة الحواس الخمس فمثلاً عندما يدرك الإنسان نظرية اقتصادية فإنها لن تبقى بذهنه لوحدها بل تنضم إلى المجموعة الاقتصادية المثبتة في ذهنه وأي معلومة تتعلق بذلك تتضمن إلى هذه المجموعة والتي يمكن استرجاعها لحظة تشاء إذا تعرض لأمر ما يتعلق بذلك (أذا رأيت شخص يغرق في البحر وعدت يوماً 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 وبضاء 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 منكامل له أنظم فرعية هي مدخلات وعمليات ومخرجات

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

ب- العمليات . وتعلق بتحليل المثيرات الخارجية وتفسيرها ومن ثم ترجمتها إلى صور ومعانٍ

ج-المخرجات. وتمثل بالسلوك الصادر عن الإنسان بعد استقباله للمثيرات ويفعلها ويعطيها معانٍ 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 اكتسابه مناعة ضده تتمثل بضعف الإحساس أو ما يسمى بالتكيف الذي تختلف درجته حسب اختلاف الظروف

#### (الإدراك والتفكير)

يخلط البعض بين الإدراك والتفكير ولنهمما مفهومان منفصلان فالتفكير يؤثر بعملية الإدراك تأثيراً كبيراً فعن طريق الإدراك تتلقى المثيرات الخارجية التي تنقل إلى الدماغ ولكن عن طريق التفكير يتم اختزانتها في العقل ومن ثم تحليلها وتفسيرها وتنظيمها ويصبح بهذه الحالة الإدراك سهلاً ومنظماً بشكل سليم

### (مراحل الإدراك)

- أ- مرحلة التعميم . يمعنى ان الإنسان يتعرض لمثيرات متعددة (حوادث - معلومات -أشخاص قضايا---الخ) لا يمكن ان يتلقاها جميعاً او يحس بها كاملة حيث يلاحظ الإنسان أن كل ما حوله من أشياء هي مبهمة ومشوشة
- ب-مرحلة الاهتمام والتبيه. 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 بالأمر 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 لاحساسه أي على شكل ردود أفعال تظهر على شكل سكوكيات 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 قوياً زاد إدراكه ( الأخبار - التلفزيون - المبارزة الرياضية --- الخ) الصوت العالي يثير الانتباة 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 حرکية الشيء المدرك . كلما كان الشيء المدرك متحركاً كلما أثار انتباه المدرك ( الإعلان المتحرك يلفت الانتباه 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 مألوفاً .

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 لفت الانتباه مثل الصوت في مكان هادئ

#### ثانياً- العوامل المتعلقة بالبيئة الإدراكية:

- ١- 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
- ٢- البيئة الاجتماعية .الالتاف في مستوى الثقافة والتعلم والدخل والإعتماد 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 تساعد على الإدراك ولكنها مختلفة من شخص إلى آخر (إدراك المريض لشيء غير الإنسان السليم)
- ٤- الثقافة والتعلم .فلا إنسان المتعلّم قادرته 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 الواقع من نفسه وبين المضطرب
- ٦- درجة الاهتمام عند الإنسان .كلما اهتم الإنسان بأمر معين كلما كان إدراكه أكبر من الآخر الذي لا يهتم به (المحاسب القانوني)
- ٧- الرغبات والمصالح وال حاجات والدوافع .لأن مدركات الإنسان تتأثر بال حاجات غير المشبعة ورغباته وتعلماته لذلك يفسر الأمور من

مصالحه الشخصية وعندما يشعها وعندما يشعها يختلف تفسيره للأمور (رسوب الطالب والجنة على المعلم)

٨- التجارب والخبرات: إن التجارب التي يمر بها الإنسان لها تأثير على وجه نظره نحو أمر معين نتيجة الخبرة التي اكتسبها وهذا سوف يظهر تأثيرها في المستقبل والتي من الممكن أن تعدل من إدراكه للأمور (الناظرة إلى العلم وال الحرب)

٩- الشخصية الإنسانية: تحمل الشخصية الإنسانية مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره وتحدد نوعية إدراكه ومدى تفاعله وسلوكه مع الآخرين الإنسان (الذكاء القدرة 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 تحرّك 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 للإمور 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-تناقض-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 المؤثرة في الإدراك من أجل الاستفادة منها في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساعدها في تحقيق أهداف

## (الفصل السادس)

### (الدّوافع والسلوك التّنظيمي)

الدّوافع واحدة من المحددات النفسيّة المؤثرة على السلوك الإنساني ويشكّل كل سلوك يسلكه الفرد يكون وراءه دافع لأنّ الإنسان يسعى دائمًا من خلال هذا السلوك لتحقيق هدف معين . وعلى اعتبار أن الدّوافع واحدة من العوامل المؤثرة في سلوكية الفرد والتي تسكن في أعماقه ووجودها فإنّها تقسم إلى قسمين منها ما هو واضح ومنها مكتنوز في اللاشعور ويشكّل عام يعرف الدافع بأنه

- هو تلك الحالة التي تزيد من قوّة الاستجابات ونشاطها
- هو إستعداد الكائن ليتّي أقصى جهد ممكّن لديه من أجل تحقيق

#### هدف معين

الإنساني وتدفعه وتنشطه لإشباع حاجة معينة للوصول إلى هدف ويشكّل عام يمكن القول بأن الدّوافع هي تلك القوى الداخلية التي تتبع من أعماق الإنسان والنفس البشريّة والتي تحرك السلوك معين .

#### الدّوافع والسبب

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

#### الدّافع والحافز

الدّافع قوى داخلية معبرة عن حاجة من الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها أما الحافز فهي بمثابة متباهات خارجية موجودة في البيئة المحيطة والتي تقدم له الفرصة لإشباع هذه الدّوافع مثل (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 لتحقيق الهدف المطلوب .

#### الدّوافع الكامنة

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

27

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

### الدافع وال حاجة غير المشبعة

الدافع محركة السلوك ولا سلوك بدون حاجة غير مشبعة والتي تقسم إلى حاجات فيزيولوجية و حاجات غير فيزيولوجية(الفقرة - الشهـرة- المنصب- السعادة---الخ) ولكن وجود الحاجة قد لا يكون باعثاً على السلوك إلا في حالات معينة حيث يكون هناك درجة إشباع فعلية و درجة إشباع مطلوبة وكلما كان الفارق بينهما كبيراً كلما كان الدافع لتحريك السلوك كبيراً والعكس صحيح مثل(الدارس -الجوع والعلاقة بينهما)

### (أنواع الدافع)

هناك عدة أنواع للدافع هي:

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

٢- الدافع القانونية، وهي دوافع مكتسبة من البيئة المحيطة وهي شخصية تختلف من شخص إلى آخر و تختلف باختلاف الزمان والمكان

٣- الدافع الشعورية. وهي الدافع التي تخضع لعقل الإنسان وتقع تحت سيطرته مثل العواطف وهي غير مكتنزة أو كامنة في اللاشعور.

٤- الدافع اللاشعوري. وهي محمل الدافع التي يعجز الإنسان عن إدراكها مكتنزة في اللاشعور على الرغم من أن الإنسان يجهل هذا النوع من الدافع ولكنها تظهر مباشرة عندما يتصرف الإنسان لأي مثير له علاقة بالدافع الكامن .

٥- التسامي . ويقصد بذلك تهذيب النفس والترفع عن الصغائر وتحول طاقة الإنسان إلى سلوكيـة مقبولة .

٦- الإنفاس والتنفس : أي إلقاء اللوم على الآخرين الإنسان وهي سلوكيـة دفاعية عند شعوره بالإحباط

٧- التقمص: وهي محاولة الفرد أن يسلك سلوكاً دفاعياً يتقمص شخصية أحد المشاهير المتميزين بقدراتهم وإمكانياتهم ومن ثم تقمص بعضـاً من

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

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

٩- الإنحساب: بمثال الإنحساب من الدراسة لعدم توفر الجوانب المادية

١٠- النكوص (التراجع) 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 للإنهيار العصبي أو فقدان الوعي أو المرض النفسي.

#### (خصائص الدوافع)

من أهم خصائص الدوافع ما يلي :

١- قد يندفع الفرد لإتباع سلوكيات مختلفة بتأثير دوافع متشابهة (الحصول على المال ولكن سلوك الأفراد ليس واحداً للحصول على المال)

٢- قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة

٣- قد يندفع الأفراد إلى إتباع 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 مدركاً لدوافعه الحقيقة 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:

**نظريّة المُتَخِيّرِين أو العاملين:** مؤسّسها فرديك هيرزبرغ والذي تحدّث عن الرضا الوظيفي هذين المتغيرين هما:

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

### (نظريّة إيرهام ماسلو)

ويطلق عليها نظرية الحاجات حيث ركز ماسلو على الحاجات غير المشبعة التي تحرّك الدوافع وبدوره تحرّيك السلوك للوصول إلى الهدف فبحسب هذه النظرية أن هناك حاجات للإنسان تتنظم في تدرج أو نظام متتصاعد من حيث شدة التأثير أي كلما أشبعت 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 الأمان** أي الحاجة إلى السلامة والشعور بالإستقرار مثل/ الحاجة إلى العمل /.
- ٣- **الحاجة إلى الإنتماء** ويقصد به الحاجات الاجتماعية مثل الشعور بالفخر.
- ٤- كسب إحترام الآخرين من خلال العمل والنجاح والتفوق والسمعة الحسنة.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات وتأكيدتها : ويطلق عليها الحاجات العليا والذى يبذل الإنسان كل إمكاناته للوصول إليها والعمل على تعميتها

#### (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 اعتبار 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 الدافع من منطلق نفسي بينما هير زيرغ فسرها من منطلق وظيفي

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

#### (نظريّة القوّة 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 المسارك لإشباعها لأنه إخترنها في ذاكرته مثل الجوع أو العطش

#### (نظريّة التوقع)

تعتمد هذه النظرية على عنصر التوقعات في اختيار السلوك المناسب بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وجوهرها يكمن بأن الدافع لاختيار 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 : الإلتقاء بـأي 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 /  
ويشكل عام للإنسان مستويين من التوقعات يقع اختياره 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 الأدائية لأنها تحقق المستوى الأول  
من الأداء لتحقيق المستوى الثاني من التوقعات

#### (نظريّة الذات)

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

#### (نظريّة الوجود)

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

في ذاكرته وتبقى ثابتة في أعماقه ووتجده (فأتون الأثر أي الإحتفاظ بالسلوك الذي يحقق له الرضا ويبعد عن السلوك الذي يحقق له الألم والذي لم يحقق له أهدافه