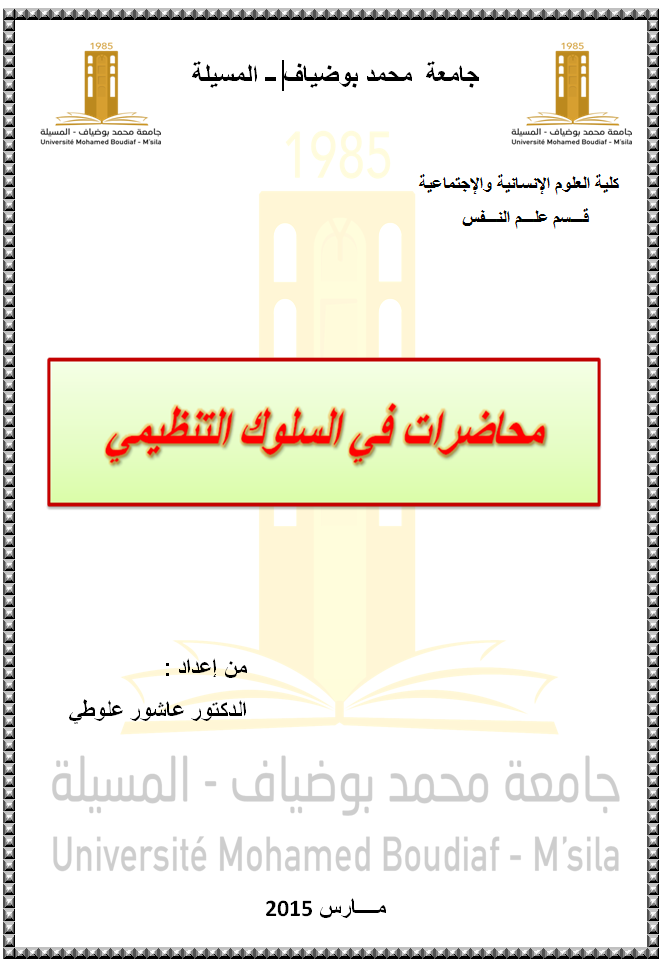
****

**تقديم:**

لقد سعدت كثيرا حين أتيحت لي فرصة تدريس مقياس السلوك التنظيمي حيث لمست حاجة الطلبة الى مرجع حوله يكون شاملا بقدر الإمكان ويقدم بسهولة ويسر ،لذلك أعددت هذه المطبوعة في محاضرات حرصت أن أجمع فيه بين سهولة وإيضاح العرض مع التمسك في حد ذاته بالدقة والأمانة العلمية ،فالطلبة هم بأمس الحاجة إلى مؤلفات وإلى محاضرات تربط بين محتوى أمهات الكتب في علم السلوك التنظيمي والمقرر الدراسي من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبذلك بشكل دقيق ومدروس.

لقد جمعت في هذه المطبوعة تسع محاضرات اخترتها من بين العديد من المواضيع التي اشرفت على القائها على طلبة قسم علم النفس تخصص عمل وتنظيم بجامعة المسيلة من الفترة الممتد بين2011 -2015 ، وهي تشكل برنامج التدريس في مقياس السلوك التنظيمي لمستوى السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم متضمنة أهم المواضيع المتعلقة بمجال دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، وهي أهم ما يحتاج اليه الطالب في هذه المرحلة خاصة ماتعلق بأساسيات ومحددات السلوك التنظيمي ومستويات وتاريخ دراسته،والمنظمة وخصوصياتها ،وبعدها تناولت بعض المحاور المتعلقة بدراسة السلوك الفردي في المنظمات كالشخصية والإدراك والتعلم والدافعية ...الخ.

آملا في الأخير أن تشكل هذه المحاضرات مساهمة متواضعة لتمكين الطالب من الإلمام بأبعاد هذا العلم حتى يستطيع أن يوظفه في دراسة الظواهر السلوكية في المجال التنظيمي ، وأن يكون باحثا في هذا الميدان مستقبلا ،فإذا ساهمت هذه المطبوعة في الإثراء المعرفي للقراء (طلبة ،أساتذة،مختصين ومهتمين ...) فسأكون عنذئذ في غاية الرضا والإرتياح.

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل

***الدكتور:علوطي عاشور***

|  |  |
| --- | --- |
| **الفهرس** | **الصفحة** |
| **المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول سلوك الأفراد في المنظمات** |  |
| مقدمة |  |
| I- مفهوم السلوك التنظيمي | 06 |
| 2- أهمية السلوك التنظيمي | 08 |
| 3- أهداف السلوك التنظيمي | 09 |
| 4- إسهامات العلوم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي | 09 |
| 5- مستويات تحليل السلوك التنظيمي | 11 |
| **المحاضرة الثانية:أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي** |  |
| مقدمة |  |
| 1. أبعاد السلوك التنظيمي | 12 |
| 1. عناصر ومحددات السلوك التنظيمي | 12 |
| 2-1-المحددات الفردية للسلوك التنظيمي | 13 |
| 2 -2- المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي | 16 |
| 2-3-المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي | 16 |
| 3- مصادر السلوك التنظيمي | 18 |
| 4-النماذج الافتراضية حول السلوك التنظيمي | 18 |
| 5-المبادئ السلوكية في التنظيم | 19 |
| خاتمة | 20 |
| **المحاضرة الثالثة :النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المنظمات** |  |
| مقدمة |  |
| 1-الجذور التاريخية للسلوك التنظيمي | 21 |
| 2-الفكر الإداري المعاصر | 22 |
| 3-نظرية مكيافيللي | 22 |
| 4-النظرية الكلاسيكية | 23 |
| أولا- نموذج الإدارة العلمية | 23 |
| ثانيا- نموذج العملية الإدارية | 24 |
| ثالثا- نموذج البيروقراطي | 26 |
| الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية بصفة عامة | 27 |
| 5-نظرية العلاقات الإنسانية: من عام 1924-1932 | 27 |
| 6-نظرية العلوم السلوكية | 29 |
| **المحاضرة الرابعة : المنظمة والتنظيم** |  |
| مقدمة |  |
| 1-مفهوم التنظيم | 31 |
| 2-خصائص التنظيم | 31 |
| 3-وظائف المنظمة | 31 |
| 4-التنظيم الرسمي و التنظيم اللارسمي | 32 |
| **المحاضرة الخامسة: الأفراد والمنظمات** |  |
| مقدمة |  |
| 1-أهمية أهداف الفرد وعلاقتها بالمنظمة | 34 |
| 2-العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة | 35 |
| 3-أهداف الفرد والنشاط الموجه | 36 |
| 4-الفرد والمنظمة وسلوك الدور | 36 |
| 5-دورة حياة المنظمة | 38 |
| **المحاضرة السادسة: الشخصية المهنية** |  |
| مقدمـة |  |
| 1-مفهوم الذات | 44 |
| 2- تعريف الشخصية | 46 |
| 3-طبيعة الشخصية | 46 |
| 4-محددات الشخصية | 46 |
| 5-مراحل الشخصية | 47 |
| 6- الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي | 48 |
| خلاصة | 50 |
| **المحاضرة السابعة: الإدراك في مجال المنظمة** |  |
| مقدمة |  |
| 1- تعريف الإدراك | 51 |
| 2- مراحل الإدراك | 51 |
| 3 - الخصائص والعمليات المؤثرة على الإدراك | 52 |
| **المحاضرة الثامنة: التعلم في المنظمات** |  |
| 1 - تعريف التعلم | 56 |
| 2- التعلم في المنظمة | 56 |
| 3 - نظرية التدعيم والتعلم | 57 |
| 4- أنواع التدعيم في المنظمات | 58 |
| 5- بعض الجوانب المتعلقة بالتعلم في المنظمة | 59 |
| 6- بعض المضامين الإدارية التي ينطوي عليها التعلم | 60 |
| **المحاضرة التاسعة: الدافعية في مجال العمل التنظيمي** |  |
| 1- تعريف الدافعية | 61 |
| 2- أهمية الدافعية | 61 |
| 3- الإطار الأساسي للدافعية | 61 |
| 4-نظريات الدافعية | 62 |
| الخاتمة | 70 |

**المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول سلوك الأفراد في المنظمات**

**مقدمة:**

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، وتسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها ولكن هناك كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف، والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

**I- مفهوم السلوك التنظيمي:**

أورد الدكتور صلاح عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي أهمها:

**(د. صلاح عبد الباقي ، 2003، ص11)**

- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم.

- ينصرف السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة الهيكل التنظيمي البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي: السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

**( د. صلاح عبد الباقي: 2003، ص12).**

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمات

**(د. ماهر أحمد: 2003، ص23).**

ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد العمل الحركي أو التفكير أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الاتصالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد والتي تهدف إلى تقديم من فعة وقيمة جديدة كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها. ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعات ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

-"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة المنظمة ذاتها وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.

**( د. راوية حسن، 2002، ص6)**

كما يعرف Davis Keith و John Newstrom السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس ومنظمات الخدمات...إلخ.

وفي تعريف آخر: يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. **(حسين حريم، 2009، ص19).**

ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لابد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة.

**(أحمد ماهر، 1993، ص10).**

كم يمكن اعتبار السلوك التنظيمي هو حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان ومجموعة العوامل البيئية المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهريا يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات أو باطنيا لا يرى بالعين المجردة، حيث يكون تفكيرا أو تأملا أو عاطفة**. ( فرج عبد القادر طه، 1986، ص16).**

كما يعرف أيضا أنه الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم**.**

**(علي محمد حلوى، 1985، ص49.)**

**تعريف شامل للسلوك التنظيمي :**

ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في مواقف تنظيمية ودراسة المنظمة في حد ذاتها و أيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة (المحيط) من ناحية أخرى و السلوك التنظيمي مصطلح حديث النشأة استخدم للإشارة إلى مجال دراسته الأنساق السيكو-اجتماعية للمنظمات، فهو مجال يعتمد على النظرية والبحث والملاحظات ويهتم أيضا بفهم و تحليل اتجاهات ، مشاعر، ادراكات، دوافع و سلوك الأفراد في إطار تنظيمي محدد ، كما يعالج قضايا تنظيمية بطريقة علمية وتطبيقية نذكر منها على سبيل المثال : مساعدة الأفراد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ، مساعدة الإداريين على تحسين أدائهم التنظيمية وكذا الاجتماعية ، ولا تقتصر أهمية السلوك التنظيمي عند هذا ، بل يسعى أيضا إلى استكشاف واستنباط مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة من خلال الدراسات السيكو- اجتماعية والتنظيمية وكذلك كونه علم يهتم بالبحث وتطبيق النظريات والمعارف السيكولوجية في التنظيم .

ويرتبط مجال السلوك التنظيمي ارتباطا وثيقا بالتطور التنظيمي والذي يعكس المجهودات المبذولة من طرف العاملين في التنظيم والمؤدية إلى التغيير والتحسين في المجال التنظيمي باستخدام مفاهيم العلوم السلوكية .

**تعريف التطور التنظيمي:** هو عملية طويلة المدى تسعى إلى تحسين طرق البحث لحل المشكلات الفردية و الجماعية والإدارية والتنظيمية وخاصة منها ثقافة الجماعات الرسمية في العمل و ذلك بالاعتماد على وسائل التغيير أو العوامل الوسيطة والمحفزة باستخدام نظريات العلوم السلوكية و تطبيقها في مجال البحث العلمي .

بناء على ما سبق ذكره فالسلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات و معلومات صادقة على هذا السلوك .

**2- أهمية السلوك التنظيمي:**

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- تعد الموارد البشرية مورد هام في المنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات**.**

**(علي السلمي: ب.س، ص123-124.).**

**3- أهداف السلوك التنظيمي:**

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها، إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا هي أساس التنبؤ به وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، وأيضا هي أساس التنبؤ به وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه وبناءا على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاث أهداف لدراسة السلوك التنظيمي وهي:التعرف على مسببات السلوك.،التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات: **( د. راوية حسن: 2009، ص14)**

1. فهم و تفسير السلوك التنظيمي : عندما نسعى للإجابة على السؤال لماذا ؟ تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ، فنحن ندخل في مجال هدف تفسير السلوك الإنساني .
2. التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ إلى التركيز في الأحداث في المستقبل ( ماذا سيكون بعد السلوك ؟)
3. السيطرة والتحكم في السلوك : أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام، فعندما يفكر المدير (مثلا) كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا اكبر في العمل فانه يهتم بالسيطرة والتحكم في سلوكه .

**4- إسهامات العلوم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي:** ارتبط مجال السلوك التنظيمي بمجموعة من العلوم والمعارف التي تشاركه مضمونه أو ساهمت في بروزه وتطوره ومنها:

**1-علم النفس:** يركز علم النفس على دراسة السلوك التنظيمي الإنساني، ومحاولة تفسيره، وتحليله وقياسه، ودراسة التغير في هذا السلوك ومن إسهامات علم النفس في مجال السلوك التنظيمي، النظريات الشخصية، العلم، الإدراك، والقرارات الفردية، الرضا عن العمل.

**2-علم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك الفردي في المجتمعات أو الأنظمة الاجتماعية، أي دراسة سلوك الفرد وتصرفاته عند تعامله مع الآخرين ومن إسهاماته، دراسة الاتصال وديناميكية الجماعة.

**3- علم النفس الاجتماعي:** وهو علم يجمع بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، ويركز علم النفس الاجتماعي على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغيير وعوائق إحداث التغيير، وقد تركزت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة وقياس، وتحليل، وتغيير الاتجاهات، واتخاذ القرارات الجماعية، ونماذج الاتصال.

**4- علم الأجناس:** ويركز على دراسة الاختلافات بين القيم والسلوك عبر المنظمات والدول المختلفة، وتركز إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الثقافة التنظيمية.

**5-العلوم السياسية:** ويركز على دراسة السلوك الإنساني من خلال وجوده في جماعات تعمل في بيئة سياسية، ومن إسهامات العلوم السياسية، دراسة القوة والنفوذ  **) د. راوية حسن، 2009، ص 20 (.**

التعليم، الدافعية، الشخصية التدريب، اتخاذ القرارات الفردية، فعالية القيادة، الرضا عن العمل، تقييم الأداء، قياس الاتجاهات، تصميم الوظيفة، ضغوط العمل

ديناميكية الجماعة، الأدوار، الأفعال، المركز، القوة، الصراع،نظرية التنظيم الرسمي، البيروقراطية، التغير التنظيمي، الثقافة التنظيمية

التغيرات السلوكية، التغير في الاتجاهات، الاتصال، اتخاذ القرارات الجماعية

القيم المقارنة، الاتجاهات المقارنة، التحليل عبر الثقافات

الثقافة التنظيمية

البيئة التنظيمية

الصراع، المناورات السياسية بين المنظمات، القوة

**العلوم السياسية**

**علم الأجناس**

**علم النفس الاجتماعي**

**علم الاجتماع**

**علم النفس**

**العلوم السياسية**

**دراسة السلوك التنظيمي**

**الجماعة**

**الفرد**

**5- مستويات تحليل السلوك التنظيمي:**

هناك ثلاثة جوانب أساسية للسلوك التنظيمي زهي الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لابد أن يعكس هذه الجوانب وبناءا على ذلك فإنه تمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل هذا التحليل السلوك الفردي أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي.

**مستويات تحليل السلوك التنظيمي ( د. صلاح عبد الباقي: 2003، ص 190-191.)**

**مستوى المنظمة**

**مستوى الجماعة**

**المستوى الفردي**

**تحليل على المستوى الكلي**

**تحليل على المستوى الجزئي**

**المحاضرة الثانية: أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي**

**مقدمة:**

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مهمة بالنسبة للإدارة أو المعنيين بهذا الموضوع من خلال التركيز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، وأن الإطلاع الإداري على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المؤسسة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو أهدافها.

كما للسلوك التنظيمي محددات لها دور هام في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولا وأخيرا، ومبادئ تحكمه وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبالتالي يكون التعرف على هذه المبادئ بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها سيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية

1. **أبعاد السلوك التنظيمي:**لابد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي:

**- البعد الفني:** ويتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة.

**- البعد المفاهيمي:** ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية.

**- البعد الإنساني:** ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.

كما يجب على المديرين إدراك تفاعل هذه المفاهيم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد منها قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها **(. د. صلاح عبد الباقي: 2003، ص10.).**

1. **- عناصر ومحددات السلوك التنظيمي:**

إن سلوك العاملين بالمنظمة المختلفة بتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

- مجموعة العوامل الفردية " التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد".

- مجموعة العوامل الجماعية "التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة".

- مجموعة العوامل التنظيمية "التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة".

وهناك ثلاث (03) محددات وهي:

\* المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.

\* المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.

\* المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

**2-1-المحددات الفردية للسلوك التنظيمي:** هناك مجموعة من المتغيرات التي تحدد سلوك الأفراد في المنظمة ومنها:

**2-1-1-التعلم**

* **- مفهوم التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
* إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفا شاملا ومتفقا عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي.

يعرف **جلفورد** التعلم بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات.

كما يعرف **السلمي** التعلم بأنه التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة.

ويعرف **الحناوي** التعلم بأنه التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى**.( علي السلمي، ص644.)**

ويستنتج من التعريف السابق، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار، ومن أهمها:

1- أن التغير في السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستمرا وله صفة الدوام نسبيا مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل: **الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.**

2- إن عملية التعلم تتضمن عملية التغير في السلوك وليس التحسين في السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقا لبيئته.

**2-1-2- الإدراك:** هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

**أ- مفهوم الإدراك:** تعرف راوية حسن الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها.

أما الدكتور أحمد ماهر فيرى بأن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

**ب- خطوات الإدراك:**

**- الإحساس بالمثيرات المحيطة:** حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثرمن حواسه الخمس ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دورا رئيسيا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.(. **د. أحمد ماهر: 2003، ص58.)**

**- الانتباه:** تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائغ البصر قد تكون عينيه مفتوحة "لكنه لا يرى شيئا".

**- الاختيار:** وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات.

**- التنظيم:** ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب أو التكامل لكي نقدم معنى محدد.

**- التفسير:** بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني فنحن نسمع أصواتا ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها.

**- السلوك:** إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، والشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيئ له قدرا من الراحة.

* والشكل الموالي يوضح خطوات الإدراك. **)د. أحمد ماهر: 2003، ص177**).

**المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك**

**2-1-3-الدافعية:**

هي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

**2-1-4-الشخصية:**

**مفهوم الشخصية:** هي موضوع يفيد المدراء أيضا على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

وهي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضا تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه.

**مكونات وجوانب الشخصية:**هذه المكونات هي:

**- القيم:** تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، والناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، السلام.

**- الانفعالات:** تشير إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد فمن المشاهد أن نرى البعض سريعة الاستثارة والبعض الآخر بطيئين في انفعالاتهم، كذا الحال فهناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد وهناك العنيف والمنطوي والمرح...إلخ.

**- الحاجات:** هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز لشيء معين، وأن هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة.

**2-1-5- الاتجاهات النفسية:** هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة أو أنها ذلك الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية وقد يختلف الناس في أرائهم وتنقسم إلى :

**( هاني عبد الرحمن صالح الطويل: 2006، ص122-123**).

* **العنصر المعرفي:** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم، وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد أيضا في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركات اتجاه هذا الموضوع.

**- العنصر العاطفي:**بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب كراهية، وإعجاب أو عدم إعجاب، والارتياح وعدم الارتياح.

**2-1-6- الميول والاهتمامات:** تشير إلى الرغبة والحب أو عدم الرغبة والكراهية لشيء معين، والميول والاهتمامات عبارة عن مشاعر ويشير واقع الأمور إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يحب العمل المتنوع، وذلك يحب العمل الروتيني، وذلك يحب العمل التحليلي، وآخر العمل الفني **(هاني عبد الرحمن صالح الطويل، 2006ص123.)**

**2-2- بالنسبة للجماعة:**

وهي تلك المتغيرات والعناصر المولدة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه

**1- الجماعات الرسمية وغير الرسمية:**

**أ- الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

1- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين.

2- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد والأداء التزام أو واجب معين.

**ب- الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري وغالبا ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

**2- الجماعات الأولية والثانوية:**

**أ- الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات المصغرة التي تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجها لوجه، ويسود الولاء، والانتماء والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة مثل: **جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.**

**ب- الجماعة الثانوية:** يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها

**(د. صلاح عبد الباقي: 2004، ص197**

**2-3-المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:**

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق ما يلي:

* فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات وسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
* وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المؤسسة.

( **عمار بوحوش ، 2006، ص5،6** (

**2-3-1-القيادة الإدارية:**

* **مفهوم القيادة الإدارية**: القيادة الإدارية عند **كوتنز وادونيل** تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني**".**

**( د. صلاح محمد عبد الباقي: 2001، ص195-196)**

* ويعرفها **عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا**: "القدرة التي سيأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".
* ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية وهذه العناصر هي:
* **أولا:** عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
* **ثانيا:** ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
* **ثالثا:** الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وتساعد في فهم والتعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

**2-3-2- جماعات العمل:**

من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات ومظاهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

**2-3-3- الاتصال:**

يساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع إلى المقابلات الشخصية والجماعات**.**

**( صلاح محمد عبد الباقي، 2004، ص195.**

مما تقدم يتضح أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها ما تعلق بالفرد أو الجماعة، فإن اطلاع الإدارة على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المؤسسة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة، ومن الجهة الأخرى للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينهما، وكل هذا يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة التنظيم.

كما تساهم عملية دراسة محددات السلوك وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة

**3- مصادر السلوك التنظيمية:**

إنه يجب توجيه الاهتمام إلى كيفية زيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمي، ويتم هذا من خلال مزيج من النظريات والأبحاث والممارسات العلمية، ففهم ومعرفة نظريات وأبحاث وممارسات السلوك التنظيمي يساعد على تنمية الفهم المتكامل لأسباب تفكير وتصرف الأفراد بطريقة معينة ويوضح الشكل التالي كيفية ارتباط النظرية والأبحاث والممارسات في مجال السلوك التنظيمي ويتضح من الشكل أيضا أن هذه المجالات الثلاثة تتداخل مع بعضها البعض، وأن أقصى قدر من المعلومات المتعلقة بالفهم والإدارة الصحيحة للسلوك التنظيمي يمكن أن يتحقق عند ذلك الجزء الذي تتداخل فيه.

* **تعليم السلوك التنظيمي من خلال مزيج من النظرية والأبحاث والممارسة**.

(**د. راوية حسن: 2003، ص23-24.)**

**الأبحـــاث**

**النظــريـــة**

**المعلومات الكاملة لفهم وإدارة السلوك التنظيمي**

**الممارسة العلمية**

1. **النماذج الافتراضية حول السلوك التنظيمي:**

إن الاهتمام الجاد بالسلوك التنظيمي ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الآدمية.

أما على الصعيد العلمي فقد قدم العلماء بخاصة السلوكيين عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال وسلوك الإنسان وتصرفاته وأهم هذه النتائج ما يلي:

**4-1- النموذج الاجتماعي:**

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دورا حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش فيه هذا المجتمع.

**4-2- النموذج البيولوجي:**

استنادا لهذا النموذج فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية والجسمانية فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

**4-3- نموذج التحليل النفسي:**

يستند هذا النموذج إلى **فرويد** وهو الذي يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري الواعي للإنسان المشوش وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني المنطقي.

**4-4- النموذج السلوكي:**

وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان، ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، تتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والاستجابة وأن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أبرز رواد هذا النموذج **سكينر** حيث يرى أنه يمكن تكييف وتعديل سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية. ( **حسن حريم، 2009، ص37 )**

**4-5- النموذج الإنساني:**

نلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة قد تبنت نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه الأمر الذي ترك الفرصة مهيئة لظهور نموذج جديد وهو النموذج الإنساني الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج **إبراهام ماسلو** الذي قدم فلسفة إيجابية حول الإنسان على أنها ظاهرة كلية ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب**. ( ثابت عبد الرحمن ، 1988، ص232**.

1. **المبادئ السلوكية في التنظيم:**

لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المؤسسات:

* التنظيم الإداري يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة.
* هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم، فيشعرون بحاجات جديدة أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية بمواجهتها بشكل كاف أو عندما يكتشفون أشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.
* إن العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة تفرض نوعا من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء الأعمال، ومن تم فإن على الإداري أن يعرف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بالمؤسسة.
* إن المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المؤسسة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم، وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل، ومن هنا يتحتم تغير التنظيم الإداري إذا لم يطبق الإجراءات الإدارية لتخفيف هذا التوتر.

**خاتمة:**

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذا السلوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة فنوعية القيادة الإدارية داخل المؤسسة، ووجود التنظيمات غير الرسمية وعلاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المؤسسات الأخرى، وما يمكن أن يحدث من إرباك في فشل المؤسسة، خصوصا إذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضة للنجاح أو الفشل، وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكر بما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها، سيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد لما يخدم العملية الإنتاجية.

**المحاضرة الثالثة :النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المنظمات:**

**مقدمة:**

يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيرا متكاملا للسلوك الإنساني وتأتي الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، إلا أن الباحثين لم يستطيعوا حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري والمديرين.

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، وفي الجزء التالي سنعطي مثالا لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر وهو نموذج الميكافيللي، ثم ننتقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة والعلمية، فنبدأ بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي، والتي تبدأ بالإدارة العلمية لتايلور، ثم نموذج العملية الإدارية لهنري فايول، ثم النموذج البيروقراطي لماكس فيبر ثم نعرض نظرية العلاقات الإنسانية، وأخيرا نظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي، وعليه يمكن طرح التساؤلات التالية:

إلى ماذا توصلت كل نظرية؟ وبماذا اهتمت كل نظرية؟ وهل تحققت كل من مبادئ كل نظرية في تفسير السلوك الإنساني؟

**الجذور التاريخية للسلوك التنظيمي:**

يساعد النظر إلى التطور التاريخي لدراسة الأفراد في العمل على دراسة السلوك التنظيمي، لما يضيفه من بعد النظر، وتوضيح الرؤية في هذا المجال في الحاضر، أي أنه يمكننا فهم ما توصل إليه مجال السلوك التنظيمي اليوم وإلى أين يذهب غدا، من خلال تقدير ماذا كان وضعه بالأمس.

وبالرغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي بداية من ظهور حركة الإدارة العلمية لتايلور، إلى ظهور المداخل الشرطية، إلا أنه يمكن أن نتعرض لبعض العلامات المميزة في تطور فهم إدارة الأفراد.

\* حركة العلاقات الإنسانية.

\* حركة إدارة الجودة الشاملة.

\* المدخل الشرطي للإدارة.

- وتشمل حركة العلاقات الإنسانية على:

\* كتابات هاوثورن.

\* كتابات كل من مايو وفولت.

\* نظرية مكريجر**. ( د. راوية حسن: ، 2002، ص17-19**).

أدت عديد من العوامل في فترة الثلاثينيات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية أولا ظهور تشريعات تنظم المساومة الجماعية بين النقابة والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 حيث بدأت الإدارة تبحث عن طريق جديدة للتعامل مع الأفراد، ثانيا طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاث في مجال الاهتمام بالعامل الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا فإن من أهم الدراسات التي قامت بدراسة السلوك الإنساني في مجال العمل هي تجارب هاوثورن وتعد هذه الدراسات بمثابة الشرارة الأولى لحركة العلاقات الإنسانية.

**الجذور التاريخية بعيدة:**

المستقرئ للتاريخ يجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة ففي الحضارة الفرعونية مثلا وجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين ولا شك أن الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة حلا ولو مؤقتا لبعض العاملين.

وإذا طالعت التاريخ الإسلامي ستجد أن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماما بالغا فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يسمى حاليا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس، كما أن مفاهيم الاتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.

**الفكر الإداري المعاصر:**

إذا انتقلنا للكلام حول الفكر الإداري المعاصر سنجد أن أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية.

**نظرية مكيافيللي:**

ظهرت في القرن السادس عشر كنموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه، حيث وضع مكيافيللي نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك وقد أودع مكيافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير **"الأمير"** والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية وشرح من خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء وكان مبدؤه الإنساني هو الغاية تبرر الوسيلة يعني أن أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل.

وقد أوصى مكيافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين ولا يمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع الوارقة، والعجيب أن بعض هذه الأساليب لازالت موجودة في بعض المنظمات إلى يومنا وبخاصة السياسي منها كما من الممكن أن تقول أن العمل السياسي يتبع العديد من مبادئ مكيافيللي التي أودعها في كتابه منذ ما يقارب من خمسة قرون. **(رضا قجة، 2003، ص25).**

والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة جزئيا لدى بعض المديرين أو بعض المنظمات على الأخص السياسي منها، كما يمكن القول أن العمل السياسي والمنظمات السياسية والسياسيين يتبعون العديد من مبادئ مكيافيللي.

إن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت لآخر لأساليب غير أخلاقية، وأساليب المراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة عن المنظمات الأخرى، إلا أنه يمكن القول بأن الاعتماد كلية على هذا الأسلوب لا يؤتي ثماره في الأجل الطويل.**(www.islonnenv.ee./For.eledara).**

**النظرية الكلاسيكية:**

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأنها الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسنعرض ثلاثة نماذج من النظرية الكلاسيكية ألا وهي **نموذج الإدارة العلمية، نموذج العملية الإدارية، ونموذج البيروقراطي. (أحمد ماهر، 2000، ص28).**

**أولا- نموذج الإدارة العلمية:** افتراضات هذه النموذج قائمة على اعتبار أن الأفراد كسالى، وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المادية، وتعتبر محاولات **فريدريك تايلور** هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال. **(أحمد ماهر، 2000، ص28).**

فيعتبر **فريدريك تايلور** من رجال الإنتاج والإدارة، ولقد بدأ **تايلور** من أبسط الوظائف حيث عمل منذ مطلع حياته التي بدأت في مارس 1856م كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة ثم أصبح عاملا بشركة **(ميدفل)** للحديد والصلب وتدرج من عامل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظ عمال ثم دخل سلك المهندسين بعد ترقيته من مساعد لمهندسين إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية، من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين، حيث أوجد ما يعرف بتقنية الحركة والزمن أي الاقتصاد في الحركات وكذلك في الزمن.

**(رضا قجة، 2003، ص10).**

ويعتقد تايلور أن العمل في المنظمات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة، ومن ثم مفهوم العمل يركز على ثلاثة محاول الأول: الاستمرارية ذلك أن كلفة المهام يجب أن تؤدى بانتظام خلال فترة معينة، الثاني: الإنتاج وهو النشاط الذي يمر العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية، الثالث: الآخر إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت. **(رضا قجة، 2003، ص10)**

وقد ترجم تايلور الفكر الناتج عن هذه التجارب في كتابه "**مبادئ الإدارة العلمية**" عام 1911، وهذه المبادئ هي:

1. يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
2. يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة.
3. يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
4. يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها. **(أحمد ماهر، 2000، ص29)**

تلت جهود تايلور ما قام به الزوجان **فرانك وليليات جيلبرت** بما يسمى **دراسة الحركة والوقت**، حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

حيث يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع. واستطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت بكثير من الشركات، ففتح الزوج مكتبا للاستشارات الإدارية وحصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، وكان عنوان رسالتها علم النفس الإداري، وذلك في عام 1915م، ومن الطريف أن يذكر أبناء فرانك وليليات جيلبرت أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل، عندما حاول أن يطبق ذلك على حلاقة ذقنه، استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية عندما استخدم ماكينتين للحلاقة وحركات معينة، إلا أنه للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتضميد جراح ذقنه، وعلى هذا يمكننا القول أن أسرع الطرق ليس في كل الأحوال أكفأها. **(أحمد ماهر، 2000، ص29)**

**ثانيا- نموذج العملية الإدارية:**

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة. وأيضا وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني، وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مديرا لشركة مناجم في فرنسا يدعى **هنري فايول** **Henry Fayol** الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبناءا على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه. **(www.islonnenv.ee/For.el).**

**مبادئ العملية الإدارية:**

**01- تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه أو تعيين متخصصين للقيام به.

**02- السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

**03- الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

**04- وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

**05- وحدة الهدف:** وتعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

**06- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم. **(أحمد ماهر، 2000، ص31).**

**07- عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.

**08- المركزية:** إن التعامل مع الأفراد يمثل نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

**09- التسلسل الرئاسي:** لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات.

**10- النظام:** على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.

**11- العدالة:** لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

**12- استقرار العمالة:** لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.

**13- المبادأة:** لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.

**14- تنمية روح الجماعة:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين. **(أحمد ماهر، 2000، ص32).**

إن توفير هذا الجو التنظيمي وهذه المبادئ في التنظيم فما من شك أنها سترفع من مستوى الأداء لدى الأفراد وعدم توفرها سيحدث العكس، فالأداء الفعال عند فايول قائم على ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

على الرغم من التباين بين مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البحوث والعمليات لأن كل واحدة منها تتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات إلا أنه يوجد قدر من التشابه بينهما، فهما تشتركان معا في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المؤسسة وبأبسط خصائص الإنسان الفيسيولوجية والنفسية، وبأبسط أنواع المهام التي يستطيع الإنسان أدائها في ضوء ما له من خصائص.

**(رضا قجة، 2000، ص18).**

**ثالثا- نموذج البيروقراطي:**

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وجعل الاعتبارات الموضوعية العقلية غير واردة في محيط العمل وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي، من أجل السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تذكر النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم القواعد والإجراءات داخل المنظمة، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. **(أحمد ماهر، 2000، ص33).**

ويعتبر **ماكس فيبر** الألماني (1920-1964) رائد للنظرية البيروقراطية في الإدارة، وكان معاصر لرواد الإدارات العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة وقد اعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة إحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فعالية وكفاءة عالية، وقد عرف البيروقراطية على النحو التالي: هي مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف. **(رضا قجة، 2003، ص20)**

فهو أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظة لسوء استخدام المديرون لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ الآتية:

**مبادئ النظرية البيروقراطية:**

**01- التخصص وتقسيم العمل:** هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

**02- التسلسل الرئاسي:** ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.

**03- نظام القواعد:** مطلوب لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.

**04- نظام الإجراءات:** ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

**05- نظام من العلاقات غير الشخصية:** مطلوب لشيوع الموضوعية الجيدة في التعامل.

**06-نظام اختيار وترقية العاملين:** يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، يلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك لنمو وزيادة حجم هذه المنظمات.

وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبت التجارب أنها ناجحة إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي تغطيها النظرية، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية.

**وأهم عيوب النظام البيروقراطي:**

01- تضخم الأعباء الروتينية.

02- عدم اعتناء العاملون بصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.

03- شعور العاملون بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم .

04- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.

05- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي. **(أحمد ماهر، 2000، ص34)**

**الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية بصفة عامة:**

01- إن هذه النظريات على الرغم من الفائدة المحققة التي تنطوي عليها إلا أنها لا تخلوا من ثغرات ونقاط ضعف فلقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع، أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبيا، فضلا على أن هذه النظريات قد استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم غير دقيقة مما يصعب ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه.

02- كذلك تنظر النظريات التقليدية إلى التنظيم على أنه آلة صماء يحكمها الطابع الهندسي البحت، أي أن لا مجال في المشروع لحدوث أي تصادم في العواطف والأحاسيس البشرية وأن أفراد القوى العامة يحكمها في توجيه سلوكهم المنطق الاقتصادي الذي يحكم رجال الاقتصاد أي تحقيق أكبر عائد اقتصادي ممكن، باعتبار أن العمل هو السبيل الوحيد للحصول على الأجر.

03- كما تفترض هذه النظريات أن الأفراد يفكرون بطريقة منطقية بحتة، أو يريدون أفضل الحلول للمشكلات القائمة، معلقة ذلك بأنهم يبحثون عن الحلول التي ترضي أنفسهم، وليس لأفضل الحلول في حد ذاتها، إذ تسيطر عليهم حاجاتهم ودوافعهم الشخصية. **(رضا قجة، 2003، ص26).**

إن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى المال، الأرض، اليد العاملة والإدارة. **(نور الدين حاروش، 2011، ص111).**

ومن هذه الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراسة التنظيم ظهرت مدارس أخرى تحاول أن تتفادى الأخطاء التي وقعت فيها المدارس السابقة. **(رضا قجة، 2003، ص27).**

**نظرية العلاقات الإنسانية: من عام 1924-1932.**

كانت المؤسسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من مصاعب تنظيمية وسلوكية في منتصف العشرينات من القرن الماضي، كالعجز في رفع الإنتاج، والاضطرابات والغيابات، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية **لإلتون مايو Elton Mayo** وطلابه بمبادئ نظرية تطبيقية للتغلب على المصاعب التي كانت تعاني منها المؤسسات المسيرة وفق مبادئ الإدارة العلمية.

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية – بالدرجة الأولى – من نتاج دراسات **هاوثورن** وهي مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين عامي 1927 و1932، في الشركة الغربية للكهرباء وقد مرت هذه الدراسات بأربع مراحل:

**المرحلة الأولى:** تمحورت حول دراسة تأثير الضوء في الإنتاجية، باستخدام مجموعتين من العمال، واستعمال الضوء كعامل مستقل في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد تأثير للضوء في الإنتاجية، إلا إذا وصل مستواه درجة ضعيفة جدا (لكلتا مجموعتي الاختبار التجريبية، والمجموعة الضابطة).

**المرحلة الثانية:** دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية (فترات الراحة وأيام العمل، وتقديم بعض المرطبات والأكل والحوافز المادية).

اتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاجية.

**المرحلة الثالثة:** تناولت بالدراسة مقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي والتقني (أي متغيري المرحلة الثانية السالفة الذكر)، وكانت النتيجة أن الإنتاجية كعامل تابع ارتبطت أكثر بالعامل الإنساني. المتمثل في التفاعل الاجتماعي غير الرسمي لجماعة العمل فيما بينها، ثم بينها وبين المشرفين عليها، وانتهت الدراسة إلى أن مجموعة العمل غير الرسمية هي التي تضع الأسس للإنتاجية أي ما يسمى بإنتاج اليوم العادل حسبها.

**المرحلة الرابعة:** تلخصت في اختبار نتائج المقابلات وإجراء اختبارات على مجموعة العمال بعضهم سريع وبعضهم بطيء.

**(د. بوحفص مباركي، 2008، ص58)**

كما قدم لهم نظام الحوافز، وخلصت الدراسة إلى أن التفاعل الاجتماعي وارتباط علاقات أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز.

كانت أبرز نتائج هذه الدراسات وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي، يقوم أساسا على مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يقول إلتون مايو في كتابه المعنون **"المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية"** بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية رغم أهمية هذه الأخيرة، وهنا بالذات نلاحظ التحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الجماعية. فإن أهم إسهام منهجي جاءت به دراسات **How Thorne** هو إخراج الدراسات العلمية في مجال إدارة المنظمات من تلك القوالب الكلاسيكية للاتجاه الميكانيكي الذي كان تحت سيطرة المهندسين إلى الانفتاح أكثر.

**(بوحفص مباركي، 2008، ص59).**

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

**أهم مبادئ النظرية:**

01- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

02- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

03- أن التخصص وتقييم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به.

04- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

05- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين. **(أحمد ماهر، 2000، ص35).**

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات والرحلات والحفلات الاجتماعية، وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير فعال على إنتاجية العاملين.

**الانتقادات:**

بالرغم من الإسهامات الكثيرة التي أتت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى انتقادات عدة، أشارت إلى جوانب الضعف في اتجاهات العلاقات الإنسانية أهمها:

01- سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزلته إلا إذا انتمى إلى جماعة.

02- نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عاقلا، وإنما كفرد تسيطر عليه عناصر الإحساسات والمشاعر.

03- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والتغيير.

04- أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع.

ولقد الحملة ضد حركة العلاقات الإنسانية ذروتها على يد **مالكون ماكنير** الذي هاجم المنهج الإنساني، وعبر عن قلقله من الاهتمام الجارف بالجوانب الإنسانية على حساب الكفاية في أداء العامل وإتقانه كما وكيفا. **(رضا قجة، 2003، ص33).**

**نظرية العلوم السلوكية:**

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة **كريس إرجيرس**، و**دوجلاس ماك جريجور، ورتسيس ليكرت، وإبراهام مازلو، وفردريك هرزبرج** والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

**ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:**

01- يختلف الناس في حاجاتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

02- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين، وناجحين في العمل، وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدا على النجاح.

03- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

04- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

05- تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين. **(أحمد ماهر، 2000، ص37)**

**المحاضرة الرابعة :المنظمة والتنظيم:**

**مقدمة:**إن الإنسان بمعزل عن المجتمع يعتبر مجرد تجريد و لا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين و ضمن إطار معين و محدد ، كما لا يمكن دراسة سلوكا ته خارج هذه العلاقات أو بعيد عن اطر مكانية مثل المنظمات .

فالمنظمة من خلال طابعها التاريخي تنشأ عندما يقوم الفرد بسلسلة من النشاطات و المجهودات

لتحقيق أهداف لا يستطيع تحقيقها بمفرده .

**المنظمة هي: "** نظام من الأفراد يعملون بأسلوب تعاوني منسق لتحقيق أهداف محددة معروفة مسبقا ومشتركة بينهم“

**مفهوم التنظيم :** يشير هذا المصطلح إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل المصنع ، الجامعة ، المستشفى ... الخ ، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت ذات طابع اجتماعي ، فلاحي أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيقا بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة ( الأفراد ، التنسيق ، تقسيم العمل ، هيكلة السلطة...) . **(الهاشمي لوكيا،2006،ص14)**

**خصائص التنظيم :** إذا كان التنظيم عبارة عن نسق منظم من الأفراد يهدف لتحقيق غاية محددة فلا يمكن أن يستمر إلا إذا توفرت بعض الشروط الأساسية لضمان بقائه و فعاليته.

و يلخص كل من هلاكمن و بورتر الصفات الرئيسية للتنظيم في النقاط التالية :

1. التكوين : يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر و من جماعات رسمية و أخرى غير رسمية
2. التوجيه : يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد و الجماعات بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته و تطويره .

ج - الأساليب : فلكل تنظيم سلوك إداري و تنظيمي معين بواسطة تقسيم العمل و توزيع الأدوار و تدرج السلطة و تنظيم الاتصال و أسلوب إدارة الموارد البشرية

1. التنسيق الواعي : و ذلك بالاعتماد على العقلانية و الترشيد في عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه
2. الاستمرارية في الزمن : إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة و الاستقرار و امن الأفراد .

**(الهاشمي لوكيا،2006،ص19)**

**وظائف المنظمة :** للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ومن وظائفها الشائعة ما يلي :

1. وظيفة الإنتاج : وهي الوظائف الأساسية للتنظيم سواء كانت هذه الأخيرة خدماتية أو تجارية، فهي وظيفة تحتاج إلى مزيد من المال والأفراد والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إلا أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه و الرقابة عليه .
2. وظيفة التسويق : ويعني القيام بأنشطة المشروع إلى تحقيق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أوالى المشتري الصناعي، كما أن للتسويق وظائف لابد أن تؤدي لتحقيق أهدافه منها :

* تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها وتنظيمها وتدريجها و إجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق .

1. وظيفة الأفراد : وتعني دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار وتعيين وتوظيف وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة و زيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ، ولوظيفة الأفراد مستويـات منها : تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافئتها وأخيرا صيانتها .
2. وظيفة المالية : وهي وظيفة تسيير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك : تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة . **(الهاشمي لوكيا،2006،ص25)**

**التنظيم الرسمي و التنظيم اللارسمي :**

1. **التنظيم الرسمي :** وهو كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية ، و التي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل . و تتحدد داخل التنظيم الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد بعضهم ببعض . و بناء على ذلك فالتنظيم الرسمي يحدد الصورة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وفق افتراضات رشيدة ومنطقية تحدد سلوكات الأفراد العاملين فيها .

يتم التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات وتوزيع السلطة وتدرجها و المناصب التي يشغلها الرؤساء والمرؤوسين و التي تحدد بموجبها مسؤولياتهم وظروف أعمالهم . ومن خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الاتصالات وطرق انسيابها وقنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة .

**(الهاشمي لوكيا،2006،ص26)**

1. **التنظيم اللارسمي :** يقصد به مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة وتتحدد نتيجة رغباتهم و دوافعهم و سلوكا تهم والتي لا تخضع لمسارات و اتجاهات التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان، ويتكون التنظيم اللارسمي ( الاجتماعي داخل المنظمة) تلقائيا و دون تخطيط من قبل الإدارة و خارج نطاق إدارة الرؤساء والمشرفين في العمل .

إن الأفراد داخل المنظمة الواحدة يعملون مع بعضهم و تتناسب فيما بينهم علاقات صداقة و الزمالة و المصالح المشتركة و تظهر لديهم روح المنافسة السليمة و حتى غير السليمة أحيانا، و تتبلور لديهم و اهتمامات خاصة أو مشتركة فيما بينهم تجاه مواضيع تتعلق بالعمل و حتى خارج العمل.

إن العلاقات و أشكال التفاعل الاجتماعي التي تنشا بين أعضاء المنظمة الواحدة ، يمكن أن تؤسس نماذج للتفاعل الايجابي قبل التعاون و الانسجام و الاحترام نتيجة لوحدة الاتجاهات ووحدة المصالح و الأهداف ، و على العكس يمكن أن تؤسس نماذج للتفاعل السلبي بين العاملين مثل التنافس و الصراع و التنافر نتيجة لاختلاف وجهات النظر و الاتجاهات أو تعارض المصالح و الأهداف . **(الهاشمي لوكيا،2006،ص27)**

1. **أسباب نشوء التنظيم اللارسمي :** بصفة عامة هناك بعض الأسباب الرئيسية التي يمكن حصرها باعتبارها الأساس لنشوء العلاقات اللارسمية داخل التنظيم و تتضمن ما يلي :
2. إن عدم وضوح التشريعات و الخطط و برامج العمل أو انخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي بعض الأحيان إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يروه مناسبا أو منسجما مع تحقيق الأهداف التنظيمية و من جهة نظرهم السلبية ، و بالتالي فان الأفراد يلجؤون إلى إتباع أساليب غير رسمية في التنفيذ تتأسس بجوانبها علاقات جديدة تتعارض أحيانا مع العلاقات الرسمية في المنظمة
3. إن التنظيم اللارسمي يكون قويا و مؤثرا على مسيرة العمل في المنظمة إذا ما كان التنظيم الرسمي ضعيفا و غير قادر على تماسك الأفراد و توحيد تصرفاتهم نحو الأهداف التنظيمية الرسمية .

ج -من أسباب المهمة لتشوب التنظيم اللارسمي هي متعلقة بالفرد من ناحية إمكانياته وطاقاته في العمل . فعندما لا يكون هناك منفذ للفرد ليعبر عنها بصفة رسمية فانه يلجأ إلى التنظيم اللارسمي ليتم تنفيذ طاقاته بصفة رسمية .

1. هناك اعتبارات بديهية تشكل احد الأسباب لظهور العلاقات اللارسمية في التنظيم منها :

* تواجد الأفراد مع بعضهم في مكان واحد لفترة زمنية طويلة تؤدي إلى خلق علاقات بين الأشخاص تضاهي علاقات الأخوة و الصداقة خارج العمل .
* عمل الأفراد في مهنة واحدة يؤدي إلى خلق اتجاهات مشتركة يمكن أن لا تنسجم مع التنظيم اللارسمي .
* لجوء المدراء و المشرفين إلى الأساليب الديكتاتورية و البيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين يؤدي إلى الاندفاع نحو العلاقات اللارسمية التي يمكن أن تخفف من وطأة المعاناة التي يعيشون معها من جراء تلك الأسباب .

**(الهاشمي لوكيا،2006،ص28)**

**المحاضرة الخامسة:الأفراد والمنظمات**

**مقدمة:**

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة فسلوك وتصرفات الفرد تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل وهو مظهر ومؤشر للنشاط فيها فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذل بها هذا الجهد واتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه للأدوات والإمكانيات المادية التي تتيحها المنظمة له وكذلك انفعالاته ورضاه أو استياؤه ، كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبديه الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء ، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب إذا دورا هاما في التأثير على أدائها وسلوكها ككل على أن سلوكه وتصرفاته لا تتم ولا تنتج من فراغ فمثلما تؤثر تصرفات وسلوك الفرد في المنظمة فهو يتأثر أيضا بالمنظمة وبخصائصها وتؤثر حتى في تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله ، يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة وهي فضلا عن ذلك تؤثر في سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل المطبقة ومهام الأداء ومكوناته وأدوات وإمكانيات وموارد الأداء المتاحة وأنظمة ومعايير والعوائد والحوافز الأجرية وغير الأجرية وكذلك نمط وسلوك التوجيه والإشراف ومناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المنظمة ، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد **( أحمد صقر عاشور: 1989 ص31- 32**

إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة ويمكننا صياغة هذا في معادلة بسيطة كما يلي:

**سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة**

1. **أهمية أهداف الفرد وعلاقتها بالمنظمة:** لا يمكن فهم المنظمات الاجتماعية إلا عن طريق الدراسة العلمية للحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها فالمنظمات لا تشكل أو تتكون إلا نتيجة لمحاولات الأفراد الرامية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ، لذلك يمكن تشبيه المنظمة بمركبة أو واسطة نستخدمها لكي نحقق أهدافنا ونشبع حاجاتنا ، وما قيل هنا ينطبق أيضا على أولئك الذين ينتمون إلى المنظمات القائمة فعلا إنهم يحاولون إنجاز أو تحقيق أهدافهم الشخصية أيضا عبر هذا الارتباط أو التعاقد. والواقع أنه بالإمكان اعتبار المنظمات أحد عناصر الإنتاج الأساسية فإلى جانب البيئة ورأس المال والعمل تقف المنظمات بفعلها الجماعي المنظم لتخلق القيم فالمنظمات تمنح الأفراد المقدرة على إنجاز أمور عديدة من ضمنها أهدافهم الشخصية التي لولا وجود هذه المنظمات لعانوا المر في تحقيقها وقد لا يحققونها أبدا. وبالمقابل تتوقع المنظمات من العاملين فيها أو الذين يتفاعلون معها في المحيط الخارجي تزويدها ببعض المساهمات كالعمل والجهد والمهارة والكفاءة والأموال والإخلاص في العمل.( **أحمد صقر عاشور: 1989 ص37.)**
2. **العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة:**

ما هي درجات الرضا التي تعكسها العلاقة بين الفرد والمنظمة ؟ كيف سيتم إشباع الأهداف الشخصية للفرد ؟ وكيف سيساهم في تحقيق رغبات الأفراد ؟ وكيف سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو يساعدها في ذلك ؟. إن الإجابة عن هذه أسئلة كهذه من قبل الفرد سيحدد إلى حد بعيد مستقبله في هذه المنظمة أو تلك وما قيل هنا ينطبق على المنظمة أيضا وهي تتعامل مع الفرد وفي الواقع العملي هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة إذ يتوقع الفرد العامل في منظمة معينة أن تقدم له مكاسب تزيد عن مساهماته فهو يتوقع مثلا وجود عمل ذي قيمة وفيه تحدي وإثارة وتجديد ويتوقع أيضا وجود قواعد تحكم سير العمل وأمان وظيفي وفيه فرص للترقية وهناك أيضا راتب جيد وكلما ازدادت العوائد أو المكاسب عن المساهمات أو الجهود التي يقدمها زاد ذلك من ارتباطه بالمنظمة. وبالمقابل تمتلك المنظمة التصور نفسه ولكن بأسلوب معاكس أي تتوقع الحصول على مساهمات من الفرد أكبر من تكاليف اختياره عضوا عاملا فيها ، فهي تتوقع منه القدرة على أداء المهام واكتشاف طرق جديدة للأداء وحل المشكلات البسيطة ، والقدرة على العمل مع المجموعة والقدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة والمحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة ويجسد هذه الرؤية التبادلية بين الفرد والمنظمة الشكل الآتي:  **( أحمد صقر عاشور،1989 ص 38.)**

**الشكل 01: العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة**

المصدر:أحمد صقر عاشور،1989ص 39 .

مساهمات الفرد في المنظمة(-)

المنظمة الفرد **العلاقة من وجهة نظر الفرد**

المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة(+)

المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة - المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة ≥ 0.

مساهمات الفرد في المنظمة(+)

المنظمة الفرد **العلاقة من وجهة نظر المنظمة**

المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة(-)

**المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة - المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة للفرد ≥ 0.**

وفي الحياة العملية يتحقق النجاح الأمثل لهذه العلاقة التبادلية عندما يدرك أو يتصور كل طرف أن المكافآت والعوائد التي يحصل عليها من الطرف المقابل تفوق المساهمات والتضحيات التي يقدمها لذلك الطرف ، وبالإمكان تسمية هذه العلاقة في المجال أو المستوى التنظيمي بتناوب أو تعاون تأثير المنظمات Synergistic effect organization ، وتحدث هذه الحالة عندما تكون مخرجات المنظمة مختلفة في الكمية أو النوعية عن مجموع مدخلاتها**. ( أحمد صقر عاشور1989: ، ص40**.)

1. **أهداف الفرد والنشاط الموجه:**

قلنا أن أهداف الفرد تلعب دورا أساسيا في تشكيل أو تكوين المنظمات وبقائها ناشطة في بيئة معينة ، فبدون أهداف لا يمكن استحداث المنظمات وعندما يتقيد دور المنظمة أو تصبح عاجزة عن إشباع أهداف شريحة معينة من الأفراد يصبح لزاما عليها أن تتغير إلى موقع أحسن وإلا تنتهي لا محالة في المستقبل القريب. ونؤكد هنا مجددا أن الدراسة المناسبة لفهم المنظمات الاجتماعية هي التي تهتم أولا بدراسة أهداف الفرد وحاجاته. وبالرغم من اختلاف العلماء في تحديد أنواع الحاجات لكنهم متفقين على أن الحاجات البيولوجية هي الأساس في سلم الأولويات ، إن آلاف المنظمات قد تم إنشاؤها أو تكوينها من أجل إشباع حاجاتنا الحياتية (مصانع الأطعمة والمشروبات ، الألبسة ومواد البناء والأثاث) وتقوم هذه المنظمات المختلفة بدفع مرتبات للعاملين فيها لشراء الطعام والملابس والمنازل وغير ذلك. كما نجد أيضا آلاف المنظمات تكونت من أجل إشباع حاجاتنا الاجتماعية مثل العائلة وجماعات العمل ، إذ تقدم العديد من أنواع الرضا للأفراد في هذا الإطار. وفي الوقت الذي يكون فيه من السهولة نسبيا تصنيف الحاجات الإنسانية إلى مجموعات محددة ووفق سلم متدرج نجد صعوبة كبيرة في تصنيف الأهداف التي ليست سوى وسيلة لإشباع هذه الحاجات وفي الوقت الذي تنبع فيه الحاجات من داخل الفرد نجد الأهداف تشكل الوسائل الخارجية لإشباع هذه الحاجات وبإمكاننا عد الأهداف وقياسها بشكل مباشر أو غير مباشر ، والملاحظ على الأفراد أنهم قد يسعون إلى تحقيق هدف مشترك إلا أن الحاجة المرتبطة بذلك الهدف تختلف لدى كل منهم ومن النادر جدا أن يمارس الفرد عملا أو نشاطا هادفا بقصد تحقيق هدف واحد فقط إذ غالبا ما يكون هناك أكثر من حاجة يسعى لإشباعها وكما تتعدد الحاجات تتعدد الأهداف ، فالفرد لا يملك حاجات متعددة فقط بل وأهدافا متعددة أيضا وهو لا يسعى إلى تحقيق هدف واحد حتى وإن ادعى ذلك فقد أظهرت البحوث أننا لو ناقشنا هذا النوع من الأفراد سنجدهم يمتلكون أكثر من هدف واحد وما الهدف المعلن إلا واحد من مجموعة معقدة من الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

( **أحمد صقر عاشور:1989**  42- 44.)

1. **الفرد والمنظمة وسلوك الدور:**

إن الأفراد يرتبطون بمنظمة معينة وهم يحملون العديد من الأهداف ويتوقعون الكثير من العوائد في هذه المنظمة أو بواسطتها نظير مساهماتهم التي يتوقعون تقديمها لها وعندما يرتبط الفرد بمنظمة معينة عليه ممارسة أنواع محددة من السلوك الوظيفي ويتقيد بها بهدف البقاء في تلك المنظمة والحصول على مردود محدد أيضا إذن هناك نوع من التوقعات المتبادلة بين الطرفين ولكن إلى أي حد تتقابل هذه التوقعات بشكل تام بين الفرد والمنظمة وبصورة مستمرة ؟ للإجابة نقول أنه لا يمكن أن تتقابل في كل مفرداتها بصورة تامة لاسيما في المراحل الأولى من عملية اللقاء ذلك لأن لكل طرف أفكار مختلفة عن الدور المناسب للفرد أو المنظمة والمساهمات التي يتوجب تقديمها والعوائد المرتقبة . يمر الفرد عند انتمائه إلى منظمة معينة وعمله فيها بتعديل أو تكيُف إذ أنه سيتعرف بحكم تفاعله مع الآخرين على السلوكات المقبولة والنتائج المتوقعة وأنواعها والمكافآت بمعنى آخر سيكتسب الموظف المزيد من المعلومات عن هذه المتغيرات وهذا يساعده في التعرف على دوره في المنظمة وكيفية القيام به وتتم عملية التعرف على الدور بشكل تدريجي من خلال المعايشة اليومية التي يمر بها الفرد في المنظمة. والدور هو مجموعة الأنشطة المتوقعة من قبل الفرد في عمل أو موقع وظيفي معين داخل المنظمة. وقد نجد تحديد رسمي لدور كل وظيفة في وصف العمل الخاص بها إلا أن الملاحظ أن الكثير من جوانب التعريف بالدور يمكن فهمها بأسلوب غير رسمي عن طريق الآخرين في المنظمة ونتيجة لذلك فإن الوظائف المتشابهة في التسمية قد تمتلك أدوارا مختلفة في منظمات مختلفة وقد تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات أو التعميمات لبعض الأدوار نتيجة لما يجلبه الأفراد الجدد معهم من أهداف وقيم وحاجات وغيرها ، فالأفراد العاملين في منظمة معينة يجلبون معهم شخصياتهم وأفكارهم وقابلياتهم ومهاراتهم وقيمهم ، وهم بشخصياتهم المتباينة يجعلون المنظمة تختلف تماما عما كانت عليه قبل انتمائهم إليها ومن جهة أخرى يمتلك هؤلاء الأفراد الجدد تصورات مسبقة لما يجب أن تكون عليه أدوارهم داخل المنظمة ، فقد يرفض الموظف الدور الذي رسمته له الإدارة لأنه يؤمن من خلال تجربته الشخصية أن هذه الوظيفة يجب أن تمتلك خصائص إضافية أخرى قياسا بطبيعة خصائصها العملية وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى إعادة تعريف دوره من جديد وفقا لمعتقداته وقيمه. تأسيسا على ما سبق فإن الأفكار والقيم التي يحملها الموظف الجديد تلعب دورا مهما في تقرير درجة التغيير أو التكيف الواجب الوصول إليه في دوره الجديد. وقد يمر الموظف في بداية عمله في المنظمة بحالة لا يستطيع فيها التعرف على ماذا يتوقع الآخرون منه في هذا العمل أو ذاك الأمر الذي يجعله يمر بحالة **غموض الدور** يكون فيها غير قادر على تحديد السلوك المتوقع منه من قبل الآخرين وقد يتطور هذا الغموض إذا لم يعالج وتوفرت له بيئة ذات مصادر للغموض أكثر إلى حالة من **صراع الدور** الذي يقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الموظف الوفاء بها فقد يشعر بعض الأفراد بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة المناطة بهم والتي تعود في نهاية الأمر إلى فشلهم أو عجزهم عن تحقيقها كليا أو جزئيا مما يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كتدهور أداء الفرد والتوتر والقلق وسرعة دوران العمل ويأخذ صراع الدور صورا عديدة في المنظمات منها:

**(أحمد صقر عاشور :1989 ص 46- 50)** .

* تعارض في أولويات العمل.
* تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
* تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
* التعارض بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

1. **دورة حياة المنظمة:**

هناك تشبيه للمنظمات بالإنسان أو الكائن الحي تأكيدا على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمة من هذا المنظور بخمس مراحل هي**: ( أحمد صقر عاشور :1989 ص 46- 50)**

1. **المرحلة الإبداعية:** وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.
2. **المرحلة الجماعية:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى ، حيث تتضح الأهداف وتتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية ويبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.
3. **مرحلة الرسمية والرقابة:** تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق المؤسسية بدل الفردية.
4. **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:**

يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

1. **مرحلة الانحدار:**

تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق مما ينعكس سلبا على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل وتظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول بأن هذه المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب ولكن أهمية تفهمها تكمن في أهمية النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى وإلى ضرورة تبني إجراءات والتفكير في حلول متعددة للمشاكل التي تمر بها التنظيمات والتي تختلف بحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها.

شبه الكثير من الكتاب والباحثين المنظمات بالكائنات الحية فالكائن الحي له دورة حياتية يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيرا يموت وكذلك المنظمات لها دورة حياتية تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة الكائن الحي ولكن هذا التشبيه ليس دقيقا في جانبين هامين على الأقل هما : أن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء في حين أن قليلا من المنظمات يفنى ويختفي وأن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها ، وبالرغم مما يثار من تحفظات حول موضوع دورة حياة المنظمة إلا أن هذا المفهوم نبه إلى أمور عديدة أهمها أن المنظمات قد تمر في مرحلة انحدار واضمحلال وقد تؤدي بها إلى الاختفاء أو من الممكن أن تواجه المنظمة هذه المرحلة بنجاح وتعاود الانتعاش والنمو كما أن مفهوم دورة حياة المنظمة أشار إلى أن لكل مرحلة متطلباتها والتي لا بد للمنظمات من إدراكها لكي تستمر في البقاء وفي ضوء ذلك اقترح الباحثون عددا من النماذج بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها فقد قسم كمبرلي وميلز Kimberly and Milles دورة حياة المنظمة إلى ثلاثة مراحل: النشأةCreation التحول TransformationوالتدهورDecline أما فيلد وهاوسField and House فقد اقترحا خمس مراحل لدورة حياة المنظمة وهي: مرحلة الولادة ومرحلة الشباب ومرحلة منتصف العمر ومرحلة النضج ومرحلة التدهور والفناء أما دافتDaft فقد قسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة النشأة ومرحلة النمو ومرحلة النضج ومرحلة التوسع.

**)حسن حريم: 2003 ص 169- 170(**

ومن أكثر النماذج قبولا وانتشارا هما نموذج ميلر وفرايزن ونموذج جراينر وسنناقشهما باختصار: )حسن حريم : ص170-(

1. **نموذج ميلر وفرايزن:** يقترح الكاتبان داني ميلرDanny Miller وبيتر فرايزن Peter Friesenأن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل هي:

* **الولادة :** تسعى فيها المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
* **النمو والتوسع:** تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية.
* **النضج:** تصبح فيها المنظمات كفأة Efficient ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها أقل إبداعية.
* **الانحدار والتدهور:** وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقادمة.
* **إعادة الانتعاش:** تشهد فيها المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

وتختلف إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية من مرحلة لأخرى أما تتابع المراحل فيوضحه الشكل التالي:

الانتعاش

النضج التوسع

الانحدار

النضج

الولادة النمو الانتعاش التوسع

الانحدار

التوسع

الانحدار النضج

الانتعاش

**الشكل 02: مراحل دورة حياة المنظمة**

المصدر: حسن حريم ، 2003 ص171.

ملاحظة: الخط المتصل يشير إلى التتابع الأكثر احتمالا

يلاحظ من الشكل أن المراحل الخمس السابقة لا ينبغي بالضرورة أن تتبع بعضها البعض بالترتيب باستثناء أن النمو دائما يتبع الانتعاش أو الولادة وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة الانتعاش أو الانحدار وعند النضج تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش ومن ثم ينتقل بعضها إلى نمو جديد وبعضها الآخر إلى الانحدار والملاحظة الأكثر أهمية هي أن المنظمات في مرحلة الانحدار يمكنها أن تنتقل غالبا باحتمالية متساوية إلى النمو أو النضج أو الانتعاش أو تبقى في مرحلة الانحدار.

1. **نموذج لاري جراينرLarry Greiner :** قام جراينر في أوائل السبعينات من القرن الماضي بتطوير نموذج النمو وأعيد نشر هذا النموذج في مجلة هارفارد للإدارة في عام 1998 ويعتبر أكثر النماذج شهرة وقبولا.لقد طور جراينر نموذجه بالاستناد إلى ملاحظاته للعديد من المنظمات التي قام بدراستها وقد ركز في دراسة وتحليل نمو المنظمة على بعدين رئيسين هما عمر المنظمة وحجمها ولاحظ بأن تطورها يشهد نموا هادئا لفترة وصفه بالتطور Evolution ثم يلي ذلك فترة اضطراب داخلي أطلق عليه الأزمةCrisis .

وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المنظمة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها وإذا تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح انحدار المنظمة نتيجة محتملة.

1. **الإبداع وأزمة القيادة:** إن الكثير من المنظمات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.
2. **التوجيه وأزمة الاستقلالية:** بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيدا من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المنتفعين ومشكلات الإنتاج وغيرها.
3. **التفويض وأزمة الرقابة:** وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.
4. **التنسيق وأزمة الروتين:** ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة وإجراءات رسمية للتخطيط وإضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.
5. **التآزر وأزمة التشبع النفسي Collaboration and crisis of psychological saturation:** أما المستوى الخامس من النمو فهو التآزر والتعاون فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي وتحتل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى في هذه المنظمات حيث لا تنجح الوسائل الرسمية ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة ومشوشة وقد يعاني الأفراد بدنيا ونفسيا في مثل هذا النوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئيا بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوترات والضغوط المتواجدة في مرحلة التآزر.
6. الشكل رقم 03: أزمات النمو

المصدر: حسن حريم ، 2003 ص 174 .

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المرحلة الخامسة | المرحلة الرابعة | المرحلة الثالثة | المرحلة الثانية | المرحلة الأولى  كبيرة |
| أزمة ؟    النمو من خلال  التآزر | أزمة الروتين  النمو من خلال  التنسيق | أزمة الرقابة  النمو من خلال  التفويض | أزمة الاستقلالية  النمو من خلال  التوجيه | أزمة القيادة  النمو من خلال  الإبداع |

النضج **عمر المنظمة**  الشباب

صغيرة

**خلاصة:**

لا يختلف اثنان في أن التنظيم أصبح سمة هذا العصر سواء كعملية أو كوحدة اجتماعية حيث أن العمل الجماعي للأفراد في ثقافتنا هو فريضة شرعية لضمان تحقيق كل فرد لحاجاته ورغباته بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن ، فالفرد لا يستطيع أن يحقق كل أهدافه في عمره بمفرده سواء كانت مادية ونفسية أو اجتماعية إلا من خلال ربط علاقات مع أفراد آخرين لهم حاجات وأهداف ، والمنظمة تقوم بدور الوسيط الذي ينظم مطالب الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة كما أن التنظيم سنة كونية فكل شيء خلق بقدر ، الكواكب والنجوم والفلك يسيرون وفق تنظيم دقيق قد يعجز الإنسان على إدراكه وكذلك نظام الطبيعة والحياة والكائنات تسير وفق مخطط منظم جعل الإنسان يقلد في كثير من الأحيان هذا التنظيم الدقيق ليصل إلى ما يريده ، كما أن العمل في المنظمات ووجود الإنسان فيها ضرورة اجتماعية فالإنسان الفرد لا يستطيع أن يلعب كل الأدوار في حياته ويقوم بكل التخصصات مما جعله في حاجة لما يقوم به أفراد آخرون وبالتالي فإن وجود العلاقات الاجتماعية ضروري إذا أراد البقاء وتلبية ما يفكر فيه بداية بالأسرة ، لهذا وكما تناولنا في هذا الفصل فالمنظمة ترافق الإنسان من ولادته إلى مماته غير أن المنظمات تختلف في تفاصيلها ومكوناتها حسب أهدافها وأهداف الفرد في حد ذاته وعلى اعتبار أن التجارب تتراكم فهي في تطور دائم وفق ما يناسب الطريقة التي يعبر بها الفرد عن حاجاته وطموحاته مما يجعل عامل الزمن له دوره في بناء وتكوين المنظمة باعتبارها وسيلة في حد ذاتها وتفكير الفرد في بقاءه هو تفكير في بقاء هذه الوسيلة والحفاظ عليها مما جعل التفكير الإستراتيجي يأخذ مكانه ضمن الأطر النظرية لدراسة المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المنظمة (بيئتها ومواردها الداخلية) في الوقت الراهن وما تود الوصول إليه في المستقبل بطريقة تعكس كيفية تحقيق الأهداف المحددة .

**المحاضرة السادسة: الشخصية المهنية**

**مقدمـة:** تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي ، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به بعض الخصائص و السمات على سلوك الفرد داخل المنظمة ، أيضا فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة و تختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد ، فقد يتميز الفرد بالعدوانية و آخر بالولاء و آخر بالطموح ، و تساعد خصائص الشخصية في مجال العمل على :

* وصف و فهم الشخصية .
* تصنيف الأفراد وفقا لخصائصهم الشخصية .
* تحديد طرق تفاعل الفرد مع الآخرين و مع لمنظمة .
* محاولة التنبؤ بسلوك الفرد في بعض المواقف حيث تشمل خصائص الفرد .
  1. **مفهوم الذات :** هي تكوين معرفي منظم و موحد و متعلم للمدركات الشعورية و التصورات و التعميمات الخاصة بالذات يبلوره الفرد و يعتبره تعبيرا تقييميا لذاته.
* **و يتكون مفهوم الذات :** يتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المحددة بالأبعاد على العناصر المختلفة لمكوناته الداخلية و الخارجية و تشمل هذه العناصر ، المدركات و التصورات التي تحدد خصائص الذات .
* الذات المدركـــة : هي وصف الفرد لذاته و كما يتصورها.
* الذات الاجتماعية : هي المدركات و التصورات التي تحدد الصورة التي تعتقد أن الآخرين يتصورونها عنك ( عن ذاتك) و التي يتمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
* الذات المثاليــة : هي المدركات و التصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص التي يود أن يكون عليها .
* و يعرف صاحب نظرية الذات ""كارل روجز"" بأنها المجموع الكلي للخصائص التي يعزوها الفرد النفسية و القيم الاجتماعية التي تتعلق بهذه الخصائص .
* كما يرى "" بيرنز"" إن مفهوم الذات هو إدراك الفرد لنفسه و بشكل خاص هو اتجاهه و مشاعره و معلوماته عن قدراته و مهارته و مظهره و تقبله الاجتماعي .

**تقدير الذات :** هو التقييم العام لدى الفرد لذاته و خصائصها العقلية و الاجتماعية و الانفعالية و الأخلاقية و الجسدية و ينعكس هذا التقييم على ثقته بذاته و شعوره نحوها ، و عن أهميتها و توقعاته منها في مواقف الحياة ( كالحياة المهنية) .

* يرى الباحثين أن تقدير الذات هو حكم الفرد على شخصيته من حيث القدرة و الأهمية ، بحيث ينعكس هذا الحكم اتجاه الفرد نحو نفسه ، حيث يكون الفرد اتجاها نحو كل المواضيع التي يتعامل معها و الذات إحدى هذه المواضيع .

**المؤثرات الاجتماعية في مفهوم الذات :** و تمثل مجموعة الخصائص الشخصية و الاجتماعية التي يتميز بها الفرد و التي يمكن أن تكون لها أهمية في تكوين الذات و تقديرها و بناءها و تقييمها و من أهمها :

* صورة الجسم : الحجم – الوزن – الطول – السرعة ....الخ
* الدور الاجتماعي: حيث تظهر صورة الذات من خلال الأدوار المختلفة .
* المعايير الاجتماعية : المعتقدات حيث يوجه الكثير من المفاهيم و المدركات و الأفكار و تفسير المواضيع و قياس للمظاهر التي يكتشفها . مثلا : الحجم الكبير للجسم عند الرجل يؤدي إلى الرضا عن الذات و العكس بالنسبة للنساء .
* التفاعل الاجتماعي : دلت الدراسات أن التفاعل الاجتماعي السليم و العلاقات الناجحة تعزز الفكرة الموجبة عن الذات ، و أن مفهوم الذات الموجب يعزز نجاح التفاعل الاجتماعي و يزيد العلاقات الاجتماعية نجاحا .
* الخصائص و المميزات الأسرية : الفرد الذي ينشا في بيئة اجتماعية تحيطه بالعناية يرفع من قدراته و اهتماماته و مهاراته و فيما يتم إتباع أساليب التنشئة الخاطئة يمكن أن يسبب الوالدين في أن يدرك الفرد ذاته كشخص غبي و مشاغب .
* المقارنة : تلعب دورا يمثل في مفهوم الذات لدى الفرد فربما يشعر الفرد بالفقر بدرجة غير حقيقية إذا هو ارتبط مع جماعة أعلى منه.

**2- الشخصية:**

**تعريف الشخصية:**

يمكن تعريف الشخصية ذلك التنظيم المتكامل الديناميكي للصفات الجسدية و العقلية و النفسية و الروحية و الاجتماعية للفرد من خلال عملية التفاعل و التي تحدد طريقته الخاصة في التكيف مع البيئة و تضم الدوافع المكتسبة و الموروثة و القيم و الاتجاهات و الميول و الاهتمامات و المثل و الاعتقادات ، و الناتج التفاعلي لهذه المكونات هو البناء النفسي الاجتماعي في الذات .

هي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد من الناحية الجسمية والعقلية والنفسية.

**(راوية حسن، سنة 2001، ص34).**

**وارن:** إن الشخصية عبارة عن ذلك التنظيم أو التنسيق الذي يميز الفرد بمرحلة من مراحل نموه ويتضمن ذلك التنظيم الجوانب العلية والمزاجية والاستعدادات والاتجاهات. **(عبد الرحمن الوافي، سنة 2009، ص82)**

**3- طبيعة الشخصية:**

يسيء البعض استخدام اصطلاح **"الشخصية"** فأحيانا يطلقون على فرد ما بأنه عديم الشخصية أو يصفون آخر بشخصيته القوية ولا يعني عدم وجود شخصية للفرد بأنه لا توجد فعلا ملامح لشخصيته ولكنه يتميز بنوعية معينة من الشخصية التي لا ملامح لها أو تتميز بالسلبية.

ويلعب مفهوم الشخصية دورا كبيرا في مجال العمل حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله وفي تقييمه واستجابته لعمله فسلوك الفرد هو نتائج لتفاعل المستمر بين الفرد والموقف فالخصائص الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل.

فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة ينظر إلى العمل على أنه إما أن يسهل أو يعرقل تحقيق رغبته ومن تم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرته للعمل وبمدى إسهام العمل في تحقيق رغبته.

**4- محددات الشخصية:**

تنطوي محددات الشخصية على العوامل التي تلعب دورا في تشكيل شخصية الفرد ومن أكثر هذه العوامل شيوعا هي:

**(راوية حسن، سنة 2011، ص34، 35).**

**1- العوامل البيولوجية:**

تؤثر العوامل البيولوجية على خصائص شخصية الفرد من خلال عاملين هما تأثير العامل الوراثي على خصائص الفرد حيث أشارت بعض الأبحاث إلى تأثير الوراثة في تشكيل وتنمية الشخصية الإنسانية وكذلك تأثير بعض العوامل الجسمانية مثل الطول والبنية على شعور الفرد اتجاه نفسه وتأثر هذه المشاعر بدورها على شخصية الفرد الذي يضايقه قصر قامته فيكون حساسا في معاملاته مع الآخرين ويأخذ موقف ذاتي من قصره فيختار الأعمال التي تناسب صر قامته (أن يكون لاعب ألعاب قوى بدلا من لاعب كرة سلة).

**2- العوامل الاجتماعية:**

تؤثر الأسرة ي تكوين شخصية الرد خاصة ي مراحل النمو الأولى للفرد الأسرة هي التي تعلم الفرد من طولته القيم الخاصة بالثقافة وكذلك يلعب الجو الأسري دورا هاما في تكوين شخصية الفرد فالأطفال الذين ينمون في بيئة أسرية تتصف بالحب والعلاقات الاجتماعية الدافئة يكونوا أسريين عاطفيا واجتماعيا بعكس نشأتهم في بيئة أسرية يسودها الخلافات والمشاكل.

ولا يتوقف تأثير العوامل الاجتماعية على مرحلة الطفولة ولكن يمتد تأثيرها ليشمل مجال العمل حيث تؤثر القوى الاجتماعية على شخصية وإدراك وسلوك الفرد في العمل.

**3- العوامل الثقافية:**

تؤثر العوامل الثقافية على كل من شخصية الفرد الديناميكية والتفاعل الاجتماعي القيم.

**(راوية حسن، 2001، ص37، 38).**

وتعرف العوامل الثقافية على أنها مجموعة خصائص بيئية اجتماعية أوسع نطاقا على شخصية الفرد ويختلف تأثير هذه الخصائص على شخصية الفرد باختلاف الدول والثقافات ومن ضمن هذه الخصائص الثقافية مدى قبول سلوك ما احترام السلطة.

تؤثر العوامل الثقافية أيضا على الديناميكية والتفاعل الاجتماعي فما يعد أمرا مقبولا في التفاعل مع الأفراد في أمريكا مثلا لا يعد مقبولا عند التفاعل مع الأفراد في مصر مثلا.

فالثقافة الأمريكية عند التفاعل مع الآخرين يكون غير مستحب القرب في المسافة من الفرد عند التحدث معه بينما في الثقافة المصرية والمكسيكية فإن التحدث عن قرب يعتبر من الأمور المقبولة بل المفضلة عند التفاعل مع الآخرين.

**5- مراحل الشخصية:**

**أولا- مدخل فريد لنمو الشخصية:**

من وجهة نظر فريد يتحد سلوك الفرد بمجموعة من الدوافع الموجودة في اللاوعي وتتحدد وتتشكل هذه الدوافع وفقا لمراحل مختلفة للنمو ويغلب على هذه الدوافع الدوافع الجنسية الغريزية ووفقا لفريد فإن نمو الشخصية يمر بأربعة مراحل هي:

* مرحلة الاعتماد على الغير.
* مرحلة التصرف الإرادي.
* مرحلة الارتباط الغريزي بأحد الوالدين.
* مرحلة النضج.

ولا تعد هذه المراحل الأربعة مقبولة تماما من جانب الباحثين الحاليين.

**(راوية حسن، 2001، ص39).**

**ثانيا- مدخل إريكسون:**

وبينما قبل إركسون مفهوم مراحل الشخصية الذي قدمه فرويد إلا أنه رفض اعتماد هذه المراحل بصفة كاملة على العوامل البيولوجية والجنسية وبدلا من هذا ركز أريكسون على عملية التكيف الاجتماعي التي يمر بها الفرد في مراحل نمو الشخصية وأهم هذه المراحل المرحلة الأولى وهي القيمية والحسية والمرحلة السادسة وهي مرحلة النضج المبكر والمرحلة الثامنة وهي مرحلة النضج التام.

ويتميز التطور والتقدم من مرحلة إلى المرحلة التي تليها بوجود بعض المشاكل والأزمات ويكون تطور الشخصية صحيا إذا استطاع الفرد أن يتكيف مع كل أزمة من أزمات مراحل النمو بطريقة فعالة.

وفي المواقف التنظيمية يمكن تشبيه مراحل النمو الشخصية بالأزمات التي يتعرض الفرد أثناء تحركه وانتقاله من مركز القادم الجديد للمنظمة أو من مرحلة حديثي التعيين إلى مرحلة أكثر نضجا ثم إلى كونه عضو ذا أقدمية في المنظمة.

**6- الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:**

تلقى دراسة الشخصية اهتماما من الباحثين نظرا لتأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها الفرد داخل عمله وبالرغم من المشاكل والصعوبات المرتبطة بقياس الخصائص الشخصية إلا أنها تشهد تقدما ونموا في المرحلة الحالية في مجال السلوك التنظيمي.

**(راوية حسن، 2001، ص39، 40، 43)**

الشخصية و علاقتها بالعمل :

هناك كثير من الأبحاث و الاستنتاجات التي ركزت على دراسة الشخصية العاملة آو شخصية الفرد في حالة النشاط و العوامل المؤثرة فيها و بها و محاولة تفادي الانعكاسات و السلبيات الناتجة عن بيئة العمل أو طبيعة العمل أو علاقات العمل و استثمار الإمكانيات و القدرات الكامنة في شخصية الفرد العامل و دراسة سماتها و خصائصها . و لعل من ابرز النظريات التي تناولت الشخصية في مجال العمل

1. نظرية كريس ارغنيس: حيث يركز أساسا على الفرد في المواقف التنظيمية ووفقا لاغيس فان شخصية الفرد تمر بسبعة أبعاد في نموها من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج و قد اقترح انه عندما يكتسب الأفراد الخبرة و الثقة في النفس اكبر في مجال العمل فإنهم يميلون إلى الانتقال من عدم النضج إلى النضج في كل من أبعاد السبعة التالية :

|  |  |
| --- | --- |
| **خصائص عدم النضج** | **خصائص النضج** |
| * السلبية * التبعية و الاعتماد على الغير * طرق محددة للسلوك * اهتمامات سطحية * وجهة نظر قصيرة الأجل * يفضل لن يكون تابعا أو مرؤوسا * لا يوجد لديه وعي لفهم ذاته | * الايجابية * الاستقلال و الاعتماد على النفس * طرق متنوعة و مختلفة للسلوك * اهتمامات اكبر عمقا * وجهة نظر بعيدة الأجل * يفضل أن يكون قائدا أو رئيسا * يوجد لديه وعي اكبر لفهم ذاته |

و قد أشار "" ارغيس "" أن الأبعاد السابقة تمثل جانبا واحد لجوانب الشخصية حيث أن هناك عوامل أخرى مثل الإدراك و التكيف مع البيئة تؤثر على الشخصية كما أن هذه النظرية هي محاولة لتفسير ووصف عملية النمو التي يمر بها الفرد خلال تكوين شخصيته و ليس نظرية للتنبؤ بالسلوك ، و يرجع هذا إلى أن هذه الأبعاد السبعة في خصائص داخلية ، ذاتية و التي قد يختلف معها السلوك الظاهر ، بالإضافة إلى هذا الإسهام نجد أن هناك الكثير من الأبحاث التي ركزت على الخصائص أكثر ارتباط من جوانب العمل و من أهمها :

**أولا : مدى اعتقاد الفرد بالتحكم في نواتج سلوكه :**

تعتمد هذه الخاصية على مدى اعتقاد الفرد بوجود تأثير مباشر لسلوكه على نواتج هذه السلوك و يعتقد بعض الأفراد أنهم يستطيعون السيطرة على ما يحدث لهم فمثلا : إذا بذل جهدا اكبر فانه سيحقق نجاحا أكثر و يسمون بالداخليين أي الذين لديهم سيطرة داخلية على نواتج سلوكهم .

أما الخارجيين فهم الأفراد الذين يعتقدون بسيطرة الأحداث الخارجية أو الحظ أو الصدفة على نواتج سلوكهم ، و لا يرى هؤلاء الأفراد أي علاقة بين سلوكهم و الأحداث المترتبة على هذا السلوك ، و تعتمد خاصية السيطرة الداخلية و الخارجية على نواتج السلوك عن طريق تفسير الفرد على ما يحدث له .

و من المضامين التطبيقية لهذه الخاصية أن الأفراد الداخليين يميلون إلى الرغبة في المشاركة في قرار تحديد أدائهم للعمل لاعتقادهم ان ما يحدث لهم يتوقف على مدى سيطرتهم على ظروفهم .

أما الخارجيين فهم على العكس من هذا يكون لديهم رغبة منخفضة في المشاركة في اتخاذ القرارات ، أيضا هذه الخاصية (مدى اعتقاد الفرد بالتحكم في نواتج سلوكه) تؤثر على مدى اتجاهات الفرد في العمل ، فوجد أن الأفراد الخارجين اقل رضا و اندماجا في العمل من الأفراد الداخليين ، كما وجد أنهم يميلون إلى اعزاء ما يحدث لهم داخل العمل مثل التقييم الضعيف للأداء إلى اضطهاد مديرهم لهم ، و هذا عكس أفراد الداخلين الذين يرجعون ضعف أدائهم إلى انخفاض الجهد الذين يبذلونه في العمل .

**ثانيا : النزعة إلى السيطرة ( شخصية الفرد داخل العمل ) :**

اعتقاد أن المركز و القوة يجب أن تتفاوت بين الأفراد داخل المنظمة و يختلف الأفراد في ميلهم للسيطرة و النفوذ ، و يمتاز الفرد الذي يميل إلى حب السيطرة بالتمسك بالرأي و بالحكم على الآخرين و بالرفض و مقاومة التغيير. أما بالنسبة لسلوك و أداء الفرد يتميز بدرجة عالية من حب السيطرة فيميل إلى أن يكون سلبيا خاصة في الأعمال التي تتطلب حساسية لمشاعر الآخرين أو التي تتطلب القدرة على التكيف مع المواقف المتحيزة و المعقدة . أما في الأعمال المهيكلة بدرجة عالية و التي تحدد وفق القواعد و الإجراءات فانه من المحتمل أن ينجح هذا الفرد في عمله .

**ثالثا : درجة تحمل المخاطر :**

يختلف الأفراد في مدى تحمل المخاطر و يتميز الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية في المخاطرة بسرعتهم في اتخاذ القرارات و باستخدامهم معلومات اقل من ذلك ، و قد يستغل المدير تواجد هذه الصفة في بعض الأفراد في تكليفهم بنوعية معينة من الأعمال و المهام مثل : أعمال البورصات المالية حيث تتطلب سرعة و جرأة و ثقة في اتخاذ القرار.

و لكن هذه الصفة قد تعوق بعض الأعمال مثل المحاسبة و المراجعة التي تحتاج لدقة و صبر في العمل

**رابعا : الميكافيليا:**

ترتبط الميكافيليا بالنزعة للسيطرة ، و قد اخذ هذا الاسم من الفيلسوف السياسي الميكافيلي الذي كتب في القرن 16 عن المناورات في المجال السياسي و شعاره ''' الغاية تبرر الوسيلة '''.

و يميل الشخص الميكافيلي إلى أن يكون مجادل و لديه القدرة على الإقناع و التأثير على الآخرين و يؤمن أن الغاية تبرر الوسيلة . ففي سبيل تحقيق مصلحته يكون مستعدا لعمل أي شيء شرعي أو غير شرعي لتحقيق مصلحته ، فقد يسرق الموظف في سبيل تحقيق ثروة كبيرة ، لكن السؤال المطــروح

* هل الفرد الميكافيلي يكون فردا جيدا في مكان العمل ؟

للإجابة على هذا السؤال : يعتمد مدى نجاح هذا الفرد على طبيعة العمل و على مدى طبيعة الجوانب و يكون مثل هذا الفرد فعالا و كفأ في الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض و المساواة و الأعمال التي يكون فيها المكسب مطلوب بدرجة عالية مثل : العولمة وفق المبيعات .

**خلاصة :**

إن الشخصية لها دور في نجاح أو فشل الأداء الفردي أو الجماعي للمنظمات ،حيث تختلف الشخصيات كما تختلف نوعية الوظائف التي يشغلها الفرد ، وكلما تم التوافق والانسجام بين شخصية الفرد و نوعية العمل كلما زادت فرص نجاح الفرد في العمل .

**المحاضرة السابعة: الإدراك في مجال المنظمة**

**مقدمة: الإدراك** هي العملية التي يقوم من خلالها تنظيم و تفسير الانطباعات الحسية للفرد لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها .

فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء و بالرغم من هذا يدركه بطريقة مختلفة . و يتلقى الفرد المعلومات من عدة مصادر منها الكلمات ، التصور المرئي و الحركة و الأشكال ، فمن خلال العمليات الإدراكية يقوم المتلقي للمعلومات بتنظيم الأنواع المختلفة من المعلومات التي ينتقيها بغرض تفسيرها .

ويعد الإدراك وجه آخر هام من أوجه السلوك الفردي في المنظمات.

**1- تعريف الإدراك:** هو عبارة عن عملية تأويل الإحساسات تأويلا يزودنا بمعلومات عما في عالمنا الخارجي من أشياء.

**تعريف آخر:** هو العملية التي تتم بها معرفتنا لما حولنا من أشياء عن طريق الحواس. **(عبد الرحم الوافي، 2009، ص56).**

**تعريف آخر:** هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع. **(راوية حسن، 2001، ص55).**

**تعريف آخر:** هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد. **(أحمد ماهر، 2000، ص55).**

**الإطار الأساسي للإدراك أو العمليات العقلية** :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الشيء |  | الانتباه |  | التعرف |  | التفسير |  | الانتباه |

شكل رقم (1)

**2- مراحل الإدراك:**

**\* مواجهة المثيرات (المنبهات):**

تمثل هذه المرحلة التعرض إلى أحد المثيرات المعينة، كمقابلة المسؤول عن الأداء، أو مواجهة أدوات الإنتاج أو خطوط العمل.

**\* استقبال المعلومات وتسجيلها:**

تلعب حواس الفرد وجهازه العصبي وقدراته الحسية دورا أساسيا في استقبال المعلومات المختلفة (عبر أدوات الحواس وشبكة الأعصاب) عن المواقف الكثيرة التي يتعرض لها الفرد، أثناء عمله في المنظمة، وهي تشكل لديه مرحلة الإثارة للمنبهات.

**\* التفسير:**

تمثل هذه المرحلة تفسير المثيرات التي تم التعرض إليها، فنبرة الصوت للمسؤول الإداري، وطبيعة الجمل وتركيبها، وطبيعة العمليات الإنتاجية، وسبل أدائها، وكذلك الأمور المتعلقة بالأنظمة المرتبطة بالعمل والأداء الإنتاجي، تشكل جميعها لدى الفرد صورا معينة من التفسير الذي سيعبر عنه في المرحلة الأخيرة من مراحل الإدراك.

**\* الاستجابة السلوكية (الإدراك):**

تمثل هذه المرحلة النتاج السلوكي أو الإدراكي للفرد، ففي ضوء طبيعة التفسير يحدد الفرد رد فعل معين إزاء الموقف، سواء أكان ظاهريا أو مستترا، وتعد هذه المرحلة الخطوة النهائية في تكوين مدركات الفرد. **(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، سنة 2000، ص122).**

**3- الخصائص والعمليات المؤثرة على الإدراك:**

**العمليات الإدراكية في المنظمة :**

يفيد الشكل (1) كمقدمة عامة في الإدراك و في فهم الخصائص و العمليات التي تؤثر في الإدراك .

و الشكل (2) يتميز الإدراك بتأثر عدة عوامل أو خصائص منها :

خصائص الشيء خصائص الفرد

الإدراك

* 1. التباين 1- الشعور بالأهمية
  2. الجدة و الكثافة 2- الحالة الشخصية
  3. الحركة العمليات الموقفية 3- الاتجاهات
  4. التكرار 1- الاختيار الإدراكي 4- مفهوم الذات

6-الحداثة 2- التنظيم الإدراكي 5- الشخصية

3- تصنيف الأفراد وفق

الخصائص المفترضة

4- خصائص التعميم

5- الإسقاط الشكل(2)

إن الإدراك يتأثر بعدة خصائص منها:

**أولا- خصائص الشيء موضع الإدراك:**

يتأثر الإدراك بخصائص الشيء التي تميزه عما يحيط به من أشياء أو الخصائص التي تجذب إنتباه الفرد إلى معرفته وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

**\* التباين:**

فإذا اختلف أو تباين الشيء مع ما يحيط به بطريقة أو بأخرى، يكون من السهل ملاحظته. فالمدير الذي يجري مقابلة مع 20 سيدة شغل وظيفة ما ورجل واحد سوف ستذكر الرجل أكثر، ويرجع هذا ببساطة إلى التضاد.

**\* الكثافة أو قوة التركيز:**

قد تختلف الأشياء أيضا في قوة تركيزها مثل كثافة أو تركيز اللون والعمق، والصوت فمثلا يميل الأفراد إلى الإنصات باهتمام لصياح فرد آخر أو على العكس لهمس فرد آخر، لأن تركيز الصوت في الحالتين غير عادي.

**\* الحركة:**

حيث يميل الأفراد إلى تركيز الاهتمام أولا على الأشياء المتحركة أو المتغيرة، فالحركة تثير الاهتمام بشيء معين قبل أن يبدأ الاهتمام بالبيئة المحيطة بهذا الشيء بصفة عامة فمثلا يلاحظ الفرد الأنوار التي تنطفئ وتضيء في الإعلانات الموجودة بشارع مظلم.

**(راوية حسن، 2001، ص56).**

**\* التكرار:**

يمكن أن يزيد التكرار من ملاحظة واهتمام الفرد بشيء معين، فالأفراد يستدعوا معظم الإعلانات عن الكوكا كولا لسبب بسيط هو تكرارها المستمر في التلفزيون والراديو، فمثلا إذا تكرر طلب مرؤوس مرات عديدة فإن الرئيس سيتذكر هذا الطلب المتكرر.

**\* الحداثة:**

يثير حداثة الشيء إدراك الفرد لهذا الشيء فالفرد قد يتذكر أفراد معينة يختلف سلوكهم عما هو متوقع منهم، أيضا فالمدير الذي يلبس كل يوم بذلة رمادية اللون، فعندما يلبس يوم ما بذلة بنية اللون سوف يلاحظ المرؤوسين بسرعة، رغم أن اللون البني لون عادي، ولكن لحداثة الظاهرة أو الحدث بالنسبة لما اعتاد عليه المدير.

**\* الحجم:**

كلما كبر حجم الشيء كلما زادت فرصة إدراكه فمثلا تستخدم الآن معظم الشركات الإعلان كوسيلة لزيادة معرفة الأفراد وإدراكهم لمنتجاتها المختلفة. **(راوية حسن، 2001، ص57).**

**ثانيا- خصائص الفرد:**

تؤثر خصائص الفرد أيضا في الكيفية التي يدرك ويفسر بها الفرد الأشياء:

**\* شعور الفرد بأهمية الشيء بالنسبة له:**

كلما زادت أهمية الشيء بالنسبة للفرد كلما زاد تركيز وانتباه الفرد لإدراك هذا الشيء فمثلا، إذا قرأت في الصحف خبر يخص كلية علم النفس، جامعة المسيلة، فإن هذا الخبر سيجذب انتباهك باعتبارك طالب في كلية علم النفس بجامعة المسيلة وأي خبر عنها يمثل لك أهمية خاصة.

**\* الحالة النفسية أو المزاجية للفرد:** وهي استجابة نفسية قصيرة الأجل تنتج عن ظروف بيئية مختلفة.

**\* اتجاهات الفرد:** وهي شعور طويل الأجل اتجاه الأشياء ويؤثر الاتجاه في إدراك الفرد.

**\* مفهوم الذات:**

ويمثل مفهوم الذات إدراك الفرد لنفسه، فالفرد الذي يكون لديه مفهوم ذاتي جيد يميل إلى أن يرى الأشياء بإيجابية وتفاؤل، أما المفهوم الذاتي السلبي من الناحية الأخرى، ويمكن أن يجعل الفرد يدرك الأشياء بطريقة محدودة وغير مفصلة.

**\* شخصية الفرد:**

تمثل الشخصية مجموعة من الخصائص المميزة والسمات التي تميز الفرد عن غيره وتؤدي السمات المختلفة إلى اختلاف في طريقة إدراك الأفراد وفي تفسير البيئة المحيطة. **(راوية حسن، 2001، ص58، 59).**

**ثالثا- العمليات الموقفية:**

تعمل العمليات الموقفية كمصفاة أو منقي بمعنى أن المعلومات الموضوعية من البيئة تفسر وتشكل كما يدركها الفرد، فمعرفة الفرد عن البيئة تتأثر بخصائص كل من الشيء المدرك والفرد، وقد يحدث أيضا نوع من التفاعل التدريجي المميز بين المواقف المعينة وبين الفرد والشيء المدرك.

ويعني هذا أن نفس الشيء يمكن أن يدرك بطريقة مختلفة بنفس الفرد وفي المواقف المختلفة.

ومن العمليات الموقفية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في مدى صحة انطباعات الفرد عن الآخرين:

**\* حداثة المثيرات:**

يكون الفرد انطباعاته عن الآخرين بسرعة ويرجع سبب تكوين هذا الانطباع السريع إلى ميل الفرد إلى الاعتماد على الدلائل والمؤشرات التي يقابلها في البداية والاعتماد على هذه الدلائل والمؤشرات المبدئية تسمى التأثير الأولي الأسبق وعادة ما يكون للانطباعات الأولية تأثير ممتد، وعلى هذا فإن الفرد الذي يستطيع أن يعطي رئيسه انطباع أولي جيد عنه في بداية عمله.

**(راوية حسن، 2001، ص59،60).**

**\* الخصائص المركزية للشخصية:**

بالرغم من أن الفرد المدرك يميل إلى الاعتماد على المعلومات الأولية عندما ينمي إدراكه، فإن هذه المؤشرات المبدئية تختلف من فرد إلى آخر، ولا تحصل على نفس الأهمية.

فالفرد يميل إلى تنظيم إدراكه حول خصائص مركزية، أي الخصائص الشخصية، للهدف أو الشيء الذي يقوم بإدراكه (فرد آخر مثلا) والتي تكون موضع اهتمامه الشخصي.

مثال: إذا كون أحد المهندسين في العمل انطباع عن زميل له في العمل، فإنه سيبني هذا الانطباع حول صفة مركزية وهي القدرات العقلية، ولكن مع ذلك لا يتساوى كل المهندسين الآخرين في تكوين نفس الانطباع، ولا في اعتبار هذه الخاصية (القدرات العقلية) هي الخاصية الشخصية المركزية.

**\* نظرية الشخصية الضمنية:**

كل فرد لديه نظرية شخصية ضمنية فيما يتعلق بماهية الخصائص الشخصية التي تتوافق وتنسق مع بعضها البعض، هذا ما يسمى بالنظرية الشخصية الضمنية.

مثال: يمكن أن نتوقع أن الفرد الجاد في عمله يكون أيضا إنسانا شريفا وصادقا، أو أن الطالب الذي يتغيب عن محاضراته كثيرا هو طالب فاشل وغير ذكي.

وعلى قدر عدم صحة هذه النظرية الشخصية الضمنية على قدر ما يكون هناك أساسا لسوء الفهم.

**(راوية حسن، 2001، ص61، 62).**

**\* الإسقاط:**

والإسقاط عادة ما يؤدي إلى سوء الفهم أو إلى نواتج أسوأ من هذا، فكلما كان هناك صورا في المعلومات لإثبات عكس الشيء، كلما افترض الفرد أن الآخرين يشبهون له تماما ويسمى ميل الفرد لاستخدام وإغراء أفكاره ومشاعره إلى الآخرين بالإسقاط وفي بعض الأحيان يكون الإسقاط إستراتيجية إدراكية فعالة، فعلى الأقل أن الأفراد الذين لديهم نفس الخلفية والاهتمامات غالبا ما يفكرون ويشعرون بطريقة متشابهة فليس غريب على رجل أعمال رأسمالي أن ينظر إلى رجال الأعمال الآخرين على أنهم يفضلون نظام السوق الحر، ويرفضون التدخل الحكومي، ولكن بالرغم من فعالية الإسقاط أحيانا إلا أنه قد يؤدي أحيانا أخرى إلى بعض الصعوبات الإدراكية.

**\* خطأ التعميم:**

ويمثل خطأ التعميم عملية موقفية أخرى، ويؤثر خطأ التعميم على الإدراك، عندما نترك خاصية واحدة تتغلب على تقييمنا للخصائص الأخرى للفرد، فمثلا عندما نعتبر أن فرد ما صديقا يمكن أن نفترض أن هذا الصديق لديه ولاء ومتعاون ولطيف حتى ولو كانت هناك دلائل تشير إلى وجود عكس هذه الصفات فخطأ التعميم يمثل طريقة أخرى لتكوين انطباع عن الآخرين.

وتتمثل في افتراض أن هؤلاء الأفراد لديهم خصائص معينة موجودة ضمنيا نتيجة تصنيفهم في تصنيف معين، هذا الميل الإدراكي يسمى التعميم أو الميل للتعميم عن الأفراد في تصنيف أو فئة اجتماعية، وتجاهل الاختلافات فيما بينهم.

**(راوية حسن، 2001، ص62).**

**المحاضرة الثامنة: التعلم في المنظمات**

**1 - تعريف التعلم:**

يمكن تعريف التعلم، بأنه التغير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل، والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة.

تفصيل بعض مكونات هذا التعريف:

**\* التعلم يتضمن التغير:**

فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.

**\* التغير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام والاستمرار النسبي:**

لذلك فإن الطالب الذي يتذكر المواد التي درسها لأداء اختباراته ثم نسي ما تعلمه بعد الاختبار لم يتعلم شيئا في حقيقة الأمر.

**\* التعلم يؤثر في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل:**

يمكن استنتاج أو التحقق من حدوث التعلم من خلال الملاحظة للسلوك، وهذا نظرا لصعوبة التعرف على ما يدور في العقلية الإنسانية فمثلا الفرد الذي كان يكتب 70 كلمة في الدقيقة على الآلـــــــة الكاتبة قبـــــل

حصوله على برنامج تدريب، ثم أصبح يكتب 80 كلمة بعد حصوله على التدريب.

**\* يحدث التغير في السلوك نتيجة للخبرة أو الممارسة المباشرة أو غير المباشرة:**

فالفرد يمكن أن يتعلم من خلال الممارسة الفعلية المباشرة أو من خلال الملاحظة غير المباشرة.

**(راوية حسن، 2001، ص75، 76).**

**تعريف آخر:**

يعرفه إبراهيم ناصر فيقول: "التعلم هو تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها".

**(حسين حريم، 2009، ص133).**

**2- التعلم في المنظمة:**

يربط معظم الأفراد دائما بين التعلم والتعليم خاصة التعلم الرسمي في المدارس والجامعات وبالرغم من أن هذا يبدو منطقيا، إلا أن هناك تعلم من نوع آخر يتم داخل المنظمات، فالفرد حديث التعيين يتعلم في **مجال المنظمة** أشياء مثل: متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل ومن **وجهة نظر الأداء** فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفعالية، ما هو المطلوب منه تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة أما من **وجهة النظر الاجتماعية** فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول، وغير المقبول، ما هي معايير الجماعة، ومن **وجهة النظر السياسية:** يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه، ومن يجب عليه تجنبه ومن الذي يجب أن يثق به، أما من **وجهة نظر المسار الوظيفي:** فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقية، وما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها، وما هي التي يجب عليه أن يتجنبها، إذن من الواضح أن معظم الحياة التنظيمية وكذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بالتعلم وبعملية التعلم.

**3 - نظرية التدعيم والتعلم:**

ترتبط نظرية التدعيم بما قام به سكينر من أعمال، وتقترح نظرية التدعيم في أبسط صورها، أن السلوك هو دالة (أي يتوقف على) النواتج المحققة من وراء هذا السلوك، وبناء على هذا فإن احتمال تكرار السلوك الذي يسبب نتائج سارة يكون أكبر من احتمال تكرار السلوك الذي يسبب نتائج غير سارة.

كما تقترح نظرية التدعيم، أنه في أي موقف من المواقف يكون لدى الفرد عدة اختيارات سلوكية مختلفة، وتتأثر الاختيارات المستقبلية للفرد بالنواتج المحققة من سلوكه في الماضي. **(راوية حسن، 2001، ص80، 81).**

كما تلعب المعرفة دورا هاما في اختيارات الفرد، فبدلا من افتراض وجهة النظر التقليدية للتعلم بوجود علاقة آلية بين المثير والاستجابة، فإن وجهة النظر المعاصر أكدت وعي الأفراد بالاختيارات السلوكية المختلفة والتي يختار من بينها ذلك السلوك الذي يحقق له نواتج مرغوبة.

1. **أنواع التدعيم في المنظمات:**

وتسمى نواتج السلوك "بالتدعيم" ويمكن للمديرين استخدام أنواع عديدة من التدعيم للتأثير في سلوك مرؤوسيهم، وهناك 4 أنواع أو أشكال من التدعيم وهي:

**\* التدعيم الإيجابي: Positive Renforcement**

هو ذلك الجزء من التدعيم الأكثر شيوعا بين الأفراد خارج نطاق علم النفس أو السلوك التنظيمي،

والتدعيم الإيجابي هو مكافأة أي نواتج مرغوبة أخرى تتبع السلوك، فكلمة مدح من الرئيس أو المدير بعد الانتهاء من مهمة صعبة، أو الزيادة في الأجر التي تتبع إظهار الفرد لمستوى أداء عالي، تعد من أمثلة التدعيم الإيجابي وبصفة عامة يجب على المدير الاعتماد على نظام التدعيم الإيجابي لكي يدير المنظمة بفعالية.

ويتمثل الأثر العام لتقديم التدعيم الإيجابي بعد قيام الفرد بسلوك معين في زيادة احتمال تكرارالفرد لهذا السلوك، ويجب على المدير أن يحدد المعنى المطلوب للسلوك المرغوب والذي قد يكون إبداء مستوى عالي، أو الانسجام في العمل أو الولاء التنظيمي، وعندما يبدي الفرد هذا السلوك المرغوب، يحصل على مكافأة من المدير، قد تتمثل هذه المكافأة في الزيادة في الأجر أو المدح أو التقدير والاحترام. **(راوية حسن، 2001، ص81، 82).**

**\* التدعيم السلبي أو التجنب Négative renforcement** :

وهو وسيلة أخرى لزيادة تكرار السلوك المرغوب، فبدلا من الحصول على مكافأة بعد إبداء السلوك المرغوب، يمنح الفرد فرصة لتجنب نواتج غير سارة، فمثلا، قد ينتقد المدير المرؤوس الذي يذهب للعمل غير مهندم فلتجنب الانتقاد يرتدي المرؤوس ملابس أنيقة ليحصل على إعجاب المدير، فالمرؤوس قد أظهر السلوك المرغوب لكي يتجنب النواتج غير السارة.

**\* الانطفاء:**

بينما التدعيم الإيجابي والتجنب يزيد من تكرار السلوك المرغوب، فالانطفاء يخفض تكرار السلوك غير المرغوب، خاصة السلوك الذي تم مكافأته من قبل.

بمعنى آخر إذا تم سحب المكافأة من السلوك الذي تم تدعيمه من قبل، فإنه من المحتمل أن يقل ظهور أو تكرار هذا السلوك تدريجيا، أو ينتهي على الإطلاق.

**\* العقاب Punishment:**

يشبه العقاب أسلوب الانطفاء، حيث يميل إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب ويقدم العقاب نواتج غير سارة للسلوك غير المرغوب ومن أمثلة السلوك غير المرغوب فيه في مجال العمل، التأخير عن مواعيد العمل، المجادلة غير الموضوعية مع الرئيس، ويتضمن العقاب أنواع عديدة تتراوح ما بين الإنذار الشفوي أو المكتوب إلى الخصم من المدفوعات، أو المنافع والمزايا التي يحصل عليها الفرد، حتى تصل إلى الإقالة وإنهاء العمل، ونظرا لتأثير العقاب والآراء المختلفة لمدى فعاليته في التأثير على سلوك الفرد.

**(راوية حسن، 2001، ص84، 85).**

**جداول التدعيم في المنظمات:**

**\* التدعيم المستمر Contineus Renforcement:**

يكافأ التدعيم المستمر السلوك في كل مرة يظهر هذا السلوك، ويحقق جدول التدعيم المستمر زيادة في احتمالات تكرار السلوك المرغوب خاصة في المراحل الأولى مت التعلم ومن أمثلة الحالات التي يصلح فيها التدعيم المستمر، التدريب على عمليات الطوارئ، أو تصحيح سلوك فرد يسبب مشاكل للمنظمة، أو التعامل مع السلوك غير الآمن في العمل لبعض الأفراد ولكن من الناحية الأخرى، فإن سحب التدعيم يؤدي إلى الانطفاء السريع للسلوك، وإلى جانب هذا فإن هذا النوع من التدعيم ينطوي على بعض المشاكل الجزئية ومنها:

- ضرورة ملاحظة المدير لكل سلوك الفرد حتى يدعم السلوك بطريقة فعالة.

- قد تقل فعاليته في التأثير على السلوك على المدى الطويل نظرا لتأكد الفرد من حصوله على التدعيم.

لذلك من الأفضل أن يلجأ المدير إلى استخدام أي جداول من الجداول الأخرى، نظرا لانخفاض فعالية قيمة هذا الجدول مقارنة بالجداول الأخرى.

**\* التدعيم وفقا لفاصل زمن ثابت Renforcement Fixed-Interval:**

ويعني التدعيم هو حصول الفرد على نرتب ثابت في نهاية كل شهر على سبيل المثال، وسوء الحظ فإن هذا النوع من جداول التدعيم لا يضمن تحقيق الأداء الفعال في كل وقت، فالمرؤوس حين يعلم أن المدير يمر على القسم يوميا الساعة الواحدة للتأكد من سير العمل، فإن الفرد غالبا ما يحاول أن يظهر الأداء الجيد والانتظام في العمل في هذا الوقت فقط، ليحصل على مدح وتشجيع رئيسه أما بقية اليوم يكون فرص ظهور الأداء الجيد ضعيفة ويرجع هذا إلى علم الفرد ومعرفته المسبقة فإن التدعيم لن يتوقع احتمال حدوثه إلا في وقت زيارة المدير. **(راوية حسن، 2001، ص84، 85).**

**\* التدعيم وفقا لفاصل زمني متغير Renforcement Variable:**

يستخدم هذا الجدول من جداول التدعيم الوقت، كأساس لممارسة التدعيم، ولكن مع استخدام فاصل زمني متغير بين مرات التدعيم ولا يصلح هذا الجدول من التدعيم في حالة دفع الأجور ولكنه يمكن أن يحقق فعالية في الأنواع الأخرى من التدعيم الإيجابي.

**\* التدعيم وفقا لنسبة ثابتة Fixed-ratio renforcement:**

ويستخدم هذا النوع من جداول التدعيم عدد مرات إظهار السلوك المرغوب أو غير المرغوب بدلا من استخدام الفواصل الزمنية كأساس لمنح التدعيم للفرد.

**\* التدعيم وفقا لنسبة متغيرة Variable-rotio renforcement:**

ووفقا لهذا الجدول فإن الفرد يحصل على التدعيم وفقا لعدد المرات التي يبدي فيها السلوك الصحيح ولكن يختلف عدد المرات التي يستحق عندها السلوك الصحيح التدعيم من مرة لأخرى، والفرد الذي يعمل في ظل تطبيق هذا الجدول يكون محفزا لبذل جهدا أكبر في أدائه لعمله، لأن كل فرصة من فرص إبداء السلوك الصحيح تزيد من احتمالات حصول السلوك الصحيح التالي على التدعيم، ولكن الذي يهم هنا هو عدم إطالة الفاصل الزمني بين مرات حصول الفرد على التدعيم.

**5- بعض الجوانب المتعلقة بالتعلم في المنظمة:**

**\* تعميم المثيرات:**

ويشير تعميم المثيرات إلى الكيفية التي يدرك بها الفرد نفس المثير، أو المثيرات المشابهة في المواقف المختلفة، بمعنى آخر هو العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد تعميم مدعم سلوكي من موقف لموقف آخر. **(راوية حسن، 2001، ص86، 87، 88)**

**\* تمييز المثيرات في المنظمات:**ويشير تمييز المثيرات إلى الإدراك الاختلافات بين المثيرات، ومثل تعميم المثيرات، فإن الفرد يتعلم التتابع الأساسي للعلاقة بين المثير- الاستجابة –والنواتج، فإذا واجهته مرة أخرى مثير جديد أو موقف جديد،

فإنه يستطيع التمييز بين مثيرين، ومن ثم يستجيب بطريقة مختلفة.

**\* التعلم من خلال خبرات الآخرين:**

يمثل هذا النوع من التعلم، التعلم من خلال خبرات وممارسات الآخرين، فمثلا قد يتعلم الفرد كيفية أداء وظيفته الجديدة من خلال ملاحظة الآخرين أو من خلال مشاهدة شرائط تعليمية للفيديو.

**\* العقاب في المنظمات:** يعرف العقاب بأنه أي ناتج غير سار أو غير مرغوب فيه يتبع السلوك، والعقاب الذي تمارسه المنظمة بطريقة رسمية أو هيكلية يسمى الانضباط.

**7- بعض المضامين الإدارية التي ينطوي عليها التعلم:**

**\* التعلم والدافعية:** ترتبط الدافعية بالتعلم من خلال طرق عديدة، فالفرد يجب أن يدرك أن القيام بسلوك معين يؤدي إلى تحقيق نواتج معينة، وبنفس الطريقة، فإن قيام الفرد بأداء معين دون أن يتبعه الحصول على مكافأة يقلل ميل الفرد لتحقيق أداء عالي في المستقبل لذلك فإنه إلى المدى الذي يتبع الأداء الجيد حصول الفرد على مكافآت ذات قيمة بالنسبة له، وتزداد رغبة الفرد في تحقيق أداء جيد في المستقبل ويعني هذا أن تكون العلاقة والارتباط بين السبب والأثر علاقة واضحة بالنسبة للفرد.

**(راوية حسن، 2001، ص92، 93، 94).**

**\* التعلم والتدريب:**

يمثل التعلم الهدف الرئيسي للتدريب (1984 wexleg) فمعظم المنظمات تكرس جزءا كبيرا من

مواردها لتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب ولإكساب الأفراد السلوك الصحيح تطب مبادئ التعلم في برامج التدريب.

**\* التعلم وتقييم الأداء والمكافآت:**

يرتبط التعلم بالممارسات التنظيمية في مجال تقييم الأداء، ونظام المكافآت ويشير تقييم الأداء إلى مقدرة وتقييم المديرين لسلوك عمل مرؤوسيهم، أما المكافآت فهي التدعيم الإيجابي، الذي تمنحه المنظمة للسلوك المرغوب.

وبالإضافة إلى الدافعية، فإن تقييم الأداء والمكافآت والتدريب يعد من التطبيقات والممارسات التي يمكن استباقها من نظرية التعلم ويرجع إلى:

* إمكانية تغيير نظرية التعلم لبعض أشكال السلوك الإداري تجاه المرؤوسين.
* تؤكد وتركز كثير من جوانب عملية التعلم على دور المدير كمعلم ودور المرؤوس كمتلقي للتعلم.
* تؤثر عمليات التعلم على العلاقات التفاعلية اليومية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، بين الأفراد في المنظمة، فغالبا ما تحتوي استجاباتنا للآخر مثلا على نواتج تدعيمية للآخرين. **(راوية حسن، 2001، ص100، 101).**

**المحاضرة التاسعة: الدافعية في مجال العمل التنظيمي**

**1- تعريف الدافعية:**

هي مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فمثلا الطالب الذي يظل يعمل طوال الليل في بحث مطلوب منه لكي يضمن أن بحثه سيكون أفضل بحث في الفصل أو الطبيب الذي يقوم بمتابعة مريضه من خلال المكالمات الهاتفية للتأكد من أن حالته مستقرة، كل هؤلاء لديهم دافعية للعمل أي حماس للعمل، ومن وجهة نظر المدير، فإن الهدف الأساسي للدافعية هو تحفيز ودفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وفقا لمصلحة المنظمة.

**2- أهمية الدافعية:**

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، أي حثهم على العمل الجاد، تشجيعهم للحضور للعمل مبكرا، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية، ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها ويمكن الوصول إلى أعلى المستويات الأداء ولابد أن يكون للفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) وأن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء الوظيفة (البيئة المحيطة) وأي نقص في المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلبا في الأداء وعلى المدير أن يتأكد من توافر الظروف والشروط الثلاثة.

الأداء = (الدافعية + القدرة + البيئة). **(راوية حسن، 2001، ص105).**

**3- الإطار الأساسي للدافعية:**

يمكن فهم الدافعية على أنها النقص في الحاجة التي توجه سلوك الفرد ناحية تحقيق هدف معين فالفرد الذي يشعر بالجوع فإن هذه الحاجة ستوجه سلوكه نحو تحقيق الهدف وهو إشباعها من خلال الأكل.

**التعرض لنقص الحاجة**

**البحث عن طرق لإشباع الحاجات**

**الاختيار بين بدائل السلوك الموجهة لتحقيق الإشباع**

**تحقيق الاختيار السلوكي**

**الحصول على المكافأة أو العقاب**

**إعادة تقييم مدى إشباع الحاجة**

**الشكل رقم01:يمثل الإطار الأساسي للدافعية**

فالحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية وتعرف الحاجة على أنها نقص يشعر به الفرد مثلا قد يشعر الفرد بنقص في قيمة مرتبه، وتدفع الحاجة إلى البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة فيلجأ الفرد مثلا إلى طلب الزيادة في المرتب وبعدها تأتي مرحلة اختيار السلوك الموجه ناحية تحقيق الهدف، بينما يمكن للفرد أن يحدد ثلاث اختيارات في وقت واحد إلا أن معظم جهده يكون متجها ومنحازا لاختيار واحد فقط.

وبعدها تأتي مرحلة القيام الفعلي بالسلوك الذي تم اختياره لإشباع الحاجة فمثلا يختار الفرد أن يبذل مجهود أكبر في العمل ومن المحتمل أن يعمل لساعات أطول ويتبع الأداء الحصول على مكافأة أو عقاب ففي مثالنا السابق قد يحصل الفرد على زيادة في أجره، وأخيرا يقوم الفرد بتقييم مدى إشباعه للحاجة فمثلا كان الفرد يطلب علاوة 10% أو ترقية إلى وظيفة نائب المدير فعندما يحصل على 8% فقط كعلاوة ويترقى إلى مساعد نائب المدير فإنه لابد أن يفكر ثانية ويقرر هل سيحاول مرة أخرى لزيادة إشباع حاجاته. **(راوية حسن، 2001، ص106، 107).**

**4- نظريات الدافعية:**

استمدت نظريات الدافعية مفاهيمها من مذهب السعادة النسبية والذي يشير إلى سعي الأفراد لتحقيق السعادة والراحة وتجنب الألم وعدم الراحة ومن ثم تطورت واختلفت وجهات النظر تجاه الدافعية فركزت الإدارة العلمية "لتايلور" على الحوافز المادية لزيادة الدافعية، عكس العلاقات الإنسانية لـ "هاوثورن" التي نظرت إلى الفرد كمخلوق اجتماعي يستجيب للبيئة الاجتماعية في العمل فاتجاهات الفرد الإيجابية مثل: الرضا في العمل تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد ومن أهمم النظريات الدافعية نجد:

**\* نظرية تدرج الحاجات لماسلو:**

تأثر "إبراهام ماسلو" بمدخل العلاقات الإنسانية فأكد بأن الإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم وتشمل الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتماء وهي أساسية من حيث أن الفرد لابد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة.

أما في قمة الهرم فتقع الحاجات النمو لأنهما يركزان على النمو والتطور الشخصي، ففي مجال المنظمات فإن الحاجات الفسيولوجية من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها ويتم ذلك من خلال توفير الأجور المناسبة، دورات المياه، الحرارة المناسبة، أما حاجة الأمن في المنظمة فيمكن إشباعها من خلال ضمان استمرار الفرد في وظيفته وتوفير وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات..

أما حاجات الانتماء فيقوم الفرد بإشباعها من خلال الروابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل وخارج المنظمة..

أما الحاجة إلى التقدير والاحترام في مجال العمل فيمكن إشباعها من خلال السميات الوظيفية، نظام الترقيات المكافآت الاستثنائية، خطابات الشكر والأوسمة... وغيرها.

أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي من أصعب الحاجات. **(راوية حسن، 2001، ص108، 109).**

وبالرغم من عدم تقديم نظرية مازلو لمفاهيم معقدة، بل تناولت مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط، إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية، وهي من أكثر النظريات شيوعا في مجال الإدارة ومع ذلك فقـــد

تعرضت للعديد من الانتقادات ومنها:

* لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.
* لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع نموذج مازلو.

ومن ثم فإن الإسهام الأساسي للنظرية، يتمثل في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات.

**الحاجات الفسيولوجية**

**الحاجة إلى الأمن**

**الحاجة إلى الانتماء**

**الحاجة إلى**

**تحقيق الذات**

**حاجات التقدير والاحترام**

**أمثلة عامة أمثلة تنظيمية**

**الإنجاز وظيفة بها تحدي لقدرات الفرد**

**المركز الاجتماعي المسمى الوظيفي**

**الصداقة أصدقاء في جماعة العمل**

**الاستقرار خطط المعاشات**

**الاستمرار في المرتب الأساسي الوظيفة**

**الشكل رقم:02 تدرج الحاجات لماسلو (راوية حسن، 2001، ص110).**

**- الحاجات:**

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يروم الفرد لإشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي، وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية، وقد قدم إبراهام ماسلو نظرية هوم (أوسلم) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات، تبعا لأهميتها النسبية وكما يلي:

**1- الحاجات الفيزيولوجية (Physiological Needs):**

وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم، وتأتي في أسفل السلم وتشكل قاعدته الأساسية، باعتبارها الحاجات الريسية لضمان بقاء العنصر البشري.

**2- حاجات الأمان والطمأنينة (Sofetyor security Needs):**

تعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم، ولقد أشار القرآن لأهمية هاتين الحاجتين بقوله تعالى: "فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف".

**3- الحاجات الاجتماعية (Social Needs):**

وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

**4- الحاجات للتقدير (Esteems Needs):**

وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين، واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتنبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

**(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص134).**

**5- حاجة تحقيق الذات (Self-actualization Needs):**

تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأماناته وتشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك، وتشكل هذه الحاجة في نظر ماسلو، أعلى السلم الهرمي للحاجات.

**الحاجات الفسيولوجية**

**الأمن والطمأنينة**

**الحاجات الاجتماعية**

**الحاجة**

**لتحقيق الذات**

**حاجات للتقدير**

الشكل رقم:03

**سلم ماسلو للحاجات**

وتأتي قوة تأثير الحاجات، بشكل عام من خلال ما يلي:

**أ- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان:** حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي.

**ب- قوة المنبه (المؤثر):** كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات (أو المثيرات) الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع، حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

ومن هنا يبدو بأن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني ولذا فإن المنظمة لابد أن توفر سبل إشباعها وتطويع ذلك لتحقي أهدافها. **(راوية حسن، 2001، ص135).**

**- بعض الحاجات الأخرى الهامة:**

تناولت نظريات الدافعية دراسة بعض الحاجات الإنسانية، كما جاء بعضها في نظرية مازلو، ولكن هناك بعض الحاجات المستقلة عن هذه النظريات والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد، وفيما يلي سيتم مناقشة أهم ثلاثة حاجات وهي:

* الحاجة إلى الإنجاز.
* الحاجة إلى الاتصال والارتباط بالمجتمع.
* الحاجة إلى القوة.

**أولا- الحاجة إلى الإنجاز:**

ترتبط الحاجة إلى الإنجاز بالأبحاث التي قام بها ماكليلاند وتظهر هذه الحاجة نتيجة لرغبة الفرد لتحقيق المهام أو الهدف بطريقة أكثر فعالية عما حققه من نجاح في الماضي، ويمكن دراسة الحاجة إلى الإنجاز على مستوى الفرد، أو على مستوى المجتمع ككل، فعلى المستوى الفردي تهدف الأبحاث إلى:

1. تحديد خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي.
2. تحديد النواتج المترتبة على الحاجة العالية للإنجاز.
3. التعرف على طرق ووسائل زيادة الحاجة إلى الإنجاز.

**1- خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي:**

يتميز الأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز بميلهم إلى: - تحديد الأهداف متوسطة الصعوبة – اتخاذ قرارات ذات درجة معقولة عن الخطر المرتبط بها – تفضيل المعلومات المرتدة الفورية، ويفكرون ويهتمون بالمهام التي سيؤدونها حتى من قبل القيام بها – يتحملون مسؤولية شخصية لتحقيق الهدف أو للقيام بمهام العمل. **(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص121).**

**2- نواتج الإنجاز:**

بالرغم من أن الفرد ذو الحاجة العالية إلى الإنجاز يتميز بالنجاح، إلا أنه لا يصل دائما إلى مراكز إدارية عليا، وهذا بالرغم من أن إنجازه ونجاحه يمكنه من شغل مثل هذه المناصب العليا، ويرجع هذا إلى حبه الشديد للعمل وتحقيق الإنجاز العالي، والذي لن يتحقق له في المراكز العليا، لأن مشاغل ومسؤوليات المنصب، ستحرمه من:

* تحقيق الإنجاز العالي.
* الحصول على ردود فعل فورية عن مستوى أدائه.
* تضطره إلى تفويض جزءا كبيرا من مهامه للآخرين للقيام بها.
* يتخذ قرارات تنطوي على درجة مخاطرة مختلفة عن حالة الأفراد ذوي الإنجاز العالي.

**3- تعلم الإنجاز:**

أكد ماكيلاند أنه من خلال تدريب الفرد، زيادة الحاجة للإنجاز فيمكن للمدرب أن يعمل على خلق شعور جماعي يدعم خصائص الفرد ذو دافع الإنجاز العالية، وإعطائه معلومات مرتدة فورية عن نتيجة أدائه، وخلق روح الحماس التي تدعم الجهد العالي والنجاح. **(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص122).**

**- الإنجاز والتنمية الاقتصادية:**

أجرى ماكيلاند أبحاثه أيضا على الحاجة إلى الإنجاز على مستوى المجتمع ووجد أن المجتمع الذي يتميز بوجود نسبة عالية من الأفراد ذوي الحاجة إلى الإنجاز، يتميز اقتصاده بالنمو، الازدهار أما المجتمع الذي يوجد به نسبة ضئيلة من ذوي دافع الإنجاز العالي، فإن اقتصاده يتميز بالضعف والانخفاض.

**ثانيا- الحاجة إلى الانتماء للمجتمع:**

وتمثل هذه الحاجة شعور الفرد باحتياجه إلى مصاحبة الآخرين والاتصال بالمجتمع حوله، وقد توصلت الأبحاث القليلة التي أجريت في هذا المجال إلى:

التفرقة بين الأفراد ذوي الحاجة العالية والمنخفضة للانتماء، حيث يميل الأفراد ذوي الحاجة العالية للآخرين إلى:

* تأييد الآخرين وموافقتهم.
* الاهتمام بمشاعر الآخرين.
* التفكير والتصرف بالطريقة التي يحبها الآخرين، خاصة الأفراد الذين يسعون لتكوين علاقات صداقة معهم، وعادة يعمل هؤلاء الأفراد في أعمال تحتاج لعلاقات اجتماعية مثل العمل في مجال البيع أو التدريس.

**(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص123).**

**ثالثا- الحاجة إلى القوة:**

تعد الحاجة إلى القوة من الحاجات الأساسية، وهي تمثل الرغبة في السيطرة على البيئة، وتتضمن هذه البيئة موارد عديدة منها: - الموارد المالية – المواد – المعلومات – الموارد البشرية.

يختلف الأفراد في هذا البعد فمنهم من يبحث عن القوة، ومنهم من يحاول أن يتجنبها ويمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين، إذا ما توفرت ثلاثة شروط:

1. لابد أن يسعى الأفراد إلى القوة لاستخدامها لصالح ورفاهية المنظمة وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية.
2. يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبيا لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل.
3. لابد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات بحيث يتمكنوا من السيطرة على رغبتهم للقوة، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية، أو العلاقات التبادلية في المنظمة.

**(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص123).**

**\* نظرية ذات العاملين لهرزبرج:**

تمثل نظرية ذات العاملين لهزبرج هامة للدافعية، وهي تشبه نظريات الحاجات إلى حد كبير، وقد لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري الخاص بالدافعية.

**- تنمية الإطار المفاهيمي للنظرية:**

في محاولة قام بها هرزبرج ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة مكونة من مائتي فرد من المهندسين والمحاسبين، وقد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية والحماس في عملهم، وبعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الحماس والدافعية في عملهم، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين.

ولقد كانت مفاجأة لهرزبرج عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، وعدم الرضا)، ويعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي تؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا، فمثلا إذا كان الأجر المنخفض مسببا لعدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي أو يسبب شعور الفرد بالرضا، فما توصل إليه هرزبرج كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضا والدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا وعدم الرضا.

فوفقا لهرزبرج أنه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلى عدم الرضا، فإن الرضا قد يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع، مثل تحقيق الفرد لمستوى إنجاز عالي، أو حصوله على تقدير من الآخرين.

ويوضح الشكل (4) أن الرضا في النموذج التقليدي كان يمثل بعد واحد يتراوح بين الرضا وعدم الرضا، أما بعد أبحاث هرزبرج ووفقا لتوصله لمجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا، فإنه اقترح ضرورة وجود بعدين مختلفين يتراوح البعد الأول من الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم وجود مسببات الرضا.

**(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص117).**

أما البعد الثاني فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يكون راضي، وغير راضي، أو أن يكون مستاءا أو غير مستاءا.

ويوضح الشكل (4) العوامل الأولية التي حددها هرزبرج وأطلق عليها عوامل الدافعية وهي ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضا، وتتمثل في العوامل التالية:

1. القدرة على إنجاز العمل.
2. وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
3. حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
4. فرص التقدم والنمو في العمل.
5. أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.

أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هرزبرج العوامل الوقائية أي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضا والنقص في الحماس للعمل... ولكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا، وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل، وتشمل عوامل منها:

1. ظروف العمل المادية.
2. العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
3. العلاقة بين الفرد وزملائه.
4. نمط القيادة والإشراف.
5. الأجر.
6. سياسات المنظمة. **(خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص118).**

**نظرية ذات العاملين لهرزبرج**

**الــــرضــا**

**وجهة النظر التقليدية**

**عدم الرضا**

**الــــرضــا**

**وجهة نظر هرزبرج**

**عدم وجود مسببات الرضا**

**(أو عدم الشعور بالرضا)**

**العوامل الدافعية:**

**- الإنجاز.**

**- التقدير من الآخرين.**

**- العمل ذاته.**

**- المسؤولية**

**عدم الــــرضــا**

**عدم وجود مسببات الأشياء**

**(عدم الشعور بالاستياء)**

**العوامل الوقائية:**

**- الإشراف.**

**- شروط وظروف العمل.**

**- العلاقات داخل المنظمة.**

**-الأجور والأمن.**

**- سياسات المنظمة.**

**الشكل رقم (4)يمثل : نظرية ذات العاملين لهرزبرج (خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص119).**

**- نقد نظرية هرزبرج:**

لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة، كما تناولها كثير من الباحثين بالبحث والدراسة وبالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات ومنها:

1. التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرج ومؤيديه.
2. عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.
3. لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا، وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد، والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.
4. لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.

وعلى هذا فإن نظرية هرزبرج لم تعد محور الاهتمام كثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث ظهرت نظريات أكثر تعقيدا من ناحية مفاهيمها وتعكس بدرجة أكبر الطبيعة المعقدة للسلوك ولكن بسبب إمكانية تطبيق النظرية فقد لاقت اهتماما كبيرا في وقتها ولا يمكن إغفال تأثيرها في مجال أبحاث الدافعية. **(خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص120).**

**\* تكامل نظريات الحاجة:**

بالرغم من اختلاف وجهات النظر اتجاه دافعية وحاجات الفرد، إلا أن هذه النظريات تتداخل في بعض النقاط، فبينما حدد ماسلو تدرج الحاجات نجد أن هرزبرج، اقترح مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من الحاجات (العوامل الدافعية، العوامل الوقائية) فهناك إذن تشابه في النظريتين، فمثلا العوامل الوقائية التي حددها هرزبرج تتسق مع ثلاثة حاجات في المستوى الأدنى من التدرج الهرمي للحاجات الفيزيولوجية لنظرية ماسلو، وبصفة عامة فإن الأجور، وشروط العمل تتسق مع الحاجات الفيزيولوجية لنظرية ماسلو، والحاجة إلى الأمن وسياسات المنظمة تتسق مع حاجة الأمن في نظرية ماسلو، والإشراف والعلاقات المتداخلة أو التبادلية تتسق مع حاجات الانتماء لماسلو، أما العوامل الدافعة فهي توازي المستويين الأعلى في هرامية ماسلو.

ولكن بالرغم من التشابه والاتساق في نظرية الحاجة للدافعية إلا أنها يشوبها في مجموعها بعض النقائص، فبالرغم من احتمال وجود فردين محفزين بما لديهم من نفس الحاجات إلا أن طريقة إشباعهما لهذه الحاجات سوف تختلف عن بعضهما البعض.

**(خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص123).**

**الخاتمة:**

لا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط، ولكنها أيضا تشمل دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة، فقد يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعله مع الآخرين وتعتبر دراسة المتغيرات البيئية التنظيمية التي يوجد فيها السلوك من الأمور الهامة لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة التي يوجد بها فسلوك الفرد هو تفاعل بين كل من الخصائص الشخصية والمتغيرات البيئية.

**قائمة المراجع:**

* أحمد صقر عاشور :السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية بيروت ،ط1 ،1989
* د. أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
* أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،** الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2000م.
* أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1993،
* ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988،

حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،** الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2009م.

حسين حريم، **إدارة المنظمات** ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2003

خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، سنة2000م.

د. راوية حسن: **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2001م.

رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى، 2003.

د. صلاح محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،

د. صلاح محمد عبد الباقي: **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

د. صلاح محمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات،** الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.

عبد الرحمن الوافي، **مدخل إلى علم النفس**، الطبعة الرابعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، سنة2009م.

علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.ب.س

د. علي محمد حلوى، **دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1985.

د. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21**، دار العرب الإسلامي، جامعة الجزائر، 2006،

د. فرج عبد القادر طه، **علم النفس وقضايا العصر**، دار النهضة، بيروت، 1986،

لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر،2006

* نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

د. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، دار وائل للنشر، ط4، 2006

.- **موقع إلكتروني:** islonnenv.ee/For.el-edara/shook iraq-student.net/detail.php?Recordid=425-p3sur6