

## الباب الأول

العنصر الانساني في التنظيم humnfactor in the orGanization

الفصل الأول:

السلوك الانساني في التنظيم  
human behavior in the organization

الفصل الثاني:

السلوك التنظيمي  
organizational behavior

الفصل الثالث:

التطور التاريخي للفكر الاداري والتنظيمي  
Historical devel opment of organiztional thought

## الباب الأول

### العنصر الانساني في التنظيم

#### HUMAN FACTOR IN THE ORGANIZATION

لا يختلف الكتاب المعاصرون على ان الإدارة عملية انسانية رغم ما تستخدم من وسائل وتطبيقات عملية حيث أنها تسعى دائماً الى تحقيق اهدافها من خلال التنسيق بين الجهود البشرية. فالإدارة عملية مستمرة تحتوي على مجموعة من الانشطة وتستخدم الموارد البشرية وغير البشرية (المادية) في تحقيق اهدافها. وقد اصبح واضحاً ان كفاءة الانتاجية تعتمد بصورة رئيسية على كفاءة إدارة السلوك الانساني ومعالجة المعوقات التي تواجهها بطرق عملية صحيحة.

ويميل العديد من كتاب الإدارة الى اعتبار المشروع الانتاجي مجتمعاً صغيراً تتمثل فيه جميع القوى المتضاربة والمتأصلة في المجتمع الأكبر، وذلك لأن العنصر البشري من اهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الاداريون. ولذا فان احدى المهام الرئيسة للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الانساني الكفوئ وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق وواجهة نشاطات التنظيم معتمدة بذلك على قدراتها في عملية اختبار الأفراد وتنمية قدراتهم واكتشاف وتنمية العلاقات بين اعضاءه، الأمر الذي يتطلب تخطيط الاعمال الموكلة اليهم وقياس قدراتهم ومتابعة ادائهم وتحفيزهم وخلق روح التعاون بينهم وخلق روح الحماس والانتماء والولاء لديهم.

ولهذا فإنه من الضروري تفهم سلوك العنصر الانساني والأسباب التي تؤدي الى وجوده، حيث ان زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الامثل الى وجود، حيث ان زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الامثل لطاقاته وقدراته ومواهبه له تأثير ايجابي وفعال على كفاءة عناصر الانتاج المادية، والعكس صحيح حيث ان ازدياد العناصر المادية مع تدهور الموارد والكفاءات البشرية يؤدي عادة الى نتائج سالبية وغير مرضية. ولذلك فإنه من الضروري ان نتطرق في الصفحات التالية الى المواضيع التالية: السلوك الانساني ، السلوك التنظيمي من حيث الأسس والمفاهيم، السلوك التنظيمي وتطور الفكر الاداري.

## الفصل الأول

### السلوك الانساني في التنظيم

### HUMAN BEHAVIOR IN THE ORGANIZATION

مقدمة:

المبحث الأول: مفهوم السلوك الانساني

المبحث الثاني: مقومات السلوك الانساني

المبحث الثالث: أنواع السلوك الانساني

المبحث الرابع: المبادئ الأساسية للسلوك الانساني.

---

---

## الباب الأول

## مقدمة :

يعتبر السلوك التنظيمي من المواضيع المهمة لكل اداري ممارس مهما كان نوع التنظيم او المستوي الاداري الذي يعمل فيه. ويواجه المدير المعاصر اثنان ادائه لوظيفته عدداً من الاسئلة الملحة: كيف يمكن تحفيز الافراد العاملين في التنظيم؟ ما هو النموذج والأسلوب القيادي الذي يكون أكثر فعالية عن غيره في حالة معينة دون غيرها؟ وما هي الاسباب الرئيسية التي تؤدي الى اخفاق عملية الاتصال وتجعلها غير فعالة؟

فالسلك التنظيمي يعتبر من المواضيع التي طالما اثارته فضول الإداريين وحيرتهم في نفس الوقت، حيث ان العنصر الانساني هو أحد أهم عناصر الانتاج في الوحدة الصناعة ويساهم في درجة كفاءتها وفعاليتها. ومن هنا تظهر ضرورة اهتمام الإدارة بالعنصر الانساني من اجل تحقيق التعاون والوائام بين الافراد العاملين في التنظيم، كما وان إدارة السلوك الانساني تعتبر من المهمات الصعبة والمعقدة نظراً لتعدد وتشابك المتغيرات التي تؤثر في سلوك هذا العنصر وتداخل علاقاته وتعدد ما من ناحية واي عدم استقرار العناصر التي تؤثر في سلوكه من ناحية اخرى.

وقد عرف الاساتذة هودجيتس وألتمان<sup>(1)</sup> (Hodgetts & Altman) السلوك التنظيمي بأنه « ذلك الجزء من المعرفة الاكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السوك الانساني في البيئة التنظيمية» ويعتبر هذا تعريفاً شاملاً حيث انه يشتمل، عند تطبيقه على الافراد والجماعات في بيئة التنظيم، على قواعد السلوك الطبيعية والقيم والادراكات الحسية والاتجاهات.... وغيرها من المحددات السلوكية. وتجدر الاشارة الى ان البحث في السلوك التنظيمي لابد وان يتم من خلال ثلاثة محاور رئيسه هي: الأفراد ، والجماعات، وتصميم الوظيفة والتنظيم.

وتعتبر هذه المحاور الثلاثة التي سنتعرض الى كل منها على انفراد في مكان متقدم من الكتاب محاور مترابطة ومتلازمة في العمليات التنظيمية المعروفة - اتخاذ القرارات، عملية الاتصال، وتقييم الاداء.

richard Hodgetts and Steven Altman, Orgnizational Behavior (Philadelphia:w.(1) B. saunders Company, 1979).P.5.

## الباب الأول

ونظراً لأهمية العنصر الانساني في تحقيق أهداف التنظيم فقد أولت الإدارة أهمية خاصة لإدارة هذا العنصر ومعالجة المعوقات التي تنجم اثناء ادارته. الامر الذي يتطلب استخدام وسائل خاصة للقياس والبحث والتحليل بما يتناسب مع حجم وطبيعة المتغيرات التي تحكم السلوك الانساني داخل التنظيم وخارجة. وقد اعتمد الكثيرون اسلوب البحث والدراسات العلمية في رصد ظواهر السلوك الانساني وانواعه واعتماد تلك الدراسات كأساس للاستنتاجات الواقعية ولبيان محددات هذا السلوك. ومع ان بعض المفكرين يعتبرون كفاءة الوحدة الانتاجية الاقتصادية بشكل عام والوحدة الصناعية بشكل خاص تتوقف على كفاءة إدارة العنصر الانساني ومعالجة مشاكله وفق اسس علمية، فان البعض الآخر يأخذ بمنظور أشمل ويعتبر أن مهمة الإدارة الاساسية تتركز في تكوين وتنمية العنصر الانساني في مختلف المجالات الانتاجية. وقد كان لدراسات الجوانب المختلفة من العنصر الانساني اثر واضح في تطور الفكر الاداري خاصة في الوحدات الصناعة لاعتبارها انظمة متكاملة تتكون من عناصر بشرية في تفاعل مستمر وتحكمها علاقات متبادلة فيما بينهما من ناحية ومع البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى وذلك لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية وتحقيق المنفعة العامة.

## المبحث الأول

### مفهوم السلوك الانساني

ان وحدة الدراسة الأساسية التي تحاول جميع العلوم السلوكية تفسيرها هو السلوك (Behavior) الانساني، فالسلوك هو عبارة عن الاستجابات والفورية للكائن الحي. لذلك فان السلوك الانساني هو مزيج من الأنشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية. ويتمثل السلوك في الأنشطة الظاهرة غير الملموسة كالتفكير والتأمل والادراك في الأنشطة الحسية الملموسة كالاستيقاظ من النوم وتناول الطعام والدراسة وغير ذلك. فالسلوك يشمل جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية. وقد صنف علماء النفس السلوك البشري في مجموعتين: سلوك فطري لا يحتاج الى تعلم كما هو حال بكاء الطفل من أجل الحصول علي الطعام (الرضاعة)، وسلوك مكتسب يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة المحيطة به مثل ركوب الدراجة وقطع الشارع من الزماتن المخصصة للمشاه وغير ذلك من المهارات التي تتأثرالاتجاهات والعقائد والميول الاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب وتطوير السلوك الفطري .

### خصائص السلوك:

يقول فرانكنستين (F.Frankenstien) ان السلوك البشر هو « مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي سعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجودة ومقتضات الاطار الاجتماعي الذي يعيش داخله»<sup>(1)</sup> . ولذلك فاننا نستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية للسلوك الانساني<sup>(2)</sup> :

- 1 - انه نتيجة لشيء : أي انه مسبب ولا يظهر من فراغ.
- 2 - انه سلوك هادف: بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف أو اشباع حاجة .
- 3 - انه سلوك متنوع: أي انه يظهر بصور متعددة حتي يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.
- 4 - انه سلوك مرن: أي انه يتعدل ويتبدل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة علماً بان المرونة نسبية من شخص الى آخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منها والظروف البيئية المحيطة بهما .

(1) Frankenstien F.,The roots of Eog (new york: Notton Co. , 1966)

(2) - د. ابراهيم الغمري؛ السلوك الانساني والادارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، دون تاريخ ، ص - 20 .19