

السلوك الإداري

الدكتور سعود بن محمد النمر
أستاذ مشارك
قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود

عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود

ص. ب. ٢٢٤٨٠ - الرياض ١١٤٩٥ - المملكة العربية السعودية



© ١٩٩٠م جامعة الملك سعود .

جميع حقوق الطبع محفوظة . غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء هذا الكتاب ، أو تخزينه في أي نظام لحزن المعلومات واسترجاعها ، أو نقله على أي هيئة أو بأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية ، أو استنساخاً ، أو تسجيلاً ، أو غيرها إلا بإذن كتابي من صاحب حق الطبع .

الطبعة الأولى : ١٤١٠هـ - (١٩٩٠م) .

٦٥٨٣

ن س س النمر ، سعود بن محمد
السلوك الإداري - سعود بن محمد النمر .

- ١ - السلوك ٢ - إدارة الأفراد .
- ٣ - إدارة الأعمال ٤ - علم النفس .
- أ - العنوان .



المحتويات

الصفحة

٢	تقديم
الباب الأول	
شخصية الفرد: تكوينها والعوامل المؤثرة فيها	
٣	الفصل الأول: السلوك الإنساني
٥	مقدمة
٧	تطور العلوم السلوكية
١٢	تعريف السلوك الإنساني
١٤	أهداف دراسة السلوك الإداري
١٥	مكونات النظام السلوكي
١٦	خصائص السلوك الإنساني
١٨	أنواع السلوك الإنساني
٢٣	الفصل الثاني: علاقة السلوك الإداري بالعلوم السلوكية الأخرى
٢٥	مقدمة
٢٥	علم النفس
٣٥	علم الاجتماع

٤٧	الفصل الثالث : الشخصية
٤٩	مقدمة
٥٠	تعريف الشخصية
٥٢	مكونات الشخصية
٥٧	فوائد دراسة الشخصية
٥٨	نظريات الشخصية
٦٠	نظرية التحليل النفسي
٦٣	نظرية السمات
٦٥	نظرية الأنماط
٦٨	نظرية التعلم
٧١	نظرية الذات
٧١	الفروق الفردية والشخصية
٧٥	قياس الشخصية

الباب الثاني العمليات السلوكية

٧٩	مقدمة
٨١	الفصل الرابع : الإدراك
٨٣	مقدمة
٨٤	تعريف الإدراك الحسي
٨٥	مراحل عملية الإدراك
٨٧	خصائص العمليات الإدراكية
٨٨	العوامل المؤثرة في الإدراك
٩٩	الفصل الخامس : الابتكار
١٠١	مقدمة
١٠٢	ماهية الابتكار وأهميته
١٠٦	سمات الشخصية الابتكارية

١١١	العوامل التي تساعد على تنمية الروح الابتكارية
١١١	البيئة الداخلية
١١٦	البيئة الخارجية
١١٩	الفصل السادس : الاتجاهات
١٢١	مقدمة
١٢٣	تعريف الاتجاهات
١٢٦	العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات
١٢٦	البيئة الاجتماعية
١٢٨	البيئة الاقتصادية
١٢٨	البيئة السياسية
١٢٩	البيئة الجغرافية
١٢٩	مراحل تكوين الاتجاهات
١٣١	وظائف الاتجاهات
١٣٣	أنواع الاتجاهات
١٣٦	قياس الاتجاهات
١٤٠	تغيير الاتجاهات
١٤٧	الفصل السابع : الدوافع
١٤٩	مقدمة
١٥٠	ماهية الدوافع
١٥٢	مراحل نشوء الدوافع
١٥٤	أهمية الدوافع للإدارة
١٥٦	أنواع الدوافع
١٦٠	نظريات الدوافع
١٦٣	نظرية أبراهام ماسلو في هرمية الحاجات
١٧٤	نظرية مكليفلاند
١٧٩	نظرية فردريك هرزبرج

١٨٥	نظرية ماكريجور
١٩٠	نظرية فروم في التوقع
١٩٤	نظرية بورتر ولولر
١٩٦	النظرية اليابانية في الإدارة
٢٠٠	النظرية الإسلامية في الدافعية
٢٠٢	الدوافع والحوافز
٢٠٣	شروط الحوافز
٢٠٤	أنواع الحوافز

الباب الثالث البيئة الخارجية والسلوك

٢٠٩	مقدمة
٢١١	الفصل الثامن : الأسرة
٢١٣	مقدمة
٢١٤	وظائف الأسرة
٢٢٢	العلاقات الأسرية
٢٢٥	الفصل التاسع : الجماعة
٢٢٧	مقدمة
٢٢٨	تعريف الجماعة
٢٣١	خصائص الجماعات
٢٣٧	أسباب تكوين الجماعات
٢٣٩	أنواع الجماعات وآثارها السلوكية
٢٤٦	نظام الاتصال داخل الجماعات غير الرسمية

٢٥١	تماسك الجماعات
٢٥٥	الصراع أو النزاع داخل الجماعات

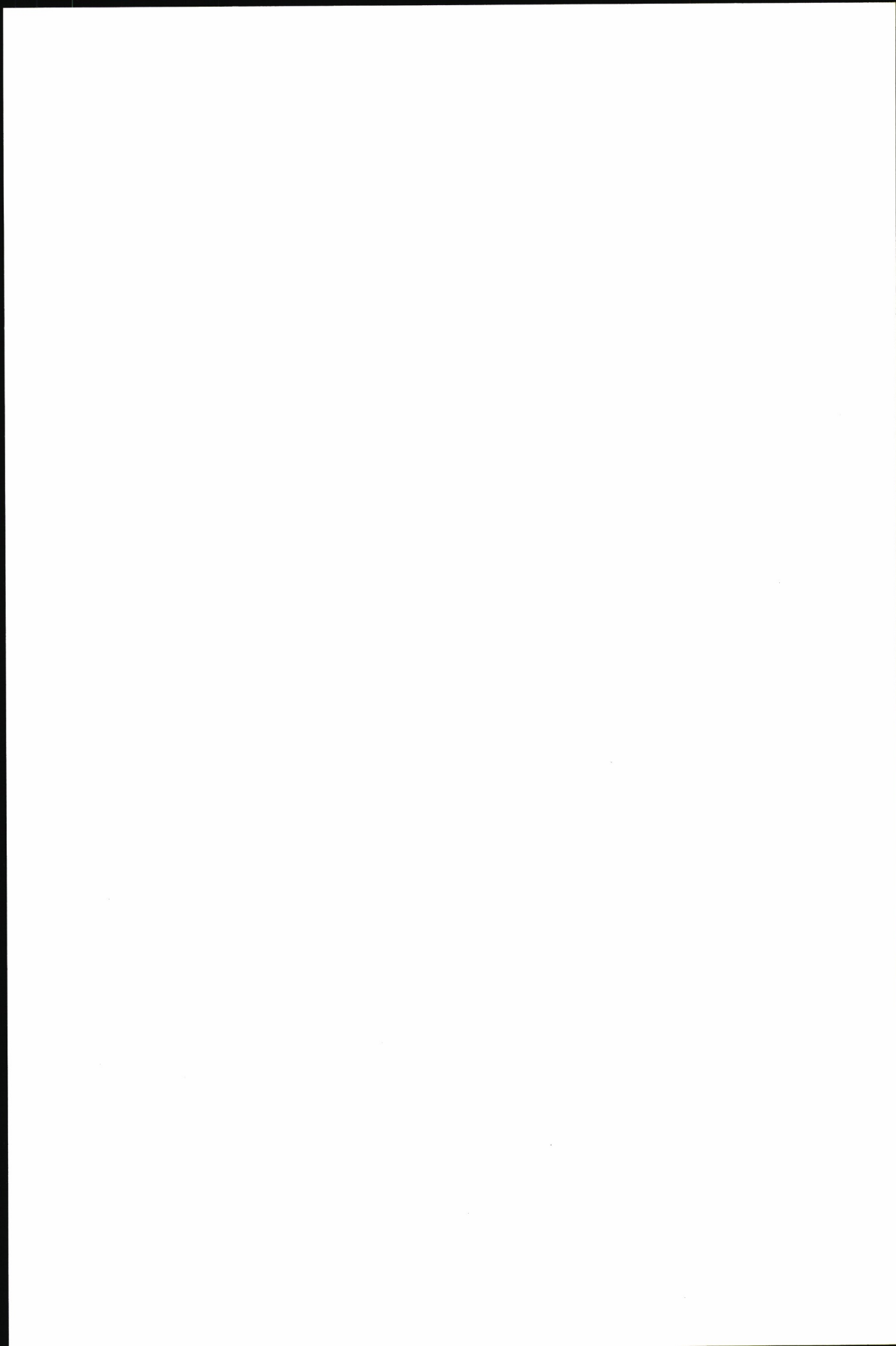
الباب الرابع البيئة الداخلية

٢٦٥	الفصل العاشر: اتخاذ القرارات
٢٦٧	مقدمة
٢٦٨	تعريف القرار
٢٧٠	خصائص القرار الإداري
٢٧٢	الفرد والقرار الإداري
٢٧٥	المشاركة في اتخاذ القرارات
٢٨٥	الفصل الحادي عشر: القيادة الإدارية
٢٨٧	مقدمة
٢٩٠	تعريف القيادة الإدارية
٢٩٣	عناصر القيادة الإدارية
٢٩٧	أنماط القيادة الإدارية
٢٩٨	النمط الأوتوقراطي التسلطي
٣٠٣	النمط الديمقراطي
٣٠٨	دراسة رنسيس ليكرت
٣٠٩	دراسة تانباوم وشميت
٣١١	دراسة بليك وموتون
٣١٧	الخاتمة

٣٢٥	المراجع
٣٢٧	العربية
٣٣٠	الأجنبية
٣٣٧	ثبت المصطلحات
٣٣٧	عربي - انجليزي
٣٤١	انجليزي - عربي
٣٤٥	الكشاف

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	
١٧	الشكل رقم (١) النظام المفتوح في دراسة السلوك الإداري
٨٦	الشكل رقم (٢) مراحل الإدراك
٨٨	الشكل رقم (٣) التكامل في الإدراك
٨٨	الشكل رقم (٤) التكامل في الإدراك
٩١	الشكل رقم (٥) التقارب في الإدراك
١٥٣	الشكل رقم (٦) مراحل نشوء الدوافع
١٦٨	الشكل رقم (٧) التوزيع الهرمي للحاجات الإنسانية
١٨١	الشكل رقم (٨) النظرية المزدوجة في الدافعية
٢٢٩	الشكل رقم (٩) ديناميكية النشاطات والتفاعل والشعور
٢٤٣	الشكل رقم (١٠) السلطة في الجماعات الأفقية
٢٤٣	الشكل رقم (١١) السلطة في الجماعات الرأسية
٣١٢	الشكل رقم (١٢) الشبكة الإدارية



تقديم

يعتبر السلوك الإنساني مصدرا للنشاطات والأعمال اليومية والقيم الإنسانية في حياتنا، فالأعمال والتصرفات التي نقوم بها يوما بعد يوم إن هي في الواقع إلا سلوك معين نتج عن حاجة لدى الإنسان، أو نتيجة لعدم توازن يحدث للإنسان مما يسبب له القلق والتوتر، الأمر الذي يضطره إلى القيام بسلوك معين لإعادة التوازن المطلوب. إن حياة البشرية مليئة بالآثار السلوكية في معظم مجالات الحياة المختلفة، فالآداب والآثار، والعلوم، والصناعة، والزراعة وغيرها من المعارف الأخرى هي في الواقع نتيجة لجهود إنسانية قدمتها للبشرية للاستفادة منها في مختلف المجالات، وهذه بالطبع تعتبر من الآثار الإيجابية للسلوك الإنساني، إلا أن هذا لا يعني أن جميع ما يصدر من الإنسان هو سلوك إيجابي فهناك آثار سلبية لما يصدر عن الإنسان من سلوك، فالاختراعات المدمرة للشعوب هي في عداد الآثار السلبية للسلوك الإنساني، والتي تكون من نتائجها الهلاك والدمار للشعوب.

ونظرا لهذه الأهمية فقد أولى كتاب الإدارة اهتمامهم لدراسة هذه الأفعال والتصرفات الإنسانية داخل التنظيم ومعرفة مكوناتها وأسباب ظهورها والعوامل التي ساعدت على نشأتها، والآثار التي تتركها هذه التصرفات والأفعال وإمكانية التحكم فيها. من هذا المنطلق، كان لا بد أن يكون الإنسان بدوافعه Motives وحاجاته Needs وأهدافه Goals والجهد Effort الذي يقوم به في المنظمة هو محور الدراسة، واتجهت الآراء في الفقه الإداري إلى الأخذ بهذا الاتجاه نظرا لما يعطيه من مدلول ذي قيمة في الاستدلال على ما يحدث داخل التنظيم. إن الاتجاه الذي كان ينادي بدراسة الإدارة

دراسة هيكلية قانونية لم تعد تعطي ثمارها في الوقت الحاضر حيث لا يستطيع إعطاء تفسير كامل لأسباب ما يحدث من تصرفات داخل التنظيم تؤثر على العملية الإنتاجية حيث تكون نظرتها قاصرة على ناحية واحدة من العملية الإدارية المتعلقة بالأمور الفنية والانتاجية والتنظيمية، مع اغفال الجانب الإنساني وماله من دور على الأداء الكلي للتنظيم.

إن التطور الذي حدث في نوعية الخدمات التي تقدمها الدولة الحديثة، جعل الدولة في الوقت الحاضر تقوم بنشاطات لم تعهدها في الماضي، فمواطنوها تعددت مطالبهم واحتياجاتهم كما أنها تنوعت من حيث الكم والكيف، فكان لزاما على الدولة أن تعهد بهذه الخدمات الجديدة إلى أجهزة إدارية تتولى التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الخدمات باعتبارها الجهة المعنية في هذا المجال. إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق هذه المطالب بكفاءة وفعالية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي للدولة والنظام الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، إن نسبة عالية من نجاح الإدارة في هذا الشأن إنما يعود للمساهمات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاما على الإدارة أن تولى أهمية بالغة للعنصر الإنساني في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته وأنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية فلا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة ومافيه من قيم وعادات وتقاليد. إن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يدفع عجلة الإنتاج إلى الأمام مما يثبت مكانة التنظيم وما يزيد من روابط الانتفاء بين الفرد والتنظيم.

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الكتاب إلى الاهتمام بالمشكلات الإنسانية Human problems كإحدى المشكلات التي تواجه التنظيم وذلك بالاهتمام بالطبيعة الإنسانية ومعرفة مكوناتها ورغباتها واحتياجاتها ومشاعرها وانفعالاتها إلى غير ذلك من عناصر الطبيعة الإنسانية. وهذا الكتاب إن هو إلا محاولة لفهم هذه الطبيعة في إطارها الصحيح والنظر إليها على أنها تكوين نفسي واجتماعي تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج أنواعا من السلوك البشري، وسنحاول في هذا الكتاب تناول أثر السلوك الإنساني على العملية الإدارية، وذلك باعتبار الفرد هو

جوهر العملية الإدارية، والمحرك الأساسي لها، فهي محاولة للتركيز على أهم المشكلات السلوكية التي تنشأ داخل التنظيمات نتيجة لرغبات في الفرد وحاجات يريد تحقيقها من انضمامه للعمل ومن علاقاته الاجتماعية مع زملائه في العمل ومع رؤسائه. فالموظف الذي لا يستطيع تحقيق التكيف المطلوب مع العمل الذي يقوم به سيولد لديه اتجاهات سلبية قد يكون لها تأثير سلبي على الأداء الكلي للتنظيم، كما أن الموظف الذي يواجه مشكلات مع زملائه في العمل أو رؤسائه سيؤدي إلى نشوء الخلافات والصراعات مما يبعد التنظيم عن أهدافه التي أنشئ من أجلها، إلى غير ذلك من المشكلات السلوكية التي تنبع من الفرد ذاته أو من البيئة المحيطة به.

إن على الإدارة مسؤولية تسيير دفة العمل في التنظيم نحو الأهداف المحددة سلفاً والعمل على عدم الخروج عنها وذلك بتوفير كافة الإمكانيات من مادية وبشرية. ولعل المشكلات السلوكية تعتبر إحدى المشكلات التي يقع على الإدارة مسؤولية حلها والتي تحدث داخل المنظمة، وأنه مهما بلغت المنظمة من تقدم في أساليب العمل لديها ومهما بلغت الأموال المتوافرة لديها ومهما وصلت من تطور في استخدام الطرق الحديثة في العمل، فإنها تظل تواجه مشكلة رئيسة وهي المشكلة السلوكية التي لا بد من مواجهتها وحلها لكي تصل المنظمة إلى مصاف التنظيمات الناجحة. إن ماتدعي به بعض التنظيمات أو تحاول أن تقنع نفسها بأنها تحقق درجة عالية من العلاقات الإنسانية كمحاولة لإخفاء حقيقة ما يدور من سوء في العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض أو بين العاملين ورؤسائهم سرعان ماتظهر حقيقته وتتكشف، وتبدأ علامات عدم الرضا والصراعات والمنازعات في الظهور مما يصيب التنظيم بالشلل والتفكك. إن الفعالية والكفاءة المطلوبة في التنظيمات يجب أن تكون شاملة لجميع مكونات العملية الإنتاجية بما في ذلك استخدام العنصر البشري وكيفية توجيهه نحو الأداء الأفضل وكذلك تحقيق رغباته وحاجاته ومراعاة مشاعره وعواطفه وتحقيق الطموحات التي يريد الوصول إليها.

منهج البحث

تتناول هذه الدراسة بحث بعض الجوانب المهمة في السلوك الإداري داخل التنظيمات وليس السلوك الإنساني عموماً فهذا مجال علم النفس وعلم الاجتماع، ونظراً

للترباط الكبير بين الفرد وما يحيط به من مؤثرات وما ينتج عن ذلك من تصرفات وأفعال، فإن الحقيقة تفرض معرفة الجوانب العديدة التي تؤثر على سلوك وتصرفات الفرد، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستحاول معرفة تصرفات الفرد باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التنظيم، من خلال الأبعاد الرئيسة التالية:

(١) فهم الفرد أو الوحدة الأساسية في التنظيم من حيث تكوين شخصيته التي تميزه عن غيره من الأفراد، وهذا يتطلب محاولة التعرف على المتغيرات التالية:

أ - دراسة شخصية الفرد والعوامل التي تؤثر في بناء هذه الشخصية بحيث تميزه عن غيره من الأفراد.
ب - دراسة العمليات السلوكية وما ينتج عنها من تأثير على سلوك الفرد، وسنركز في ذلك على العمليات التالية:

■ الإدراك الحسي

■ الابتكار

■ الاتجاهات

■ الدوافع

(٢) فهم الفرد في تفاعله مع الأفراد الآخرين داخل التنظيم وخارجه عن طريق دراسة الجماعة الصغيرة وديناميكياتها، وأثر ذلك على الفرد وكذلك دراسة أثر الأسرة على سلوكه وتصرفاته. وسنعمل هذين المتغيرين على أساس أنهما من المؤثرات الخارجية.

(٣) دراسة العمليات التنظيمية التي تحدث داخل التنظيم وما تقوم به من تأثير على سلوك الفرد. وخاصة عمليات اتخاذ القرارات والقيادة الإدارية.

(٤) نظرا للترباط الكبير بين الفرد والبيئة التي تحيط به، فإن الواقع العلمي والتفسير المنطقي لتصرفات وأفعال الفرد يفترض النظر إلى بعض مؤثرات البيئة عليها وأنه لا يمكن التعامل مع هذه التصرفات والأفعال بمعزل عن البيئة المحيطة، لذا فإن هذه الدراسة سوف تركز على دراسة بعض العوامل البيئية الأخرى باعتبارها متغيرات أساسية ومؤثرة على الجوانب السابقة كافة.

كما سبق يتضح أن هذه الدراسة سوف تأخذ بالمنهج المفتوح Open system في دراسة السلوك الإداري بحكم تعرضه لمجموعة من المتغيرات العديدة تحدد اتجاهاته وبالتالي سلوكه في المواقف المختلفة التي يواجهها، ولهذا لا بد من التعرف على هذه المتغيرات المحيطة قدر الإمكان لنعطي تحليلاً منطقياً لما يبدو من الفرد من تصرفات وأفعال داخل التنظيم، وهذا ما قد يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تأخذ بالأسلوب التقليدي في معالجتها لسلوك الفرد داخل التنظيم.

حدود الدراسة

نظراً لتشعب الموضوعات ذات العلاقة بدراسة سلوك الفرد، فإن هذه الدراسة ستنتقل من واقع المحدوديات التالية:

١) إن هذه الدراسة لا تدرس السلوك الإنساني بشكل عام وإنما ستركز على دراسة جزء من هذا السلوك وهو ما يحدث داخل التنظيم الإداري، وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف لن تتناول الفرد في أدواره الاجتماعية الأخرى.

٢) إن هذه الدراسة لا تستطيع الإلمام بجميع المتغيرات البيئية المحيطة، فهذا قد يخرج الدراسة عن هدفها، لذلك فإننا سنركز على أهم المتغيرات البيئية التي نعتقد أنها تلعب دوراً أساسياً في تكوين ما نلاحظه على الفرد من تصرفات وأفعال خلال العمل اليومي.

٣) إن الاستعانة بالعلوم الاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاجتماع ستكون في حدود أهداف هذه الدراسة ولن نعالج الموضوعات في علم النفس وعلم الاجتماع إلا بالقدر الذي يحقق أهداف هذه الدراسة.

آملين أن يحقق هذا الكتاب للطالب والباحث والقاريء كل خير ونفع، راجين المذرة عن أي نقص أو قصور.

الدكتور سعود بن محمد النمر