

إدارة السلوك الإنساني في المنظمات



الأستاذ الدكتور
محمد المحمدي الماحدي
أستاذ إدارة الإستراتيجية
كلية التجارة - جامعة القاهرة

القاهرة

1428هـ - 2007م



جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

أ. د محمد المحمدي الماضي

الطبعة السادسة
1428هـ-2007م

رقم الإيداع:
I.S.B.N: الترقيم الدولي:

للتواصل مع المؤلف:

E-mail: dr_mohammady@hotmail.com

إهداء

إلى أبناء أمتي.. المستقبل المأمون

عسى أن يكونوا أكثر قدرة
على تحقيق صورة أكثر إشراقا
تليق بخير أمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

+ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا .
فَأَلَّهَمَّهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا . قَدْ
أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا .
وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا "

[الشمس: 7- 10]

المحتويات



الموضوع	الصفحة
المقدمة	
الجزء الأول: أساسيات السلوك الإنساني في المنظمات	
الفصل الأول: مفاهيم وتعريفات حول السلوك	15
الفصل الثاني: الدراسة العلمية للسلوك	45
الفصل الثالث: أساسيات الشخصية	71
الفصل الرابع: الشخصية والتفاعل العملي	95
الجزء الثاني: الفروق الفردية	
الفصل الخامس: الإدراك والسلوك	115
الفصل السادس: التعلم والسلوك	127
الفصل السابع: الاتجاهات والسلوك الإنساني	141
الفصل الثامن: الدوافع والحاجات وعلاقتها بالسلوك الإنساني	151
الجزء الثالث: التفاعلات الجماعية للتنظيم	
الفصل التاسع: الصراع والسلوك التنظيمي	175
الفصل العاشر: الجماعات والسلوك الإنساني	197
الفصل الحادي عشر: التفاوض	207
الجزء الرابع: السلوك الإنساني والعمليات الإدارية	
الفصل الثاني عشر: اتخاذ القرارات الإدارية والسلوك الإنساني	221
الفصل الثالث عشر: الاتصالات والسلوك	263
الفصل الرابع عشر: الابتكار والسلوك الإنساني في المنظمات	301
الجزء الخامس: التغيير والتطوير التنظيمي	
الفصل الخامس عشر: مفهوم ونشأة التغيير التنظيمي	341
الفصل السادس عشر: مداخل التغيير التنظيمي	363
الفصل السابع عشر: نظريات واستراتيجيات إنجاز التغيير التنظيمي	389
الفصل الثامن عشر: مقاومة التغيير	431
المراجع	445

* * *

المقدمة



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، محمد بن عبد الله، النبي الأمي الأمين، الذي أرسل خير معلّم، ليخرج الناس من الظلمات إلى النور، بإذن الله العزيز الحميد.

فكانت مهمته ورسالته هي أعظم مثال وأسوة لما يمكن أن يحدث في إدارة السلوك الإنساني، وتحويله وتغييره نحو الأفضل.

فإن كان هناك شيء صعب في الإدارة، فليس أصعب من إدارة السلوك الإنساني، وأصعب ما فيه إدارة الإنسان لذاته، ومن ثم إدارته لغيره.

فإن فهم الإنسان كيف يدير ذاته، ويتحكم في عاداته، ويحكم إرادته لتوجّه عاداته نحو ما ينفعه، فإنه حينئذ يكون قد حقق أهم انتصار، وهو الانتصار الداخلي على نفسه؛ وبذلك يكون جديراً على تحقيق الانتصار الخارجي في تحقيق علاقات أكثر نفعاً وفائدة، ونجاحاً مع كل من يحيط به؛ ليحيا حياة طيبة يلفها النجاح والفلاح في كل جوانبها.

وبالرغم من أن دراسة السلوك الإنساني هي من أهم الأولويات لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة والمجتمعات عموماً، فإن الاهتمام به على المستوى الإنساني العام في الحياة العلمية والأكاديمية لم يبدأ إلا في وقت متأخر في حياة البشرية وكفاحها.

فإن أول ما شغل الإنسان في سيره نحو العلم والدراسة هو الاتجاه نحو فهم ما يحيط به، من أفلاك وكواكب وبحار ومحيطات وأرض وسماء ونجوم، ولم يتجه إلى دراسة نفسه إلا منذ وقت قريب، ربما يكون في نهاية النضج العلمي والحضاري للبشرية.

حيث بدأ الإنسان يسعى نحو فهم ذاته وتفسير كنه السلوك الذي يسلكه؛ لعله إن فهم نفسه ومحددات سلوكه يمكنه التنبؤ بهذا السلوك، ومن ثم التحكم فيه، وتوجيهه والسيطرة عليه، باعتباره ظاهرة ظاهرة كغيره من الظواهر.

لكن هل تعتقد أن يتم هذا بسلاسة ويسر، كما يحدث في العلوم الطبيعية؟ لا شك أن هذا الأمر يعتبر مسار جدل كبير، ولكن ما يمكن قوله: هو أن الاتجاه نحو دراسة السلوك الإنساني بشكل علمي تسير بشكل حثيث، وما يتم التوصل إليه من نظريات وأدوات تتراكم يوماً بعد يوم لتمثل رصيذاً مساعداً لتحقيق مزيداً من الفهم لهذا السلوك.

وإن كان الأمر المؤكد، والذي نزداد فيه يقيناً يوماً بعد يوم، هو أنه كلما ازدادنا معرفة بالإنسان وعلومه توصلنا إلى حقيقة مؤكدة، وهي: "أن ما نجهله

أكثر مما نعلمه"، وذلك على حد قول أليكسيس كاريل، صاحب كتاب "الإنسان ذلك المجهول".

ولعل أحد أهم الأسباب التي تُؤخّر الفهم المتكامل للظاهرة الإنسانية، هي أن الظاهرة والذي يقوم بدراستها هو شيء واحد، عكس ما يحدث في العلوم الطبيعية الأخرى؛ فالذي يدرس الفلك - كالمعادن مثلاً كظاهرة - هو شيء مختلف يسمى: "الإنسان"، بينما من يقوم بدراسة الإنسان هو الإنسان نفسه!!

وهذا هو مسار العجب والصعوبة؛ لأنه قد انتفى أمران مهمان، وهما: الحيادية في الدراسة وعدم التحيز، وكذلك الفهم الكامل للظاهرة وأبعادها، ولا يتحقق ذلك إلا لمن خلق هذا الشيء؛ لأنه يكون أدري به.

ولذلك لو أن علوم النفس والسلوك اتجهت اتجاهًا إيجابيًا آخر في الدراسة، تجمع بين ما توصلت إليه من أدوات ونظريات، ويستفيد ممن خلق الإنسان نفسه، وما ذكره عنه، فسوف تختصر الطريق بشكل كبير للوصول إلى حقائق عظيمة ومذهلة في هذا الصدد.

ولعلي أذكر هنا قوله تعالى: {وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمَ مَا تُؤَسُّوسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ} سورة "ق" 16

وقوله: { أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ} سورة الملك، 14

وقوله: وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَأَعْتَبَكُمْ إِنْ اللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ البقرة: 220 .

إلى غير ذلك في الآيات العظيمة التي تتناول النفس البشرية وما يحيط بها بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبالرغم من هذه الحقائق إلا أننا ما زلنا بعيدين عن الأخذ من هذا المنبع الفذ. رغم أنه ليس فقط مجرد أساس نظري عظيم ومتكامل، وإنما يقوم على واقع تجريبي ملموس لإدارة السلوك البشري وتحويله تفسيره والتحكم فيه وتوجيهه إلى الانتقال من وضع كان غاية في الجهل والجاهلية والضلال، إلى وضع سار فيه المسلم مرشدًا ومعلمًا وموجهًا ليس فقط لنفسه وإنما على مستوى البشرية يقودها نحو الحق والعدل والهداية والنور والصلاح والإصلاح .

وبالرغم من غزارة المادة المتعلقة بدراسة النفس والسلوك في التراث الإسلامي وبدرجة كبيرة إلا أن أخذ المتأخرين من المسلمين المهتمين بهذا المجال منها لا يزال ضعيفا أو هو في منتهى الضعف إن لم يكن معدوما.

وإنني أعترف أنني من هؤلاء المقصرين رغم أن لي محاولة متواضعة عن دراسة منهجية التغيير التنظيمي في الإسلام في بحث الدكتوراه الذي قدمته عام 1989م ونشرت بعد ذلك في كتاب¹

¹ محمد المحمدي الماضي ، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن (القاهرة: دار النشر للجامعات ، 2000)

وعلى كل حال فإن كل ما يطمح إليه المرء من مساهمة فعالة في تأصيل حقل للدراسة في العلوم السلوكية من منطلق إسلامي لا يزال حلماً يحتاج إلى كثير من الجهد، ليس الجهد الفردي المتواضع والمتناثر من هنا أو هناك، ولكن جهداً جماعياً منظماً تتضافر فيه جهود كافة المتخصصين المختلفين من أصحاب الرسالة. ولعل هذا يعتبر دعوة في هذا الصدد ليس فقط لبناء نظرية متكاملة في العلوم السلوكية وإنما أيضاً ويشكل أهم في كافة مجالات الإدارة.

والله أسأل سبحانه وتعالى أن يجعلني سبباً في تكوين كل هذا المشروع و المساهمة الفعالة فيه.

أما عن الطبعة التي نحن بصدها وهي الطبعة السادسة من كتاب حول السلوك التنظيمي، وقد صدر هذا الكتاب بعناوين مختلفة منذ أكثر من عشر سنوات حيث كانت طبعة الأولى مع أ.د. مبروك الهواري تحت عنوان السلوك الإنساني في المنظمات، والتي تميزت عن سائر الطبعات التي تلتها بإضافة جزء كبير من المدخل الإسلامي الذي أخذ من كتاب آخر وهو استراتيجية التغيير التنظيمي.

ولكن روي أن يعاد النظر فيه في الطبعات التالية وتم حذف وإضافة أجزاء بما يتوافق مع المنهج المحدد للطلاب الدراسين ومستواهم وصدرت طبعات تالية تحت مسميات مختلفة كان منها وأشهرها "السلوك التنظيمي" مع بعض التعديلات إلا أننا في هذه الطبعة وبالرغم من اعتمادها على كثير من الطبعات السابقة فقد حاولت أن أضيف إليها، وأعدل فيها سواء في مجال المادة المعروضة أو طريقة عرضها أو حتى شكل المؤلف ومستوى الطباعة والغلاف ليكون بشكل أفضل، خاصة أننا ونتيجة لطباعة مثل هذه المؤلفات لطلاب الكلية وبسعر محدد، قد عكفنا على طباعتها بتكلفة منخفضة توفيراً للطلاب ولمن يطبع .

خاصة في ظل التعدد السافر على حقوق التأليف من بعض الخارجين عن القانون، بأحراش الجامعة، والذين فشلت كل محاولات التصدي لهم. تماماً كتجار المخدرات والممنوعات الذين تجرعوا على فعل المخالفات والمنكرات والمحرمات واستحلوها وتمادوا فيها وساعدهم على ذلك وشاركهم في الإثم كل من شجعهم وعاونهم بشراء النسخ غير الشرعية منهم، فأضروا بحقوق كثيرة .

ولعلني أتوجه إلى طلابي وهم في بداية حياتهم الجامعية على أن يكونوا أكثر حرصاً على بناء وتكوين مستقبلهم العلمي و المهني ومن ثم الوظيفي فيما بعد على ما هو حلال و شرعي ،لأن ما بنى على حرام فهو حرام، ومن كون نفسه علمياً بالغش والحرام يكون قد حكم على رزقه المترتب على ذلك فيما بعد بأنه حرام، كما أفتي العلماء .

وبالرغم من كل ذلك فإنني احتراماً لطلابي وللعلم ولجميع القراء الأفاضل والمهتمين حرصت على طباعة أكثر تميزاً لتمثل الحد الأدنى اللائق لحمل العلم ونشره وإحترامه ، باعتباري أحمل رسالة قبل أي شيء وهذا ما حدث في طبعات

كتبي الآخري: إدارة الإستراتيجية، وأساسيات الإدارة والتنظيم والتي لاقت قبولاً واحتراماً متزايداً من كل من الطلاب والدارسين والممارسين وعموم المهتمين على السواء.

ومن ثم فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الطبعة بجهد في الإعداد أو الكتابة أو الإخراج أو التنسيق وأخص بالذكر د. محمد القاضي مدرس علم اللغة بجامعة حلوان، وابني عبدالرحمن والهيثم، وغيرهم ممن ساهموا في إخراج الكتاب بهذه الصورة.

وبالرغم من كل ذلك فلا يزال هناك الكثير من القصور والتقصير.

فإن طموحاتي كانت أكبر بكثير مما هو عليه الوضع الآن. فلا تزال ضغوط الوقت ومشاكل الحياة تعوق كثيراً مما أطمح إلى إضافته وتطويره

ثم يكون المبرر للإقدام المتعجل على الطباعة تحت وطأة بداية الدراسة هو أن هناك المزيد من الوقت والتطوير والإضافة في الطبعات التالية، وهذا ما أسأل الله أن يعينني عليه.

ولقد تم تقسيم المؤلف في هذه الطبعة إلى خمسة أجزاء يحتوي كل منها على عدة فصول تصل في مجموعها إلى ثمانية عشرة فصل وهذه الأجزاء هي الآتي:

- الجزء الأول: ويتناول أساسيات السلوك الإنساني في المنظمات وأهم المفاهيم المتعلقة بها.
- الجزء الثاني: ويتناول الفروق الفردية وأثرها على السلوك وخاصة ما يتعلق منها بالإدراك أو التعلم، أو الاتجاهات والدوافع.
- الجزء الثالث: ويتناول التفاعلات الجماعية التي تحدث في المنظمات وأثرها على السلوك وخاصة الصراع والجماعات والتفاوض
- الجزء الرابع: ويتناول السلوك الإنساني والعمليات الإدارية وخاصة اتخاذ القرارات والإتصالات الإبتكار الإبداع
- الجزء الخامس: ويتناول موضوعاً مهماً نختم به المؤلف وهو التغيير والتطوير التنظيمي محاولين أن نضع إطاراً متكاملماً لهذا الموضوع يكون مرشداً لكافة من يتصدى لأي عملية تغيير ليعرف أبعاد، ومفهوم ومداخل، ونظريات، وإستراتيجيات التغيير، ومشاكل مقاومته وكيف يمكن مواجهتها.

وإن كان في هذا المؤلف إضافة أو تجويد فهو من فضل الله سبحانه وتعالى وحده، وأما ما فيه من أخطاء أو قصور فإنة ناتج عن نفسي وتقصيرها وما يعترني البشر عموماً من النقص والنسيان والتعجل والقصور، راجبياً العفو من الله، ومن القراء، وأشكر كل من يوجه لي نصيحة أو ملاحظة

أ.د. محمد المحمدي الماضي

