

## الفصل الأول مفاهيم أساسية

### أولاً: تعريف السلوك التنظيمي:

- تعددت تعريفات السلوك التنظيمي باختلاف العلماء:
١. تعريف سيننلايف وواليس هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها .
  ٢. تعريف ديفيز يري أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.
  ٣. تعريف العديلة إن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.
  ٤. تعريف حديث ستيفن روبيتز ٢٠٠٥م: هي الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة.

### ثانياً: مفهوم السلوك التنظيمي :

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة<sup>(١)</sup>. ينطوي مفهوم السلوك التنظيمي علي حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة. ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي تفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات.

(١) جيرال جونيرج، إدارة السلوك في المنظمات، ط٢، الرياض، دار المريخ، ١٩٩١م، ص٣.

## ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي:

- يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:
- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير علي فعالية المنظمة.
  - تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتتمية وتطوير هذه الموارد.
  - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول الي طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك<sup>(١)</sup>.
- لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن ان تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي:-
١. الإجابة علي الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
  ٢. معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار.
  ٣. معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات
  ٤. معرفة العوامل البيئية المؤثرة علي سلوك الموظف وإنتاجيته.
  ٥. توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
  ٦. معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين محاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثه.
  ٧. توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبيه وتأثيره علي العاملين.
  ٨. معرفة أفضل السبل للتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
  ٩. معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير اكبر عند كل مستوي إداري (مادي- معنوي ... الخ)<sup>(٢)</sup>.
  ١٠. الوقوف بشكل اكبر علي وأدق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها علي المنظمة ومستوياتها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.

(١) المرجع السابق، ص ٤.

(٢) أحمد السيد، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة، ٢٠١١م، ص ١.

١١. معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.

١٢. معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.

١٣. معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية علي العاملين.

### رابعاً: أهمية السلوك التنظيمي:

#### ١. من الناحية العلمية:

إمكانية تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي اهتمت بإيجاد العلاقات بين نمط القيادة والمتطلبات والموقفية ويستخدم أيضا السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم اداء العاملين. كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد اللذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل علي تنميتها.

#### ٢. أهمية النمو الشخصي للأفراد:

إن فهم السلوك يعد انجازا ومكسبا شخصيا حيث تزداد معرفة وإدراك الفرد لذاته ويعد ذلك احد أشكال القدرة علي فهم الآخرين والعمل بفعالية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين امرأ ضروريا لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

#### أهمية السلوك التنظيمي:

##### أ - التوضيح (التفسير):

بعد التغير من أسباب حدوث ظاهرة أهداف دراسة السلوك التنظيمي. فمثلا العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر والمثل الوظيفي وعند ذلك يمكن المديرين اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل

##### ب - التنبؤ:

يتنبأ المديرين بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرار أو التصرفات ويمكن للمدير التنبؤ باستجابة السلوكية للأفراد وذلك بناء

علي معلومات مستمرة من علم السلوك التنظيمي كما يمكن اختيار مدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان مقاومه العاملين

### ج السيطرة:

معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في السيطرة علي السلوك العام للعاملين من داخل المنظمة فالمعرفة المسبقة للمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة علي تحقيق الرقابة والسيطرة<sup>(١)</sup>.

### خامسا: خصائص السلوك التنظيمي:

١. يتطلع السلوك التنظيمي إلى تحسين الموارد البشرية أن أرباب الأعمال والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا بالقطع يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين فكانوا يعتبرون أنهم أناس كسالى يكرهون العمل ويحتاجون إلى التوجيه ولن يعملون إلا إذا تم دفعهم وإجبارهم علي العمل
٢. يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة الديناميكية للمنظمات المنظمة بناء اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها ويعترف علماء السلوك التنظيمي بان المنظمات ليست وحدات ساكنه ولكنها ديناميكية ودائمة أي أنها انظمه تغذيه ذاتيه تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة مثل المواد الخام إلى مخرجات منتج نهائي مثلا يفرض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي يتفق علماء السلوك التنظيمي عل عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات فمثلا هناك عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية مثل قيام الأعمال الفردية المهارات ودوافع المثابرة في العمل ولكن وحدها توضح فقط جانب من الصورة فيجب علينا أيضا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفية مثل العلاقات الاجتماعية بين زملاء وكذلك العوامل البيئية المحيطة مثل الاقتصاد القومي.

(١) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م، ص ٢.

فكل هذه المتغيرات لا تلعب أدوار منفصلة في التأثير علي كيفية تصرف فرد معين حين يعمل ولكن تأثيرها علي السلوك يكون موحدًا ويزيد من تعقيد الموقف<sup>(١)</sup>.

### **التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:**

لم يبدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي إلا في بداية القرن العشرين وزاد الاهتمام في العقود الأخيرة من هذا القرن ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الآتي:

#### **الإدارة العلمية:**

اهتمت الإدارة العلمية بزيادة الإنتاجية للعاملين وبدأت بالتفكير بالطرق التي تؤدي إلى ذلك وتوصلت إلى أمور علي يد الأب الروحي للإدارة فريدريك تايلور من أهمها:

- يجب تجزئة وظيفة الأفراد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.

- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتطلع الإدارة بمهام الوظائف والأجور والتعيين ويتطلع العملاء بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لها.

#### **حركة العلاقات الإنسانية:**

قام التون مايو وزملائه بإجراء تجارب لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية والأداء من خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية معاملة الإدارة للعاملين إلى طبيعة العلاقات داخل العمل بدراسة ما يلي:

١. العلاقة بين الإضاءة والإنتاج.
٢. العلاقة بين الظروف المادية والأداء.
٣. الاهتمام بأمور أخرى اجتماعية غير مادية.
٤. إجراء تجريبه علي مجموعه بطيئة من العمال ومجموعه سريعة فوجدوا أن العمال لا يحاولون زيادة الإنتاج بل البطء في الإنتاج وتغير الإنتاج بحثوا في الأسباب وتوصلوا إلى<sup>(٢)</sup>:

(١) جيرالد جرنبيرج، مرجع سبق ذكره، ص ١٢

(٢) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ٣٢.

- الخوف من زيادة معدل الإنتاج.
- إن الإدارة تسعى إلى هذا الحد من التاج.
- حماية الزملاء البطيئون في العمل.

من هنا كان لابد لفت انتباه الإدارة بإنهائه يجب عليها الاهتمام بالعوامل الأخرى المادية إذا ما أرادت أن تعمل علي زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

### **النظرية الكلاسيكية للتنظيم:**

تتمثل هذه النظرية بعدة نظريات منها:

**نظرية التقسيمات الإدارية:** اهتمت بالكفاءة الإدارية للتنظيم لكل من اكبر روادها هنري تاييلور وما نادي من مبادئ إدارية لها الأثر الكبير في نجاح المنظمات وهي ١٤ مبدأ منها:

تقسيم العمل السلطة والمسئولية المركزية وحدة الأمر وحدة التوجه التسلسل الهرمي للوظائف مكافأة العاملين والعدالة والإنصاف المبادرة وروح الجماعة وحدة الهدف أولوية المصالح الشخصية.

**تقييم العمل:** يمكن تقييم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصون في او تعين متخصصون للقيام به.

**السلطة والمسئولية:** السلطة تعني الحق في إصدار الأوامر. أما المسئولية فتعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر<sup>(١)</sup>.

### **الضغط والمركزية:**

- وحدة الأمر: حين يتلقى المرؤوسين التعليمات من رئيس واحد فقط.
- وحدة الهدف: تعني أن كل وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها إلى تحقيق أهداف المشروع.

**أولوية المصالح العامة علي المصالح الشخصية:** وهذا يعني عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الفرد تأتي مصلحة المنظمة في ترتيب متقدم.

لابد من وضوح التبعات الرئيسية باعتبارها خطوط والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلي كل منها أن يتبع الخطوط بدقه في عملية الاتصالات.

(١) المرجع السابق، ص ٣٣.

**العدالة والإنصاف:** لابد من توفير معاملته عادله لكل العاملين.  
النظرية البيروقراطية: صاحب هذه النظرية عالم الاجتماع ماكس وبيرر  
والذي اقترح صيغه مثاليه للهيكل التنظيمي وكان يعتقد ان هنالك طريقه  
مثلي لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عاليه ولهذا بين ماكس  
وبيرر نظرية في البيروقراطية علي المبادئ التالية<sup>(١)</sup>:

- التخصص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناتج للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي: ضرورة لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيههم.
- نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام العلاقات غير الشخصية: مطلوب شيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.

### **السلوك التنظيمي في العصر الحديث:**

في عقد الأربعينيات كانت هنالك إشارة واضحة ليصوغ علم جديد فقد  
نوقشت أول رسالة دكتوراه في السلوك التنظيمي عام ١٩٤١ وبعدها بحوالي  
أربع سنوات ظهر أول مرجع في الموضوع في أواخر الخمسينيات وبداية  
الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبين الكثير من البرامج  
لبحوث دراسة بعض العمليات الأساسية في الموضوع أي أن فترة الأربعينيات  
والخمسينات شهدت نمو غير منتظم في استخدام الطريقة العلمية في القضايا  
الإدارية والتنظيمية كما شهدت فترة الستينيات نمو دراسة السلوك  
التنظيمي<sup>(٢)</sup>.

### **نظريات السلوك التنظيمي:**

#### **١. نظرية ميكافيللي في تفسير السلوك الإنساني :**

علي انه سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك وان الأسلوب المناسب  
للسيطرة علي السلوك هو القسوة والخداع أو أي وسيله أخرى يمكن من  
خلالها للسيطرة علي هذا السلوك.

(١) المرجع السابق، ص ٣٤.

(٢) فابقة فوزي حسن، نظرية المنظمة، (بغداد، دار الشؤون الثقافية، ١٩٩٠م)، ص ٢٤.

وقد كتب ميكافيللي كتابه (الأمير) في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية وفي هذا الكتاب وصف ميكافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفو وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة.

وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى لو كانت غير شرعية أو أخلاقية هي مشروعه ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية وقد تولت نصائح ميكافيللي للأمير الكفو بضرورة استخدام المكر الخداع التدليس والدهاء والمناورة بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لأحكام الرقابة علي تصرفات وسلوك المرؤوسين. ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافأة علي أن يكون هذا في ظل استخدام الردع.

## ٢. النظرية السلوكية:

هي أن تنتظر للأنماط السلوكية للأفراد علي أنها لإنشاء لوجود فوارق داخلية للفرد وإنما تكون ناتجة بسبب المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك الأفعال مما ينتج أنماط سلوكية<sup>(١)</sup>.

## ٣. نظرية الرشد:

ونقول أن الإنسان يملك قدره رشيدة علي تحديد واختيار أنماط سلوكيه بما يتناسب مع مواردها وممتلكاتها بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة لاختياراتها وتصوراتها ويبدل جهد وطاقه لإشباع رغباته.

## ٤. نظرية جشطالت:

تقول هذه النظرية أن البيئية التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعه من العناصر متداخلة وإذا حصل تغير فيها ستؤدي إلى حالة عدم التوازن مما يحقق حاله من القلق والتوتر.

## ٥ النظرية الكلاسيكية:

تشير إلى أن النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني ولقد افترضت هذه النظرية بأن الأفراد كسالي وأنهم غير قادرين علي تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين ولهذا فإنهم غير قادرين علي أداء

(١) المرجع السابق، ص ٢٤.

أعمالهم بصورة سليمة وفعاله وعليه وجب السيطرة علي هذا السلوك غير الرشيد فبات افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي علي العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات<sup>(١)</sup>.

### **محددات السلوك التنظيمي:**

إن السلوك التنظيمي يعتمد علي عدد من المحددات منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة فان اطلاع الإدارة علي مستوي شخصيات العاملين أو إدراكهم أو دوافعهم أو مدي ثقافتهم سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الأفراد ومحاولة توجيههم نحو تحقيق أهدافهم هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن اطلاع الإدارة علي التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون بما يخدم روح التنظيم.

### **محددات السلوك علي الفرد:**

من المعلومات المهمة التي تقتضيها إدارة المنشأة في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل وعند دراسة هذا السلوك وجد انه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد وهي الشخصية، الإدراك، التعليم، الاتجاهات، الدوافع والقيم<sup>(٢)</sup>.

### **١/ الشخصية:**

أ- تعريف الشخصية: هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبيا للمثيرات البيئية من حوله، وأوضح دكتور خليفة بركات في كتابه (تحليل الشخصية) يمكن تعريف الشخصية بأنها: هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداده ومكوناته الجسمية والعقلية الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات إذا كان بها أسلوبها الخاص المميز لها عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

(1) WWW.HVDISCUSSION.COMHR4979.

(٢) زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط٢، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٤م، ص٣٤.

ب- مفهوم الشخصية: الشخصية والصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين ويركز جوردون البورت علي النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبار أنها نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية.

ج- أهمية الشخصية في مجال الأعمال: إن الشخصية تمثل أهمية خاصة في مجال إدارة الأعمال وان دورها مؤثر جدا في نجاح أو فشل تلك المنظمة فالمنظمات عند توفيرها لمواردها البشرية تقوم بالآتي: تحديد وظائفها والمتطلبات التي تريدها كل وظيفة.

تبدأ بعمليات الاختيار سواء كانت عقلية أو نفسية تؤخذ نتائج هذه الاختبارات كمؤشرات للشخصية من حيث الاتزان والتكيف مع المواقف والقدرة علي التخطيط واتخاذ القرارات ونجد ان الشخصية المطلوبة في مجال الأعمال تقتضي توفر الشخصية الإدارية والشخصية التي تتمتع بصفات القيادة والخلقية الإدارية بينما الشخصية الإنسانية تعني الشخصية التي تتمتع بسلوكيات ايجابية كالجانب الإنساني<sup>(١)</sup>.

د- مكونات أو محددات الشخصية: وقد قسم علماء النفس هذه المحددات إلي خمسة محددات شملت الآتي:

١. محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة إلى علاقة الفرد بالبيئة المحيطة.

٢. المحددات الأولية التي تتمثل في الخصائص الوراثية.

٣. محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه الوظيفة.

٤. محددات خاصة بالحاجات الإنسانية.

٥. السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين.

المحددات الأولية: يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثية تنتقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من ولادته تحمل هذه الجينات كثيرا من الصفات

---

(١) المرجع السابق، ص ٣٥.

بعضها موجب والآخر سالب فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السلبية فهي تلتقي بالتزاوج بصفات سالبه أخرى، الصفات الوراثية تشمل الذكاء واللون والكثير من الصفات هذه الصفات يتعد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمه للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

**محددات مكتسبه من البيئة المحيطة:** تقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثيرها بهم وتأثرهم بها.

**محددات خاصة بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها:** إن لكل وظيفة سلوكيات محده تقتضي شاغلها إن يؤديها وبالتالي فإن الفرد حينما يؤديها يشغل وظيفة ما فكأنما يؤدي دورا محددات تقتضيها هذه الوظيفة ومن ثم يصبح هذا السلوك سلوكا وظيفيا كثيرا ما نلاحظ في واقع الحياة العلمية تبايننا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل وتصرفات الشخصية الأخرى<sup>(١)</sup>.

**الحاجات الإنسانية للفرد:** تعتبر الحاجات الإنسانية للفرد دافعا لسلوك الفرد بحيث تمثل الحيوية والطاقة التي تدفعه لإشباعها بحيث ان هذه الطاقة والحيوية تعكس لنا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية من حيث النشاط والكسل والجدية والتسيب بحيث تعكس هذه السلوكيات الصفات والملامح الشخصية وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضا بالقدرات المختلفة التي يمتلكها الفرد من القرارات العقلية أو عقلية أو عاطفية.

**السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين:** يقصد بالمواقف غير الروتينية كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث والحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل ويأتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف مثال: قد تنص اللوائح علي أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاثة فواتير عمل من ثلاث جهات مختلفة وان يتم الشراء من اقلها سعرا أو يتم

---

(١) المرجع السابق، ص ٣٦.

الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال او ان يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها الدولة<sup>(١)</sup>.

### خصائص ومميزات الشخصية:

هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من شخصية لأخرى مثل التميز بمعنى ان للشخصية صفات تميزها دون شخصية أخرى أو قد يتمتع بسمات معينة كالكبرياء والاعتزاز والتواضع أو الشخصية القلقة... الخ وكلها خصائص وسمات نجدها تختلف من شخصية لأخرى.

١/ اثر الحاجات في توجيه سلوك الفرد: لاشك أن الإحساس بالحاجة لدي الفرد اثر كبير في السلوك المعين لإشباعها فمتى ما كان الفرد قدرا علي هذا الإشباع سارت الأمور عادية ومتى ما كان عاجزا عن إشباعها كانت احتمالات الإحباط كبيره وقد عرف علماء الإدارة الإحباط بأنه (إعاقة الفرد في سبيل الحصول علي الأهداف للأسباب والظروف المادية أو الاجتماعية غير الملائمة أو نقص قدرات الفرد المادية أو الذهنية).

٢/ الغريزة كمحدد لسلوك الشخصية: وتعني الغريزة كما يري الدكتور شوقي جود بأنها التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد وبشكل لا إرادي (تلقائي).

٣/ نظرية الشخصية: لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالا للبحث والدراسة ونتاجت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية وسوف نعدد فيما يلي بعض منها:

أ/ نظرية السمات: وفقا لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية التي يمكن أن يتميز بها فرد عن الآخر ونجد أن أي شخصية تتشكل من مجموعة من تلك الصفات والخصائص ينقسم الأفراد إلى ثلاثة فئات وفقا لخصائصهم في الاستجابة مع الآخرين<sup>(٢)</sup>.

(١) المرجع السابق، ص ٣٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٨-٣٩.

- الفئة المتفائلة ايجابيا وهم الأفراد الذين يتفاعلون مع غيرهم ويكونون صداقاتهم ونجدهم علي استعداد للتعاون والتفاعل الايجابي مع الآخرين.

- الفئة التي تبني تعاملها وتفاعلها مع الآخرين مرتبطا بمصالحها الشخصية ونجدها تسعى دائما للسيطرة علي الآخرين وإخضاعهم لها

- الفئة السالبة وهي نوعية من الأفراد تبتعد عن المجموعة ويكون سلوكها دائما سلبيًا من حيث التعاون والتفاعل مع الآخرين وبالتالي هي لا تبحث علي علاقات اجتماعيه فهي انطوائية ومكفيه ذاتيا.

وهناك مجموعة خصائص أو السمات الشخصية التي تتبع نتيجة الاستجابة الشخصية أو التفاعل بين الفرد ومن حوله وتشمل الاستقلال والمبادرة والإقبال علي الآخرين والسيطرة والكبرياء والتنافس والاجتماعية... الخ ومما لاشك فيه أن هذه الخصائص تمثل جانبا من شخصية الفرد<sup>(١)</sup>.

ب/ نظرية الذات: وهي من النظريات الهامة في مجال السلوك التنظيمي (الحناوي ١٩٨٦م) تري هذه النظرية أن هنالك مجالين للشخصية هما:

أولا: الذات الشخصية وتشمل العمليات النفسية الرئيسية من إدراك وتعلم ودافعية.

ثانيا: الذات الاجتماعية وتعني تصور الفرد للآخرين.

ج/ نظرية الأنماط: قسمت هذه النظرية الرئيسية للسلوك الإنساني كما يلي:

أولا: الأنماط المزاجية: وينطوي تحتها أربع مجموعات هي:

١. الغامض ومتغلب المزاج وحاد الطبع

٢. الصامت الحزين والمكتئب والمتشائم دائما

٣. ذو الطبع البارد والجاف

---

(١) المرجع السابق، ص ٤٠.

٤. المتحمس الممتلئ بالأمل والثقة في الحياة.

ثانيا: الأنماط الجسمانية: تقسم الأفراد وفق الصفات الجسمانية الآتية:

١. السمنة: السمين مثلا بقوه يميل للمرح والروح الاجتماعية.

٢. النحالة: النحيل تجده يميل للعزلة (غير اجتماعي).

٣. استدارة الجسم البدنية والعضلات الذي يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل للسيطرة والصراحة، المخاطرة ووفق هذه النظرية نجد أن كل صنف من هؤلاء أو كل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر<sup>(١)</sup>.

ثالثا: الأنماط النفسية: وينقسم الأفراد وفق هذه الأنماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء والانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجد شخصيته منفتحة في تعاملها مع الآخرين.

رابعا: الأنماط الاجتماعية: قسمها علماء النفس أيضا إلى مجموعات مختلفة مثل:

١. النمط الفكري ويضم العلماء والفلاسفة.

٢. النمط العملي ويضم عمال الزراعة والصناعة والجيش.

٣. النمط الإنساني ويضم المعلمين والأطباء ورجال الدين.

٤. النمط الإحساسي ويضم رجال الفن والشعر.

### علاقة الشخصية بالسلوك:

تهتم مقاييس الشخصية ومنها مقياس اميول والقدرات بالتعرف علي بعض الخصائص الأساسية للشخصية وهذه الخصائص قد تتاسب متطلبات عمل معين فكل عمل قد تتاسبه خصائص وموصفات معينة ينبغي توافرها في شاغلها وفيما يلي مزيد من السمات والتفصيل عن تأثير الشخصية أو سمات الشخصية علي بعض جوانب السلوك عن الآخر يمس منها سلوك العمل والأداء.

(١) كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م)، ص ٦٤.

## ١ / الرغبة في الانجاز:

يتميز الأشخاص ذوي الانجاز العالي بان لديهم الرغبة في إتمام العمل بنجاح وبذل مجهود متميز والسيطرة علي مشاكل العمل وبالتفاني في العمل يشترط أن يكون مناسباً لقراراتهم ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مد تقدمهم في العمل ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وان يكون العمل به شي من التحدي لقدراتهم وعليه فان العمل الروتيني المتكرر كالعامل المكتابي أو المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مثيراً لدوافع الانجاز لدي شخص بينما العمل الإداري والفني والذي فيه شيء من التغيير ويحتاج إلى إبداع ويعطي بعض من التحدي مثل الوظائف الإدارية يتم تهيئة الفرصة بظروف وظيفية تطلق دافع الانجاز من خلال توفير فرص التحدي وصعوبة مناسبة للعمل ومعلومات مستمرة عن مدي التقدم في العمل وتقدير المجهود المتميز<sup>(١)</sup>.

## ٢ / الحساسية للعلاقات الاجتماعية:

هناك مجموعة أخرى من الخصائص التي تشير مدي حساسية الفرد لعلاقته مع الآخرين وهناك مجموعة من المقاييس تقيس التعبير الاجتماعي والمشاعر العاطفية والمشاعر الاجتماعية والأفراد الذين يحصلون علي درجات عالية في هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين في المجالات والوظائف الاجتماعية بطبيعتها وان يكونوا مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويميلون إلى التفاعل بصورة اكبر وأعمق وأفضل ومن أمثلة الوظائف التي تحتاج إلى هذه الصفات مندوب المبيعات والإحصائي الاجتماعي<sup>(٢)</sup>.

## ٣ / النزعة للسيطرة والهيمنة:

يختلف الناس في هيمنتهم ونزعاتهم والسيطرة علي السادة والوصول إلى مراكز لامعه وعاليه في التنظيم وهنالك مقاييس وخصائص مثل الجسم والسيطرة وحب الظهور.

(١) المرجع السابق، ص ٦٥.

(٢) المرجع السابق، ص ١٩٤.

وان الأشخاص اللذين يحصلون علي درجات عاليه في هذه المقاييس ينجحون في القيادة والإدارة الآخرين علي الأخص في الحالات التي تكون فيها الجماعات تحت الضغوط عمل أن جماعة العمل مهتمة أساسا بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعية وظروف القيادة مرتبطة لوجود وبحل مشاكل عويصة.

#### ٤ / الاستقرار والاعتمادية:

يتسم بعض الناس بإمكانهم الاعتماد عليهم وأنهم مستقرون في أنماط تصرفاتهم وان سلوكهم دائم الاتصال وانه يمكن توقع تصرفاتهم وسلوكهم تقليدي وغير شاذ ويميل إلى هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا أعضاء مثاليين في تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة وخلافا لهذا فان الشخص الهوائي ومتقلب المزاج الدائم التغير ينظر اليه كمصدر متاعب للجماعة التي ننتمي إليها.

#### ٥ / موقع السيطرة علي الظواهر السلوكية:

يختلف الناس في تقديراتهم لمكان وموقع المسببات الأساسية للظواهر حولها فالبعض يظن أن الظواهر التي ترتبط بتشكّل وتتأثر أساسا بعوامل خارجه عن الإدارة مثل الظروف والصدق وموقع التحكم لدي هؤلاء الناس خارجي يمكن أن نطلق عليهم جواز.

#### جدول رقم (١/١)

يوضح الجدول التالي المقارنة بين سلوك العمل لكل من الداخليين والخارجين

الخارجون	الداخولن
يحبون العمل الذي يتم توجيهه إلى من الآخرين يستمدون رضائهم من آراء الآخرين عن أدائهم	يحبون العمل الذين يساهمون في تشكيهه يستمدون رضاهم من أدائهم للعمل
يعتدون علي خبرات الآخرين	يعتمدون علي تحفيزهم وتأثير نفوذهم علي الآخرين
مرؤوسون بطبيعتهم	مديرون بطبيعتهم
يستخدمون سلطة الجبار والقهر	يستخدمون سلطة الإقناع
يحبون العمل المحدد بالتفاصيل	يحبون العمل المرن الحر

## ٦ / أنماط الشخصية:

أ. نمط الشخصية (أ) تميل أن تكون علي عجله وتميل إلى أن منافسة الآخرين وعلي هذا فقد تراه يؤدي عمله بسرعة وانطلاق وقوة وربما يفعل شيئاً في نفس الوقت ويتكلم بسرعة مع استخدام يده وجسمه وتعبيرات وجه وهو شخص طموح ويجب أن يضع لنفسه حدود زمنية لنهاية عمله وهو مدمن للعمل وليس لديه اهتمامات جانبية كثيرة خارج العمل.

ب. نمط الشخصية (ب): وهي تميل ان تكون هادئة ومستكينة وغير مستعجلة ولا يحب ان يتنافس مع الآخرين وهو يؤدي عمله في هدوء ويؤديه دون استعجال ويؤدي الأشياء الواحدة تلوي الأخرى ببطء ثم بالتدرج لم يتم العمل من أساسه<sup>(١)</sup>.

### جدول (٢/١)

#### الجدول التالي يوضح المقارنة بين نمط الشخصية (أ) والشخصية (ب)

المحاور	الشخصية (أ)	الشخصية (ب)
السمات	منافسة مستعجلة متوتر	غير منافس للآخرين وبطيء وهادئ
الأداء	أفضل الأعمال التي تحتاج إلى السرعة	وسواء في الأعمال التي تحتاج إلى سرعة وأفضل في الأعمال التي تحتاج إلى تقدير ويحث
السلوك	يفقد أعصابه ويدخل في صراعات	يتحكم في أعصابه ويتماسك
الصحة	الإصابة بأمراض القلب والشريان والمعدة علي الأخص لو انه من الخارجين	صعب الإصابة بأمراض القلب والشريان والمعدة

(١) دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٩م ص ١٩

## ٧/ تحمل المخاطر:

- يختلف الناس في درجة تحملهم للمخاطر أثبتت الدراسات ان الناس اللذين يتميزون بدرجة عاليه من المخاطر يميلون إلى:
- أ. اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل السريع.
  - ب. استخدام معلومات أقل.
  - ج. يثقون بدرجة اعلي في قدراتهم علي اتخاذ القرار من أولئك اللذين يتميزون بعدم ميلهم إلى المخاطرة.

## ٨/ ضيق الأفق:

يشير ضيق الأفق إلى تميز صاحبه بعدم التفتح الذهني وعدم المرونة وتشير الدراسات إلى أن الأفراد أو على الأخص المديرين منهم المتصفون بضيق الأفق يحبون أن يحددوا أعمال مرؤوسيههم بصورة تفصيلية وحاسمه، كما أنهم يحبون رؤسائهم اللذين يتمتعون بنفس النمط وتكون الطامة الكبرى عندما يتميز الأفراد بالضيقتين الأخيرتين تحمل المخاطر وضيق الأفق معا وهنا يميل الفرد إلى تجميع معلومات اقل او اتخاذ سريع للقرار وعدم تنظيم سليم للوقت والعمل وأداء عام منخفض والغريب انه بالرغم من هذه الظواهر السلوكية غير المطمئنة فهم يشعرون بثقة في قدراتهم علي العمل والأداء<sup>(١)</sup>.

## ٩/ الميكيا فيلية (الشخص الوسيلى):

الشخص الميكيا فيللي ذو قدره عاليه علي المناورة وإقناع الآخرين والتأثير عليهم أكثر من الأشخاص اللذين لا تتوفر فيهم هذه الصفة والشخص ميكيا فيللي مقنع جدا في ظروف الاتصال الشخصي المباشر مع الآخرين وحين ما تتعدم قواعد الحكم علي تصرف أو فرد معين حينما يمكن علي المشاعر الانفعالات وحينما يستخدم العلاقات الشخصية.

والشخص الذي تتوفر لديه الصفات الميكيا فيللي ينجح في الوظائف التي تحتوي علي مواقف تفاوض وإقناع ومقابلات وحينما تلعب الحوافز المادية دورا بارزا.

(١) زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٦٦.

## أثر الرضا الوظيفي وضغوط العمل على مستوى الأداء:

من المؤكد أن الرضا الوظيفي فرضا عن وظيفة يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية فالفرد الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همه ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد كفاءة الإنتاجية أما عدم الرضا من المهن فينتج عنه سوء التكيف

ويكون الفرد غير متوازن انفعاليا بالإضافة إلى إحساسه بالضجر والاستياء والإحباط أن ميل الفرد لعمله فيه المردود الايجابي علي نفسيته وعلي عملية الرضا تتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية.