

أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي

أ/ناجي لبيتم
أستاذ مساعد قسم (أ) قسم علم الاجتماع
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

ملخص المقال:

لقد جاء في أعقاب الثورة الصناعية العديد من التيارات والمدارس الفكرية والتنظيمية التي سعت إلى تعظيم أداء ومخرجات العمال داخل أرجاء المنظمات على تنوع أحجامها ونشاطاتها وأهدافها، ولقد كان الاتفاق السائد بين مختلف المفكرين والمنظرين في ذلك الوقت أنه ما من سبيل لتلافي هذه المعضلة السوسيو- تنظيمية إلا من خلال الوقوف على تشريح وفهم وتفسير مكونات السلوكيات العمالية، ولقد تمخض على إثر تلك الدراسات والأبحاث العلمية التي أقيمت في ذلك الوقت رصد وتشخيص أهم المحركات والمحددات السوسولوجية والسيكولوجية المعيارية التي يتوجب على العمال التقيد بها، والتي تتحكم في تشكيل سلوكياتهم، وتتخذ منطلقا ومرجعا لقياسها. وتأسيسا على ما تقدم فمحور هذا المقال ينصب حول تشخيص أهم المحركات والمحددات السوسولوجية والسيكولوجية المعيارية التي تؤثر تأثيرا بالغا في بناء وتشكيل سلوكيات العمال التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المحددات الاجتماعية، المحددات السيكولوجية، العمال، السلوك التنظيمي.

Les critères les plus importants et les déterminants psychologiques et sociologiques utilisés pour mesurer le comportement des travailleurs).

Résumé: A la fin de la révolution industrielle sont venus de nombreuses écoles de pensée et d'organisation qui visent à augmenter la productivité des travailleurs au sein des organisations sur la diversité de ses activités et objectifs, et il était à l'époque de l'accord en vigueur entre les différents penseurs et chercheurs qui n'existe pas de solution à ce problème en se tenant debout sur la compréhension, l'analyse et l'interprétation des comportements des composants syndicats, et a donné lieu à ces études et diagnostic de la recherche scientifique des déterminants les plus importants des travailleurs normatifs sociologiques et psychologiques que doivent respecter, et qui contrôlent la mise au point et la mise en forme de comportement des travailleurs, ces déterminants sont considérés comme référence pour mesurer le comportement des travailleurs, et pour fournir ainsi l'objet de cet article qui est axé sur le diagnostic le plus important des déterminants sociologiques et psychologiques affectent de manière significative la formation de comportements organisationnels des travailleurs.

Mots clés: les déterminants sociaux, les déterminants psychologiques, les travailleurs, comportement organisationnel

Title of Article: **The most important determinants of psychological and sociological used to measure and control the behavior of organizational workers).**

Summary: At the end of the Industrial Revolution, many organizational and thoughtful schools came to life which sought to increase the productivity of workers within organizations in terms of their sizes, activities and goals, and it was agreed that the prevailing between the various thinkers and researchers at the time that there is no solution to this organizational problem, but only by the understanding, analyzing and interpreting workers' behaviors. It has been resulted of those studies and scientific research the diagnosis of the most important determinants of the sociological and psychological normative workers which should be respected by these lasts. They control the formation of their behavior and considered as a reference for measuring them. From what we have seen above, we concluded that the article focuses on the diagnosis of the most important sociological and psychological normative determinants which has a great influence on the formation of workers' organizational behaviors.

Keywords: social determinants, psychological determinants, workers, organizational behavior.

مقدمة:

تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تعتبر من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف. كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائها وإنجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر القول إن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثين اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها " إذ إن خلق حالات الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المتوخى تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي المنظمة قدرا كبيرا من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة"⁽¹⁾

مفهوم السلوك التنظيمي:

يرى الدكتور (عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون) أنه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع"⁽²⁾، ويذهب في نفس السياق الباحث (ميتشال) حيث يقول: "إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين وهما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل"، ويرى (العديلي) أن "الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا

⁽¹⁾ خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، (ط1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص161.

⁽²⁾ عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون: السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر

والتوزيع، عمان، 2011، ص20.

الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها. سواء كانت هذه المنظمات حكومية أم خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل" ويتأثر السلوك التنظيمي بجملة من المؤثرات الداخلية الوراثة (القيم، الاتجاهات المدركات الحسية) والمؤثرات الخارجية المكتسبة (الأسرة، المجتمع، المتغيرات الاقتصادية والثقافية والحضارية والتربوية والاجتماعية) كل هذه المؤثرات والمتغيرات تتفاعل مع بعضهما وتمتزج لتدخل في تركيب وتشكيل البناء السيكلوجي لمختلف السلوكيات التنظيمية، وينبغي في هذا الصدد التفريق بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فالأول يكون أكثر شمولاً وأوسع مدلولاً من السلوك التنظيمي، هذا الأخير يقتصر فقط على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في إطار التنظيمات المختلفة، وقبل الشروع في تعريف السلوك التنظيمي لا بد من تحديد ماذا نعني بالسلوك الإنساني؟

1-تعريف السلوك الإنساني:

✓عرف (عبد الرحمان عيسوي) " السلوك بوجه عام بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه"⁽³⁾

✓ويمكن تعريف السلوك البشري بأنه " مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد إلى أن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه "

2-تعريف السلوك التنظيمي:

نتنقل لنورد بعض التعريفات التي أطلقت على السلوك التنظيمي ومن أهمها:

✓يعرف الأستاذان (هودجيتس ووالتمان) "السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"⁽⁴⁾

⁽³⁾ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص58

⁽⁴⁾ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط2)، دار

الفكر للطباعة والنشر، عمان 1995، ص16.

✓ ويعرف (سيزلاقي ووالاس) "السلوك التنظيمي بأنه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية، تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"⁽⁵⁾

✓ ويعرف بأنه: "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم"⁽⁶⁾

✓ ويعتقد (العديلي): أن "السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أم جماعات صغيرة أم أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.. إلخ "بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى)

خصائص السلوك التنظيمي:

✓ يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة أنه طريقة للتفكير وبصورة أضييق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات الأساسية.

✓ يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

✓ ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

✓ يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي.

⁽⁵⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط3)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.

⁽⁶⁾ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص31.

✓ يوجد اتفاق كبير فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات الرئيسية التي يتكون منها السلوك التنظيمي بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائراً حول أي الموضوعات يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

✓ السلوك التنظيمي يهتم إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة. ✓ يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.

✓ حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.

مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

✓ **الإنسان أهم عناصر التنظيم:** حيث يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم. لذلك، فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري، فالمدبر حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة إلى معرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين، فالعنصر البشري إذن هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق تلك الأهداف التنظيمية.

✓ **كبر حجم التنظيمات الحديثة وضحامة عدد العاملين بها:** نتيجة لذلك تظهر عدة مشكلات على مستويات متعددة - مالية وتنظيمية وفنية وغيرها من المشكلات - وينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تلافي تلك المشاكل وتحقيق الأهداف المنظمة المنشودة.

✓ **التقنية الحديثة:** فالأخذ بالأساليب التقنية يتيح فهماً أوسع وأعمق للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات فالمنظمات إلى جانب كبر حجمها أصبحت تأخذ بأساليب التقنية الحديثة، الأمر الذي أصبح معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً، حيث أصبح الأفراد أكثر

تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أم مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.

✓ **الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المنظمات:** فهناك فئة من المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أم السلعة تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم إلى السلوك بطريقة مختلفة من متعامل إلى آخر، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم، مما يخلق الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين.

✓ **تغيير اتجاهات العاملين ودرجة تعاونهم ومستويات إبداعهم وتهيئتهم وتقبلهم للتغيير والتطوير:** فالإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه الخاصة ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فرد إلى آخر، مما يترتب عليه أن وجهة نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصية الفرد نفسه فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل.

✓ **فهم السلوك التنظيمي** يتيح المزيد من التفهم للفرد ولدوافعه ولمكونات شخصيته وما يهدد نفسيته من القلق والصراع والإحباط الذي قد يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة. فهذا التفهم لسلوكيات العمال يساهم في الحفاظ على توازنهم النفسي، كما يعد تفهم سلوكيات العمال مناعة تساعد على حماية النفس البشرية مما يهددها من مشاكل نفسية.

✓ **زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه:** فالإدارة تعتبر مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، ولهذا فدراسة وتفهم السلوك يوفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.

✓ **زيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين:** من دوافع، قدرات

✓ **اتجاهات، حاجات، مكونات شخصيه وحتى الميول والمزاجية،** فلا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولاتهم المهنية.

مما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أساس اجتماعي ونفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد المتعاملين مع التنظيم، وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، ولهذا فإن فهم وتفسير السلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة كما يمكن من مجابهة وتلافي كافة الظواهر الإنسانية التي تشكل تهديداً وعقبة في وجه التنظيم، فرجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذا حاول وسعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتست دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات من أهمها:

✓ يعتبر الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.

✓ النظرة التقليدية إلى الفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخلياً ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.

✓ تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين.

✓ هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة على معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك الموظف وبالتالي على أدائه وإنتاجيته.

✓ تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة، ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

✓ بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.

✓ العامل أو الموظف معرض لحالات نفسية متقلبة مثل الاضطرابات والتوترات والانفعالات تعتبر هذه الحالات النفسية من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.

✓ سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات، بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.

✓ الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل.

✓ فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة ومنسوبيها، وما قد يكون لمتغيراتها من آثار إيجابية أو سلبية على سلوك الفرد.

✓ التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.

✓ تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.

✓ هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه، بمعنى أن أي تأثير إيجابي على اتجاهات منسوبي المنظمة سيكون له أثر إيجابي على سلوكهم التنظيمي.

✓ الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة، فواجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابياً على سلوكه.

✓ تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية، وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة، وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي.

✓ سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها، فهي تأخذ صفة الإلزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته، فهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابياً من أهم مسؤوليات الإدارة.

✓ كبر حجم المنظمات الإنتاجية يحتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية، وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد، فالخيار الأمثل لدى الإدارة هو التعامل مع هذه الظاهرة واحتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية، بمعنى آخر تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم فيها بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

✓ الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها فقد يدفع الفرد ويوجه سلوكه إلى مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير والتغيير والتنافسية، ومسؤولية القيادة إذا تكمن في كيفية توجيه هذا السلوك بما يخدم مصلحة المنظمة.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي :

تهدف دراسه السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أم عضواً في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أم من خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، ونستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسية وهي: أنه يساعد على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات بمعنى آخر أنه يمكنك بتبصر ما حولك

أن نتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه حال توفر هذه العناصر أو المسببات فإنه يمكن إذن التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، ولزيد من التحليل يمكن القول إنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل " فالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، أيضا هي أساس التنبؤ به وأيضا هي أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية يمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه"⁽⁷⁾، والتعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن استطاع أن يقدم لنا العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك، إلا أنه في هذا المقام لا بد من توضيح أن التحكم كليا في سلوك العمال يبقى ضربا من الخيال، فالتحكم في السلوك يبقى عملية جزئية أو نسبية ذلك لأن هذه النظريات والنماذج تقدم للدارسين بعض وليس كل مسببات السلوك التنظيمي، كما لا يمكننا التنبؤ كليا بالسلوكيات التنظيمية بل يكون التنبؤ جزئيا بالسلوك المتوقع للآخرين، كما لا يمكننا أيضا السيطرة والتحكم كليا في السلوك بل يكون التحكم والسيطرة جزئيا.

تظاهرات السلوك التنظيمي:

عادة ما يترجم سلوك الأفراد العاملين داخل حيز المنظمات في شكلين بارزين، حيث يتمظهر ويتمثل في شكله الأول على صورة سلوك أداء وإنتاجية، كما يتمظهر أيضا على صورة سلوك رضا وظيفي.

1- سلوك الأداء والإنتاجية:

الأداء والإنتاجية من المفاهيم أكثر شيوعا وتداولاً لدى عموم الأفراد ومختلف المنظمات، فهي مفاهيم شائعة كونها تقيس قدرات الأفراد وسلوكياتهم وكيفية تفاعلهم مع البيئات المختلفة، إن هذه الأهمية التي اكتسهاها الأداء والإنتاجية في مراكز صناعاتها جعلتها كمصطلحين يجب تحديد وضبط مدلوليهما على اعتبارهما مرادفين لكفاءة وفعالية المورد

⁽⁷⁾ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص28.

البشري وبالتالي هما يعدان إحدى الترجمات والتمظهرات التي يتبدى بها السلوك التنظيمي للعمال من هذا المنطلق نسلط الضوء على هذين المصطلحين لتحديد ماهيتهما، ومن بين التعاريف الشائعة للإنتاجية " أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية"⁽⁸⁾، ويمكن أن تعرف أيضا بأنها "العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه بحيث كلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية"⁽⁹⁾، كما تعرف أيضا بأنها " مقياس للمقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة"⁽¹⁰⁾، "وتعرف الإنتاجية بأنها النسبة بين المنتج والمستخدم أي النسبة بين الغلة المنتجة من استخدام موارد معينة"⁽¹¹⁾، كما يأخذ السلوك التنظيمي شكل سلوك الأداء ونعني بسلوك الأداء "السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"⁽¹²⁾، إن هذه الأبعاد الثلاثة سألقة الذكر يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعلية لأداء أي عمل من الأعمال، وتفاوت أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه، وأيا كان البعد الذي يمثله سلوك الأداء يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية والمجهود الجسماني الذي يبذله العامل أو أن يكون سلوكا مستترا ضمريا ذا طابع ذهني غير محسوس خارجيا كسلوك تحليل المعلومات الذي يقوم به الإداري بغية اتخاذ قرار إداري.

2-سلوك الرضا عن العمل:

"وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وخاصة بالنسبة إلى عناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة والرؤساء

(8) صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص350.

(9) علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1991، ص20.

(10) محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص52.

(11) عبد الغفور يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص93.

(12) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، صص 50 - 51.

والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر⁽¹³⁾، كما يعرف على أنه: " اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين"⁽¹⁴⁾ ومن المؤشرات الرئيسية التي تقيس نسب ومعدلات الرضا عن العمل انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل، ارتفاع درجات ولاء الفرد لوظيفته ومشاركته فيها، واعتباره جزءاً من الوظيفة وهو ما يطلق عليه الارتباط الوظيفي، أيضاً من بين أهم المؤشرات التي تدل على رضا العامل عن وظيفته مدى ولاء العامل تجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه إلى المنظمة واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه الالتزام تجاه المنظمة.

محددات السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

1-المحددات النفسية للسلوك التنظيمي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

1- 1- **التعلم:** التعلم هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحرك ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، " وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك"⁽¹⁵⁾، ويمكن أن نطلق عدة تعريفات على التعلم ومن أهمها:

✓ يعرف (Cordon) التعلم بأنه: "عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة"

(13) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 45.

(14) زاهد محمد ديري: مرجع نفسه، ص 120

(15) زاهد محمد ديري: مرجع نفسه، ص 41.

✓تعريف (محمد صادق بازغة): "التعلم هو عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المران والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثية"

✓ويعرف (علمي السلمي) التعلم بأنه: "التغير في الميل إلى الاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات"⁽¹⁶⁾

✓ويعرف التعلم أيضا بأنه: "عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك"

✓كما يعرف التعلم بأنه: "عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على أساس نزعات فطرية أو نضج أو حالات وقتية للكائن الحي"

✓من التعريفات التطبيقية للتعلم: "التعلم تغير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للتجربة"

1- 2- الإدراك: الإدراك هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول (Glueck): "السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية"⁽¹⁷⁾، "ويشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به"⁽¹⁸⁾، فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكا مستترا ضمنا أم سلوكا ظاهرا لا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المثيرات، إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن

⁽¹⁶⁾ زاهد محمد ديري: مرجع نفسه، ص131.

⁽¹⁷⁾ Glueck W. F. **Personnel-A Diagnostic Approach**. London, Irwin-Dorsey Inter. 1974, pp7-10

⁽¹⁸⁾ Porter W. L. A Lawler E. E, **Management Attitudes and Performance**, (Homwod, 3: Richard. D Irwin, 1968) p24 .

المهم أن نتعرف على هذه العوامل والعمليات المختلفة التي تكون لدى الأفراد المدركات والانطباعات، فالتعرف على هذه العوامل والعمليات يقربنا من فهم الاختلافات بين المدركات التي تتكون لدى فرد عن تلك التي تتكون لدى فرد آخر يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا من فهم الاختلافات في ردود الفعل لدى أفراد يتعرضون لنفس المؤثرات التنظيمية، ويمكن تعريف الإدراك على أنه: " الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى"⁽¹⁹⁾ (19)، فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم القرارات.

1- 3- الدافعية: الدافعية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحرك ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، ويمكن فهمه على أنه موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم، ويمكن تعريف الدافعية على النحو التالي:

✓ يعرف قاموس علم النفس الدافعية على أنها: " صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما، إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك"⁽²⁰⁾

✓ ويرى الباحث (علي السلمي) أن: "الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة وتمثل نوعاً من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه الأمور والأشخاص من ناحية، كما أن توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، والدافع يعني

⁽¹⁹⁾ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 66.

⁽²⁰⁾ Christine Cloarec: **la motivation au travail**: tour d'horizon des grandes théories, Edition Esf 2004. p5.

حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي إنه ينظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد، وتوجهه للتصرف في اتجاه معين وبقوة محددة⁽²¹⁾

✓ كما تعرف الدافعية من طرف الباحثين (Luthons) و(Gribson): "عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشط وتعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما، ويركز هذا التعريف على القوى الداخلية المنطلقة من ذات الفرد، والتي توجه سلوكه نحو تحقيق الهدف"⁽²²⁾

✓ ويرى (John compull) أن الدافعية تتعلق أولاً باستجابة السلوك، وثانياً قوة الاستجابة (المجهود) إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين، وثالثاً السلوك وطول المدة التي يستمر فيها الفرد على التصرف على نحو معين"⁽²³⁾

✓ في حين ينظر إليها (Jones) على أنها تعني: "كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويستمر ويقوى ويوجه ويوقف وما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله"⁽²⁴⁾

✓ ويرى (Fulmer): "أنه إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة بناء للشخصية الإنسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي بمثابة مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم فيها عن طريق الحاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج إلى برنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج لا بد أن يوضع بمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة"⁽²⁵⁾

1- 4- الشخصية: "إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هي تحليل الشخصية الإنسانية"⁽²⁶⁾، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحرك ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على

(21) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، (بط)، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص53.

(22) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، (بط)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص111

(23) حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2002، ص116.

(24) راضي الوقفي: مقدمة في علم النفس، (ط3)، دار الشروق، عمان، الأردن، 1998، ص96.

(25) رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص115

(26) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص57

سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين إلى الأداء السليم، فلمعرفة شخصية الفرد أهمية بالقدر الذي يتيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة والتنبؤ، وتعتبر الشخصية من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني فهي تعمل على تفسير وشرح مكونات كل فرد وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناء على مكونات الشخصية، وإن معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقاً بالتصرفات وردود الأفعال المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين شخصية كل فرد منهم، ومن الضروري أن يعرف المدير أن الفرد يتفق مع بقية أفراد المنظمة في الخصائص ويختلف معهم في بعض الخصائص أي إنه يمكن أن تكون هناك خصائص مشتركة، فيمكن أن تكون هناك خصائص طبيعية للشخصية تكون معه منذ الولادة، وهناك خصائص تأتي من خلال تأثير البيئة على الفرد أي إنها تكون نتيجة تفاعلات وضغوط ومؤثرات، وهذا بدوره سيؤدي إلى تباين في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة، ويمكن أن نطلق عدة تعريفات للشخصية ومن أهمها:

- ✓ (تعريف (جيافوردي): "شخصية الفرد هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته"
- ✓ يعرفها (Eysenck): "الشخصية هي ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته"⁽²⁷⁾
- ✓ (يعرفها (ألبرت) بأنها: "التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية - النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة"
- ✓ ويعرف (Cattell) بأنها: "ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الفرد في موقف معين"
- ✓ وعرفت بأنها: "تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته"
- ✓ وعرفت بأنها: "ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره"⁽²⁸⁾

⁽²⁷⁾ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 59.

⁽²⁸⁾ أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، (ط2)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1983، صص 38- 41.

1- 5- القدرات: القدرات هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات " فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للفرد، والمهارة اليدوية، القدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم، والقدرات هي من السمات الخاصة بالأفراد، فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدأون في تعلم مهن جديدة⁽²⁹⁾، والقدرة هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك العمالي بتفاوت طبيعة هذا السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له. ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالسلوك ومتطلباته. ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة تلعب دورا هاما في تشكيل القدرات الفطرية (الموروثة) وفي تنميتها فيهمنا أيضا استعراض العوامل التي تحكم تنمية قدرات الأفراد أي تعلمهم والتي تحكم أيضا علاقة الخبرات المتعلمة بالممارسة والأداء وعملية التعلم لها أثر بالغ في صقل وتنمية القدرات والممارسة ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منها مكوناتها الخاصة وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية " وهذا الموضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة⁽³⁰⁾

1- 6- الاتجاهات: الاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، ويعرف (كامبل) الاتجاهات بأنها: "تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما" فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، في حين إن الثاني يسلك سلوكا متشابها في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.

(29) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 355- 356.

(30) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 43

✓(ويعرف (Allport): "الاتجاهات حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها"

✓(أما عند (Doob): "الاتجاهات استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيرا لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد"

✓(كما يعرفها (Chein): "الاتجاهات استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة"

✓(أما عند (Triandis): فـ "الاتجاهات هي فكرة مشبعة بالعاطفة، تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك عند كل موقف أو موضوع معين"⁽³¹⁾، وتتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات وهي: المكون الفكري، المكون الشعوري أو العاطفي مكون الميل السلوكي.

2- المحددات الاجتماعية لسلوك التنظيمي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

2- 1- الجماعات: الجماعات هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، إن أهمية جماعات العمل تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل، وعرف (Tosi) جماعات العمل بأنها: "الجماعة اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم

⁽³¹⁾ زاهد محمد ديري: مرجع نفسه، ص ص 83- 84.

بالانتماء إلى عضوية جماعة واحدة" وعرفها (النيوكمب): الجماعة هي عدة أفراد يعملون مع بعضهم البعض ويكون لكل فرد منهم دور محدد في هذه الجماعة " وعرفها (Davis): "الجماعة هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، وهو تعريف يشير إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة"⁽³²⁾

2- القيادة: القيادة هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ويقول الدكتور (شوقي ناجي جواد) في هذا الإطار: " القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين"⁽³³⁾، فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معاني عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد" ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم"⁽³⁴⁾، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة، ولقد عرف (Kohn) القيادة على أنها: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁽³⁵⁾، كما عرفت على أنها: "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"⁽³⁶⁾، كما عرفت على أنها: "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه شخصية"⁽³⁷⁾، كما عرف الباحثان (كانز وكاهن) القيادة على أنها: "تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء والمديرون العاديون بحكم السلطات المخولة لهم"⁽³⁸⁾، ويقترح هذا التعريف أن أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد إداري فقط

⁽³²⁾ زاهد محمد دبيري: مرجع نفسه، ص 205.

⁽³³⁾ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2010.

⁽³⁴⁾ شوقي ناجي جواد: ص34 مرجع نفسه، ص34.

⁽³⁵⁾ Kohn M, *Dynamic Management*, London, Cummings Publishing company, 1977, p356

⁽³⁶⁾ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص426.

⁽³⁷⁾ عبد الغفار حنفي: مرجع نفسه، ص426.

⁽³⁸⁾ زاهد محمد دبيري: مرجع سابق، ص ص 165 - 166.

عندما يستطيع التأثير على مرؤسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم و رغباتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان.

2- 3- الاتصال: الاتصال هو أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ، ويقول الدكتور (شوقي ناجي جواد) في هذا السياق: "يعتبر الاتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة"⁽³⁹⁾ ، يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم ، "فلا شك أن إخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة ، سياساتها ، والمقاصد والغايات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال"⁽⁴⁰⁾ ، ولا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم ، من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملمح السلوك الجماعي "فالحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم"⁽⁴¹⁾ ، "فموضوع (الاتصال) يهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله دون معوقات ، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات"⁽⁴²⁾ ، ويمكن تعريف الاتصال التنظيمي بعدة تعريفات كل من زاويته الخاصة:

✓ "الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر"⁽⁴³⁾

✓("الاتصال هو السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"

⁽³⁹⁾ شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص39.

⁽⁴⁰⁾Kohn M, op, cit. p419 .

⁽⁴¹⁾Chruden H. J. Y Cherman A. W, **Personnel Management Chicago**, South-Western Publishing Company, 1963, p317

⁽⁴²⁾ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 43

⁽⁴³⁾ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص59.

- ✓ "الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات"
- ✓ "الاتصال عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أشياء"
- ✓ "الاتصال وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب"
- ✓ "الاتصال يعني به استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات"
- ✓ "الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"⁽⁴⁴⁾

2- 4- القيم: القيم هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصحيح وما هو الخطأ وما هو السيئ وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث إن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تستخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعتبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويؤثر في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تعريف القيم بأنها"⁽⁴⁵⁾، المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، وإن معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع إلى مجتمع آخر ومن نظام إلى نظام آخر، وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.

⁽⁴⁴⁾ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 226.

⁽⁴⁵⁾ زاهد محمد ديري: مرجع نفسه، ص 125.

2- 5- **البيئة والثقافة التنظيمية:** البيئة والثقافة التنظيمية هما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة إلى البيئة يمكن أن نميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتأزرها داخل التنظيم، إذ إنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشدا أخلاقيا لسلوك الأفراد، وحسب (Gibson): "تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراسات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية"⁽⁴⁶⁾.

خاتمة:

يتضح لنا من خلال هذا البحث العلمي أن التركيز على تشريح وفهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي للتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحي يعد اليوم أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح أي منظمة مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري، فلقد بات بالفعل السلوك التنظيمي يتبوأ ويستحوذ على أهمية وقيمة كبيرة في فكر وثقافة مختلف الباحثين والمفكرين على تلو وتلو مشاربهم الأيديولوجية، وهذا لكونه يعد المطية الحقيقية التي من خلالها يمكن خلق الثروة وإنماء رأسمال المشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية، وإلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعترف ونقر بصعوبة الإدارة والسيطرة على السلوك الإنساني داخل عالم المنظمات، وذلك لتعدد المحددات

⁽⁴⁶⁾ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 312.

والمغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكيل هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المحددات والمغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، ومن أبرز هذه المحددات السوسولوجية نذكر: الجماعات، القيادة، الاتصال، القيم، البيئة والثقافة التنظيمية، أما من أبرز المحددات النفسية فنذكر: التعلم، الشخصية، الإدراك، الدافعية، القدرات، الاتجاهات.