

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

السلوك التنظيمي للفرد و دوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة Organizational behavior of the individual and his role in achieving efficiency and effectiveness in the organization

بن العايب بلقاسم^{1*}، بن بريكة إبراهيم²

¹جامعة زيان عاشور الجلقة، (الجزائر)، b.benlaib@univ-djelfa.dz

²جامعة زيان عاشور الجلقة، (الجزائر)، brahimbenbrika07@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/03/01

تاريخ القبول: 2023/02/01

تاريخ ارسال المقال: 2022/12/08

* المؤلف المرسل

المستخلص .

يشكل محور السلوك التنظيمي دورا جوهريا في كفاءة وفعالية سلوك الفرد والجماعة باعتباره نتاج ثقافي لنسق المنظمة من خلال توفر مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية التي تبرز على مستوى المنظمة ككل ، وذلك ما يوجه سلوك العاملين لتحقيق فعالية المنظمة والوصول الى أهدافها المسطرة . ولقد أصبحت المنظمات اليوم تتعامل مع أوضاع جديدة ، الأمر الذي فرض عليها تعزيز وتطوير نسقها الثقافي الذي وضّح مسار السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي ، والهدف من كل هذا الوصول الى تحقيق الفعالية والكفاءة داخل المنظمة والتحكم في الفعل ، والقدرة على التصرف بطريقة جماعية . وباعتبار المنظمة كيان اجتماعي فان دراسة سلوك الفرد بداخلها لا يتم خارج العلاقة التفاعلية مع غيره من الافراد ، وهنا يصبح السلوك ذا فعل اجتماعي تحكمه علاقات اجتماعية . الكلمات المفتاحية : السلوك ، التنظيم ، الفعالية ، الكفاءة ، المنظمة .

abstract .

The focus of organizational behavior constitutes a fundamental role in the efficiency and effectiveness of individual and group behavior as a cultural product of the format of the Organization through the availability of a set of values, customs and traditions and behavioral norms that highlight the organization as a whole, and that is what directs the behavior of employees to achieve the organization's effectiveness and reach their goals ruler.

The organizations today are dealing with a new situation, which imposed the promotion and development of cultural coordinated by the broad path of organizational behavior and social action, and the goal of all this access to the effectiveness and efficiency within the organization and control in the act, and the ability to act in a collective manner.

As a social organization entity, the study of individual behavior inside is not outside the interactive relationship with other individuals, here's behavior it becomes a social act of social relations controllers .

: **Keywords**

the behavior, Organization , Effectiveness , Efficiency, the organization

تمهيد .

يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل ، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، انفعالاته، ورضائه عن العمل ، وقيامه بأداء مهامه ، فلقد اهتم العديد من المفكرين والباحثين بدراسة السلوك التنظيمي الذي يعد من بين أهم و اكثر المواضيع التي اهتمت بسلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة ، حيث تستخدم

كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية ، فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما تشير إليها بكلمة السلوك التنظيمي ، اذ يعد الإنسان العنصر الوحيد الذي لا يمكنه السيطرة على سلوكياته التي تظهر على مستوى المنظمة ككل ، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المسطرة، باعتبار هذا السلوك المتبع هو نتاج ثقافي لنسق المنظمة ، اذ يعد السلوك مجموعة من الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات، وهذا ما أعطى للمنظمة قدر كبير من الاستقرار والاستمرارية في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة .

ولالإحاطة بالموضوع تم تقسيم مقالنا إلى المحاور التالية:

1. مفهوم السلوك التنظيمي .
2. السلوك التنظيمي من منظور سوسولوجي .
3. السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى .
4. النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي .
5. خصائص السلوك التنظيمي.
6. محددات السلوك التنظيمي.
7. إدارة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .
1. مفهوم السلوك التنظيمي .

اختلف الكثير من الباحثين والمفكرين في وضع تعريف شامل ومشارك للسلوك التنظيمي حيث يذهب العديد منهم في تعريفهم للسلوك بأنه يعد مجموعة من الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الافراد، او اتصاله بالبيئة الخارجية، بمعنى ادق ان كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، ادراك، انفعالات¹

ويقصد به دراسة وسلوك اداء العاملين في المنظمة ، وذلك باعتبار ان بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجيتهم²

ويعرف أيضا على انه ذلك الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر على البيئة في المنظمات البشرية واهدافها³

ويعرف جيرى جونس السلوك التنظيمي بانه مواقف وسلوك لافراد و الجماعات في المنظمة⁴ ، كما يقصد به ايضا دراسة وسلوك اداء العاملين في المنظمة⁵

فهو ذلك السلوك الذي يتمتع به العامل اثناء ادائه لعمله في اماكن العمل، والذي يضم سلوك كل من الفرد والجماعة، مما ينتج تفاعل مع العمليات التنظيمية داخل المنظمات .

إضافة انه يعرف انه مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرئيسية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل⁶، كما عرف أيضا بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين بالمنظمات، وتأثير ذلك على كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي على إدراك ومشاعر العاملين، وتأثير كذلك البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته⁷.

2. السلوك التنظيمي من منظور سوسولوجي

يعتبر السلوك التنظيمي او ما يسمى بالفعل الاجتماعي حسب ماكس فيبر (Max Weber) على انه يتضمن كل انماط السلوك الانساني، طالما ان الفاعل او القائم به يضفي على فعله معنى ذاتي⁸، اذ أن الفاعل يمكن ان يكون جماعة او تنظيما، فالسلوك ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى⁹، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد والأشخاص المتفاعلين فقط، بل هو فعل اجتماعي كونه يحمل في طياته تصورات ومعاني وأفكار حصل عليها في علاقته مع الجماعة، حيث يعد تفاعل الفرد مع أعضاء جماعة معينة ينبثق منها برمجة ذهنية جماعية بهدف بناء قاعدة ذهنية للتصرف التي تعبر عن نسق ثقافي ومميز، ومنمط لسلوكات الجماعة.

إن اهتمام بالفرد داخل المنظمات لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكاته، لانه يتحرك بداخل مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، كونها كيان اجتماعي تنشأ السلوكات تبعاً للتفاعل الناتج عن اهداف واغراض الاشخاص فيها¹⁰، فالفرد يؤدي عمله كفريق في المنظمة كغيره من الافراد الذين يشاركون في مناقشاتهم التي تتم بداخلها، بهدف تحديد أهداف الجماعة بطريقة واضحة ودقيقة، حيث يتبين ان سلوك الفرد لا يتم خارج علاقات تفاعلية، بمعنى دون اللجوء الى تعاون الافراد مع بعضهم البعض، مما يؤدي الى أن السلوك المراد إتباعه هو السلوك الذي تدفعه الجماعة من اجل الجماعة، وذلك ليصبح السلوك تفاعل اجتماعي تحكمه علاقات اجتماعية.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين. ولهذا فإننا يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فن.

وفي الواقع فإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه.

اما تالكوت بارسونز (T. Parsons) فلا تختلف نظريته عن سابقه حول السلوك التنظيمي الذي يدركه جيدا ويستخدمه ذاتيا، إذ أن الفاعل عنده هو شكل من أشكال السلوك البشري الذي تحكمه المعاني من خلاله يتم تنظيم التفاعل مع الآخرين والتواصل معهم، مما ينتج ان السلوك يتضمن معاني ذاتية داخلية تؤخذ بعين الاعتبار اتجاهات الآخرين بالرجوع الى أفعالهم التي تتحكم فيها ضوابط ومعايير اجتماعية وأخرى ثقافية تنتج عن احتكاك مجموعة من التفاعلات.

فالسلك التنظيمي علم يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والسيطرة عليه، فهو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني داخل البيئة التنظيمية¹¹، بحيث نجد ان السلوك التنظيمي الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، إضافة على ذلك فهو النتاج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، التي تتم بناءً على علاقات اجتماعية تقودها انساق ثقافية تكون وليدة هذه العلاقات التفاعلية، وتكون سابقة لوجود الأفراد او خارجه عن إرادتهم، بحيث هذه الأنماط تعطي للأفراد أنماط سلوكية تجعلهم يفهمون بعضهم البعض بطريقة واضحة ودقيقة وذلك لانتمائهم لنفس الوعاء، مما يزيد استقرار وتوازن النسق الاجتماعي .

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي، فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج داخل المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، وحتى تكون دراسة السلوك داخل المنظمات صحيحة ومتكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي : الفرد ، الجماعة ، التنظيم الرسمي، الأمر الذي أدى بأغلب المفكرين إلى القول بان الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء و الإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين ، وتستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية ، فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية ، وذلك لانجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه المنظمات حكومية او خاصة، مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل .

إذا نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف هي :

التعرف على مسببات السلوك . -

التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك . -

-التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .

كما يتضح ان لدراسة السلوك التنظيمي عدة أهداف تتمثل في :

أولاً: إعطاء وصف، وذلك عن طريق سلوك الأفراد داخل المؤسسات في ظروف مختلفة، بحيث يستطيع كل مدير ان يأخذ فكرة واضحة عن كيفية أداء كل عامل لمهامه، وذلك بهدف تحقيق كل النتائج المتوقعة منه.

ثانياً: محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين، و ماهو السبب في ذلك، بمعنى معرفة الدوافع التي تدفع العامل الى سلوك معين وتعتبر عملية جوهريّة في كيفية التعامل معه والسعي لتعديل سلوكه اذا كان فيه اي انحراف عن قواعد العمل الساري بها العمل داخل المنظمة.

ثالثاً: التنبؤ بسلوك العاملين داخل المنظمة، بحيث يستطيع المدير أن يصدر أحكاماً دقيقة عن سلوك العاملين داخل المؤسسة، و اسناد المسؤوليات والمهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيد في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه وهو ما تعيشه الجزائر الجديدة في الوقت الراهن من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

رابعاً: التحكم في السلوك، وذلك عن طريق التحفيز ومعاينة العامل اذا كان تقصير في اداء العمل.¹²

ونستطيع ان نستنتج مما سبق ان السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمة وهو محاولة شاملة وكاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات ، فهو يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها، فالغاية من دراسة السلوك التنظيمي هو استعمال وسائل التأثير الايجابي في العامل، حتى يساهم بطريقة ايجابية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها وتعود نتائجها بالفائدة على المدير والعامل في ان واحد .

ومما سبق ذكره فانه يمكننا ان نميز بين نوعين من السلوك للعامل او الفرد داخل المنظمة، فالسلوك الفردي هو سلوك خاص بفرد او شخص، بينما السلوك الجماعي فهو سلوك اجتماعي يتمثل في علاقة الفرد بغيره او بجماعة، وهو العلم الذي يهتم به علم الاجتماع ، أما السلوك التنظيمي الذي هو بمثابة مجموعة من الاستجابات والمنبهات الذي بدوره يتفاعل مع علم النفس وعلوم أخرى .

اذا فهو نتاج لتفاعل مجموعة من المتغيرات الإنسانية التي تشمل سلوك الإنسان ومتغيرات تنظيمية التي تشمل سلوك العامل في مكان عمله وذلك داخل المنظمة ، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .

3. السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى .

1.3.1. علم النفس .

وهو بدوره ذلك العلم الذي يسعى الى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك ، ويتضمن كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء كانت ظاهرة او باطنية وينقسم الى عدة فروع اهمها :

1.1.3. علم النفس الصناعي .

إن من أهم مجالاته التوجيه المهني والتدريب الصناعي إضافة الى الرضا الوظيفي ونظام الحوافز، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة، وكذلك الى العوامل المؤثرة والتي يتاثر بها مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية والأداء¹³.

2.1.3. علم النفس الاجتماعي .

ويختص بدراسة سلوك الفرد داخل المجتمع والعلاقات بين الأفراد في المجتمع ، كذلك إلى دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد .

3.1.3. علم النفس الإداري .

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين ، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين من خلال أساليب التخلف عليها في منظمات العمل¹⁴.

2.3. علم الاجتماع .

هو المجتمع الذي يدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي من خلال العوامل التي تؤثر على سلوكيات الفرد داخل المجتمع ، وتتمثل أهم مجالات علم الاجتماع في مايلي :

1.2.3. المجتمع .

ويعرف على انه نظام يوجه سلوك الفرد وذلك باستخدام وسائل مختلفة ويقوم بدوره على مجموعة من العناصر التي تشمل .

- وجود جمع من الأفراد .
- استقرار الأفراد في بيئة معينة .
- وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد و سلوكياتهم في المجتمع¹⁵ .

فالمجتمع هنا يمثل ذلك الكيان الذي يتكون من مجتمعات و جماعات تسوده عادات و تقاليد وقيم ومعتقدات الذي يشمل على علاقات اجتماعية نتيجة لتفاعل بين الجماعات من جهة وبين الأفراد من جهة ثانية .

2.2.3. النظم الاجتماعية .

ويقصد بها تلك القواعد والقيم والقوانين المعترف بها التي تحكم سلوك الأفراد وتمثل اغلبها في نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق ، الأنظمة السياسية والاقتصادية والدينية ، وتقوم الأنظمة الاجتماعية على عناصر أساسية نذكر:

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة .
- وجود مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية .
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد .
- وجود مجموعة من الأساليب التي تنظم أعمال الأفراد .

3.3. علم الأنثروبولوجيا .

ويطلق عليه علم الأناسة أو علم دراسة الإنسان ودراسة سلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم والعادات والأخلاق والقوانين الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية ، وينقسم الى قسمين هما :

1.3.3. الأنثروبولوجية المادية .

وتهتم بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني ، ولبحث عن أصوله ومراحل تطوره ، عبر العصور (القديمة الوسطى الحديثة) .

2.3.3. الأنثروبولوجية الحضارية .

وتهتم بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة وتشمل الحضارية مجموعة من الدراسات التي تتمثل في :

- دراسة الآثار و الحضارات القديمة .
- دراسة البناء الاجتماعي و الترابط والتفاعل بين الأفراد .
- دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد .

ومن خلال ما سبق ذكره عن علاقة علم السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى نستنتج ان هذه العلوم هي قادرة على إدارة المنظمات لفهم سلوكياتهم الفردية والجماعية داخل المنظمة ، مما ساعد ذلك في إقامة تفاعلات وأنظمة اجتماعية ، الأمر الذي فرض عليها تعزيز وتطوير نسقتها الثقافي الذي وضح مسار السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي .

4. النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي .

1.4. نظرية العلاقات الانسانية . التو مايو (1880-1949).

يعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على شرح سلوكيات الافراد من خلال قيامهم باداء العمل، وهذه الدراسة عبارة عن مجموعة من التجارب التي قادها التون مايو ورفاقه على مصنع الهاوثورن الكهربائي في مدينة شيكاغو الامريكية، وحاولت من خلال هذه التجارب ايجاد العلاقة بين الحوافز الاقتصادية وتحسين ظروف العمل المادية للعمال وبين انتاجية هؤلاء العمال، واستخدمت هذه التجارب اسلوب التلاعب بالاضاءة داخل المصنع حيث قسموا العمال الى قسمين :

المجموعة الاولى تتمثل في مجموعة العمل، اما الثانية فتمثل مجموعة المراقبة اثناء العمل ، وقد تبين عدم تأثر الانتاج بهذا التلاعب، في تجربة اخرى استعملت فترات الراحة لتحديد العلاقة بين الجهد والانتاجية ومرة اخرى اخفق الباحثون في ايجاد علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادي والانتاجي ثم اجريت التجارب على جماعات العمل المادي والانتاجي ، ثم اجريت التجارب على جماعة العمل من حيث البناء والروح المعنوية والفهم والاتجاهات والمعاملة من جانب الرؤساء واثرت كل ذلك على زيادة الانتاجية عند العاملات.

واستخلص مايو ورفاقه ان المحيط الاجتماعي الذي وفره الباحثون للعمال خلال التجربة هو سبب زيادة انتاج العمال وان هناك عاملين اساسيين ادى الى زيادة الانتاجية :

الاول : البيئة الداخلية التي عملت بها المجموعة، بمعنى ان الجو الاجتماعي التفاعلي للافراد أي عندما يجدون العمال راحتهم في جماعات العمل له تأثير ايجابي في انتاجية هؤلاء الافراد .

الثاني : مشاركة الرؤساء بمعنى ان العمال يعملون بجدية اكبر، بحيث وجدوا رؤسائهم يهتموم بامرهم وبرفاهيتهم¹⁶، وعليه فإن ما اتى به التو مايو هو مفهوم جديد للادارة وهو " الرجل الاجتماعي " وبدوره هو المحفز بحاجات اجتماعية والمكمل لمفهوم الرجل العقلاني المحفز للحاجات الاقتصادية .

وما يمكن استخلاصه من دراسات التو مايو تكمن فيما يلي:

1/ ان المؤسسة التي يعمل بها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل غير ان سلوك الفرد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي .

2/ ان رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا يتوقف فقط على الحوافز المادية بقدر ما يتوقف ايضا على الحوافز المعنوية .

3/ ان العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في المؤسسة، أكثر من تآثره بنظم الرقابة الادارية المفروضة عليه.

4/ ان الانتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك انساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين .

5/ ان وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات هي العناصر الاساسية لتحفيز العاملين وتحمسهم لاداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية .

ومما سبق ذكره يمكن تقديم حوصلة لدراسات التو مايو حيث ان الباحثين الممارسين في السلوك التنظيمي قد اكتشفوا من خلال تجاربهم على العاملين داخل مؤسسات الانتاج بان احسن طريقة لتحفيز العاملين هي تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والعمل في اطار اجتماعي يقوم على اساس لتعاون بين الجماعات المتواجدة بين المؤسسة¹⁷ .

ومن بين المفكرين الذي ساند رأي التو مايو هو شيلستر برناردو (1886-1964) في كتابه وظائف المديرين التنفيذيين الذي نشر سنة 1938م، الذي انتقد القادة الاداريين الذين يتقيدون بالنصوص القانونية ويفرضون تعليماتهم على العاملين بدون مراعات لرد فعل العاملين واخذ بعين الاعتبار ارائهم في المواضيع التي تتعلق بالاعمال التي يقومون بها، ولهذا طالب شيلستر برناردو بضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وقيام نظام تشاوري بين العمال والادارة بقصد الحصول على موافقة العاملين على السياسة المنتهجة في مجال العمل، اضافة لذلك ايجاد التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة من عمل، وقت ، ولاء...

وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب، سمعة، حوافز (مادية، معنوية، جماعية، فردية)¹⁸ .

2.4. نظرية النظم برناردو .

جاءت في السنين من القرن العشرين عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية في الادارة ومزايا مدرسة العلاقات الانسانية، بمعنى ان هذه النظرية تقوم على اسا تدعيمهم للتنظيم الرسمي والاجهزة الادارية التي تعمل في اطار الشرعية القانونية، مع الاخذ بعين الاعتبار للتنظيم غير الرسمي والاعتبارات الانسانية في العمل .

تعد هذه النظرية بمثابة نظام اجتماعي كلي فالمدير هو محور على مراعاة جميع الجهات التي لها علاقة بالمنظمة كالافراد مثلا والعلاقات الموجودة بينهم، وبين جميع الجماعات والتنظيمات التي يتشكل فيها النظام الاجتماعي، وبذلك يستطيع المدير ان يفهم ويعرف العوامل التي تؤثر في سلوك الافراد من خلال تصرفاتهم، بمعنى ان سياسة العمل ينبغي ان يتم تحليلها في اطار الوضع الشامل الذي يؤثر في مجرى العمل وليس في الاطار الضيق لكل مشكلة .

وعليه، فإن النظام مركب من الاجزاء التي بينها تفاعل لذلك يعرف على انه مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف ما، وهذه العناصر قد تكون الرجال او الالات او الاعضاء او الاقسام، ومنها فان نظرية النظم تعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيط او المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المائية والبشرية او التكنولوجية اللازمة للعمل، اضافة لذلك الى التنسيق والاحتكاك والتفاعل بين الاقسام الداخلية للمنظمة ثم تقوم بتقديم الخدمات او الانتاج لهذا المجتمع الذي تتواجه فيه المنظمة والعناصر الاساسية التي تقوم عليها هذه النظرية وتتمثل في :

1/ ان هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام (المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة او التغذية الراجعة).

- 2/ اجزاء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض.
 - 3/ وجود عدة انظمة فرعية متواجده داخل كل نظام كبير .
 - 4/ الانظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها لاتخاذ قرارات بشأنها.
 - 5/ ان ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
 - 6/ يعد عمل الانظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات افراسا للنتائج سواء كانت ايجابية او سلبية.
 - 7/ ان عمل الانظمة قد يفرز نتائج متوقعة ونتائج غير متوقعة.
 - 8/ ان ما يترتب عن عمل الانظمة من نتائج، قد يتحقق في فترة قصيرة المدى او طويلة المدى او كلاهما¹⁹.
- ان ما يميز نظرية النظم يكمن في شموليتها من ناحية جميع العناصر التي تؤثر في العملية الادارية وفي الانتاج ابتداءً من علاقات الاشخاص لبعضهم البعض داخل العمل وصولاً الى الجماعات والمنظمات .
- فالقائد ياخذ بعين الاعتبار جميع العناصر التي تؤثر في سلوك الناس، وعليه ان يعرف ويحلل في اطار النظام الاجتماعي الكلي والشامل وليس في اطار ضيق، لهذا فإن معرفة شعور العام للناس وسلوكهم تساعد على اتخاذ القرارات التي تخدم افراد المجتمع وتحظى بتقديرهم .
- كما يمكن ان تشكل الادارة لجنة مشتركة تضم مجموعة من العمال ويطلب منهم خلق التعارف والتكامل والتنسيق فيما بينهم لاهداف معينة تكون واضحة ودقيقة تتعلق بتصريف الكميات الزائدة في المخزون والتي قد تكون سببا في تدهور الارباح .

3.4. النظرية الظرفية (الموقفية) .

ظهرت في بداية الستينات واشيء الجديد الذي اتت به في الفكر الاداري هو انه لا توجد نظرية ادارية صالحة لكل زمان ومكان، وان النظريات الادارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة، وهذا نظرا ان التغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل بهدف تلبية الاحتياجات، فالمدير حسب هذه النظرية عليه ان يراقب ويحلل كل التحديات والمشكلات، اضافة الى تلك الفرص التي تعترض ظروف عمل مؤسساتهم، وان يتخذ الحلول وكل المواقف الادارية المناسبة، فالمدير يعمل على أساس التفكير الظرفي، بحيث يتخذ سلوكيات إدارية وفق الظرف او الموقف الذي تعيشه هذه المؤسسة، لهذا نجد ان هذه النظرية رفضت ما يسمى بالفكر العالمي أي كل ما يتعلق بالنظريات السابقة سواء كانت تلك التقليدية القديمة او تلك السلوكية التابعة للادارة العلمية، فانه لا يمكن ان تتسم بصفة العالمية التي يقصد بها انها تصلح لكل المؤسسات في كل مكان وزمان، وانما بالعكس لا تصلح هذه النظرية الا في وقتها المناسب ووفق ظروف معينة، وهذا نظرا لان المحيطات تتغير وتختلف، كما ان الظروف والمواقف دينامية لا ثبات فيها، أي أن الإداري الناجح هو الذي ينطلق من الواقع الذي يفرض عليه ان يتعامل مع المشاكل التي تواجهه، وعليه ان يختار الأسلوب الذي يتلاءم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة داخل المؤسسة .

ومنه فإن العمليات الإدارية أو ما يسمى بالوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة) لا يمكن ان تكون فعالة ما لم تأخذ بالحسبان من خلال اختلاف المحيطات المؤثرة على المؤسسات واختلاف الظروف

والمواقف التي تفرض تحديات عدة على كل مدير داخل الادارة المعاصرة، وكذا اخذ بعين الاعتبار نوعية التكنولوجيا المستعملة في النظام الاجتماعي الموجود بكل منطقة او بلد والهياكل التنظيمية والتشريعات القانونية المطبقة في كل نظام محلي أو وطني، بالإضافة إلى تلك العلاقات الاجتماعية الموجودة في بيئة العمل، أي نجاح تطبيق تقنية ما، أو طريقة العمل ما، في مكان أو موقف ما، لا يعني بالضرورة ضمان نجاحها في مكان آخر²⁰، لهذا عرفها بعض الباحثين والمفكرين بأنها ذلك المدخل الإداري الذي يؤكد بانه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف²¹.

ومنه فان النظرية الظرفية او الموقفية تتميز عن غيرها من النظريات بالتركيز على المواقف وظروف العمل لان لها تأثير كبير على القرار الذي يتخذه أي مدير، بمعنى انه هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول في وظيفته الادارية، حيث يتعلق الامر بالعلاقة بين المدير والعاملين له، فإذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن علاقة ومعاملة المدير للعمال، فإن العاملين يمثلون لفائدتهم ولقرارات المدير ويطيعون كل اوامره، بالاضافة الى مدى وضوحهم العمل والقيام بالواجبات، فإذا تمكن المدير من تحديد مهام كل عامل عنده واقنعه باداء واجباته حسب القواعد المقبلة لدى العامل، فإن هذا الاخير يتأثر بمناخ العمل الجيد داخل مكان عمله ويكون مطيعا لمدير المؤسسة، وهو ما جعل درجة القوة لدى المدير يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة وله سلطة كبيرة في مجال مكافأة من يعمل جيدا ويتقن عمله، وبالمقابل معاقبة كل من لا يعمل ويهمل عمله، لذا فان الظروف يكون لها تأثير كبير في سلوك العاملين²².

كما أن الإدارة يمكن أن تلجأ إلى الاستعانة بالنظرية الموقفية (الظرفية) وتتفحص الموقف، أي الأسباب التي ادت الى تدهور الارباح ومراقبة الزمن الذي تكسده فيه الإنتاج مع اقتراح الآلية والبرامج بمعالجة مثل هذه المشاكل وايجاد حل لها مناسب .

وفي كل الأحوال لا يمكن لهذه الإدارة أن تتجاهل جوهر النظرية الموقفية (الظرفية)، بان الحل المناسب يأتي عن طريق تحليل الموقف أو الظرف بجميع أبعاده وعناصره .

5. خصائص السلوك التنظيمي .

وتتمثل أهم خصائص و مميزات السلوك التنظيمي في النقاط التالية :

- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية ، وكل ما يؤدي الى تحقيق أهداف التنظيم .
- يلعب التنظيم غير الرسمي و بيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية البيئة ومن ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة .
- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير ، وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة الذي يغطي عددا محددًا من الموضوعات التنظيمية الأساسية .
- اهتمام التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة²³

6. محددات السلوك التنظيمي .

1.6. المحددات النفسية .

ويقصد بها تلك العناصر التي تؤثر على السلوكيات الفردية للعامل داخل المنظمة ، ومن بين أهم المحددات النفسية نذكر مايلي :

1.1.6. **التعلم** : حيث عرفه علي السلمي بقوله هو ذلك التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي ان الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن اشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات ²⁴.

كما يعرف ايضا هو عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي الى تغيير نسبي دائم في السلوك . وهو ايضا عملية يتغير بموجبها نشاط ما ، على اساس نزاعات الفطرية او النضج او الحالات الوقتية للكائن الحي

2.1.6. **الدافعية** . باعتبارها احدى المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوك التنظيمي للعامل بمختلف المنظمات ، فيعرفها قاموس علم النفس بأنها صيرورة فيزيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما ²⁵، وهي تمثل القوة - الدافعية - التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل بقوة وحماس مما يؤدي به القيام بمهام عمله برغبة واستمرارية في الاداء في مدى تقديمه لافضل ما اكتسبه من قدرات و مهارات في العمل ، حيث يرى الدكتور علي السلمي بقوله ان الدوافع هي الحاجات التي يتمتع بها الفرد ورغباته الغير المشبعة التي تمثل نوعا من القوى الدافعية وتؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمر ، كما ان التوجه الانساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات و الرغبات ، والدافع يعني حاجة يسعى الفرد الى اشباعها ، باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد ²⁶، كما ان الدافعية تتعلق باستجابة السلوك ثم قوة الاستجابة اذا ما قرّر الفرد اختيار سلوك معين، بالاضافة الى السلوك وطول المدة التي يستمر فيها الفرد على التصرف على نحو معين ²⁷

2.5. المحددات الاجتماعية .

هي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين والجماعات داخل المنظمة

وهي ضرورية لفهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به ، وذلك من خلال مجموعة من المحددات نذكر أهمها :

1.2.6. **القيادة** : هي نمط من أنماط السلوك ووظيفة لا يستطيع القيام بها الا عدد قليل من الافراد ، إلا أن مفهوم القيادة يشير إلى الوظيفة التي يتم بواسطتها ان يقوم الفرد بتوجيه او التأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين او في سلوكياتهم بغرض تحقيق الأهداف ²⁸ ، وعرفت ايضا على انها القدرة على حث و تحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه ، فعندما يمارس شخص التأثير على الآخرين فانه يجعل شعورهم مدركة بالأهداف التي تتماشى تماما لو كانت أهداف شخصية ²⁹ ، فالقيادة مهما تكن فهي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين (شوقي، 2010) ، وما يمكن استنتاجه هو ان القيادة فن للتأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ، بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد ، فالقيادة هي زيادة ذلك الكم الذي يمكن ان يحدثه الرؤساء والأشخاص العاديون بحكم السلطات المخولة لهم

2.2.6. **الاتصال** : يعتبر الاتصال عملية ونشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني والتنظيمي داخل المنظمة بعد ان يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة³⁰، فهو احد المقاييس السوسيوولوجية التي تهتم وتقوم بدراسة السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة بمختلف منظماتها على تباين أنشطتها وأوجهها ، فعملية الاتصال تجري في عروق الإنسان عبر كافة أنحاء جسمه .

ان موضوع الاتصال هو عملية لتدفق الأفكار بين مجموعتين او احد الطرفين او أكثر للوصول الى نقطة معينة وتحقيق الهدف المطلوب فهو مهم جدا في حياة الفرد السلوكية والجماعية داخل المنظمات ، لذا يمكن اعطاء تعريف شامل للاتصال التنظيمي الذي هو عملية مستمرة تتضمن قيام احد الطرفين بتحويل افكار ومعلومات معينة الى رسالة شفوية او مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الاخر³¹.

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاسلوب اللفظي او المكتوب الذي يستخدمه احد الاطراف للتاثير على الطرف الاخر باستخدام كلمات وحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات .

اذا فالاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات و الافكار بين شخصين أو أكثر³²

3.2.6. **القيم** : هي تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد سلوك الفرد المقبولة والمرفوضة ، الصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي³³.

ويعرفها ميلتون روكتشي بانها معتقدات تحظى بالدوام ، وتعبر عن تفضيل شخصي او اجتماعي لغاية من غايات الوجود بدلا من نمط سلوكي او غاية اخرى مختلفة³⁴، و أما توفيق السمالوطي فيرى ان القيم هي تلك الخصائص المرغوب فيها التي توجه السلوك الاجتماعي على اساس ان ما يحكم السلوك و العلاقات هي ما يتوقعه الناس طبقا لنظام القيم او موجهاات السلوك³⁵

ويظهر من خلال ما سبق ان القيم هي موجهاات للسلوك وعلى ضوءها يتم الاختيار و التفضيل بين البدائل الوسييلة او الغائية في المواقف الاجتماعية المختلفة ، حيث تشترك القيم في كافة انماط التفاعل بين افراد وجماعات المنظمة داخل المجتمع .

وبالتالي فان القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد وتعبر عما يعتقد الفرد او الجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويثير في اختياراتهم بطرق و اساليب و غايات التصرف وهي معان لها أهميتها ، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة .

7. إدارة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .

يتخذ السلوك التنظيمي شكل نظام مفتوح، ومن ثما يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولاتها التأثير على السلوك، فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية، العمليات السلوكية، المخرجات السلوكية أو المناخ المحيط بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تتوافق ومتطلبات المنظمة إلى أنماط تحقق للمنظمة أهدافها و غاياتها، وفي نفس الوقت تتوفر للفرد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ويكون التعامل من خلال المدخلات بان توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات دلالة خاصة توضح لهم مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة و عيوب السلوك التنظيمي الحالي، كما قد تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل

مباشرة مع العمليات السلوكية وبدايتها عملية الإدراك، وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع ومن ثم تحدد الإدارة التغيرات الواجب إدخالها حتى تعتدل تلك المخرجات، ويمكن للإدارة التعامل مباشرة مع المخرجات السلوكية بمعنى أن تطرح نماذج سلوكية بديلة لما يباشره الأفراد فعلا .
والمثال الواضح هو أنواع السلوك غير المتوافقة مع مواصفات ونظم الجودة التي تطرحها الإدارة من خلال برامج التدريب وغيرها من الآليات.

كما يمكن للإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال محاولة تعديل وتطوير المناخ المحيط ومن ثم تغيير أنماط المدخلات الآتية منه لنظام السلوك التنظيمي مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة .
يؤكد بعض الباحثين على ان السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية يعكس غياب الثقافة التنظيمية التي تساهم في ابعاد المشكلات التنظيمية، وراجع ذلك الى الصفات التي يتميز بها الفرد داخل المؤسسة الى عوامل ومراحل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه الفرد داخل الجماعة .

الخلاصة:

إن السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات (انسانية و تنظيمية) ومثيرة تعمل على الإخلال بتوازنه ومن ثم يسعى دائما بدوره لاستعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسبا مع الظروف المستجدة

كما يتأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد ويتفاوت التأثير سلبا وإيجابا بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها، وطبيعة العمل المسند للجماعة ومدى الصعوبة أو السهولة في تنفيذه ، وكذلك أنواع العلاقات بين الأفراد والمجموعة واختلاف أو تمايز أدوارهم في فرق متجانسة . وبذلك تتمكن المنظمة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفة من الكفاءة والفعالية .
وهذا مما يؤثر أكثر على تواجد فيه الإنسان في كيفية تشكل سلوكه بما يتوافق على حالاته ، كذلك يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة .

قائمة المصادر والمراجع

- 1 احمد ماهر، السلوك الاداري: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 23.
- 2 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 31.
- 3 محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.
- 4 فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والادارة، مكتبة الفلاح، الاسكندرية، 2006، ص 17.
- 5 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 11.
- 6 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 76.
- 7 عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي : المفاهيم، النظرية و التطبيق، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ص 23.
- 8 علي ليلة، مشكلات اساسية في النظرية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص 142.
- 9 محمد حسن راوية، السلوك التنظيمي المهاصرن الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 05.
- 10 ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 90.
- 11 سعدون محمد ثائر، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرطز البحث وتطوير الموارد البشرية، 2016، ص 07 .
- 12 حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ص 91.
- 13 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 14 نفس المرجع، ص 11.
- 15 علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار النهضة العربيو، القاهرة، 1982، ص 52.
- 16 عمار بوحوش، نظريات الادارة في القرن 21، دار الغرب الاسلامي، ط 1، 2006، ص 23.22 .
- 17 عبد الله عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص 39.
- 18 عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، 26.27.
- 19 عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- 20 عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 21 عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- 22 حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 93.
- 23 صلاح الشنواني، ادارة الانتاج، مركز الاسكندرية للشباب، القاهرة، 2000، ص 350.
- 24 زاهد محمد ذيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 131.
- 25 نفس المرجع، ص 131.
- 26 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الاسكندرية، 1980، ص 53.
- 27 حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 116.
- 28 ناجي فؤاد شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.
- 29 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2010، ص 426.
- 30 ناجي فؤاد شوقي، نفس المرجع، ص 34.
- 31 زاهد محمد ذيري، مرجع سبق ذكره، ص 131.
- 32 عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 426.
- 33 زاهد محمد ذيري، مرجع سبق ذكره، ص 131.
- 34 علي عبدالرزاق جبلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1984، ص 131.
- 35 نبيل توفيق السمالوطي، الدين والبناء الاجتماعي، دار الشروق، جدة، 1981، ص 84.