

الاقتراب النظري و المفاهيمي للسلوك التنظيمي في المؤسسة

د. حوة سالم - جامعة زيان عاشور، الجلفة

د. خان جمال - جامعة أحمد زبانه، غليزان

تاريخ القبول: 2021/04/07

تاريخ الإرسال: 2020/12/06

assumed in the organizational behavior in general that it meets several general requirements, including the functional commitment of individuals Work and discipline in the rules of work and dedicate cooperation as the organization needs to join efforts and work with the team spirit among its members because success will not be achieved with the effort of one individual, in addition to taking responsibility because it is one of the controls of behavior Organizational and its different randomness, and showing mutual respect as a basis for organizational work relationships between colleagues, superiors and subordinates according to responsibilities and powers, and this clearly supports the legal roles and rules driving the work and loyalty and belonging to the organization and work to support these requirements for behavioral trust on the various organizational resources.

key words: Organization, organizational behavior, effectiveness, work relationships, job commitment.

ملخص:

والانضباط بقواعد العمل وتكرسي التعاون باعتبار التنظيم يحتاج إلى تضافر الجهود والعمل بروح الفريق بين أعضائه لأنه لن يتحقق النجاح بجهد فرد واحد، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية لأنها إحدى ضوابط السلوك التنظيمي وعشوائيتها المختلفة، والتحلي بصفة الاحترام المتبادل كأساس لعلاقات العمل التنظيمية بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين حسب المسؤوليات والصلاحيات ويتدعم ذلك بوضوح الأدوار والقواعد القانونية وارتفاع الدافعية للعمل والولاء والانتماء للتنظيمية والعمل على تدعيم هذه المتطلبات من اجل استمرار الأمانة السلوكية على موارد التنظيم المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، السلوك التنظيمي، الفعالية، علاقات العمل، الالتزام الوظيفي

Abstract:

The ruling on the effectiveness of the organization is in fact a judgment on the organizational behavior as the basis upon which achieving the various goals of the organization and its strategy in terms of effectiveness and efficiency in performance is a goal that is achieved through the organization's goals, so it is

مقدمة:

المتطلبات عبارة عن عناصر لمنظومة قيمية تنظيمية تدعم الفعالية داخل المنظمة، فالأساس الذي ينبغي أن يبنى عليه السلوك التنظيمي هو أن يكون سلوكا ممثلا وداعما لتلك القيم والمعايير التنظيمية وبالتالي تتكون منظومة متوازنة أي أنها توازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل ولتحقق ذلك لابد على الإدارة توجيه سلوك العاملين لما تحقق خدمة تلك الأهداف، لأن إدارة السلوك التنظيمي بطريقة سليمة يعتبر منهجية رئيسية لتحريك الطاقات وتفعيل الموارد المتاحة للتنظيم وتنسيق علاقاتها بالحيط الخارجي لضمان بقاءها ونموها، ولنفهم أكثر ماهية السلوك التنظيمي سنتطرق إلى ذلك من خلال مضمون العناصر الآتية:

01 - تعريف السلوك التنظيمي: إن نجاح المؤسسات

في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية موردها البشرية العاملة بها، واتفاق بين الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأفضل لرفع وتحسين كفاءة وقدرة العاملين في المنظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربح الأعلى من ناحية ورضا أفراد العمل ناحية أخرى لذلك نجد أن الموارد المالية هي عوامل مساعدة لتحقيق كفاءة ونجاعة المنظمات ومن بين المشاكل التي توجهها الإدارات نجد المشاكل السلوكية في التعامل مع العنصر البشري في المنظمة ومن هنا يأتي تساؤل حول مفهوم وتعريف السلوك التنظيمي؟

ومن خلال الدراسات التي أجريت وردت عدة تعريفات مختلفة ومن بينها:

- يقصد بالسلوك التنظيمي سلوك الأفراد العاملين في المنظمات أصب ومجموع التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لان يحقق عملية التكليف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله¹.
- ويعرف السلوك التنظيمي بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل: التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والاجتماعية خارج نطاق المنظمة.
- ويعرف على انه فهم لسلوك وتصرفات العاملين بالمنظمة ويشمل مجموعة الأفعال الهادفة التي تصدر عن الأفراد لتعبر عن رضاهم الوظيفي، وكذلك ممارساتهم كافرا داو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت².
- ويعرف المختصون السلوك التنظيمي: بأنه يعتبر بمثابة الجزء من المعرفة الأكاديمية و العلمية التي تهتم بوصف وتنبؤ وضبط السلوك البشري في البيئة التنظيمية .
- والسلوك التنظيمي يكمن مفهومه في الاستجابات التي تصر عن الفرد العامل نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة التنظيمية من حوله ويتضمن سلوكه بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو لفظ لغوي أو مشاعر وإدراك داخل مجال التنظيم³.

02 - أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

← تقييم الموقف التفاوضي من اجل التعرف على المستجندات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف والتكامل معها لإحداث تنسيق إيجابي.

← تجنب الحوار مع الذات والخوف من المواجهة الايجابية مع الآخرين.

← تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع والمواقف الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخلل إذا وقعنا فيه والسعي وراء التصحيح العقلائي والايجابي.

← الإلمام بأصول إقامة الحجج وطيفية استخدامها لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

← تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز السلوك مما يدفع بالمنظمة إلى دراسة وفهم وتحليل هذه الاختلافات لتوصل إلى طرق تعامل مميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا لأجل التحكم في سلوك العامل والتأثير فيه.

03 - أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

هناك ثلاثة 03 أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي وهي ⁴ :

● التنبؤ بالسلوك التنظيمي: إن التنبؤ بسلوك الآخرين يحد من المتطلبات الأساسية في حياتنا اليومية سواء داخل أو خارج التنظيم فالتنبؤ يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد النواتج المرتبة على ذلك التصرف واعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي ويمكن للمدير أن يصدر أحكاما عن سلوك العاملين وإسنادا المسؤوليات والمهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيد في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه.

إن العنصر البشري هو ركيزة أساسية في نجاح وتفوق أية منظمة مهما كان نشاطها فهو يمثل الأساس في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف وهو المورد الحقيقي في المنظمة لأنه هو من يخطط وينظم ويستعمل الموارد الأخرى بطرق مختلفة لبلوغ الأهداف لذلك تكمن أهمية دراسة السلوك التنظيمي للفرد العامل في النقاط التالية:

فهم وتفسير السلوك والممارسات والتصرفات وردود الأفعال التي تصدر من أفراد العمل من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والمعايير التي تحكم السلوك وتوجهه.

← وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك العمل وتنمية مهاراتهم المختلفة في مجال العمل

← تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو انعدام التفاعل بين جماعات العمل والتعامل الإدارة.

← توجيه السلوك نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للتصرفات المرغوبة من أفراد وجماعات العمل وبناء نظام حوافز وتدعيم ملائم.

← معرفة نوعية وطبيعة الضغوط التي تواجه العاملين في أداء مهامهم بالإضافة إلى وسائل الاتصال المستخدمة ونمط الإشراف المصل.

← التعرف على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.

← تنمية مهارات الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

يؤدي بدوره إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام المكلف بها على أكمل وجه ⁵.

04 - عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل كل من: الأفراد، الجماعات، الهيكل التنظيمي التكنولوجية المستخدمة، البيئية.

أ - عناصر السلوك الفردي : وهي عبارة عن عناصر ومتغيرات تؤثر بشكل عام على سلوك الفرد فهي تختص بالفرد وحده دون إطار الجماعة وهي ⁶ :

● الإدراك: وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث وكيفية تؤثر إدراك الفرد بحكمة على الآخرين .

● التعليم: وهو عنصر يفيد الرؤساء والمديرين في فهم مصدر قوة وكفاءة العاملين وكيف يكتسب الأفراد العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو أضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.

● الدافعية: وهو عنصر مهم لمعرفة العوامل والمسببات التي تزيد من قوة وعطاء العامل وتدفعه إلى الجدية والحماسة في العمل.

● الشخصية: وهي نقطة أساسية حيث يستطيع المدراء من خلالها معرفة شخصية العامل الذاتية وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه وطريقة تأثير هذه الأخيرة على سلوك الأفراد داخل مجال العمل وتكمن أهمية الشخصية في قوتها أو ضعفها وهذا يمكن المديرين من توجيه النصائح والإرشاد للعامل.

● الاتجاهات النفسية: يفيد هذا العنصر في معرفة آراء ومشاعر وصول الأفراد للتصرف في مواقف معينة وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

● تفسير السلوك التنظيمي: الهدف الثاني الذي يسعى علم السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث والتصرفات التي تحدث داخل التنظيم، أي محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين وما هو السبب في ذلك، إن معرفة الأسباب التي تدفع الفرد إلى سلوك معين تعتبر عملية جوهرية في كيفية التعامل معه والسعي لتعديل سلوكه إذا كان فيه أي انحراف عن قواعد العمل الجاري تطبيقها في التنظيم مع ملاحظة، أن تفسير السلوك بعد أكثر صعوبة وتعقيدا من التنبؤ به، وذلك لعدة أسباب من أهمها:

⇐ أي سلوك ينطوي على أكثر من سبب مثال ذلك العاملين الذين يستقيلون من وظائفهم سواء لعدم شعورهم بالرضا المهني، أو التمييز وعدم العدالة في المعاملة، أو بسبب تعارض مصالحهم مع مصالح التنظيم.

⇐ أن السلوك التنظيمي يتضمن العديد من الأسباب، وكل سبب يتطلب نوعا معين من الحل أو العلاج.

⇐ إن الأسباب التي تفسر سلوك معين تتغير من الوقت إلى آخر.

● السيطرة والتحكم في السلوك: بعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف في التنظيم، فعندما يفكر المسؤول في كيفية جعل فرد من أفراد العمل يبذل جهد أكبر في أداء مهامه، فإن المسؤول يهتم بالسيطرة، والتحكم وضبط السلوك من أجل أداء أفضل، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام لدراسة السلوك التنظيمي هو كيفية تحقيق السيطرة والتحكم وتوجيه سلوك العامل الذي

العاملين واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات.

05 - المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي ومحدداته:

I - المؤثرات الثقافية: هناك عدة عوامل تؤثر على السلوك التنظيمي سواء كانت داخلية أو خارجية فهي تترك أثرها على سلوك الفرد بشكل أو بآخر ومن بين أهم هذه المؤثرات نجد الثقافة سواء كانت مجتمعية أو تنظيمية.

● تأثير الثقافة المجتمعية: وذلك من خلال حمل الأفراد لعاداتهم وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم الشخصية وأفكارهم التي اكتسبوها ونقلوها من مجتمع إلى داخل أسوار المنظمة، حيث تصطدم أفكارهم المحمولة من الخارج بقواعد وقوانين المنظمة التي تكون مختلفة عن قواعد وقوانين المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى تذبذب سلوك الفرد بين التأقلم مع الواقع الجديد أو الانحراف عنه.

● تأثير ثقافة المنظمة: وهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الأفراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها من قوانين العمل وأسسها وقانون العقوبات والإجازات الخاصة بالمنظمة⁸.

بالإضافة إلى المؤثرات الثقافية هناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك التنظيمي:

ب - عناصر السلوك الجماعي: وهي العناصر والمتغيرات التي تؤثر في السلوك الجماعي للأفراد وهي⁷ :
● الجماعات: ويتم فيها التعرف على الجماعة، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بالعمل كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرار داخل الجماعة.

● القيادة : من اجل التعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية ونطاق الإشراف المؤثرة على سلوك الآخر.

● الاتصال: وتكمن أهميته في كيفية فهم أساليب الاتصال داخل التنظيم وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات وعراقيل وكيف يمكن رفع مستوى مهارات وطرق الاتصال بالأساليب المختلفة كالاستماع والمقابلات الشخصية والجماعية وجعل قنوات الاتصال أكثر مرونة داخل المنظمة.

ج - الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف الإدارية وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون واتخاذ القرارات الإدارية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

د - التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالبا يعملون كل شيء بأيديهم فهم لذلك يستخدمون الآلات والأجهزة وأساليب تكنولوجيا معينة في العمل، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل.

هـ - البيئة: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والاقتصادية في المجتمع والبيئة الخارجية تؤثر على سلوك

السلبية وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض وبسهول⁹. كل هذه الصفات والأنماط كانت قد حددتها محددات متعلقة بالفرد والبيئة.

أ/ **المحددات الشخصية:** وهي محددات شخصية خارجية وأخرى داخلية، وهذه المحددات ركيزتها الإنسان الذي يختلف عن أخيه الإنسان في صفات تميزه عنه كاختلافات في: الإدراك، الإحباط الصراع النفسي الدافعية، التعلم، الاتجاهات وإلى جانب تأثير الفرد بعناصر شخصية ميزته عن غيره وجاء بها من خارج المنظمة، فهناك محددات شخصية داخلية، مؤثرات مصدرها الانتقال من السلوك الفردي إلى السلوك الجماعي، كما أن العمل الجماعي والتماسك وترابط الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة له مؤثراته على سلوك المنظمة، ويمكن إجماع تلك العوامل المؤثرة فيما يلي¹⁰.

الجماعة، الاتصالات، القيادة، عملية اتخاذ القرار، التعاون، المنافسة والصراع، الرقابة، التغيير مقاومة التغيير، بالإضافة إلى هذه المحددات هناك أيضا محددات أخرى للسلوك التنظيمي وهي ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.

ب/ **المحددات البيئية:**

سلوك المنظمة تحدده مجموعة عوامل بيئية مادام التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثرها، والعوامل البيئية هي الأخرى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فالعوامل الخارجية تتمثل في تفاعل المنظمة مع المجتمع الذي تعيش فيه، بما يحتويه من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وهناك العوامل البيئية الداخلية والتي تتمثل في الظروف المادية للعمل

← **السبب:** وهو أي تغير يحدث في الظروف المحيطة بالإنسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الإنسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه.

← **الدافع:** هو القوة الموجه للسلوك والدافعة له، وتعتبر الدوافع عن حاجات الأفراد.

← **الهدف:** وهو النتيجة المادية والمعنوية (المنفعة) التي يسعى الإنسان الوصول إليها.

II - **محددات السلوك التنظيمي:**

باعتبار المنظمة نظاما مفتوحا لذلك لا يعتمد سلوك أفرادها على التكوين الداخلي فقط بل يتأثر بعوامل متعددة غاية في التشابك. هذه العوامل تحدد صفات وأنماط السلوك التنظيمي التي هي عديدة ومختلفة.

← السلوك التنظيمي هادف يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.

← السلوك التنظيمي يشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

← السلوك التنظيمي متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف.

كما يتخذ السلوك التنظيمي ثلاثة أنماط :

← سلوك معاون (إيجابي): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق الأهداف.

← سلوك مناقض (سلي): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة و يعيق تحقيق الأهداف

← سلوك محايد: وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه على الإيجابية أو

ومن أمثلتها: الضغوط النفسية، الصراعات والديناميكيات الثواب والعقاب.

في هذا النموذج يدور محوري "الموقف" و"الكائنات التنظيمية" حول قضية فهم السلوك التنظيمي بينما يدور محوري "السلوك التنظيمي" و"الآثار السلوكية" حول قضيتي التنبؤ بالسلوك التنظيمي والتحكم فيه.

II- نموذج تعديل السلوك التنظيمي OBM:

يمدنا هذا النموذج بأسلوب جديد لإحداث التغيير في سلوك الأفراد المرتبط بأدائهم لما يكلفون به من مهام وأعمال وأنشطة، هذا الأسلوب قد يطبق من خارج الفرد أي بواسطة الآخرين، وقد يطبق من داخل الفرد أي بواسطته هو ذاتيا.

⇐ نموذج التغير من خارج الفرد:

يتضمن تطبيق هذا النموذج خمس خطوات وهي¹²:

- تحديد وتعريف التصرفات السلوكية: أي التصرفات السلوكية التي تؤثر في نسبة تتراوح بين 70% و80% من السلوك الأدنى للفرد.
- قياس التصرفات السلوكية الرئيسية: وهي ملاحظة وتسجيل واستنباط مدى تكرارية التصرفات السلوكية الرئيسية المعروفة.
- التحليل الوظيفي للتصرفات السلوكية الرئيسية: وتفي تحليل الأسباب الحقيقية لتلك التصرفات والآثار الرئيسية المترتبة عليها (تحليل السبب والنتيجة).
- رسم إستراتيجية التدخل لإحداث التغير المرغوب: وهنا يجب أن يكون الهدف مزدوجا عند إقرار الإستراتيجية المفضل تطبيقها.

المتتملة في الأساليب والأدوات، كما أن هناك جمهور المنظمة المتمثل في وموظفيها وفلسفة قيادتها ونظمها.

I- نموذج SOBC للسلوك التنظيمي:

وضع أساس هذا النموذج "فريد لوثانز" وحدد فيه متغيرات دراسة السلوك التنظيمي كمحاولة لتحقيق التكامل بين الأطر النظرية للسلوكيين وعلماء دراسة العمليات العقلية العليا في هذا النموذج حدد "لوثانز" أربعة متغيرات رئيسية وهي¹¹:

⇐ الموقف: ويظم ثلاثة متغيرات رئيسية:
⇐ المنظومة البيئية: وتظم الحضارة التنظيمية والبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم.

⇐ الهيكل التنظيمي: ويشمل نوعية الرسمي والغير رسمي .

⇐ العمليات التنظيمية: وتضم الإدارية المختلفة مثل: عملية اتخاذ القرار، ونظام الرقابة، وعملية الاتصال تحديد الأهداف.

⇐ الكائنات التنظيمية: ويعني بها الأفراد والجماعات المشاركة في التنظيم وتضم متغيران سلوكيان.

- العمليات العقلية: وتضم الإدراك والشخصية والاتجاهات.

- العمليات السيكلوجية: مثل الدافعية والتعلم.

⇐ السلوك التنظيمي: ويشمل السلوك المنفتح الخارجي الملاحظ، والسلوك المغلق الداخلي غير الملاحظ وكلا الشكليين مع السلوك ينعكسان في صورة استجابات وأنماط سلوكية.

⇐ الإثارة السلوكية التنظيمية: وتتمثل في النتائج المترتبة على السلوكيات "الايجابية" و"السلبية"

06 - الاتجاهات النظرية الدارسة و المفسرة للسلوك

التنظيمي:

تعرف النظرية عموما في مختلف المجالات بأنها مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات العلمية التي تبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بقصد فهم الظاهرة التي هي محل البحث والسعي إلى فهمها وتفسيرها وكذلك محاولة التنبؤ بتكرار حدوثها وفقا للسبب المفترض ومن ثم التحكم فيها وضبطها وتبعا لهذا التعريف الموجز فإن النظريات الإدارية باختلاف اتجاهات تقوم على افتراض وجود علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية، هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فالنظريات الإدارية وبافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه تحاول أن تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

وبما أن أية نظرية إدارية تهدف إلى تفسير السلوك البشري داخل المنظمات وما يعترض الوصول إلى ذلك السلوك من صعوبات تسعى هذه النظريات إلى تذليلها حتى تكون نظرية علمية مقنعة وممكنة التطبيق، إلا أن نجاح النظرية الإدارية مرتبطة بمدى قدرتها لتفسير سلوك الفرد العامل داخل التنظيم وتحليل تلك المتغيرات التي تؤثر في طبيعة السلوك التنظيمي السائد، وهذه الخاصية هي التي تحدث المتميز بين نظرية وأخرى.

وإذا أردنا أن نعرف بعض الحقائق البديهية عن مدارس الفكر التنظيمي التي ظهرت في العالم الغربي في بداية القرن العشرين والتي قدمت دراسة علمية لسلوك التنظيمي باختلاف نماذجها المفسرة لهذا الأخير. وسنحاول استعراض أهم هذه النظريات الدارسة للسلوك التنظيمي.

06-01 مدرسة الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس (فرديريك تايلور) أبو الإدارة العلمية وذلك لقدرته الكبيرة على تفسير السلوك الإنساني في العمل وقناعاته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد العاملين من خلال تطبيق قواعد وإجراءات الإدارة العلمية، وتتلخص تجاربه العلمية في إمكانية على سلوك الأفراد من خلال تصميم مثالي للوظائف الإدارية وضح حوافز مجزية للعمال¹³.

ويمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها الإدارة حسب تايلور "Taylor".

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل (بدلا من الأوامر التعسفية).
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يستند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.
- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، وذلك بتنمية المواهب والقدرات للفرد العامل وتمكينه من جمع المعلومات وحفظها في كراس للعمال يتضمن جمع القوانين والإجراءات المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.
- تعليم وتدريب العمال حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية تساعد في نهاية الأمر على تحقيق رفاهيته.

وبصفة عامة فإن "تايلور" كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وكذلك إرضاء أصحاب المصانع الذين يحاولون وبكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل.

وقد أثبتت تجربته في المصنع بأن مراقبة العمال باستمرار لا تأتي بنتيجة، لأنه قد يتظاهر ببذل أقصى جهده في

وسلوكمهم الفردي والجماعي يؤثر في حياة المواطنين وخاصة أن عملهم يقوم على الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية التي تحظى بموافقة القيادة.

ويفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية و العقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة داخل التنظيم ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد واللوائح والإجراءات¹⁵.

ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" **"Max webr"** النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي.

إن "ماكس فيبر" كان من العلماء الذين يعتقدون أن المجتمع الصناعي الإداري في حاجة ماسة إلى إدارة حديثة تقوم على القوانين والعلم والمعرفة، بدلا من الإدارة التقليدية التي كانت موجودة في عهد الإقطاع.

إن أهمية نظرية البيروقراطية ينبع حرسها الشديد على ارتباط التنمية في المجتمع الرأسمالي بتنمية المهارات والقدرات للأفراد، والاعتماد على العمل التقني للقضاء على المحسوبية والمصالح الشخصية والإيديولوجية، وهذا معناه وجود هياكل تنظيمية رسمية وقواعد عمل محددة لممارسة أي نشاط إداري يرتقي إلى مستوى النتائج المتوقعة من المتخصص في مجال عمله¹⁶.

ويرى "ماكس فيبر" أن الإدارة العصرية تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله أية منظمة، وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت والسوي للموظف ودرجة عالية من

الشغل أثناء عملية المراقبة من طرف رئيسه، ولكنه سرعان ما يتباطأ ويتكاسل بمجرد ابتعاد المراقبة¹⁴.

ويرى "تايلور" أن الشيء الذي يحصل في بعض أن العامل مجبر على التقليل من الإنتاج ومن المجهودات التي يبذلها في سبيل مضاعفة الإنتاج، ويرى "تايلور" أنه من الخطأ أن تشجع الإدارة عمالها على إخفاء الحقيقة لأن ذلك يسبب في سوء الاستفادة من جهود العامل وعدم تشجيعه على إظهار مواهبه وقدراته الحقيقية أثناء أدائه للعمل، لهذا يجب أن تترك العامل بمراقبة نفسه ذاتيا.

وإذا نظرنا إلى النظرية العلمية من زاوية أخرى، فإننا نجد أنها تولي أهمية كبيرة للعمليات والنشاطات التي تجري داخل كل مؤسسة، وخلافا للنظرية الإدارية التي تهتم بالنظرة الشاملة للتنظيم (**Macro Theory**) فإن النظرية العلمية تهتم بالجزئيات (**Micro Theory**)، وانطلاقا من هذه الفكرة فإنه يمكننا أن نقول بأن الهياكل الإدارية لا يمكن أن تكون معبرة وقادرة على تحقيق مصالح الأفراد إلا إذا كان هناك تحديد واضح للعلاقات التي تربط بين العمال وأعمالهم التي يمارسونها.

ونستنتج أن نظرية المدرسة العلمية قد أصبحت إسهاما مقرونا بمحاولة الإنسان وسعيه للتغلب على المشاكل وذلك عن طريق استعمال النظام والموضوعية والعقلانية والاعتماد على مثل هذه الأساليب يساعد كل إدارة على التخلص من الأحكام التعسفية وتذليلها بالقرارات العلمية المدروسة.

06-02 المدرسة البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية من أهم مدارس الفكر الإداري لأن البيروقراطيين هم عبارة عن أفراد يقومون بتنفيذ سياسات السلطة التنفيذية في كل دولة ومنظمة،

عن نماذج جديدة للعمل وتبلورت أفكار حديثة للتنظيم والأداء في العمل بحيث أصبح رجال الأعمال يبحثون عن نظريات الحديثة والجديدة التي تدرس السلوك التنظيمي لأفراد العمل ويسعون باستمرار لتوظيف نظريات علمية مناسبة للواقع التنظيمي المعاش في المنظمات، وهذا التوجه من أجل الجمع بين ما يجري في المجال العلمي ومجال الممارسة اليومية في مؤسسات الإنتاج، ونتج عن الأسلوب الجديد في العمل التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل بدلا من الأسلوب التقليدي الذي يركز على المنهج العقلاني للإدارة.

ومن رواد هذه المدرسة نجد العالم "ألتون مايو Elton Mayo" ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، وتفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الفرد (الإنسان) هو مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فنجد أن الفرد العامل في المنظمة يتفاعل ويحتك مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر سلوكه بآرائها واتجاهاتها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء أكثر في مجال عمله وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تنشيطه وتحفيزه للعمل أفضل.

وانطلاقا من هذه الحقيقة تبين للدارسين والباحثين في دراسة "هاوثون" التي تم إجراؤها في مؤسسة Western Electric company in American أنه خلافا للمعتقدات السابقة، فإن الزيادة في الإنتاج تأتي بالضرورة نتيجة للحوار وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعملها، ومن خلال

المتطورة، جاءت نظرية "ماكس فيبر" التي ترمز إلى المثالية في الأداء والتي تهدف بدورها في خلق وتكريس الانضباط في العمل واستعمال القوانين والإجراءات الهادفة إلى تحقيق الفعالية في منظمات المجتمعات الحديثة فإن من أهم المبادئ الأساسية التي تتركز عليها فهي:

* التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح والوظائف بحيث أن كل فرد عامل يتقن عمله الموكل إليه.

* تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.

* التسلسل الرئاسي ضرورة لتحديد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

* وحدة قواعد وإجراءات العمل طبقا للقوانين واللوائح سواء على المستوى اتخاذ القرارات أو حماية العمال.

* وجود نظام عمل لإجراءات العمل وتحديد أسلوب وطرق التصرف في ظروف العمل المختلفة داخل التنظيم.

* وجود نظام عمل يتم العمل وفقه تبعا لأصول العمل وقواعد التعامل مع الزبائن.

* الفصل بين الأعمال والوظائف الرسمية للعمال وبين نشاطاته الخاصة به.

* تسيطر الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات الأفراد العاملين وحقوقهم.

06-03 مدرسة العلاقات الإنسانية:

في بداية الثلاثينات من القرن العشرين حدثت أزمات اقتصادية واجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نتيجتها الاعتماد على الباحثين والمفكرين في مجال الإنتاج الصناعي وذلك من أجل البحث عن أساليب جديدة في مجال العمل، وانتعشت فكرة البحث

* ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم الغير الرسمي وذلك لتأثيره القوي على التنظيم الرسمي.

* النظر للمنظمة كتنظيم اجتماعي قادر على خلق ذهنيات جديدة في مجال العمل.

إذا كان للمنظمة قوانينها وإجراءاتها الخاصة بالعمل، فإن للأفراد العاملين أساليبهم الخاصة في التعامل مع بعضهم البعض وفي قضايا العمل.

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثر على سلوك الفرد العامل في المنظمة.

06-04 المدرسة السلوكية:

يهتم علماء النفس التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني واتجاهاته في مختلف المنظمات وهو بذلك يختلف عن علم النفس الصناعي الذي يدرس سلوك الأفراد في المصانع ومدى التأثير بين الأفراد والمنظمات الصناعية وتهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تحليل وعلاج المشاكل النفسية والفنية التي تنشأ في العمل، وذلك بخلق روح المبادرة والتماسك وتحسين الأداء والإنتاج¹⁸.

فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة فإن النظريات الحديثة ومنها المدرسة السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد العاملين حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.

ومن رواد هذه المدرسة: كريس أجريس، دوجلاس ماكريغور، إبراهيم مسلو، فريدريك هزبرغ الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل ودراسة وتحليل سلوكه التنظيمي.

دراسة إلتون مايو Elton Mayo فقد اتضح ما يلي¹⁷:

- أن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل، غير أن سلوك الفرد العامل قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.

- أن رغبة الفرد في العمل والإخلاص فيه وبذل كل مجهوداته من أجل النجاح في عمله لا يتبع فقط من الحوافر المادية، وإنما ينبع من الحوافر المعنوية.

- أن الفرد العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح عمل الفريق السائدة في منظمته أكثر من تأثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه..

- الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.

- وجون نظام اتصال جيد ومرن بين الرؤساء والعمال، وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، هي العناصر الأساسية لتحفيز العاملين وتحمسهم للأداء الكفء والصدق في مهامهم بفعالية.

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعترفت الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ودعت على تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وأن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والشخصية، وأن يشعروهم بأنهم شركاء في العمل.

في واقع الأمر أن المفكرين الذين ركزوا على نظرية العلاقات الإنسانية قد نجحوا إلى حد بعيد في إبراز حقائق جديدة عن كيفية تحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق نتائج إيجابية ويفضل دراستهم اتضحت أهمية عوامل أخرى جديدة وهي.

* كل عامل لديه قدرة على الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل.

* يسعى العمال لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة والمستمرة تدلل هذا الانضباط الذاتي وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة والرؤساء، وإشعار أفراد العمل بأنهم مسؤولين عن وظائفهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي لكل فرد.

* يرغب العامل على الاستقلالية في أداء مهامه ويكره ويرفض الرقابة والمتابعة الكثيفة.

* لديه حاجات مادية وحاجات معنوية، فنجد أن البعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات المعنوية (الاجتماعية والنفسية).

ولقد ركز رواد المدرسة السلوكية على إستراتيجية جديدة تطبق في المنظمات حول الفرد العامل وهي¹⁹ :

- إشراك الأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية في اتخاذ القرار.

- تلبية الحاجات النفسية لأفراد العمل.

- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بلا من فرض السيطرة والرقابة المستمرة.

* مرونة قنوات الاتصال بين الأقسام وتقليل المسافة بين الرئيس والمرووس.

* وضع أنظمة لتفويض السلطة وتنمية المهارات.

06-05 النظرية الظرفية (الموقفية):

منذ السبعينيات من القرن العشرين، تدعمت النظرية الموقفية بفكر جديد يقوم على أساس أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وأن النظريات الإدارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة وقادرة على تفسير ما يحيط بها داخل

فقد أوضح "أبراهام ماسلو Maslow" أن المشاكل السلوكية التنظيمية يمكن تحليلها من خلال التعرف على حقيقة الدافعية الإنسانية وهي تقوم على عدة عناصر وهي.

* توجد عدة احتياجات هامة للفرد العامل، وهو يعمل من أجل تحقيقها، وإشباعها وهي حاجات فسيولوجية مثل: الأمن، الحب، الكراهية، تحقيق الذات.

* إن عملية الانحراف أو البعد عن تحقيق هذه الأهداف أو الاحتياجات تعتبر بمثابة تهديد سيكولوجي للفرد داخل التنظيم، وربما تؤثر على طبيعة التنظيم أيضا.

واهتم "دوجلاس ماكريغور" بدراسة موضوع الاعتماد بين الرؤساء والعمال داخل التنظيم، واعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفان كثيرا من حاجاتهم.

واتخذ "كريس أجيريس" من موضوع الصراع بين نسق حاجات الأفراد ونسق حاجات التنظيم، وما يترتب عليه من إحباط في إشباع حاجات الفرد والتقليل من قيمة العمل على تحقيق أهداف التنظيم محورا أساسيا في إسهاماته، فوجود نمط معين من الآلات يفرض تنظيما للعمل، وتقف خلفه حقيقة نفسية تتمثل في الجماعات التي ينتمي إليها الفرد العامل وتأثير من سلوكه واتجاهه نحو عمله.

ومن خلال ما سبق يمكن تجميع آراء علماء المدرسة السلوكية والتي أحيكت في مجموعة من النظريات حول سلوك الفرد العامل داخل التنظيم ومن أساسيات هذه الآراء نجد:

* أن الفرد العامل ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.

* لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.

الوضع التي تتطلب اتخاذ القرار الذي يلائم كل حالة وكل ظروف وموقف ونستنتج بأن هذه النظرية (الظرية) تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام كان أو فرعي بالإضافة إلى العلاقات بين الأنظمة، وبين البيئة²⁰.

وحسب هذه النظرية فإن اتخاذ القرار يتوقف عند مجموعة من المتغيرات وهي:

أ/ المتغير الأول: وهو العلاقة بين القائد والعاملين معه أي أنه إذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن العلاقة السابقة فإن العاملون يطيعون أوامر قائدهم.

ب/ المتغير الثاني: هو مدى وضوح مهام العمل والواجبات، أي إن إذا تمكن القائد من تحديد مهام كل فرد عامل حسب قواعد مقبولة فإن العامل يتأثر بمناخ العمل الجيد في منظمته ويكون حريص على الولاء لقائده وعمله.

ج/ المتغير الثالث: هو درجة القوة في المركز، فإذا كان القائد أو الرئيس يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة في المرؤوسين وعادل في تصرفاته اتجاههم، فذلك يكون له تأثير إيجابي كبير على سلوك العاملين بالمنظمة.

خاتمة

من خلال ما سبق عرضه نستخلص أن المنظمات تعتمد على مواردها البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها لهذا لا بد من تطوير وتحفيز أفرادها العاملين ماديا ومعنويا من خلال طبيعة تطبيق وظائفها الإدارية من أجل تحقيق الرضا و الذي يعكس بدوره مدى انضباط والتزام العنصر البشري داخل التنظيم.

لهذا تعمل المؤسسات الناجحة دائما وباستمرار بتقسي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقيد ظروف العمل وتشابكه و العمل بفاعلية لذا وجب على المنظمات

التنظيم، وحسب المنظرين في هذا الموضوع فإن المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعي لها دور كبير في التأثير على نتائج العمل وتلبية الاحتياجات.

ويمكن القول أن الإداري الناجح هو الذي يدرك منذ البداية أن الواقع التنظيمي المعاش يفرض عليه أن يتعامل مع المشاكل التي توجد على مستواه، وعليه أن يختار الأسلوب الذي يتلاءم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة داخل المنظمة التي يديرها ويحرص على تحقيق أهدافها بفعالية.

ونجد أن النظرية الموقفية تقوم على عدة مبادئ وأسس تتمثل فيما يلي:

← أن ظروف العمل في القرن الواحد والعشرين تختلف من نمط وظروف العمل في القرن العشرين وهذا يتطلب التأقلم مع العوامل والمعطيات الجديدة والتوجهات الحديثة في السلوك التنظيمي.

← وأن الواقع الحالي أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل بل يوجد مفهوم آخر هو الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.

← المدير الماهر هو الذين يكون قارا على تحديد العناصر المؤثرة في العمل في منظمته وبذلك يكون بإمكانه أن يختار الأسلوب الملائم لبيئته وظروف العمل لمؤسسته.

وفي حقيقة الأمر أن النظرية الظرفية لها ارتباط كبير بأسلوب القيادة، وقد اشتهرت بارتباطها الكبير بالخصوص بأسلوب القيادة الديمقراطية وحسب رأي العالم "فريد فيدلر Fred Fredlor" فإن أساليب القيادة في الديمقراطية والمتساهلة والمنجدة للمشاركة في اتخاذ القرارات يمكن اعتبارها دائما نموذجية وناجحة، لأنها تعرف معرفة جيدة الظروف المناسبة أو

السعي نحو تحقيق وتكريس الانضباط و الالتزام التنظيمي حتى يتحقق الرضا المهني للعاملين ويحفزهم إلى أداء مهامهم بصدق وعقلانية و الحد من الصراع و الغياب و الدوران الوظيفي وتحسين نوع الخدمة المقدمة لأن الانضباط هو انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية، فالعلاقة بين الفرد و المنظمة علاقة تبادلية، إذ أنه لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يقدمون العمال الجهد و الأداء العالي ويقبلون أهداف وخطط المنظمة مقابل الأجر و الحوافز المناسبة.

لهذا حظي موضوع الانضباط و الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين و الدارسين للسلوك التنظيمي محاولين تفسيره وتقديم الحلول و النماذج لتحكم فيه وفق أهداف واستراتيجيات المنظمات التي أدارتها الأسلوب الإداري المناسب لتكريس الانضباط وتحقيق الأهداف.

الهوامش:

¹ عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 15.

² عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

³ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ب ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 21.

⁴ إدريس ثابت عبد الرحمان، المراسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 51.

⁵ حسين راوية، السلوك في المنظمات، ب ط، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 15.

⁶ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص 233.

⁷ عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 22.

⁸ السلمي علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، ب ط، دار غريب، القاهرة، ب س، ص 185.

⁹ الزغبى فايز، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن، 1991، ص 98.

¹⁰ السلمي علي، سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، ب ط، دار غريب القاهرة مصر، ب س، ص 187.

¹¹ مشاد شهرزاد، دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل غير منشورة، كلية الآداب

و العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2007، ص 50.

¹² المرجع السابق، ص 51.

¹³ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص 30.

¹⁴ بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 08.

¹⁵ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 43.

¹⁶ بوحوش عمار، المرجع السابق، ص 19.

¹⁷ المرجع السابق، ص 22.

¹⁸ رشوان حسين عبد الحميد، علم اجتماع التنظيم، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 78.

¹⁹ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص 36.

²⁰ المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، ب ط، أفق للنشر و الإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 474.