وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس –المدية-
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السلوك التنظيمي و تأثيره على العلاقات الإجتماعية
دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية

مذكرة لنيل مقدمة شهادة

الماستر تخصص علم الاجتماع –التنظيم والعمل-

إعداد الطالبتين:

- أحمد مسعود سميحة
- فطيمة خديجة

إشراف الدكتورة:

د. صغير جميلة

السنة الجامعية :2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

شـــكر وعرفان

" اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الدكتورة" صغير جميلة" التي وجهتنا حيث الخطأ، وشجعتنا عند الصواب، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة، ليس كمشرفة فقط، وإنما كأستاذة طيلة سنوات الدراسة الجامعية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا في قسم العلوم الاجتماعية ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع.

اهداء

اهدي جهدي هذا
الى التي انارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي
امي العزيزة
الى الغالي الذي افنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى
ابي الكريم
الى اخوتي سفيان، عائشة، حمزة، خولة رعاهم الله و حفظهم
الى التي قضيت معها مشواري الدراسي في الجامعة خمس سنوات من مسك الصداقة و الحب و الوفاء "نور الهدى"
الى الاخت و الصديقة و رفيقة الدرب "مريم"
الى صديقتي و شريكتي في العمل "سماح".
الى جميع زميلاتي و كل من ساندني في انجاز هذا العمل و خاصة "سامية"
كما اهدي عملي المتواضع الى الاستاذة المشرفة.
الى كل من زودني بنصائحه و معلوماته و لم يبخا علي "ا. محمد بناوي".
الى كل اصدقائي و احبائي.

خديجة

اهداء

الى عائلتي
امي، ابي، اخي.

الى صديقاتي مريم، رزيقة، اميمة، صفية، خديجة.

سماح

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير.....	-
اهداء.....	-
الفهرس.....	-
مقدمة.....	أ-ب
الجانب المنهجي و النظري للدراسة	
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة	
تمهيد.....	05
1. اسباب اختيار الموضوع.....	06
2. اهداف الدراسة.....	06
3. اهمية الدراسة.....	07
4. الدراسات السابقة.....	07
5. المقاربة السوسيولوجية.....	11
6. تحديد الاشكالية.....	12
7. الفرضيات.....	15
8. تحديد المفاهيم.....	15
9. منهج الدراسة.....	18
10.صعوبات الدراسة.....	18
الجانب النظري	
الفصل الثاني: السلوك التنظيمي	
تمهيد.....	22
1- السلوك التنظيمي.....	23
1-1 مفهوم و اهمية السلوك التنظيمي	23

2-1 اهداف و عناصر السلوك التنظيمي.....	27
3-1 التطور التاريخي للسلوك التنظيمي و ابرز نظرياته.....	30
2- ابعاد السلوك التنظيمي.....	34
1-2 القيادة.....	35
2-2 الحوافز.....	45
3-2ابعاد السلوك التنظيمي و العلاقات الاجتماعية.....	51
خلاصة الفصل.....	54
الفصل الثالث: العلاقات الاجتماعية	
تمهيد.....	56
1- العلاقات الاجتماعية.....	57
1-1 مفهوم العلاقات الاجتماعية.....	57
2-1 اهمية العلاقات الاجتماعية.....	58
3-1 تصنيفات العلاقات الاجتماعية.....	59
2- انواع و انماط العلاقات الاجتماعية.....	60
1-2 انواع العلاقات الاجتماعية.....	60
2-2 انماط العلاقات الاجتماعية	62
3-2 العلاقات المتحكمة في العلاقات الاجتماعية.....	63
خلاصة الفصل.....	65
الفصل الرابع: تصور الجانب الميداني	
1- مجالات الدراسة.....	67
2- ادوات الدراسة.....	68
3- مجتمع البحث و العينة.....	69
4- تصور نتائج الدراسة.....	71
5- الاستنتاج العام	74

خاتمة	77
قائمة المراجع.....	79
الملاحق.....	84

مقدمة

مقدمة:

يحتل السلوك التنظيمي مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الحديثة و من ثم هو المحدد لكفاءتها و فعاليتها. و لذا يعتبر السلوك الانساني احد المدخلات الرئيسية في نظام الادارة، لأنه عامل هام في تحريك الانشطة و الاستجابات الادارية و تحديد ناتج عمل الادارة، و من جهة اخرى فان رؤية الفكر الاداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة و متكاملة تتجاوز الفرد الى الجماعة.

فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث هو هدف نجد الادارة تعمل على تغيير سلوك العاملين و المتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة، ومن حيث الوسيلة فهو وسيلة الادارة الاساسية في احداث هذا التغيير.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فعملية دراسة محددات وإبعاد السلوك الإنساني في المنظمات تساهم في تحقيق مجموعة من الاهداف، سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد.

وعليه فإن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير و ادارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، مثل اتخاذ القرارات و التعاون و التنسيق و الالتزام بأهداف العمل وغيرها.

وفي هذه الدراسة نتناول بعض ابعاد السلوك التنظيمي المتمثلة في القيادة الادارية و التحفيز و تأثيرها على العلاقات الاجتماعية.

وسنعتمد في هذا البحث جانبين، الجانب المنهجي والنظري والجانب الميداني، حيث ينقسم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول.

الفصل الاول: بعنوان الإطار المنهجي للدراسة

حيث سنتناول الإطار المنهجي للدراسة وفيه سنبين مبررات اختيارنا لهذا الموضوع و أهميته وأهدافه، و من ثم طرح الاشكالية، ثم سنتعرض الى فرضيات الدراسة، بالإضافة الى تحديد المفاهيم و النظرية البنائية كنموذج ارشادي في دراسة العلاقات الاجتماعية ومن ثم سنعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان مدخل الى السلوك التنظيمي.

سنتناول السلوك التنظيمي من حيث المفهوم و طبيعة السلوك التنظيمي واهميته وسنتطرق الى اهدافه و عناصره، كما سنتعرض الى تطوره التاريخي و اهم نظرياته، و في الاخير سنتناول اهم ابعاده المتمثلة في القيادة الإدارية و الحوافز.

الفصل الثالث: بعنوان مدخل الى العلاقات الاجتماعية

سنتناول العلاقات الاجتماعية في المؤسسة من حيث المفهوم و اهمية دراستها و اهم تصنيفاتها، كما سنتطرق الى مستوياتها و انواعها و انماطها و العوامل المتحكمة فيها.

الفصل الرابع: بعنوان الجانب الميداني

سنتطرق في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من حيث مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و ادوات الدراسة و في الاخير سنحاول وضع تصور للجانب الميداني لهذه الدراسة.

الجانب المنهجي

الــفصــل الاول:
الإطار المنـهجي للدراسة

1- اسباب اختيار الموضوع
2- اهمية الدراسة
3- اهداف الدراسة
4- الدراسات السابقة
5- المقاربة السوسيولوجية
6- الاشكالية
7- الفرضيات
8- تحديد المفاهيم
9- منهج الدراسة
10-صعوبات الدراسة

تمهيد

إن الأسس المنهجية لكل بحث علمي يتطلب بالضرورة توضيح و تحديد الإطار المنهجي للدراسة، حيث تكون ملامح الدراسة واضحة و محددة، وذلك من اجل إعطاء نظرة شاملة عن طبيعة الموضوع و كيفية دراسته فجاءت مشكلة البحث حول السلوك التنظيمي و تأثيره على العلاقات الاجتماعية

1- اسباب اختيار الموضوع:

مما لا ريب فيه ان كل دراسة علمية لا تبنى اعتباطيا و لا عفويا، بل تخضع لأسباب عدة، موضوعية كانت او ذاتية. فالسلوك التنظيمي اعتبر كنقطة اهتمام العديد من الباحثين، كونه يحدد سلوك الافراد داخل المنظمة و يحدد العلاقات الاجتماعية بين الافراد داخل المنظمة.

و من جملة الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع النقاط التالية:

1.1 دوافع ذاتية:

- الرغبة الذاتية لدراسة الموضوع والقرب المكاني، ووجود مساعدة من داخل الميدان من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.

_ توسيع معرفتنا حول الموضوع و حول ميدان دراستنا.

_ ادراكنا لأهمية الدراسة اثر اطلاعنا على الدراسات السابقة المرتبطة بأهمية الدراسة.

1.2 دوافع موضوعية:

_ الأهمية البالغة للسلوك التنظيمي و تأثيره على العلاقات الاجتماعية.

_ قلة الدراسات في علم الاجتماع التي اهتمت بهذا الموضوع بجامعة المدية.

_ ابراز مدى مساهمة القيادة و الحوافز في افراز و تشكيل العلاقات الاجتماعية.

2- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد اهمية الدراسة من خلال:

موضوع السلوك التنظيمي موضوع حيوي له تأثير على العلاقات الاجتماعية في ظل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وكذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة العلمية والتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة الاكاديمية بنسق المعلومات التي توضح تأثير السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية.

كما يتناول موضوع السلوك التنظيمي اهم المشاكل الادارية التي تواجه مختلف المؤسسات، حيث ان نتائج الدراسات تساهم في اتخاذ اجراءات و تدابير للاهتمام بالسلوك التنظيمي و كيفية ادارة تأثيره على العلاقات الاجتماعية.

3- اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق كل من الاهداف التالية:

1. التعرف على واقع السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية
2. التعرف على أنماط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية
3. التعرف على مدى تأثير السلوك التنظيمي على تشكيل انماط العلاقات الاجتماعية
4. معرفة مدى تأثير السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة المبحوثة.

و لتحقيق هذه الاهداف تم اختيار مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية.

حيث تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من عينة عشوائية منتظمة، عددها

(108) مفردة من مجتمع الدراسة و الذي يتكون من اطارات، اعوان مهارة و عمال تنفيذ.

4- الدراسات السابقة:

ان الاطلاع على الدراسات السابقة كان بهدف التعرف أكثر على موضوع الدراسة وانتقاء دراسات ذات عمق نظري و ميداني و التي تدعم الدراسة في إطارها النظري والميداني.

- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

- دراسة علي عبد الهادي وراوية حسن، بعنوان السلوك التنظيمي و التطور التنظيمي.

تتمحور الدراسة حول السلوك التنظيمي باعتباره يقوم على وصف و تفسير سلوك الافراد و الجماعات داخل التنظيمات، و يحدد كيفية تأثير هذا السلوك على أداء المنظمة ككل .

و يتم تحليل السلوك عبر ثلاث مستويات تتعلق بالمستوى الفردي، ثم مستوى الجماعة، و اخيرا المستوى الكلي الذي تصبح فيه المؤسسة وحدة للتحليل .

فالسلوك التنظيمي هو دراسة التفاعل لثلاث متغيرات تتعلق بالفرد و الجماعة و المنظمة.

ان الوصول للمستويات العلمية في فهم السلوك التنظيمي يفرض ضرورة الوقوف عند مراحل تطور هذا السلوك كمجال للدراسة و التي لا يمكن فصلها عن مراحل تطور الفكر التنظيمي، بل ان المدرسة السلوكية التي تعنى بدراسة السلوك التنظيمي هي في حد ذاتها تعتبر احدى مراحل تطور الفكر التنظيمي و الذي

ترجع اساسياته الى جهود فريدريك تايلور من خلال حركة الادارة العلمية، حيث اوضحت اهمية الاهتمام بالعاملين و معاملتهم على اسس انسانية في رفع مستويات الرضا لديهم، و هو ما ينعكس بشكل ايجابي على ادائهم في العمل، مما يعني ان تطبيق درجة اقل من الرسمية في التنظيم يقود الى تحقيق نتائج افضل سواء على مستوى الفرد او المنظمة. [1]

- الدراسة الثانية:

دراسة عبدالله الجساسي، بعنوان اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين سواء بشكل ايجابي او سلبي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان، و لتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و قد تكونت عينة الدراسة من 290 رئيس من رؤساء الاقسام و الموظفين في مختلف الإدارات.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق باتجاهات افراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، رغم اختلاف متغير العمر و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي.[2]

- الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الاولى:

1 علي عبدالهادي مسلم وراوية حسن، **السلوك التنظيمي و التطور التنظيمي**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، ص ص12-13.

2 الجساسي عبدالله حمد محمد، **اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين** في وزارة التربية و التعليم، سلطنة عمان، 2011.

- دراسة بوكرش بسمة: بعنوان سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة سياسة التحفيز في تنمية العلاقات العامة في مؤسسة ارسيلور ميتال بعنابة، و هذا من خلال تسليط الضوء على الاساليب التحفيزية المتداولة في المؤسسة و ابراز حدود فعاليتها في ازالة النقص الناجم عن مجموعة من الحاجيات و الطموحات التي يأمل المستخدم في تحقيقها، و بالتالي معرفة ما اذا كانت العلاقات العامة تنمو في الاتجاه الايجابي على اساسها

وتبعا لتحقيق أهداف الدراسة تم التطرق لمتغيرات البحث من الجانب النظري، وتمثل ذلك في مجال التحفيز و ما ينطوي عليه من اجل ارضاء حاجات الافراد، و الى جانب ذلك تم التعرض للعلاقات العامة و تبيان علاقتها بسياسة التحفيز و ما يتمخض من مظاهر عن تفاعلات كلا الطرفين في المحيط الداخلي للمؤسسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصفة رئيسية و تم استخدام المنهج التاريخي بجزئية و استخدمت الدراسة الملاحظة البسيطة و المقابلة شبه المفتوحة لجمع البيانات واستعانت الدراسة بالوثائق المتوصل اليها و التي لها علاقة بالموضوع، و ايضا استخدمت الدراسة الاستمارة، حيث تم الاعتماد على العينة الطبقية، و التي بلغت 100 فرد (اعوان التحكم 31 فرد، طبقة الاطارات 34 فرد، و اعوان التنفيذ 35فرد).

و توصلت الدراسة الى ان سياسة التحفيز على مستوى المؤسسة لا تنمي العلاقات العامة في الاتجاه الايجابي.[1]

-الدراسة الثانية:

1 بوكرش بسمة، **سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي الختار، عنابة، 2012.

دراسة شاشوة نورة بعنوان نظام الاتصال و العلاقات الاجتماعية المهنية في التنظيمات الاستشفائية، و تمحورت اشكاليتها في التساؤل عن كيف يتم الاتصال في هذه المؤسسة الاستشفائية؟ و هل هو اتصال عام او انه لكل فئة مهنية نظام اتصال خاص بها؟ و هل تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية؟

كيف لنظام الاتصال ان يساهم في نمو العلاقات الاجتماعية المهنية في المؤسسة.

و تناولت الفرضيات التالية:

يتعقد نظام الاتصال بتعقد المؤسسة الاستشفائية.

تتنوع قنوات الاتصال بتنوع الفئات المهنية في المستشفى.

يتأثر نظام الاتصال الداخلي بالمجتمع المحلي للمؤسسة الاستشفائية.

و استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 90 مفردة و استخدمت النهج الوصفي التحليلي.

و توصلت الدراسة الى ان نظام الاتصال في هذه المؤسسة تميز بالتعقيد بسبب كثرة و تنوع العلاقات الاجتماعية التي تربط العمال (صداقة، زمالة، قرابة).

و ضعف قنوات الاتصال و تأثير البيئة المحلية على نظام الاتصال و تداول المعلومات خارج التنظيم.[1]

-التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة التي تناولناها تم اجراؤها في بيئات عربية و اخرى جزائرية، و قد طبقت هذه الدراسات في قطاعات و مجالات مختلفة، و قد تطرقت معظمها الى مجال السلوك التنظيمي و كذا مدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية و العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمات، و ذلك في شكل مواضيع و متغيرات مختلفة، مثل كيف يتم الاتصال في ظل تعدد العلاقات الاجتماعية، و مدى مساهمة سياسة التحفيز في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة و ايضا كيفية تأثير سلوك الافراد و الجماعات على اداء المنظمة.

و قد افادت الدراسات السابقة وبالتزامن مع الدراسة الاستطلاعية في تحديد الإطار النظري للدراسة من خلال بناء الاشكالية وتحديد فرضيات الدراسة والمنهج الانسب الذي يتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة.

1 شاشوة نورة، **نظام الاتصال و العلاقات الاجتماعية المهنية في التنظيمات الاستشفائية،** دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية-امشدالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر2،في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة العقيد اكلي محند اوالحاج، 2012.

و تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث بنية العمل و مجتمع البحث و كذلك بعض المتغيرات و الابعاد و المؤشرات المعتمدة.

و قد تمحورت هذه الدراسات حول السلوك التنظيمي و التطور التنظيمي و كذا اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين و ايضا نظام الاتصال و العلاقات الاجتماعية المهنية حيث يقوم السلوك التنظيمي على وصف و تفسير نشاط الافراد و الجماعات داخل المؤسسات، و ذلك من خلا دراسة التفاعل الذي ينشا بين هذه المستويات.

و يتجلى ذلك في الاهتمام بالعاملين من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية و العمل على ابراز و تقييم جهودهم في العمل و تشجيعهم على الابتكار و الابداع، و معاملتهم على اسس انسانية مما يساهم في نجاح و استمرارية المؤسسة.

و قد اشارت الدراسات الى اختلاف بنية العمل حسب اختلاف المؤسسات و بيئات العمل و كذلك حسب نشاطات و اهداف كل مؤسسة سواء كانت ذات طابع خدماتي او ذات طابع انتاجي.

كذلك فيما يخص مجتمع البحث فانه يختلف من مجتمع بحث لآخر، حيث نجد في بعض الدراسات مجتمعات البحث تكون كبيرة و تتميز بتعقد العلاقات بين افرادها، مع وجود اختلاف بين الفئات المهنية من حيث السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية.

5- المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

تعتبر المقاربة السوسيولوجية حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة و المنهجية المتبعة، و بين تحليل و تفسير الاطار الميداني، و بها تتم عملية اسقاط المعارف و المفاهيم على الواقع من اجل فهمه و تفسير ظواهره.

تهتم الدراسة بمتغيرين أساسيين داخل التنظيم هما السلوك التنظيمي و العلاقات الاجتماعية و تهدف الى معرفة تأثير السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية.

البناء التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن نسق اجتماعي و الذي يعتمد على التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين أعضاءه، و يهدف إلى ايجاد التوازن الاجتماعي و هو ما أشار إليه "تالكوت بارسونز". حيث تناول الشروط التي تحافظ على الوحدة الديناميكية للمجتمع، و بذلك يتشكل المفهوم العام للاستقرار الاجتماعي و التوازن.

و هو ما حاولنا اعتماده في دراستنا، فحسب ما ذهب اليه "بارسونز" الى توضيح مسالة التكامل بين الافراد و الجماعات في التنظيم، و الذي يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع و من خلال اهداف التنظيم الاجتماعي نفسه.

و هو ما يفسره السلوك التنظيمي و الذي يؤطر بأبعاده سلوكيات الافراد و اتجاهاتهم، و بذلك يتحدد نوع العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم.

وحسب "بارسونز" فان الفاعل فردا كان ام جماعة فإنه يتجه نحو موضوع محدد بالوعي و الرغبة، لذلك يركز انتباهه على سلوك الفاعل، و على الخيارات التي يفترضها كل فعل، لأن هذه الأخيرة تحدد اتجاه الفاعل.

ومن هنا نجد ان فكرة "بارسونز" تؤكد مسالة التوافق بين الاطر المحددة للفعل الاجتماعي مثل ما تضمنته دراستنا من الاتجاه نحو الجماعة في اطار العلاقات الاجتماعية و بين المنظومات العامة للمجتمع. فمن خلال هذا الترابط و الدور الذي تؤديه المنظومة الاجتماعية تصبح امكانية قيام الفرد بفعل اجتماعي يخرج عن اطر المنظومة الاجتماعية.

و من النتائج المهمة في هذا المجال ان استخدام مفهوم البنية المعيارية للفعل يجعل التنبؤ ممكنا، حيث ان التفاعل يستلزم التنبؤ بتوقعات الاخرين و سلوكهم.

6- الاشكالية:

تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا و اقتصاديا مفتوحا، يتكون من فاعلين اجتماعيين (الافراد و الجماعات) لها خصائصها السوسيولوجية المختلفة عن بعضها البعض مصنفة في مجموعات مهنية و مستويات هرمية (اطارات، اعوان، منفذون) تربطهم علاقات اجتماعية و علاقات عمل متبادلة و هذه العلاقات يحددها سلوك الافراد داخل المنظمة.

ان سلوك الفرد في موقع عمله تشكله عوامل فردية و جماعية تنظيمية، و السلوك التنظيمي يعني دراسة الفرد و الجماعة داخل المنظمة بكل كوادرها البشرية بدءا من العامل البسيط الى المدير.

تعد دراسة السلوك التنظيمي من اكثر المواضيع التي حضيت بدراسة و اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين و الاختصاصيين و اكثرها تعقيدا، اذ يعد الانسان من اكثر عناصر الانتاج اهمية في مختلف المنظمات، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فان العامل الانساني و الموارد البشرية المتاحة

تبقى من اكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة و فعالية الاداء التنظيمي المستهدف، كما ان الانسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه و انما يمكن مراقبته و توجيهه فقط، و هذا راجع الى تباين طبيعة الانماط السلوكية للأفراد و الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي و المتغيرات التي تتحكم بصور ادائهم و انجازهم لأهدافهم، اذ من المتعذر القول بان الانماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخله و خارجه.

وفي إطار هذا السلوك تتبلور العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تتمثل في الروابط المتبادلة بين أفراد و جماعات المنظمة، التي تنشا من الاتصال ببعضهم البعض و تربط بينهم روابط علاقات العمل المحددة بأطر و قواعد تنظيمية تتحكم و تضبط نوعية العلاقات بين الافراد فيما بينهم و بين المؤسسة، كالهيكل التنظيمي للسلطة و مهام و صلاحيات كل عضو، و انماط الاتصال و منظومة القيم و اللوائح و القوانين و غير ذلك من الاطر التنظيمية .

وتختلف أنماط العلاقات الاجتماعية حسب اختلاف المؤسسات، فالمؤسسة الجزائرية تكون العلاقات الاجتماعية فيها مبنية على العلاقات الشخصية و المحسوبية و القرابة و ما الى ذلك و هذا يؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطلق كرس العديد من المفكرين و الباحثين اهتماماتهم لدراسة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات مستهدفين بذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الاهداف التنظيمية المتوقع تحقيها و سلوك الافراد العاملين فيها.

و نجد العديد من المدارس التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي، منها الحديثة و منها التقليدية، فالمدرسة الكلاسيكية تضمنت عدة نظريات اولها نظرية الادارة العلمية، حيث حاول روادها من امثال "تايلور" ان يفسروا السلوك الانساني و ان يتنبؤوا به و يسيطروا عليه، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الادارة العلمية و التي يمكن اجمالها في انه يمكن السيطرة على سلوك الافراد داخل اعمالهم من خلال التصميم للوظائف و من خلال الحوافز المادية.

أما نموذج العملية الإدارية ففرض انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الاوامر. من خلال الانشطة الخمسة التي وضعها "هنري فايول" (التخطيط، التنظيم، الامر، الرقابة، التنسيق) و بناء على هذه الانشطة استطاع ان يضع اربعة عشر مبدا يمكن من خلالها الاطلاع على انشطة الادارة.

و النموذج البيروقراطي فقد ارجع سبل التحكم و السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة الى وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. و يعتبر "ماكس فيبر" اكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الادارة و التنظيم .

و جاءت على نقيض المدرسة الكلاسيكية مدرسة العلاقات الانسانية' حيث افترضت ان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى الى علاقات افضل مع الاخرين و ان افضل سمة انسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس. و بناء على هذه الافتراضات تفسير السلوك الانساني و التحكم فيه و التنبؤ به.

و نجد أن المؤسسة الجزائرية نظريا تسعى الى تحقيق التوازن بين اهدافها و اهداف افرادها حيث تتضمن سلوكا تنظيميا خاصا بها، و هو ما ينعكس على العلاقات الاجتماعية ويتجلى في ابعاد السلوك التنظيمي كالقيادة و الحوافز، حيث نجد ان الاسلوب القيادي يتحكم في سيرورة المؤسسة و بالتالي في شكل العلاقات الاجتماعية .

كما أن المؤسسة تفرض نظام تحفيزي يرسم مسار المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، و خلق حالات الانسجام و التعاون بين الافراد من جهة و بين الأهداف المراد تحقيقها من جهة اخرى، من شانه ان يعطي للمنظمة قدر كبير من الاستقرار و الاستمرارية و الاداء الهادف في اطار تحقيق الاهداف المبتغاة او العكس، يخلق جوا من التوتر و الصراع و يؤثر على فعالية المؤسسة. و من هنا يظهر جانب من اهمية السلوك التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة و منه يمكن ان نطرح التساؤل الإشكالي الرئيسي التالي:

كيف يؤثر السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية؟

والذي يتفرع عنه التساؤلين الآتيين:

- التساؤلين الفرعيين:

- كيف تؤثر القيادة في بلورة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة؟

- كيف تؤثر الحوافز في بلورة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة؟

7- الفرضيات:

من اجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة:

يؤثر السلوك التنظيمي من خلال القيادة والحوافز في بلورة أنماط من العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.

الفرضيتين الفرعيتين:

_ تؤثر القيادة في بلورة أنماط من العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.

_ تؤثر الحوافز في بلورة أنماط من العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.

8- تحديد المفاهيم:

8-1- مفهوم السلوك التنظيمي

اصطلاحا:

يعرف بأنه دراسة التأثير الناتج عن الافراد او المجموعات او الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات و ذلك بغرض انسجام و ترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.[1]

السلوك التنظيمي هو دراسة و فهم سلوك العاملين في المنظمة و يشمل ذلك اسلوب تفكير و ادراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم و قيمهم و كذلك ممارساتهم كأفراد او مجموعات و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، و ذلك لتحقيق اهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت.[2]

كما يعرف بانه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات الافراد و اراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية و غير الرسمية على ادراك و مشاعر و اداء العاملين و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و اهدافها. و اخيرا تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته.[3]

و نجد ان السلوك التنظيمي يتميز بكونه يضم كل من سلوك الفرد و الجماعة في اماكن العمل، حيث يتفاعل الفرد مع العمليات التنظيمية، و تنطوي دراسة السلوك التنظيمي على دراسة التفاعل بين السلوك الانساني والمنظمة من جهة، و تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية من جهة اخرى.

- التحديد الاجرائي للسلوك التنظيمي:

1عبدالله بن عبدالغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات التطبيقات**، ط4، 2003، ص22.

2 نفس المرجع، ص34.

3 نفس المرجع، ص23.

السلوك التنظيمي هو عبارة عن تفاعل بين العنصر البشري و العنصر المادي لمنظمة، بغرض تحقيق الاهداف المشتركة و التي يسعى القائد لتحقيقها في اطار ممارسته للقيادة، و كذلك ما تبديه المنظمة من تشجيع للعمال و تحفيزهم ماديا او معنويا.

8-2- مفهوم العلاقات الاجتماعية

اصطلاحا:

يعرف " احمد زكي بدوي" العلاقات الاجتماعية على انها أي صلة بين فردين او جماعتين او اكثر، او بين فرد و جماعة، و قد تقوم هذه الصلة على التعاون او عدم التعاون، و قد تكون مباشرة او غير مباشرة و تقد تكون فورية او آجلة.

كما تعرف العلاقات الاجتماعية على انها نسق من التفاعل المنظم بين شريكين على اساس خطة محددة.[1]

اما "زنانيكي" فيعرفها على انها:

نسق معين ثابت يشمل طرفين سواء كانا فردين او جماعتين تربطهم مادة معينة او مصلحة او اهتمام معين او قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم، الى جانب انها نسق معين من الواجبات و المسؤوليات او وظيفة مقننة للطرفين، بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الاخر.[2]

- التحديد الاجرائي للعلاقات الاجتماعية:

هي نتاج لتفاعل مجموعة من الافراد و الجماعات في اطار قوانين تضبطها المؤسسة و تخدم اهدافها، و يتجلى ذلك في ولاء الافراد لقائدهم و اندماجهم و تعاونهم داخل المنظمة مما يشكل قيمة ايجابية.

وكذلك تلقيهم دعما معنويا و حوافز ايجابية تدفعهم للعمل بشكل افضل على غرار العلاقات المجمعة و العلاقات المستمرة، و قد تكون قيم سلبية و تظهر اشكالها في الصراع و عدم المشاركة و انعدام الثقة وسط العمال و هو ما يتجلى في العلاقات المفرقة و العلاقات المتقطعة، كما قد تساهم في تشكيل انواعا اخرى من العلاقات، قد تكون علاقات اولية او ثانوية، كما قد تكون راسية او افقية.

1 احمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص02.
2 جابر عوض سيد، **التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، السويس' مصر، 1996، ص148.

8-3- مفهوم القيادة

اصطلاحا:

القيادة هي العملية يتم من خلاها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و ذلك من اجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق الاهداف المحددة [1]

في حين عرفها "باس" بانها العملية التي تتم عن طريقها اثارة اهتمام الاخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

هي عبارة عن اجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي الجماعة لتحقيق اهداف محددة للجماعة او المنظمة.

-التحديد الاجرائي للقيادة:

القيادة هي عملية تأثير القائد في جماعته و في سلوكهم لجعلهم يرغبون في تحقيق اهداف المنظمة، و هي وظيفة و دور القائد وتظهر من خلال مجموعة من العمليات كالاتصال وعملية اتخاذ القرار أو من خلال التفاعل مع مكونات التنظيم من قواعد وأفراد عاملين.

8-4- مفهوم الحوافز

اصطلاحا:

هي مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الافراد داخل المؤسسة.

تعرف ايضا بالوسائل المادية و المعنوية المتاحة لاتباع الحاجات و الرغبات و دفع العاملين للعمل بكل قواهم و تحقيق الاهداف المرسومة.

كما انها مجموعة الاجراءات و النظم التي تطبق على مجموعة من العاملين بغرض اثارة الرغبة لديهم للاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة.

كما تعرف على انها مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين اينما كان موقعهم، فهو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذها مهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعا.[1]

1 فؤاد الشيخ و اخرون، **المفاهيم الادارية الحديثة في القيادة الادارية**، ط3،ص 55.

- التحديد الإجرائي للحوافز:

هي مجموعة الإمكانيات و الخدمات التي توفرها المؤسسة سواء كانت مادية او معنوية، بغرض تحفيز العامل و تنمية ولائه اتجاه المنظمة ومن اجل تحقيق اهدافها. و التي ينتج عنها انماط معينة من العلاقات الاجتماعية.

9- منهج الدراسة:

المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته للظاهرة، و يختلف باختلاف المواضيع، حيث ان لكل منهج وظيفته و خصائصه و هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة.[2]

كما يعرف على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف.

وهو المنهج الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس و معرفة تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة، و تهدف الى استخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل و ايضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.[3]

ان تحديد المنهج في العلوم الاجتماعية يعتبر من الخطوات الهامة في البحث، كما ان طبيعة الموضوع المعالج هي التي تحدد المنهج المناسب.

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في اعداد هذه الدراسة من خلال جمع المعلومات، ومن ثم تحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في السلوك التنظيمي والعلاقات الاجتماعية، و تحديد ابعادها التي تمثلت في القيادة الادارية و ايضا في الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

و ايضا تطرقنا من خلال هذا المنهج الى تحديد ابعاد العلاقات الاجتماعية و ما تضمنته من علاقات اولية و ثانوية و علاقات راسية و افقية و كذلك العلاقات الاجتماعية المجمعة و المفرقة.

10-صعوبات الدراسة:

---

1 عادل الجودة، الحوافز، **المنظمة العربية للعلوم الادارية**، دمشق، 2005، ص05.
2 عمار بوحوش و محمد الذنبات، **مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص99.
3 عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1988، ص24.

من الصعوبات التي واجهناها في ظل دراستنا هذه:

- نقص المراجع و ذلك بسبب غلق المكتبات العامة و المكتبات الجامعية في ظل هذه الظروف.
- تعذر تطبيق الدراسة الميدانية بسبب غلق مؤسسات النقل الحضري و شبه الحضري.
- صعوبة انجاز التصور، نظرا لعدم وجود بيانات حول المبحوثين.
- صعوبة اعطاء تصور علمي لان البحث يعتمد على الدقة و الموضوعية، و ضرورة وجود بيانات تمكن من تحليلها و صياغة نتائجها.

الجانب النظري

الفصل الثاني

السلوك التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم و أهمية السلوك التنظيمي

2- أهداف و عناصر السلوك التنظيمي

3- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

4- أبعاد السلوك التنظيمي

4 -1- القيادة

4-2- الحوافز

خلاصة

تمهيد:

يحتل السلوك التنظيمي مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الجديدة ومن ثم هو المحدد لكفاءتها وفعاليتها، ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة موضوعا للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري. لكن الفكر الإداري المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية النامية، قد تبنى موقفا واضحا في هذا الأمر يتناسب مع نظرياته باعتبارها نظاما مفتوحا.

ولذا يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة. ومن جهة فإن رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة.

فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث هو هدف نجد الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معا حتى تحقق أهدافها المختارة، ومن حيث الوسيلة فهو وسيلة الإدارة الأساسية في إحداث هذا التغيير

1- مفهوم وأهمية السلوك التنظيمي

توصل الإنسان إلى بناء مفاهيم عن السلوك الإنساني عن طريق الملاحظة والإحساس والأقوال والأفكار الشائعة، وهذا يعني أن معرفتنا قد تأتي مباشرة عن طريق تجاربنا مع الأشياء التي نتعامل معها أو عن طريق خبرات الآخرين.

لذلك سوف يساعد الاعتماد على المنهج العلمي لدراسة السلوك الإنساني كثيرا على تفسير وفهم والتنبؤ بالسلوك الإنساني في المنظمات.

فالسلوك التنظيمي يهتم بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم. وهو عنصر مهم في الإدارة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم ونشأة السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وأهم النظريات التي تبنته.

1-1-مفهوم السلوك التنظيمي.

لقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة، فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إل تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقات بينهم، ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس والاجتماع. بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي، ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين.[1]

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، فعملية السلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية. ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابيا أو سلبيا.[2]

تعريف السلوك التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف السلوك التنظيمي، ويمكن أن نستعرض أهمها:

1. أحمد ماهر السلوك التنظيمي، **مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص11.
2. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 21_22.

_ **يعرفه جيري جونس (Gary Jons)** بأنه "مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة".[1]

_ **ويعرف الدكتور صلاح عبد الباقي كالتالي**: السلوك التنظيمي هو "دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافع العمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت".[2]

_ **وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي** بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات".[3]

ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي، أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم علم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي، أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسية، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.[4]

1. فؤاد القاضي، **السلوك التنظيمي والإدارة**، مصر، طبعة الأولى، ص17.
2. صلاح عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص12.
3. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص23.
4. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة الأولى،2002 ، ص50.

_ **ويعرفه سيننلافي ووواليس** هو" الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم و آرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.[1]

_ **ويرى ديفير** بأن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل " تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.

_**تعريف العديلة** أن السلوك التنظيمي هو " المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.

_ **تعريف حديث ل استفن روبيتز 2005م:** هي الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات نستنتج تعريف للسلوك التنظيمي:

" السلوك التنظيمي هو سلوك الفرد وما يحتويه من أسلوب تفكير وإدراك ودوافع عمل والرضي الوظيفي والاتجاهات والقيم والممارسات داخل المؤسسة، سواء كفرد أو داخل جماعات، حيث يتفاعل الفرد مع بيئة هذه المؤسسة ويسعى كل منها (الفرد والمؤسسة) إلى تحقيق أهدافها في نفس الوقت.

_ كما أن علم الاجتماع يسعى من خلال دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة والتنبؤ بها.

. طبيعة السلوك التنظيمي:

إن أي محاولة لوصف أي مجال من المجالات المعرفية تنتهي إلى اختلاف وجهات النظر ويصدق هذا على أي شخص يحاول وصف السلوك التنظيمي. فالسلوك التنظيمي هو مجال الدراسة وليس مادة قائمة بذاتها.

إلا أن حداثة السلوك التنظيمي من حيث نشأته من ناحية، لقيامه على قاعدة عريضة من العلوم المعرفية المتداخلة من ناحية أخرى لا تجعله علما قائما بذاته، وقد فصل الأساتذة أندرو دي سيزلاغي ومارك جي والاس وصف المجال التنظيمي بقولهم.

1. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص11.

" السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة السلوك و اتجاهات أداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها. وبالتحقيق في هذا الوصف تتضح طبيعة السلوك التنظيمي المعقدة بسب تداخل العوامل المختلفة وتشابكها. فتفاعل عوامل البيئة مع الأبعاد الفردية والتصميم التنظيمي تؤدي إلى ظهور أنشطة قيادية تؤثر على الجماعة من ناحية وعلى توزيع الوظائف من ناحية أخرى.[1]

ولاشك أن تأثير القيادة هو الذي يؤدي إلى تصميم نظم الحوافز والتعرف على احتياجات ورغبات الأفراد، الأمر الذي يؤثر على مستوى أداء الأفراد والجماعة والتنظيم، وبالتالي يمكن تقويم الأداء وتطوير التنظيم.[2]

1-2-أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:[3]

* أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فعالية المنظمة.
* تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب انتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد.
* تعقد الطبيعة البشرية وجود اختلافات للوصول إلى طرق التعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي:

1. الإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
2. معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار.
3. معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات.
4. معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته.
5. توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
6. معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثه.
7. توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثير على العاملين.

---

1. أندوري دي سيزلاغي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 180.
2. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر، ص34.
3. محمد الفاتح مخمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص12.

8. معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
9. معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادي، معنوي ....إلخ)
10. الوقوف بشكل أكبر وأدق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومستوياتها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
11. معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.
12. معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.
13. معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

2- أهداف وعناصر السلوك التنظيمي.

2-1-أهداف السلوك التنظيمي.

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها؟

إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا هي أساس التنبؤ به، وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة عملية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.[1]

_ يرى العديلي إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية والرضا الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.[2]

ومثل أي حقل من الحقول المعرفة الأخرى، فإن السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة، وهي التنبؤ الفعال، والتفسير الكافي و الدقيق، والإدارة الفعالة.[3]

---

1. عبد الحق علي إبراهيم، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال**(بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل)، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015،ص 37.
2. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 21 .
3. جمال محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج تطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة)**،الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2005، ص 50_51.

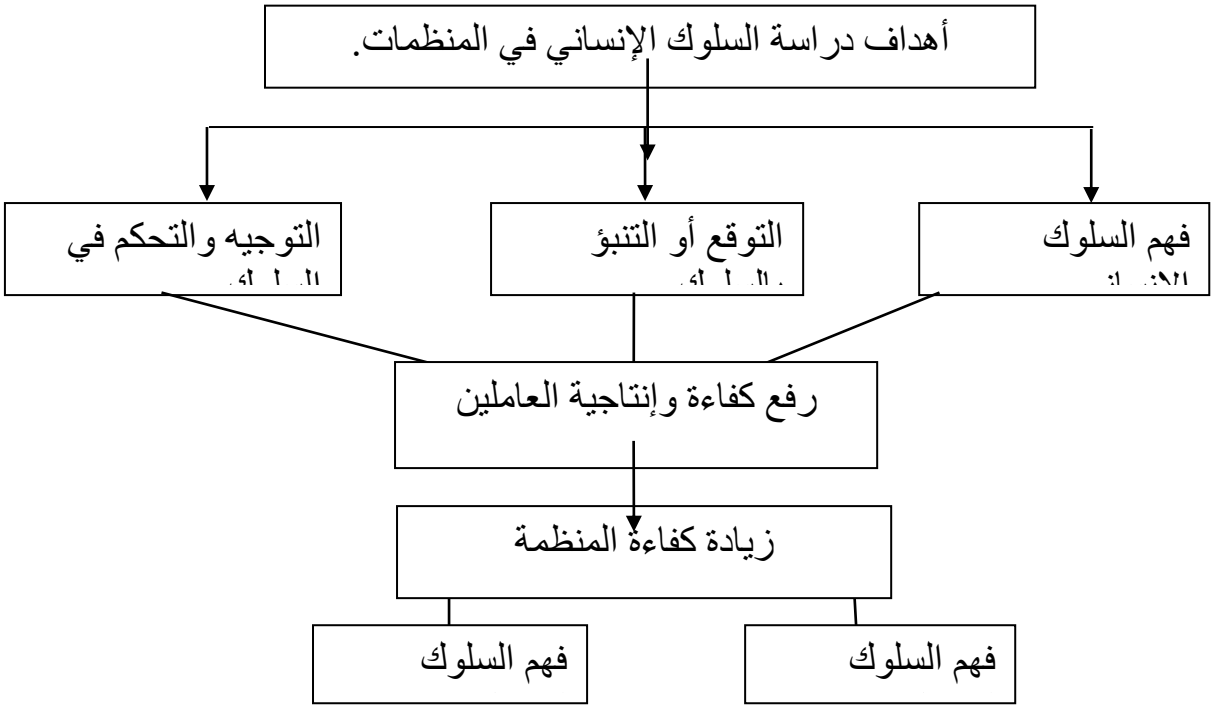
.التنبؤ بالسلوك التنظيمي: إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقاربنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقا ويصعب الاعتماد، لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأمس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

. تفسير السلوك التنظيمي: الهدف الثني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيدا من التنبؤ له.

. إدارة السلوك التنظيمي: ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما أن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره فإنه غالبا يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات.

وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. والشكل رقم (1) التالي يوضح أهداف دراسة السلوك الإنساني بمنظمات الأعمال.

شكل رقم (1): يوضح أهداف السلوك الإنساني.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص .18

2-1- عناصر السلوك التنظيمي.

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضا هناك حاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، وسوف نوضح ذلك أكثر تفصيلا فيما يلي:[1]

1.صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سابق. ص 35.

➢الأفراد:

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

➢الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

➢التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

➢البيئة:

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

3-التطور التاريخي للسلوك التنظيمي وأبرز نظرياته.

3-1- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.

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

* الإدارة العلمية.
* حركة العلاقات الانسانية.
* السلوك التنظيمي للنظرية الكلاسيكية للتنظيم.
* السلوك التنظيمي في العصر الحديث.

1. **الإدارة العلمية:** اهتمت الإدارة العلمية بزيادة الإنتاجية للعاملين وبدأت بالتفكير بالطرق التي تؤدي إلى ذلك وتوصلت إلى أمور على يد الأب الروحي للإدارة فديريك تايلور من أهمها:[1]

- يجب تجزئة وظيفة الأفراد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتطلع الإدارة بمهام الوظائف والأجور والتعيين ويتطلع العملاء بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لها

2. **حركة العلاقات الإنسانية:** قام إلتون مايو وزملائه بإجراء تجاب لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية والأداء من خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية معاملة الإدارة للعاملين إلى طبيعة العلاقات داخل العمل بدراسة ما يلي:

* العلاقة بين الإضاءة والإنتاج.
* العلاقة بين الظروف المادية والأداء.
* الاهتمام بالأمور أخرى اجتماعية غير مادية.
* إجراء تجربة على مجموعة بطيئة من العمال ومجموعة سريعة فوجدوا أن العمال لايحاولون زيادة الإنتاج بل البط في الإنتاج وتغيير الإنتاج.

وبحثوا في الأسباب وتوصلوا إلى:[2]

* خوف من زيادة معدل الإنتاج.
* إ الإدارة تسعى إلى هذا الحد من الإنتاج.
* حماية الزملاء البطيؤون في العمل.

ومن هنا كان لابد من لفت انتباه الإدارة في نهاية يجب عليها الاهتمام بالعوامل الأخرى المادية إذا ما أرادت أن تعمل على زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

3. **النظرية الكلاسيكية للتنظيم:** تتمثل هذه النظرية في عدة نظريات منها:

❖ **نظرية التقسيمات الإدارية:** اهتمت بالكفاءة الإدارية للتنظيم لكل من أكبر روادها هنري تايلور و مانادي، ومن مبادئها إدارية لها الأثر الكبير في نجاح المنظمات وهي 14 مبدأ منها:

1. محمود الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 15_16.
2. راوية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 32-33.

تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، المركزية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، التسلسل الهرمي للوظائف، مكافأة العاملين، العدالة، الإنصاف، المبادرة، روح الجماعة، وحدة الهدف، أولوية المصالح العامة على الشخصية.

- **تقييم العمل:** يمكن تقييم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصون فيه أو تعيين متخصصين للقيام به.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة تعني الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

- **االضغط والمركزية:** وحدة الأمر: حيث يتلقى المرؤوسين الأوامر من رئيس واحد فقط.

وحدة الهدف: تعني أن كل وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها إلى تحقيق أهداف المشروع.

- **أولية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** وهذا يعني عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الفرد تأتي مصلحة المنظمة في ترتيب متقدم.

- **االتسلسل الهرمي للوظائف:** لابد من وضوح التبعيات الرئيسية باعتبارها خطوط والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منها أن يتبع الخطوط بدقة في عملية الاتصالات.

- **العدالة والإنصاف:** لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

❖ **النظرية البيروقراطية:** صاحب هذه النظرية عالم الاجتماع ماكس فيبر والذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي، وكان يعتقد أن هناك طريقة مثلى لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عالية ولهذا بين ماكس فيبر نظرية في البيروقراطية على المبادئ التالية:[1]

- **التخصص وتقسيم العمل:** هو أساس الأداء الناتج للأعمال والوظائف.

- **التسلسل الرئاسي:** ضرورة لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.

- **نظام القواعد:** مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

- **نظام الإجراءات:** ضرورة لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

- **نظام العلاقات غير شخصية.**

- **مطلوب شيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.**

4. **السلوك التنظيمي في العصر الحديث:** في عقد الأربعينيات كانت هناك إشارة واضحة لبزوغ علم جديد فقد نوقشت أول رسالة دكتوراه في السلوك التنظيمي عام 1941م وبعدها بحوالي أربع سنوات ظهر أول مرجع في الموضوع في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبين الكثير من البرامج لبحوث دراسة بعض العمليات الأساسية في الموضوع أي أن فترة

1 مرجع سابق، ص 34.

الاربعينيات والخمسينيات شهدت نمو غير منتظم في استخدام الطريقة العلمية في القضايا الإدارية والتنظيمية كما شهدت فترة
الستينيات نمو دراسة السلوك التنظيمي.[1]

2-3- نظريات السلوك التنظيمي.

كما هو معروف لدينا إن تفاعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وانعكاس تأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة سواء كان تأثيرا سلبيا أو إيجابيا فإن تلك العوامل تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة وأنماط سلوكية جديدة ولابد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال عملية البحث والدراسة، وبسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برز العديد من النظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيه[2]ه، ويمكن ذكر بعض هذه النظريات:

1. **نظرية ميكافيلي في تفسير السلوك الانساني:** على أنه سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على هذا السلوك، هو القسوة والخداع أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك وقد كتب ميكافيلي كتابه (الأمير) في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الايطالية وفي هذا الكتاب وصف ميكافيلي كيف يجب أن يتصرف الأمير وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى لو كانت غير شرعية أو أخلاقية هي مشروعة ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية وقد تولت نصائح ميكافيلي للأمير " الكفء" بضرورة استخدام المكر، الخداع، التدليس والدهاء والمناوأة بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافأة على أن يكون هذا في ظل استخدام الحوافز والمكافأة على أن يكون هذا في ظل استخدام الردع.

1. **نظرية الرشد:** ونقول أن الإنسان يملك قدرة راشدة على تحديد واختيار أنماط سلوكية بما يتناسب مع مواردها وممتلكاتها بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة لتخيراته وتصوراته ويبذل جهد وطاقة لإشباع رغباته.

1. فايقة فوزي حسن، **نظرية المنظمة**، بغداد، دار الشؤون الثقافية، 1990، ص24.
2. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 61-63.

2. نظرية جشطالت: تقول هذه النظرية أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة من العناصر متداخلة وإذا حصل تغيير فإنها ستؤدي إلى حالة عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر.[1]

3. النظرية السلوكية: هي أن تنظر للأنماط السلوكية للأفراد على أنها الإنشاء لوجود فوارق داخلية للفرد وإنما تكون ناتجة بسبب المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك الأفعال مما ينتج أنماط سلوكية.[2]

4. **النظرية الكلاسيكية:** تشير إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية

بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عاقلين، وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلمية وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.[3]

وعلى ضوء استعراض جميع النظريات التي حاولت تفسير وضبط السلوك الإنساني يمكن القول أنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة. فالوضع المعروف حاليا هو وجود عدة نظريات وليس نظرية واحدة، وهذا التعدد يرجع لعدة أسباب منها: اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات اختلاف اهتمامات أصحاب تلك النظريات وتباين طرق البحث وجمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة.

4- أبعاد السلوك التنظيمي.

بعد عرضنا لماهية السلوك التنظيمي فيما يلي نتناول الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث نرى أن هذه الأبعاد يمكن أن تحقق أهداف هذه الدراسة. وللوصول إلى أهم أبعاد السلوك التنظيمي التي

1. محمود الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق ، ص 18- 19.
2. فايقة فوزي حسن، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص24.
3. عبد الحق علي إبراهيم، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال**، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، مرجع سابق، ص 56.

نفرض أنها ستحقق أهداف هذه الدراسة، نقوم بذكر أهم تصنيفات السلوك التنظيمي ونورد أهم الأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف.

- السلوك الفردي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الإدراك والتعلم والشخصية والاتجاهات وضغوط العمل .....إلخ).
- السلوك الجماعي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الاتصالات والدافعية والتحفيز والقيادة الإدارية والصراع التنظيمي .....إلخ).
- سلوك المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية .....إلخ) .

وبناءا على ما سبق وانسجاما مع هدف مجتمع الدراسة الحالية قررنا الاعتماد على أبعاد (الحوافز والقيادة) وفيما يلي سنعرض هذه الأبعاد بشيء من التفاصيل.

4-1- القيادة.

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والمتغيرات ومن بينها ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية. فتقدم وتطور المؤسسة أصبح يتوقف على الأسلوب القيادي وما يتميز به من قدرات ابتكارية عالية القدرة على مواجهة كل التغييرات والتأقلم معها من جهة، وتكون أكثر ملائمة لتحسين العلاقة مع المرؤوسين لزيادة الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين من جهة أخرى، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق المزيد من الأداء العالي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار قيمهم وأخلاقهم وحرية الإبداع والابتكار والتحفيز الذاتي لديهم، حيث أن

القرار يعتبر جوهر العملية الإدارية ولاشك في أن عملية اتخاذ القرار تمثل تحديات لكافة القادة كونها من أهم العمليات التي يقومون بها ولها أثر محسوس على بقاء المؤسسة، بحيث يعتبر القرار نقطة بداية بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط.

أولا: مفهوم القيادة.

هناك العديد من التعاريف لمفهوم القيادة، لا تخرج في مجملها عن كونها : " عملية التأثير على سلوك الآخرين (الأفراد أو الجماعات) لتحقيق أهداف محددة ".[1]

1 Hittetal, "Effective management "1979.P292.

وصف كل من تانينيوم وماسريك Tonnenbamm and Massarik

" التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين".

إن محاولة التأثير على السلوك هي جوهر القيادة الإدارية، هناك العديد من وسائل التأثير على السلوك منها مباشر وغير المباشر وتشمل المحاكاة والاقتراح والاقتناع والإكراه، حيث يستخدم القائد واحدة أو أكثر من تلك الوسائل للتأثير على سلوك التابعين.[1]

يكون مصدر هذا التأثير رسميا، مثل التأثير الناتج عن شغل المركز الوظيفي في الإدارة العليا مثلا، وطالما أن هذا المنصب يحمل قدرا من السلطة فإن الفرد قد يمارس دورا قياديا كنتيجة لشغله تلك الوظيفة.[2]

ويمكن القول أنه ليس بالضرورة أن يكون المدير قائدا، بمعنى أنه حتى مع وجود منصب يحمل قدرا من السلطة يستمد منه الشخص قدرا من التأثير إلا أنه لا يمكن ضمان نجاح المدير في التأثير على الآخرين وقيادتهم، لذلك يبقى رئيسا وليس قائدا. بينما القيادة قد تنبعث من المجموعة ومن خارج نطاق البناء التنظيمي ودون وجود منصب رسمي، لذا يمكن أن يكون القائد رئيسا لكن ليس بالضرورة أن يكون الرئيس قائدا. [3]

ويمكن تعريف القيادة على أنها:

" قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشاديهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". [4]

ويمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك الطرفين وتصرفاتهم.

ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكا معينا كالتقمص والإدراك الذاتي والموضوعية.

---

1 Robert Tannenbanm and Fred Massarik. "Leadership.AFrance of Reference" ; " Managemant Science "Qctober. 1957. P3.

2. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**(المفاهيم- النظرية- التطبيقات)، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص182.

3. مرجع سابق، ص 183.

4. حسن ماهر، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، إربد، 2004، ص19.

تعرف القيادة على أنها: "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة".[1]

ويعرفها آخرون بأنها:" عبارة عن نشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف". [2]

عرف ريتشارد إيتال القيادة على أنها:" تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها الأفراد أو الجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة ".[3]

وبناءا على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة واستنادا على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص **أن القيادة بمفهومها العام هي:**" قدرة الفرد على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما".

ثانيا: مصادر القوة.

القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة القيادة، مصادر مردها السلطة وأخرى صفات القائد نفسه، وفيما يلي التعريف بها باختصار:

القوة النابعة من المركز الاجتماعي أو الوظيفي: وتشمل:[4]

أ- القوة الشرعية أو القانونية: وهذا النوع ينبع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من سلطة رسمية، وليس من صفات شخصية يملكها الشخص حيث يحصل شاغل هذا المنصب على قوة شرعية نابعة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافئات أو إنزال عقوبات، وعادة ما يملك المديرون هذا النوع من القوة.

ب- قوة المكافأة: تنبع هذه القوة من امتلاك القائد لأوامر صرف الحوافز والمكافآت، سواء كانت مادية أو معنوية، فهذا النوع من القوة له تأثير على سلوك الآخرين و انتزاع استجاباتهم لما يطلب منهم.

ت- القوة القسرية: تختلف قوة الإكراه أو قوة القسرية عن قوة المكافأة، حيث الاعتماد ينصب على التخويف والإكراه باستخدام العقوبات كوسيلة للتأثير على السلوك مثل استخدام الخصم من الراتب أو

1. جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبوظبي،2005، ص 04.
2 .Pierre G.BERGEON. La gestion moderne. Getan morin éditeur. Canada. 2004. P 399.
3. ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الرياض، 1993، ص 226-227.
4. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص185-186-187.

كتابة تقارير سلبية في حق الموظف أو الحرمان من المكافأة أو الترقية وكافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف.

ث- قوة المعلومات: يملك معظم المديرون بحكم مناصبهم الوظيفية قدرا كبيرا من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذه قد تعطيهم قدرا من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب.

1) القوة النابعة عن الصفات الشخصية:

أ- قوة الخبرة: ويطلق على هذا النوع أيضا قوة العلم والمعرفة حيث تنبع تلك القوة من إدراك الشخص الآخر أن صاحب الخبرة والمعرفة في موقف يمكنه من إيجاد الحلول سليمة لمشكلة معينة، مثل المريض مع طبيبه، أو صاحب الشركة مع المستشار التنظيمي أو القانوني.

ب- قوة الإقناع: وهنا يملك الشخص من المنطق والحكمة والموضوعية ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال.

ت- القوة المرجعية: ينجذب في هذا النوع من القوة المتأثر أو التابع لشخص ما (القائد) بسبب وجود صفات شخصية مرغوبة ومحببة، وتلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو معتقدات أو الاهتمامات، الأمر الذي قد ينتج عنه تأثير واستجابة لدى المتأثر.

ث- قوة الشخصية: تنبع تلك القوة من الصفات الشخصية في القائد وذلك من خلال الجاذبية التي يملكها وتعمل على جذب الآخرين، وذلك من خلال الاعتقاد والثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على الصعوبات والعقبات.

يستخدم القائد القوة لدعم أي محاولة للتأثير بصفة عامة كلما كان هناك قدر أكبر من القوة متاح للقائد كلما كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير على الآخرين، كما أن الجمع بين أكثر من مصدر من مصادر القوة سوف يعزز موقف القائد في التأثير على المواقف التي يواجهها، حيث لو فرض أن القائد لا تتوفر فيه قوة العلم أو المعرفة فإنه سوف يلجأ إلى الحصول عليها من الآخرين.

ثالثا: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار نموذج القيادة هي عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وفيما يلي توضحها:[1]

1. العوامل التي تخص القائد:

- إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقة الآخرين ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- القيم التي يؤمن بها القائد، إذ منهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- وأخيرا يعتمد تبني القائد للأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بال راحة في إتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

2. عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار وفق كل هذا ولذلك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

3. ظروف البيئة:

ويقصد بذلك بيئة العمل عموما وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها،

فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي وإلا واجه الكثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل

أو المنظمة وكبر حجمها، أيضا يلزم المدير بتعويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك بين أعضائها صفات شخصية وجماعية، كالتعليم والخبرة كما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين.

4. الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانات المرؤوسين.

5. الضغوط الزمنية:

1. رائدة على أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، رسالة ماجيستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016ص 35- 36.

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

ونخلص إلى أنه يوجد عدة عوامل تؤثر في اختيار القائد الفاعل منها عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وثالثة تخص الموقف والبيئة. وعلى ضوء ذلك فإن تظافرت تلك العوامل في قيادة ما فإنها تخص الموقف والبيئة فعالة منتجة لسير بالعاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعا: أهمية القيادة.

إن هناك فرقا بين العمل الصحيح وبين صحة العمل، وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي العمل الصحيح. بينما الفاعلية هي صحة العمل، كلاهما مهم لأي تنظيم لكن القادة هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الصحيح، أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحا.

المشكلة اليوم هي أن كافة المنظمات تفتقد للقيادة والقائد فهمها وهدفها هو صحة العمل أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه، فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة في البحث عن عمل ما يجب عمله أو ما يسمى بالعمل الصحيح، مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية.

إن المنظمات اليوم مليئة بالفنيين والإداريين لكنها شحيحة بالقادة والقياديين، و إن وجود القائد في أي تنظيم كما يوضح " وورن بينيز" سوف يمنح العاملين الآتي:[1]

- **الشعور بالأهمية:** يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم، ويكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.
- **مسألة التعلم والجدارة:** يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم فهم يحرصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطاءه وتصحيحها وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها.
- **الشعور بالجماعية:** حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.
- **متعة العمل:** توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز للأداء العمل وانجازه.

وتوفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة معلقا بأمانة واستقامة بحيث ينتج بينهما الثقة والالتزام من قبل التابعين.

خامسا: عناصر القيادة.

1. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص200-201.

تتكون القيادة من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة:[1]

1) **القائد:** وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القائد القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي واستجابتهم وتفاعلهم، كما يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية الأفراد في الجماعة وعليه فلا يكون القائد قائدا إلا إذا حصل على الجماعة التي يعمل معها.
2) **الجماعة:** تتميز جماعة الأفراد عن الجماعة الفردية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها في قدرة على التوجيه والتأثير في أفرادها.
3) **الهدف:** تحقيق الأهداف المرغوبة، وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.
4) **الموقف:** وهي البيئة التي تمارس فيها القيادة، إذ لابد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.
5) **التأثير:** عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة.

القيادة هي ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة، فلا يمكن لأي منها أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تكون إلا إذا وجد القائد والجماعة هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة، وعليه يجب على القائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

سادسا: أنماط القيادة.

إن أنماط القيادة نالت اهتماما كبيرا من الباحثين الدارسين في حقل القيادة والإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة في ضوء ما تم استعراضه من المفاهيم المتعددة للقيادة اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء القيادة والإدارة ومنها نذكر هذا التقسيم الذي يحصر أنماط القيادة في ثلاثة أنواع من القيادة على النحو التالي:[2]

1. رائدة على أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين**، مرجع سابق، ص 30-31.
2. مرجع سابق، ص 19-22-24.

✓**القيادة الأوتوقراطية:** يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وليس من مسؤولية التحفيز ومن يريد شيء يسعى إليه.

وليس من الضروري الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك ، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشر من رئيسه لتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته ويعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إراداتهم وغالبا ما يتصف بالإيجابية والموضوعية، فهو يفعل ما يريد وكان هذا الأسلوب سائدا لعدة سنوات ومازال مرغوبا فيه من جانب بعض المديرين، لكنه في الوقت الحاضر بدأ يتلاشى في المؤسسات بسبب ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ووجود نقابات عمالية.

✓**القيادة الديمقراطية:** تتبع القيادة الديمقراطية على نظير القيادة الديكتاتورية، حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معها مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمنون بها.

ظهر هذا النوع من القيادة كرد فعل للقيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل الحركة والتطور والإبداع، كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد.

وقد جاءت القيادة الديمقراطية حيث أن القائد يمتلك الثقة والتقدير من مرؤوسيه ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف وتقويم النتائج ويشجع أراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه ويكشف اتصالاته بهم.

وهذا النمط يبعث روح التعاون ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية، فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة وإشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد.

✓**القيادة الحرة:** يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

إن قادة هذا النمط يتخذون دور الاستشاري ويشجعون وينمون أفكار الموظفين ويقدمون أراءهم ورؤيتهم الثاقبة

عندما يطلب منهم ذلك، وإن النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة.

ويتسم سلوك القادة في هذا النوع باستخدام القليل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركون لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين، وهذا يعني غياب القيادة الحقيقة في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة.

سابعا: نظريات القيادة.

إن القائد يؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف الجماعة، ونظرا لأهمية الدور الذي يؤديه القائد ومدى التزامه بالحركة الكشفية و إيمانه بضرورة تطويرها يؤثر في سلوك أعضاء الجماعة، لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها، ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة كما يلي:[1]

- نظريات السمات الشخصية.
- النظرية الموقفية.
- النظرية التفاعلية.
- نظرية الرجل العظيم.

1. نظرية السمات الشخصية: تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمسى بمؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي:

- السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية.
- سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة إلى الإدراك والتفكير.
- سمات انفعالية وقوة الإدراك والإدارة والثقة في نفس.

1. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 143-144.

- سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساط والمدح.
- سمات عامة مثل حسن المظهر والأمانة والتمسك بالقيم.

2. النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت البيئة المحيطة والظروف المواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي يكون فيها، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوئها اختيار القائد المناسب وأن القائد لا يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في أي موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثاني في موقف مختلف ومغاير.

3. النظرية التفاعلية: تعد هذه النظرية قيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار و الإبداع وبين مهارات إنسانية

قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتأييد كل المشاكل التنظيمية التي سواء كانت تتعلق بالأداء أو بالمناخ التنظيمي لتمكين القائد. ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يلي:[1]

- الأفراد العاملون.
- المناخ التنظيمي.
- مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين.

4. نظرية الرجل العظيم: وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة، إذ يرجع ظهورها إلى توماس كاويل، عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو ارتياح رجال عظماء، وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد، إذ يشيع وجودهم في أسر معينة ويذكر مؤيدا هذا الاتجاه عددا من الأسماء للقادة الكبار الذي لهم تأثير كبير في مجتمعاتهم، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيرا كاملا إذ أن كثيرا من الأفراد يتسمون بصفات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذوي تأثير كبير في المجتمع.

ويمكن القول أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو بجزء حول ظاهرة القيادة، ولكن في الحقيقة أنه لا الصفات ولا المواقف لوحده أو التفاعل أو التفاعل بين اثنين لتفسير ظاهرة القيادة، وذلك لأن القيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم لتابعين أو لأعضاء الجماعة مجموعة من

1. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 143- 144.

المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه، ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث يتوقع التبعية الطوعية أن تأتي لشخص يخالف بأفعاله ما يطلبه منه المرؤوسين تحقيقه، وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة لها دور مهم في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف الأفراد، حيث أصبحت المؤسسة تحقق فعاليتها من خلال فعالية الأسلوب القيادي المتبع فيها وكذلك من خلال المهارات والصفات التي يتمتع بها القائد.

والأسلوب القيادي الناجح يعزز العلاقات ويحسنها بين الرؤساء والمرؤوسين ويخلق الاحترام المتبادل بين الطرفين.

4-2-الحوافز.

إن العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لأن له دور كبير وفعال في تطورها وتقدمها، والمعروف أن الإنسان لا يعمل بكل طاقاته وأنه أحيانا يبذل أقل مجهودا ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العالمين على الارتقاء بمستوى أدائهم، والتي تسعى دائما إلى محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بدل مجهود أكبر وهنا نجد أن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه. فالمقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية والمعرفة والمهارة المكتسبة من خلال التعليم والتدريب.

أما الرغبة في العمل فتعتمد على مدى توافر الحوافز والمشجعات التي تقود الفرد لأداء متميز ومتفوق يدفعه إلى التعاون والتعامل مع الأخرين بسلوك أفضل لأي اتجاه يحقق أهداف المؤسسة.

كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

أولا: تعريف الحوافز

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط.

كما ان التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمر، وبكلمات مشابهة يعرف نبيل غوث التحفيز بأنه "وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة".[1]

وتعرف أيضا بأنها "إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية".[2]

وتعرف أيضا على أنها " عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته وبهذا المعنى فإن الحافز هو المشير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين".[3]

كما تعرف "بأنها مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لكي يتصرفوا بطرف أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".[4]

ويعرف الحافز بأنه "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة".

كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحول بذل جهد أكبر في عمله و الامتناع عن الخطأ فيه ".[5]

وكتعريف آخر: "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إدارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".[6]

ومن خلال ما سبق يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي:

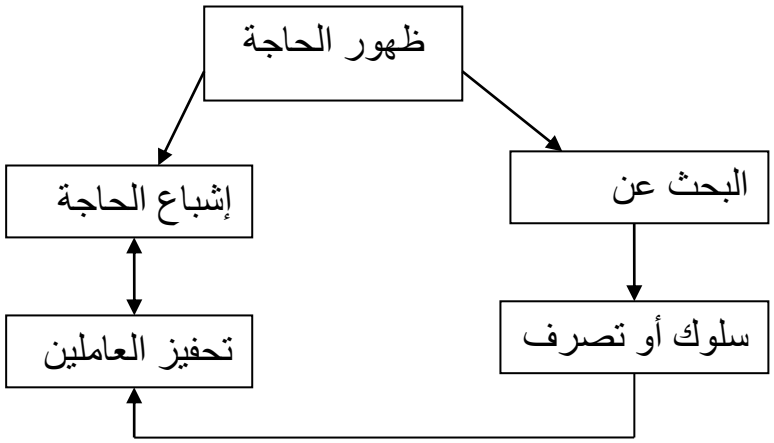
---

1. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر 2012، ص 151.
2. بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية لنشر والتوزيع، ط1، الأردن2008، ص141.
3. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1، الأردن 2011،ص 79.

4 Michel Amiel ،Francis bannt ،Josebs ،management de làdministration،2eme edition Bruxel :de Boeck lancier sa ،1998 ،P61.

5. سعد عامر، أبو شندي، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن،2011،ص142.
6. نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص284.

الشكل رقم01_ عملية التحفيز عند العاملين.



المصدر: علاء خليل محمد الغطش، نظام الحوافز والمكافئات وأثره في تحسين الأداء في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجيستير، جامعة غزة، 2007، ص10.

ثانيا: خصائص الحوافز

يجب أن يتمم النظام ببعض الخصائص من أهمها:[1]

1_ القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2_ إمكانية التطبيق: وسيتم هذا تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات و الأرقام.

3_ الوضوح والبساطة: لا يمكن وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

4_ المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتثبتهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

_ تحديد معدلات القبول: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

1. بشير يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 148_149.

6_ القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستخدمين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

7_ الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها: إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من المعايير لتحديد مقدار الحوافز.

8_ المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استفتى الأمر ذلك.

9_ الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون لنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

10_ التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالنظام الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

ثالثا: أهمية الحوافز

تتمثل أهمية الحوافز في ما يلي:[1]

1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية.
2. زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
3. تتذليل الكثير من مشاكل العمل، مما يقود لخلق الاستقرار في موارد المنظمة البشرية واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.
4. تتساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا التحول إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الخصائص منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

رابعا: أنواع الحوافز.

تختلف تقسيمات الحوافز باختلاف العنصر البشري ذاته، لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم.

1. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982، ص228.

1. الحوافز من حيث المادة أو الطبيعة: في هذا النوع لدينا:[1]

أ_ الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل، والعمل على رفع معنوياته.

ب_ الحوافز المادية: متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني.

2. الحوافز من حيث المستفيد **منها:** وتنقسم إلى قسمين:

أ_ حوافز فردية: وهي التي تعتمد على أداء الفرد وليست الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والكفاءة.

ب_ حوافز جماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام يعتمد على أداء الجماعة، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

3. الحوافز من حيث التأثير:

أ_ الحوافز الإيجابية: وعرفت على أنها: "المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب ويطلق عليها أحيانا حوافز لتخفيض القلق وتهدف إلى الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.[2]

ب_ الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين كما عرفت الحوافز السلبية على أنها حوافز رادعة تجنبا للأخطاء وتكراراها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها.[3]

1. نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة لطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر 2011، ص143.144
2. عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، ط1، بيروت، 2000، ص258.
3. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص156.

والجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات سابقة الذكر:

نوع الحوافز		فردية	جماعية
حوافز مادية	إيجابية	_ الأجر _ المكافئة الشخصية للتفوق في الأداء. _ البدلات المختلفة للعمل. _ المكافئات عن الاقتراحات والاختراعات.	_ المشاركة في الأرباح. _ التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والفصل و الشيخوخة. _ الوجبات الغذائية. _ توفير النقل. _ مكافئات عند انتهاء مدة الخدمة. _ بعثات ومنح دراسية.
	سلبية	_ الخصم من المرتب _ الحرمان من المكافئات أو جزء منها.	_ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال.
		_ تأخير الترقية. _ تخفيض الدرجة.	
حوافز معنوية	إيجابية	_ جوائز تقديرية بالأوسمة. _ شهادات إمتياز. _ الثناء. المدح. التشجيع والشكر أمام الزملاء. _ الإجازات الاستثنائية. _ الترقية.	_ ظروف العمل ملائمة. _ الاشتراك في الإدارة. _ علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء. _نشاطات اجتماعية و رياضية. _ فترات راحة أثناء العمل. _ توفير وسائل (العمل) الأمن . _ شعور العاملين بالمساهمة في بناء المؤسسة.

المصدر: نور دين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة وترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 145.146.

خامسا: أسس منح الحوافز

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي:[1]

1. **معيار الأداء:** ويعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج.
2. **معيار المجهود:** يستعمل هذا في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.
3. **معيار الأقدمية:** وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه وانتمائه لها.
4. **تحقيق الأهداف:** وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزال لانتمائه للمؤسسة.

تكمن أهمية التحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة، التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل، كما يعتبر التحفيز من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، وهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها لتلبية حاجات عامليها.

3-2 أبعاد السلوك التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.

لأبعاد السلوك التنظيمي تأثير على العلاقات الاجتماعية وتتمثل فيما يلي:

أولا: القيادة والعلاقات الاجتماعية.

للقيادة أبعاد من شأنها أن تساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها كما تسعى لخلق جو عمل إنساني يحفز على الأداء بالتعاون، وروح الفريق والاحترام المتبادل مع مراعاة مشاعر وظروف العمال مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم.

1. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص157.

وللأسلوب القيادي الناجح علاقة بوجود وتفعيل العلاقات الاجتماعية سواء بين الإدارة والعمال أو بين العمال كفريق عمل فيما بينهم فالمهارات التي تميز القائد تساهم في تفعيل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. فالقائد مصدر للتفاعل بين كل الأدوار والأفراد في التنظيم ويعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف، وتوحيد الجهود لا يكون إلا بتفعيل العلاقات بين الأفراد، ومن الأفضل ترك الأفراد(العمال) على طبيعتهم البشرية، وعدم وقوف القائد أمام علاقاتهم الاجتماعية، كالعلاقات غير رسمية والاعتراف بها كحتمية بمحاذاة العلاقات الرسمية التنظيمية.

ثانيا: التحفيز والعلاقات الاجتماعية.

سياسة الحوافز تختلف على حسب أنواع الحوافز وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية تؤثر بالإيجاب والعكس صحيح.

فالحوافز الإيجابية تعتبر تدعيم للفرد لتحفيزه على العمل أكثر وبكفاءة وتحسين العلاقة بين العمال والإدارة، فإن إحلال مبدأ الثقة والتفاهم بين العمال والمؤسسة على خلفية أجور مجزية التي تتناسب في ارتباطها مع مستويات المهارة والكفاءة لدى الأفراد، يعد أمرا لا بديل عنه في تحقيق مستويات متقدمة من العمل تكون كفيلة بدفع عجلة التنمية في المؤسسة .

كما تعمل المؤسسة على الاهتمام بالعاملين ورعايتهم عن طريق خدمات في حالة العجز أو الإصابة أو غيرها من المواقف، التي تستدعي تدخل المؤسسة لصالح عمالها وإشعارهم بحرصها عليهم وهذا ما يعمق الصلات بينها وبين تابعيها، حيث ينتج عن هذه السياسة الطيبة تدفق الحماس والرضا بين أوساط العاملين إتجاه العمل وسياسة المؤسسة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية التي تمثل محور عمل العلاقات العامة على المستوى الداخلي، كما تؤدي هذه المعنويات الداخلية إلى تسهيل عمل العلاقات العامة في الخارج بناء على ما ينقله الأفراد خارج أسوار المؤسسة من صور إيجابية عنها .

أما إذا كانت هذه الحوافز سلبية فهي تؤثر بالسلب على العلاقات داخل المؤسسة، حيث أن عدم توفر الظروف الجيدة التي تحفزهم على العمل وكذا إتباع أسلوب الباب المغلق، الذي يعتمد على إلغاء قنوات الحوار يساهم بشكل كبير في زيادة حدة الاضطرابات ويؤثر بطريقة سلبية على المناخ التنظيمي للمؤسسة، حيث يترتب على هذه الظروف المزرية انعدام الثقة لدى العمال إتجاه ممثليهم مع عدم تغيير اتجاهاتهم السلبية من ناحية الإدارة لطالما أنها أبقت على نفس طرق التسيير السابقة التي تتسم بالإهمال الكلي لرغباتهم ومطالبهم.

فالعطاء من جانب واحد وعدم تقدير الطرف الآخر له سواء بحوافز مادية أو معنوية أو حوافز غير مباشرة ينعكس سلبا على العلاقات العامة في الداخل فيغيب عامل الرضا والاستقرار كما تنهار المعنويات وبالتالي ينعدم الولاء والانتماء ومن ثم يصبح التزام العامل بأوامر الإدارة يكون بشكل إجباري ، وعوض أن يكون هناك تعاون وتفاهم تحل الاضطرابات والنزاعات كحلول لإنهاء المشاكل وافتكاك المطالب ، كما أن عدم المساواة في منح الحوافز يخلق غيرة ونزاعات بين العمال.

خلاصة الفصل.

خلصت الدراسة في هذا الفصل من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال السلوك التنظيمي إلى مجموعة من المفاهيم التي تساهم في التعرف على طبيعة هذا المتغير وعناصره وأبعاده.

و على ما سبق فإن التعرف على الإطار الفكري المتعلق بالسلوك التنظيمي (هدف الفصل الحالي) يمثل خطوة أساسية لفهم هذا المتغير وقياسه تمهيدا لمعرفة دوره وتأثيره على العلاقات الاجتماعية (هدف الدراسة الحالية).

الفصل الثالث

العلاقات الاجتماعية

تمهيد

1. مدخل للعلاقات الاجتماعية

1-1- مفهوم العلاقات الاجتماعية

2-1 - أهمية العلاقات الاجتماعية

3-1- تصنيفات العلاقات الاجتماعية

2.انواع و انماط العلاقات الاجتماعية

1-2- أنواع العلاقات الاجتماعية

2-2 - أنماط العلاقات الاجتماعية

3-2 العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

خلاصة

تمهيد:

تتألف المجتمعات من مجموعة من الانساق الاجتماعية، و كل نسق بدوره يتألف من مجموعة من الانظمة الاجتماعية المعقدة، و التي تصنف حسب حجم الجماعة و نوعية العلاقة بحد ذاتها.

وكل تلك العلاقات هي محل دراسة في مواضيع علم الاجتماع التي يتميز بها في مواضيعه و اهدافه، حيث ينطبق مصطلح العلاقات الاجتماعية على تفاعل الافراد فيما بينهم و ذلك في مختلف المجالات و الميادين.

1. مدخل للعلاقات الاجتماعية

نظرا لتزايد المشاكل داخل المنظمات و زيادة حجم التنظيمات الادارية، فقد ادى ذلك الى مشاكل اجتماعية بين الفئات و الجماعات المهنية المختلفة سواء كانت رسمية او غير رسمية.

مما استوجب دراسة العلاقات الاجتماعية في اطار المؤسسة مع ضرورة دراسة اوضاع العمال المادية و الاجتماعية و طبيعة العلاقات التي تحكم سير المنظمة و العمل على تحسين الادارات و مختلف هياكل المؤسسة من اجل القدرة على المشاركة و التعامل الافضل مع المواقف و تكييف العامل مع عمله و احتكاكه بزملائه و رؤسائه.

1-1 مفهوم العلاقات الاجتماعية

تعرف العلاقات الاجتماعية على انها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الافراد، حيث يبدا الاتصال بينهم، و عن طريق التفاعل تنشا العلاقات الانسانية و العلاقات الاجتماعية.

و تنبغي الاشارة الى انه يوجد فرق بينهما، فالعلاقات الاجتماعية هي ذلك الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان او اكثر في سلوك معين.

و يمكن تحديد سلوك الافراد بطرق خاصة، فمحتوى كل علاقة اجتماعية يختلف على اساس الصراع او العداوة او التجاذب او الصداقة او الشهرة.[1]

و قد اوضح ماكس فيبر انه يوجد فرق بين العلاقات الانسانية و العلاقات الاجتماعية، حيث يقول بانه ليس من اللازم ان تكون كل علاقة انسانية هي علاقة اجتماعية بالضرورة .

حيث تعتبر العلاقات الانسانية صورة من صور العلاقات الاجتماعية حيث انه ليس بالضرورة ان تكون كل علاقة انسانية هي علاقة اجتماعية، و قد تصبح العلاقة الانسانية بدورها علاقة اجتماعية تقوم على اهداف و مبادئ مما يسمح بحدوث التفاعل الاجتماعي.

1غريب محمد سيد احمد، **مدخل الى علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية' مصر، 2002،ص212

كما تعتبر العلاقات الاجتماعية حسب عثمان ابراهيم صورة من صور التفاعل الاجتماعي بين طرفين او اكثر، حيث يتكون لدى كل طرف صورة عن الاخر، و التي تؤثر سلبا او ايجابا على حكم كل منهما للآخر، على اختلاف صور هذه العلاقات سواء كانت صداقة او قرابة او معارف.[1]

ايضا نجد ان العلاقات الاجتماعية التي تتبلور بين الافراد في مجتمع ما بناء على تفاعلهم مع بعضهم البعض بغض النظر عن كونها علاقات ايجابية او سلبية من اهم ضروريات الحياة، كما ان لها عدة خصائص من ابرزها:

1. التفاعل الاجتماعي:

يتخذ عدة صور و اساليب، فقد يحدث بطريقة مباشرة بين عدد محدود من الافراد او عدد كبير من خلال استخدام اللغة او الاشارة او الايماء و يتخذ انماطا مختلفة تتمثل في التعاون و التكيف و المناقشة و الصراع و القهر، و حينما تستقر انماط التفاعل و تأخذ اشكالا منتظمة فإنها تتحول الى علاقات اجتماعية.

2. الاتصال:

و هي عملية ضرورية لتماسك الافراد و تكوين موقف اجتماعي يسمح بمشاركة تجاربهم و خبراتهم.

3. التعاون:

و هو التظافر الذي يحدث بين الافراد من خلال جهودهم للوصول الى هدف مشترك، و هو كل انواع النشاطات الموجودة في المجتمع.[2]

و لقد اشارت العديد من الدراسات التحليلية التي تناولت بالدراسة و البحث موضوع العلاقات الاجتماعية الى انها تبدا بفعل اجتماعي يصدر عن شخص معين، يعقبه رد فعل يصدر من شخص اخر و هو تأثير متبادل بين شخصين او بين فعل و رد فعل.

و هذا ما دفع بعلماء الاجتماع الى تصنيف العلاقات لعدة اقسام متمايزة، فقد تكون علاقات اجتماعية مؤقتة او طويلة الاجل مما يدفع الى المعرفة المسبقة او التنبؤ بسلوك الفرد في اطار تلك العلاقة.

و يمكن القول بان العلاقات الاجتماعية ترتكز على مجموعة الدوافع التي تكمن في طبيعتها و التي يمثلها سلوك الافراد و تتم غالبا ضمن الجماعة التي تعتبر الاطار العام لها.

1-2اهمية العلاقات الاجتماعية

1عثمان ابراهيم، **مقدمة في علم الاجتماع**، دار الشروق لنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص75
2غريب محمد سيد احمد، مرجع سابق، ص28.

تكمن اهمية العلاقات الاجتماعية خاصة في اطار المؤسسات في عدة عناصر و منها نجد ما جاء به مارفن:

- **الجزاء الذاتي:**

حيث يسعى الافراد الى خلق علاقات مختلفة تتسبب في اشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية.

- **الاهتمامات العامة:**

و ذلك لان العلاقات الاجتماعية تمد الافراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات.

- **التوقع و لاضطرار:**

و هو ما يشعر به الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.

- **الاعتماد المتبادل:**

حيث ان الحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل، حيث تتم سلسلة من العمليات الانتاجية التي تقوم بها الجماعة الانسانية على شكل سلسلة من العلاقات الاجتماعية

- **المعتقدات:**

فالدين يطالب الفرد بالتعاون، و كذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق و الانسجام و التوافق.

- **القوة:**

حيث ان العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج عنصر القوة، باعتباره عملية اجتماعية ضابطة لسلوك الافراد و الجماعات .[1]

3-1 تصنيفات العلاقات الاجتماعية

يتم تصنيف العلاقات الاجتماعية الى عدة اصناف نذكر منها:

1. **العلاقات الاجتماعية طويلة الامد:**

و هي نموذج للتفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن، و التي تؤدي الى ظهور مجموعة توقعات ثابتة، و تعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج و الزوجة و العلاقة بين الاب و الام و الابن من العلاقات الاجتماعية طويلة الامد.

2. **العلاقات الاجتماعية قصيرة الامد:**

و هي نموذج التفاعل المتبادل الذي لا يستمر الا فترة قصيرة من الزمن.

3. **العلاقات الاجتماعية المباشرة و غير المباشرة:**

1عبد الهادي الجوهري، **اصول علم الاجتماع**، المكتبة الجامعية، مصر، 2001، ص145

ان وجود علاقة بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سويا، و انما يمكن ان تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة على شكل مؤسسات تنظيمية عامة و التي تشمل المجتمع ككل حيث ان الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء الى الاحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الاخر.

و ايضا بدون ان يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة و انما يتم في اطار المؤسسات التنظيمية العامة.

4. العلاقات الاجتماعية الداخلية و الخارجية:

و تتمثل في علاقات الاعضاء داخل الجماعة و كذا علاقات الجماعة مع البيئة و المحيط.

5. **العلاقات الاجتماعية الايجابية و السلبية:**

تؤدي العلاقات الاجتماعية الايجابية الى الاتفاق و الاجماع. و هذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك و وحدة المجتمع.

بينما العلاقات الاجتماعية السلبية هي التي تؤدي الى عدم الاتفاق و عدم الاجماع و هذا النوع من العلاقات يؤدي الى عدم تماسك المجتمع و تفككه.[1]

و نستخلص مما سبق ان تصنيفات العلاقات الاجتماعية لا تظهر فقط بين عدد كبير من الافراد، و انما تظهر ايضا في العلاقات القائمة بين شخصين سواء كانت طويلة الامد كالصداقة و الزمالة و رفاق الدراسة و الوالدين، او علاقة مباشرة او غير مباشرة و غامضة و هي التي تظهر في كافة مظاهر الحياة.

3- . انواع و انماط العلاقات الاجتماعية

1.2 انواع العلاقات الاجتماعية

تختلف اسس و معايير تصنيف العلاقات الاجتماعية حسب المجتمعات و فيما يلي اهم الانواع التي حددها العلماء:

1.العلاقات الاولية و الثانوية:

حاول بعض العلماء تصنيف العلاقات وفقا لنوع الاتصال و التفاعل بين الافراد نذكر من بين هؤلاء العلماء الامريكي تشارلز كولي الذي الف كتاب حول التنظيم ميز فيه بين نوعين من العلاقات، الاولية و الثانوية.

ا) العلاقات الاولية:

1 عبد الرحمان محمد عيسوي، **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية،مصر،1995،ص 409

هي علاقة مباشرة تنشا عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الافراد، تتسم بالعمق و الخصوصية و الكلية و الدوام النسبي، فضلا عن انها تعتبر غاية في ذاتها، بمعنى انها لا تكون وسيلة لتحقيق منفعة مادية او مصلحة خاصة.

و من نتائج هذه العلاقة المباشرة للاندماج بين الاعضاء بحث يجد الفرد نفسه جزءا لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي اليها .

ب) العلاقة الثانوية:

هي علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية و النظم القائمة في الجماعة.

تتصف بالسطحية و العمومية و النفعية و الجزئية.

2.العلاقات الافقية و الراسية:

تنقسم العلاقات الاجتماعية وفقا للمراكز و الاساليب و الاتصال الى نوعين:

ا) العلاقات الافقية:

و ينشا هذا النوع من العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتماثلة و بين الاشخاص الذين يشغلون مراكز متجانسة كجماعة الاصدقاء و رفاق العمل.

ب)العلاقات الراسية:

و ينشا هذا النوع من العلاقات بين اصحاب المراكز العليا و الدنيا في الجماعة او التنظيم.[1]

من المعروف ان تنظيم العمل في اغلب المنظمات او المؤسسات الحديثة يسير وفقا للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على توزيع الاعمال و التخصصات، و تحديد المسؤوليات بحيث يصبح كل فرد مسؤولا عن ادائه و واجباته بصورة فعالة.

3.العلاقات الاجتماعية المجمعة و المفرقة:

1عبد الباسط محمد حسن، **مدخل الى علم الاجتماع**، دار غريب للطباعة و النشر، ص226

اتجه فريق من العلماء الى التفرقة بين العلاقات على اساس ما تحدثه من تقارب او تباعد بين الافراد و الجماعات، نذكر من بين هؤلاء عالم الاجتماع الامريكي ويليام غراهم سامنر، الذي يرى وجود نوعين من العلاقات:

ا) العلاقات المجمعة:

تؤدي هذه العلاقات الى تقوية الروابط بين الافراد و الجماعة و تعمل على توحيد مشاعرهم و اتجاهاتهم و مواقفهم حيال الجماعات الاخرى.

ب) العلاقات المفرقة:

تعبر هذه العلاقات عن مشاعر و اتجاهات الافراد الداخلية حيال الجماعات الخارجية.

تتضمن العلاقات الاجتماعية عدة انواع و صور من العلاقات الاجتماعية و تتمثل في عدة مواقف تفاعلية، و تبدو واضحة في سلوك الانسان، سواء في التعاون او في الصراع و ذلك من اجل تلبية حاجاته و تحقيق اهدافه.

2-2 انماط العلاقات الاجتماعية عند بعض علماء الاجتماع

هناك العديد من اسهامات علماء الاجتماع في مجال العلاقات الاجتماعية و انماطها، و نجد منها:

1.العلاقات الاجتماعية الاولية و التفاعل الاجتماعي عند اميل دوركايم:

يأتي اسهام ايميل دوركايم في هذا الصدد منطلقا من تحليله النمطي للتضامن الاجتماعي في المجتمع، و هما التضامن الالي و التضامن العضوي. و علاقة تقسيم العمل في المجتمع بكل من نمطي التضامن الاجتماعي، حيث يكون تقسيم العمل البسيط في المجتمع الذي يسوده نمط التضامن الالي و الذي يتمثل في الوعي الاخلاقي العام و المشترك بين جميع اعضاء المجتمع و الذي يولد لدى كل عضو من اعضاء المجتمع البسيط، ضميرا جمعيا او عقلا جمعيا.

لتنصهر فيه جميع عقول الافراد الذين يشكلهم بمقتضى هذا العقل الجمعي، و ذلك العقل الجمعي الذي يخلق لدى الافراد عواطف و مشاعر مشتركة، و مشاركة و اجماع عام حول القيم و المعايير في المجتمع و بذلك

تكون العلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي في نطاق التضامن موجها بالعواطف و المشاعر و القيم المشتركة التي يقوم عليها الضمير الجمعي او المجتمع.

و مع نمو تقسيم العمل في المجتمع يختفي التشابه الفكري و الاخلاقي بين الافراد و تزداد الفردية على حساب الضمير الجمعي و تتأثر بذلك معتقدات الافراد و اخلاقياتهم.

و بتدعيم نط العلاقات الاجتماعية القائمة على الاعتماد المتبادل يتشكل ترابط قوي، و يتم توجيه الفاعل الاجتماعي بين الافراد و الجماعات في المجتمع.[1]

2.انماط العلاقات الاجتماعية و التفاعل عند فرديناند تونيز:

اكد عالم الاجتماع الالماني فرديناند تونيز على اهمية العلاقات الاجتماعية في التحليل السوسيولوجي للمجتمع البشري و تنظيماته و ذلك لما تتسم به من تلك العلاقات من اهمية في نشأة الكيان الاجتماعي.

اذ تعتبر العلاقات الاجتماعية عنده مجرد تجليات او مظاهر لنمطي الارادة المتمثلة في:

الارادة الطبيعية و الارادة العاقلة.

فيما يخص الارادة الطبية فهي تشير الى التعبير التلقائي عن دوافع الانسان و رغباته.

و الارادة العاقلة هي تلك الارادة التي تتشكل بصورتها الاولية العملية المتعمدة للذهن الرشيد، كما ان الارادة الرشيدة توجهنا للتضامن مع افراد لا نشعر بالضرورة نحوهم بالانجذاب.[2]

لقد ميز كل من عالمي الاجتماع ايميل دوركايم و فيرديناند تونيز بين العلاقات التي تسود المجتمعات على اختلافها سواء كانت مجتمعات محلية صغيرة او مجتمعات كبيرة، بين العلاقات التي تتم ملاحظتها داخل التجمعات التي تتسم بالتضامن الالي و تلك التي تتسم بالتضامن العضوي، و هي تصورات تتم ملاحظتها و قياس مدى قوتها و ضعفها في اطار التفاعل الاجتماعي.

3-2العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

و فيما يلي مجموعة من العوامل التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية:

1.القيم:

1 السيد علي شتا، **التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري**، ط1، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 2002، ص42.43
2 الشيد علي شتا، مرجع سابق، ص 45.

تمثل القيم الاتفاق السائد بين اعضاء الجماعة و الذي يختص بتحديد نمط سلوك الافراد بها و التي تعتمد على المشاعر و المعتقدات العامة، فالقيم تشكل نسقا يجعل الافراد ينظرون الى اعمالهم على انها محاولات للوصول الى تحقيق الاهداف لا على انها محاولات لإشباع الرغبات.

و هناك انواع من القيم و التي لها اثر واضح على علاقة الفرد بالأخرين.

فعندما تقوى و تشتد فإنها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي ومن الزاميات توجيه تفاعل الافراد مع بعضهم البعض.

2.المعايير:

يرى بعض العلماء ان المعايير هي قواعد من السلوك، نالت القبول و الرضا الشرعي. قررتها مجموعة من الافراد لضبط و تنظيم سلوك الافراد .

و تظهر المعايير عندما يتفاعل افراد لهم دوافع و اهتمامات مشتركة لفترة كافية من الوقت.

حيث تمثل المعايير القواعد الضمنية و الفية من الاتفاقيات غير المعلنة بين اعضاء التنظيم حيث يكون لكل عضو معاييره الخاصة به و التي يمكن ان تكون مشتركة بين عدد من الافراد.

فيما يتعلق بالمعايير الخاصة بالتنظيم فهي تزيد من كفاءة الاتصال بين اعضاءه، فعندما يكون الفرد غير راض عن قاعدة معينة فان امامه احد البديلين، اما ان يقبل هذه القاعدة و اما ان يثور عليها.[1]

1 احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص40

الخلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل و الذي هو تحت عنوان العلاقات الاجتماعية الى مجموعة من العناصر الهامة و التي تمس هذا المتغير.

و ما يمكن استخلاصه ان العلاقات الاجتماعية مكونة من مجموعة من عمليات اجتماعية ايجابية او سلبية، و هي مرتبطة اساسا بشكل التفاعل الناتج عن مجموعة حاجات نفسية و اجتماعية، و التي توجه العلاقة بين الافراد داخل المجتمع بصفة عامة، و العمال و الموظفين داخل المؤسسة بصفة خاصة و التي تترجم في نشاطات و ممارسات داخل و خارج محيط المؤسسة.

الفصل الرابع:

تصور الجانب الميداني

1- مجالات الدراسة

2- ادوات الدراسة

3- مجتمع البحث

4- تصور نتائج الدراسة

5- الاستنتاج العام

1.مجالات الدراسة:

يتمثل موضوع دراستنا في السلوك التنظيمي و تأثيره على العلاقات الاجتماعية، و قد تم تحديد المجال المكاني و الزماني من اجل اجراء التطبيق على الموضوع المختار.

1.1المجال المكاني:

لتجسيد الموضوع واقعيا، قمنا باختيار مدينة المدية مكانا نجري فيه الدراسة الميدانية، فوقع اختيارنا على احدى مؤسساتها و المتمثلة في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية.

و قد اسست بناء على المرسوم التنفيذي رقم 10-92 المؤرخ في 14 مارس 2010 المتضمن انشاء مؤسسات عمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمدية.

و التي تضم مجموعة مصالح و اقسام، متمثلة في:

- المدير العام (الادارة العامة).
- دائرة (قسم الاستغلال).
- دائرة (قسم الصيانة).
- دائرة(قسم الادارة و المالية) و التي تتفرع عنها كل من مصلحة الموارد البشرية و مصلحة المحاسبة والمالية.

2.1المجال الزماني:

بعد تحديد موضوع الدراسة بشكل نهائي (السلوك التنظيمي و تأثيره على العلاقات الاجتماعية) تمت انطلاقة الدراسة الاستطلاعية منتصف شهر فيفري، من خلال جمع المادة العلمية النظرية، وبعد اختيار مكان إجراء الدراسة الميدانية، وهي مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية المدية، قمنا بعدة زيارات بغرض التعرف على مصالحها، حيث تم قبول اجراء الدراسة، و من سجلنا عددا من الملاحظات في اطار الملاحظة البسيطة، كما اجرينا عددا من المقابلات مع بعض العاملين تمحورت حول محاور دراستنا. و هو ما سمح لنا بالوصول الى مجموعة من النتائج و بالتوافق مع الجانب النظري امكننا وضع تصور للدراسة.

2-أدوات البحث:

يتطلب كل بحث علمي وسائل و ادوات لجمع البيانات، و قد استعملنا في هذه الدراسة الاستمارة، "وهي تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الافراد بطريقة موجهة، و هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بهدف استخلاص اتجاهاتهم انطلاقا من الاجوبة المتحصل عليها.[1]

كما تعرف على انها " وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع باعتبارها مجموعة من الاجراءات و الادوات المستعملة منهجيا".[2]

ويمكن اعتبار الاستمارة " تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الاسئلة على افراد العينة المختارة... فهي وثيقة تتضمن مجموعة من الاسئلة التي توجه الى المستجوبين... للحصول من اجاباتهم على بيانات نلجأ الى معالجتها كميا بغرض اجراء مقارنات معينة.[3]

وفي هذا الإطار قمنا بتصميم اسئلة الاستمارة حول فرضيتي الدراسة، حيث تضمنت اربع محاور، و احتوت على أسئلة مغلقة، نصف مفتوحة، أسئلة مفتوحة و كانت على النحو الاتي:

-المحور الاول: البيانات الشخصية المتمثلة في السن، الجنس، المستوى التعليمي.. الخ.

-المحور الثاني: يتعلق بالقيادة الادارية.

-الحور الثالث: يتعلق بالحوافز.

-المحور الرابع: يتعلق بالعلاقات الاجتماعية

و قد ضمت الاستمارة 31 سؤال مقسمين على النحو التالي:

- ✓محور البيانات الشخصية: 7 اسئلة.
- ✓محور القيادة الادارية: 8 اسئلة.
- ✓محور الحوافز: 8 اسئلة.
- ✓محور العلاقات الاجتماعية 8 اسئلة.

---

1 عبدالناصر جندلي، **تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 201،200.

2 ريمون بودون، **مناهج علم الاجتماع**، تر هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، ط4، 1988، ص 37.

3 سعيد سبعون، **الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012 ط2، ص 155، 156.

3-مجتمع البحث و العينة:

تعتبر مرحلة اختيار عناصر مجتمع البحث وانتقاءها لتمثيل العينة من اهم مراحل البحث العلمي، لذلك وجب تحديد مجتمع البحث بدقة من اجل القيام بمعاينة تسمح بتحديد حجم العينة التي توافق معايير البحث.

1.1عرض مجتمع البحث:

يمكن تعريف مجتمع البحث على انه "مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات و التي نستطيع من خلالها التعرف على مجتمع الدراسة"[1].

و يتمثل مجتمع البحث محل الدراسة في عمال مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية.

2.1عينة الدراسة:

كل الدراسات الميدانية تتطلب اختيار عينة من مجتمع البحث الاصلي، حيث تكون كتمثيل لمجتمع البحث ككل، عن طرق المعاينة، و التي تعرف على انها " مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بغرض تكوين عينة".[2]

حيث ان العينة هي احدى المراحل الرئيسة في منهجية البحث في علم الاجتماع باعتبارها نقطة اساسية في عملية التحقق من الفرضيات.

يتكون مجتمع البحث الكلي و المتمثل في عمال مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية من (108) عامل، و قد قمنا باستعمال العينة العشوائية المنتظمة، و التي تستخدم عند دراسة المجتمعات المتجانسة و التي لا تتباين مفرداتها كثيرا، و سميت بالعينة المنتظمة لانتظام المسافات بين المفردات المختارة من مجتمع الدراسة الاصلي، ثم يعطى كل فرد رقما متسلسلا.

بعدها يتم قسمة عدد مفردات مجتمع البحث على حجم العينة المطلوبة، فينتج الرقم الذي سيفصل كل مفردة يتم اختيارها في عينة الدراسة و المفردة التي تليها.

1 شافا فرانكفورت، دافيد ناشمياز، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**، تر ليلى الطويل، بترا للنشر و التوزيع، ط1، سوريا، 2004، ص186.

2 موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية**، تر بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2013، ص 301.

3.1 حجم العينة:

العينة العشوائية المنتظمة:

حجم مجتمع الدراسة 108 مفردة، يتم اخذ نسبة حجم العينة 50% و لاستخراج حجم العينة نقوم بالعملية الحسابية التالية:

54 =100:(50×108)

يتم تحديد قائمة بأسماء افراد المجتمع مع تحديد المسافة بين الافراد و ذلك بقسمة عدد افراد المجتمع 108 على حجم العينة 54

02=54: 108

و 2 ستكون هي المسافة التي تقع بين كل مفردة و المفردة التي تليها في قائمة الاسماء.

يتم اختيار رقم عشوائي من 1 الى 10 بطريقة عشوائية و نفرض ان الرقم هو "3".

البد من رقم 3 و اختيار الرقم الذي يليه مع مراعاة المسافة المتساوية و يكون كالتالي:

3، 5، 7، 9.....

تصور الدراسة:

مما لاشك فيه أن الدراسة في علم الاجتماع تتطلب الموضوعية والتجرد من الأحكام القيمية في اي دراسة علمية، وبما أن علم الاجتماع ذلك العلم الدارس لما هو كائن وليس لما يجب أن يكون فمن الصعب أن يقدم الباحث في علم الاجتماع تصورا علميا بدون الدراسة الإمبريقية ونظرا للحالة الوبائية التي اجتاحت العالم والمتمثلة في جائحة كورونا وإجراءات الحجر الصحي الذي شمل جميع المؤسسات والقطاعات بما فيها المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي فتعذر علينا البحث التطبيقي للدراسة الميدانية وبناءا على مخرجات نائب العميد للبيداغوجية ولجان التكوين ومسؤول الميدان حيث تم الاتفاق على إلغاء الجانب الميداني والمكون للمجتمع الأصلي للبحث وتحديد نوع الأداة المستعملة في الحصول على المعطيات مع إعطاء تصور علمي للجانب الميداني وبناءا على الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية لميدان الدراسة لمؤسسة النقل الحضري يمكن أن تجسد في رؤية استشرافية للجانب الميداني.

تصور نتائج الفرضية الاولى:

من خلال الفرضية الأولى توصلنا من خلال الدراسة الاستطلاعية الى ما يلي :

تعتبر القيادة نشاطا يسمح بالتأثير على الاخرين من خلال توجيههم و ارشادهم، و بذلك يمكن كسب تعاونهم و تحفيزهم على الانتاج و العمل اكثر. و من هنا يبرز دور القيادة في انتاج نوع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث يشعر كل فرد بانه يستطيع ان يساهم في نجاح التنظيم.

و من هنا فان عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تكون بطريقة تشاركية بين الرئيس و المرؤوسين مما يتيح استمرار العلاقة بين زملاء العمل حتى خارج المؤسسة.

كما ان رئيس العمل يستمع احيانا لمشاكل العمال و يعمل على حلها مما يجعل العلاقة بينه و بين العمال علاقة حسنة.

في حالة غياب الرئيس يؤثر ذلك احيانا في تعطيل العمل مما يؤثر على طبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة.

كما يوجد نوع من الشعور بالارتياح داخل قسم العمل، نظرا للمساعدة التي يبادر بها العمال فيما بينهم.

حسب ما توصلنا اليه من الفرضية الاولى فإن للقيادة الإدارية الديمقراطية اثر على العلاقات الاجتماعية. حيث نجد ان الاسلوب التشاركي في صنع القرار ينتج عنه علاقات اجتماعية بين عمال المصالح داخل المؤسسة، و كذلك تنتج عنه علاقات غير رسمية حتى خارج المؤسسة.

و هي علاقات مستمرة حتى خارج اطار العمل.

كما ان التعاون المتبادل بين العمال داخل المؤسسة يساهم بنسبة معينة في السير نحو تحقيق اهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق اهداف العاملين.

و من بين ابرز ما توصلت اليه الفرضية ان القيادة الادارية التي تقوم على التشاور بين الرئيس و العمال و البحث فيما يتعلق بأسباب التقصير في العمل و الوقوف على المشاكل التي يعاني منها العمال و كذلك مناقشة حاجاتهم الاجتماعية يخلق جوا من الثقة و يوطد العلاقات الحسنة بين الرئيس و المرؤوسين.

و هذا ما يراه **"بارسونز"** و ما تعكسه حقيقة تكامل الافراد فيما بينهم، حيث لا يمكن فهم اي جزء بمعزل عن الكل الا من خلال نسق اجتماعي تكون لديه القدرة على تحقيق مل يتعلق بالمصلحة الجماعية.

كما افرزت القيادة الادارية التشاركية علاقات اجتماعية رأسية، و التي تكون بين اصحاب المراكز العليا من اطارات و رؤساء مصالح و بين افراد يشغلون مناصب دنيا مثل عمال التنفيذ داخل الجماعة او التنظيم.

- تصور نتائج الفرضية الثانية:

من خلال مناقشة الفرضية الثانية توصلنا إلى ما يلي:

ان حصول الافراد على التحفيز يكسبهم الثقة على الاستمرار في تقديم الجهد المطلوب و ذلك من خلال ايجاد الوسائل و الاساليب التي من شانها ان تحسن الانتاج و تمنح العاملين القوة على تحقيق الاهداف المرجوة.

تستخدم المؤسسة ما يحفز على العمل و تتمثل هذه الحوافز في:

الحوافز المعنوية و هي عبارة عن شهادات تقديرية و تشجيعات شفوية، و ايضا تقدم حوافز مادية تساهم في خلق جو من المنافسة و التحفيز على العمل بين العمال.

في حين تولد الحوافز في بعض الاحيان نوعا من النفور بين العمال و مناوشات حول استحقاقية هذه الحوافز سواء كانت مادية او معنوية مما ينتج عن ذلك علاقات مفرقة وسط جماعات العمل.

و من بين الحوافز التي تشجع على العمل اكثر هي الحوافز المادية و من بينها الزيادة في الاجور، و التي بدورها تسفر عن طرح العمال للعديد من التساؤلات.

كما انه و من بين انواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة هي الخدمات الصحية و التي تمثل جانبا مشتركا لمختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، و التي انتجت نوعا من العلاقات غير الرسمية داخل و خارج المؤسسة، حيث يتشارك العمال المعلومات حول تجربة الخدمات الصحية التي تحصلوا عليها في اطار ما تمنحه المؤسسة.

و من خلال مناقشة الفرضية الثانية التي مفادها ان للحوافز اثر على العلاقات الاجتماعية، نجد مساهمة هذه الاساليب التحفيزية في مراعاة النقص الناجم عن الظروف الاجتماعية التي يمر بها العمال.

كما اظهرت الدراسة عن نوع اخر من العلاقات بين العمال و الذي يظهر في اطاره غير الرسمي، حيث تكون علاقات الصداقة و الزمالة خارج نطاق المؤسسة، و هو ما يعرف بالعلاقات المستمرة.

و حسب تصورنا لنتائج الفرضية فان العلاقات بين العمال يتخللها نوع من الصراع فيما يخص الاساليب التحفيزية التي تقدمها المؤسسة.

و قد انتجت الحوافز نوعا من العلاقات الاجتماعية المفرقة، و التي تعبر عن مشاعر و اتجاهات الافراد فيما بينهم حول احقية نيل الحوافز، حيث انشات هذه الاخيرة جماعة داخلية تحمل نوعا من المشاعر و الآراء حيال الجماعة الخارجية.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا التي كان الهدف منها معرفة السلوك التنظيمي و تأثيره على العلاقات الاجتماعية، و بعد المرور بالنقاط الاساسية للبحث، و القيام بالإجراءات المنهجية مرورا بالجانب النظري و كذا تصورنا للدراسة، تم التوصل لما يلي:

من خلال الفرضية الاولى نستنتج ان القيادة الادارية الديموقراطية تؤسس لعلاقات اجتماعية ايجابية بين العمال، حيث تعمل على توفير مناخ يسمح ببذل جهد تحقق توافقا لأهدافهم الشخصية بشكل خاص و اهداف المؤسسة بشكل عام.

و من الملاحظ ايضا حسب تصورنا للدراسة فإن الاصغاء لانشغالات العمال من طرف رؤساء العمل يساهم في خلق جو من الانسجام و التواصل مما ينمي علاقات اجتماعية ايجابية و التي ينتج عنها علاقات اجتماعية غير رسمية.

كما ان المؤسسة تعتمد التنظيم الرسمي من خلال اتخاذ الاجراءات الادارية في حال ارتكاب العمال لأخطاء معينة داخل العمل.

اما بالنسبة للفرضية الثانية فقد توصلنا الى ان العلاقات الاجتماعية تتأثر بالحوافز المقدمة من طرف المؤسسة و التي ساهمت في تحفيز العمال على بذل جهد اكبر.

كما ان الاساليب التحفيزية تساهم في انتاج علاقات اجتماعية مفرقة، حيث يحتج العمال على احقيتهم في نيل الحوافز سواء كانت مادية او معنوية مما يولد نوعا من الصراع داخل المؤسسة.

و حسب تصورنا للدراسة فان الموضوع يحتاج الى تعمق اكثر في واقع السلوك التنظيمي و العلاقات الاجتماعية من اجل فتح افاق جديدة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية، و لتحقيق هذا الهدف اخترنا مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية لإجراء الدراسة.

و قد استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات الاولية من عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من(108) مفردة، منهم اطارات و اعوان مهارة و عمال تنفيذ.

و قد تم استخدام المنهج الوصفي و ذلك لملائمته و طبيعة الدراسة، و في ظل هذه الدراسة تم اختيار نموذج يضم بعض ابعاد السلوك التنظيمي، و قد تم تحديد (القيادة الادارية و التحفيز) كأبعاد لتحليل السلوك التنظيمي.

كما تطرقنا لبعض من ابعاد العلاقات الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية طويلة الامد و قصيرة الامد، العلاقات الداخلية و الخارجية، العلاقات الايجابية و السلبية و العلاقات الاولية و الثانوية و كذلك العلاقات الراسية و الافقية و العلاقات المجمعة و المفرقة).

و تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على تأثير السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية المدية، و عليه فقد قمنا بصياغة فرضية رئيسية تفرعت عنها فرضيتين فرعيتين.

و حسب تصورنا للدراسة فقد توصلنا الى عدة نتائج كان اهمها كما يلي:

1. اتضح ان هناك اثرا ايجابيا للسلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية.
2. الاسلوب القيادي الناجح يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
3. من شان ابعاد القيادة ان تساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و تعمل على تحقيق التوازن بين اهداف المؤسسة و اهداف افرادها.
4. كما اشارت النتائج الى وجوب احترام العلاقات غير الرسمية و الاعتراف بها من طرف القائد.
5. الحوافز تعمل على تحسين العلاقات بين العمال و المؤسسة و بين العمال فيما بينهم.
6. الحوافز تؤثر على العلاقات الاجتماعية على حسب نوع الحوافز.
7. الحوافز و الاسلوب القيادي الناجح يحقق الولاء و الانتماء للمنظمة.

خـاتـمـة

خاتمة:

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا الجانب السلوكي منه احد اهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق اهدافها و تقدمها، و لا شك ان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي له اثر بارز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، و من ثم ينعكس هذا الامر على اداء المنظمة.

و من خلال هذه الدراسة حاولنا الالمام بفكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي و العلاقات الاجتماعية.

فحاولنا ابراز اثر السلوك التنظيمي على العلاقات الاجتماعية من خلال عدة ابعاد، فالسلوك التنظيمي يحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية.

و منه فان العلاقات الاجتماعية امر طبيعي و حتمي لا بد ان يظهر في اي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، فهي سمة تنظيمية ملازمة لحياة الافراد. و من خلال دراستها و التعرف على انواعها و انماطها يمكن التوصل الى الطريقة المناسبة للتعامل معها و كذا توجيهها وفقا لأهداف المؤسسة.

كما ان الانسان يشكل العنصر الاول و المورد الرئيسي فيها، اذ يعبر بدوره عن حيويتها و تفاعلها و يتاثر بمكوناتها، و للمؤسسة ايضا اهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تنظيم السلوك و الادوار و العلاقات و المهام، و توزيع السلطات و المسؤوليات وفق قواعد و معايير محددة. و من خلال تفاعلها تنتج علاقات اجتماعية مختلفة و التي تتأثر بدورها بأبعاد السلوك التنظيمي و مت تفرزه القيادة الادارية الديموقراطية من علاقات اجتماعية رأسية و التي تتكون بين افراد يشغلون مناصب عليا و افراد يشغلون مناصب دنيا.

كما ان القيادة الادارية افرزت عن نوع من العلاقات غير الرسمية و التي تستمر الى خارج المؤسسة و تكون جماعة رفاق خارج اطار العمل.

كما افرزت الحوافز بدورها نوعا اخر من العلاقات الاجتماعية و التي تتمثل في العلاقات المفرقة و التي قسمت العمال الى جماعتين، جماعة داخلية و جماعة خارجية.

و من خلال ما سبق ذكره، يمكن التوصل الى ان السلوك التنظيمي يؤثر بكل من بعديه القيادة الادارية و الحوافز المادية و المعنوية على العلاقات الاجتماعية و يساهم في افراز انواع من العلاقات الاجتماعية التي لا بد من الاستفادة منها و توجيهها بما يتناسب و اهداف المؤسسة.

كما تتبنى سياسة الحوافز حيث تبين انها ولدت نوعا من العلاقات الاجتماعية المفرقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

❖ المعاجم:

1.احمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

❖ قائمة كتب المنهجية:

1. ريمون بودون، **مناهج علم الاجتماع**، تر هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات،ط4، بيروت، 1988.
2. سعيد سبعون، **الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، ط2، الجزائر، 2012.
3. شافا فرانكفورت، دافيد ناشمياز، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**، تر ليلى الطويل، بترا للنشر و التوزيع، ط1، سوريا،2004.
4. عبدالناصر جندلي، **تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
5. عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1988.
6. عمار بوحوش و محمد الذنبات، **مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
7. موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية**، تر بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2013.

❖ قائمة الكتب:

1. احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2003.
2. اندرو دي سيزلاغي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي و الاداء**، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
3. بشار يزيد الوليد، **الادارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة الاولى، الاردن، 2008.

قائمة المراجع

4. جابر عوض سيد، **التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996.
5. جمال الدين لعويسات، **مبادئ الادارة**، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ابوظبي،2005.
6. جمال محمد المرسي و ثابت عبدالرحمان ادريس، **السلوك التنظيمي ،نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2005.
7. حسن ماهر، **القيادة اساسيات و نظريات و مفاهيم**، دار الكندي، اربد، 2004.
8. حمداوي وسيلة، **ادارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
9. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر الطبعة الاولى، 2002.
10. سعد عامر ابو شندي، **ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**، دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
11. السيد علي شتى، **التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري**، الطبعة الاولى، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 2023.
12. صلاح عبدالباقي، **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
13. عادل الجودة، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الادارية، دمشق، 2000.
14. عبد السلام ابو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم و الادارة**، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الاولى، بيروت، 2000.
15. عبدالباسط محمد حسن، **مدخل الى علم الاجتماع**، دار غريب للطباعة و النشر.
16. عبدالرحمان محمد عيسوي، **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
17. عبدالله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات**، دار حافظ للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية،2003.
18. عبدالهادي الجوهري، **اصول علم الاجتماع**، المكتبة الجامعية، مصر، 2001
19. عثمان ابراهيم، **مقدمة في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004.
20. عمر وصفي عقيلي، **ادارة الافراد**، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، 1982.
21. غريب محمد سيد احمد، **مدخل الى علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
22. فايقة فوزي حسن، **نظرية المنظمة**، دار الشؤون الثقافية 1990،.
23. فؤاد القاضي، **السلوك التنظيمي و الادارة**، مصر، الطبعة الاولى.
24. فؤاد شيخ و اخرون، **المفاهيم الادارية الحديثة في القيادة الادارية**، الطبعة الثالثة.
25. فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار اسامة للنشر و التوزيع الطبعة الاولى، الاردن، 2011.

26. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظي**م، دار الفكر.

27. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2016.

28. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثانية، 2004.

29. مدحت ابو النصر، **الادارة بالحوافز**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، مصر، 2012.

30. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة**، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للنشر، 1999.

31. نورالدين حاروش، **ادارة الموارد البشرية**، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011.

32. نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2010.

33. الويس كامل مليكة، **سيكولوجية الجماعة و القيادة**، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة.

❖ قائمة المذكرات:

1. بوكرش بسمة، **سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة** في المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي المختار، عنابة، 2012.

2. الجساسي عبدالله حمد محمد، **اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم**، سلطنة عمان، 2011.

3. رائدة علي ابو ناموس، **فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الادارة،2016، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

4. شاشوة نورة، **نظام الاتصال و العلاقات الاجتماعية المهنية في التنظيمات الاستشفائية**، امشدالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 02 في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، 2012.

5. عبد الحق علي ابراهيم، **دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال (بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل)**، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2015.
6. علاء خليل محمد العطشه، **نظام الحوافز و المكافئات و اثره في تحسين الاداء في الوزارات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2007.
7. ناصر محمد العديلي، **ادارة السلوك التنظيمي**، الرياض، 1993.
1

ثانيا: قائمة المراجع الاجنبية:

1. Hittetal، **effective managment**،1979.
2. Michel Amiel، Francis، banat، Joseph، **management de l'administration** 2eme Edition، Bruxelles، de Boeck lanciers، 1998.
3. Robert، Tannenbanam and Fred Massarik، **Leadership afrance of référence**، management science Octobre 1957.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول موضوع :

السلوك التنظيمي وتأثيره على العلاقات الاجتماعية

دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري لولاية المدية
بهدف إتمام مذكرة لنيل شهادة ماستر (02) علم الاجتماع
تخصص التنظيم و العمل

إعداد الطالبتين:
- أحمد مسعود سميحة.
- فطيمة خديجة .

اشراف الدكتورة:
– صغير جميلة.

2020-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1) الجنس : ذكر ،أنثى ☐ ☐

2) السن :[20-30] ☐ ، [31-41] ☐ ،[42-52] ☐ ،أكثر من ☐

3) المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ ،متوسط ☐ ،ثانوي ☐ ،جامعي ☐

4) الحالة العائلية: أعزب، ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ، أرمل ☐

5) المنطقة الجغرافية : ريف ☐ ، مدينة ☐

6) الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ ، [5-10[☐

7) المنصب في المؤسسة : إطار ☐ ،عون مهارة ☐ ،عامل تنفيذ ☐

إجابة أخرى .....

المحور الثاني : بيانات حول القيادة.

1) هل يفرض الرئيس المهام ويترك للعاملين حرية التصرف و التنفيذ؟

– نعم ☐

– لا ☐

– أحيانا ☐

2) كيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

– يشارك الرئيس ممثلي العمال في اتخاذ القرار ؟

– يشارك العمال في اتخاذ القرار ☐

– ينفرد الرئيس باتخاذ القرار ☐

– إجابة أخرى.....

3) هل يستمع الرئيس لمشاكل العمال ويعمل على حلها؟

– نعم ☐

– لا ☐

– أحيانا ☐

4) كيف يتم التعامل مع العمال في حالة ارتكاب الخطأ أثناء عملة؟

– انذار العامل شفهيا ☐

– اتخاذ إجراءات إدارية ☐

– اللامبالاة ☐

– إجابة أخرى.....

5) هل يؤثر غياب الرئيس في تعطيل العمال؟

– نعم ☐

– لا ☐

– أحيانا ☐

6) هل تأخذ الإدارة فعلا باقتراحات العمال؟

– غالبا ☐

– أحيانا ☐

– نادرا ☐

7) ما مدى التزام رئيس العمل بتشريعات العمل؟

_ يلتزم بتشريعات العمل ☐

_ يتصرف حسب هواه الشخصي ☐

إجابة أخرى.....

8) كيف يتعامل المدير مع تقصير العاملين؟

_ يطبق القوانين مباشرة ☐

_ يبحث في اسباب التقصير ☐

_ اجابة اخرى.....

المحور الثالث :الحوافز.

1) ما هي الحوافز التي تشجك على العمل أكثر؟

-الزيادة في الأجور ☐ -عدالة الأجور ☐ -علاوة ☐

-تقديم قرض عند الضرورة ☐ -التأمين عند العجز أو المرض ☐

-إجابة أخرى .....

2) ما هي نوع الخدمات التي استفدت منها من طرف مؤسستك؟

– صحية ☐ - سكنية ☐ - تعليمية ☐ - ترفهيه ☐

– اجابة اخرى.....

3) هل ترى بان الظروف المحيطة بك مناسبة للعمل؟

– إلى حد كبير ☐ - بعض الشيء ☐ - غير مناسبة ☐

– إجابة أخرى.....

4) هل قامت مؤسستكم بمنحك شهادة تقديرية؟

– في كثير من الأحيان ☐

– في بعض الأحيان ☐

– لم أتلقى أبدا ☐

5) هل تعرضت لعقوبة في مؤسستك؟

– نعم ☐

– لا ☐

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما نوعها؟

– خصم في الأجر ☐ - التأنيب ☐

– - العمل ساعات إضافية ☐

- اجابة اخرى.....

6) على اي اساس يتم تقديم الحوافز؟

_ على اساس اداء العاملين ☐

_ على اساس ولاء العاملين للمدير ☐

_ على اساس توفر العاملين على عصبيات ☐

اجابةاخرى.....

7) هل تتوافق الحوافز المقدمة مع احتياجاتك؟

_ غالبا ☐

_ احيانا ☐

_ نادرا ☐

8) هل تقوم مؤسستكم بتكريم العاملين على الانضباط و حسن السيرة و السلوك؟

_ غالبا ☐

_ احيانا ☐

_ نادرا ☐

المحور الرابع : العلاقات الاجتماعية.

1) هل تشعر بارتياح داخل القسم الذي تعمل فيه - نعم ☐ -لا ☐

2) هل يساعدك زملاؤك في العمل

– غالبا ☐ - أحيانا ☐ - أبدا ☐

3) هل نستمر علاقتك بزملائك في العمل حتى خارج المؤسسة.

– نعم ☐ - لا ☐

4) من هم العاملون الذين تتصل بهم أكثر:

– عاملون من نفس فئة المهنة ☐

– عاملون من مختلف الفئات المهنة ☐

– عاملون من الأقارب ☐

– إجابة أخرى.....

5) مع من تفضل العمل

– زملاء من نفس الجنس ☐

– زملاء من الجنس الأخر ☐

إجابة أخرى.....

6) كيف هي علاقتك برئيسك : - جيدة ☐ - حسنة ☐ - سيئة ☐

7) كيف ترى طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و أعضائها

– لا تثق فيهم وتتصرف معهم بمبدأ الشك و المراقبة من بعد ☐

– علاقة ثقة وتعاون ☐

– تتصرف معهم بمبدأ كل فرد يراقب نفسه ☐

– علاقة صراع و توتر ☐

8) كيف هي طبيعة العلاقة التي تربطك بالعاملين:

– ثقة و تعاون ☐

– حذر وترقب ☐

– صراع وتوتر ☐

إجابة أخرى.....