

Factors contributing to shaping behavior in the organization

Abdelkader Benmahia¹, Zoubir Benaoun²

¹University of Amar Telidji - Laghouat (Algeria), E-mail: abenmahia@yahoo.com

²University of Amar Telidji - Laghouat (Algeria), E-mail: z.benaoune@lagh-univ.dz

Received: 04/2024, Published: 05/2024

Abstract:

Through this research paper, we aim to search for the most important factors and influences that contribute to shaping behavior in governmental and private institutions, as human behavior in the organization is affected by many factors, which are: individual, social, organizational, and external factors (general external environment factors, which are: Political, social, economic, legal, international, ecological variables... and special external environment factors, which are competitors, consumers, dealers, governmental organizations, professional unions, means of communication and the media. As these factors together affect the formation of individuals' behavior, determine and direct their normal and abnormal behaviors during their professional performance, which appears in the extent of their satisfaction with work in the institutions in which they work.

Keywords: Institution, Human behavior, organization, bureaucratic organization, organizational behavior, factors and influences.

العوامل المساهمة في تشكيل السلوك بالمنظمة

عبد القادر بن مهية¹، الزبير بن عون²

¹جامعة عمار ثليجي - الأغواط (الجزائر)، البريد الإلكتروني: abenmahia@yahoo.com

²جامعة عمار ثليجي - الأغواط (الجزائر)، البريد الإلكتروني: z.benaoune@lagh-univ.dz

ملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى البحث عن أهم العوامل والمؤثرات المساهمة في تشكيل السلوك في المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث أن السلوك الانساني في المنظمة يتأثر بالعديد من العوامل والتي هي: العوامل الفردية، الاجتماعية، التنظيمية، العوامل الخارجية (عوامل البيئة الخارجية العامة والمتمثلة في المتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، الدولية، الايكولوجية ...، وعوامل البيئة الخارجية الخاصة والمتمثلة في متغيرات المنافسين، المستهلكين، المتعاملين، المنظمات الحكومية، النقابات المهنية، وسائل الاتصال والاعلام). حيث أن هذه العوامل مجتمعة تؤثر في تشكيل سلوك الافراد، تحدد وتوجه سلوكياتهم السوية وغير السوية أثناء آدائهم المهني والتي تظهر في مدى رضاهم عن العمل بالمؤسسات التي يعملون فيها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، السلوك الانساني، التنظيم البيروقراطي، السلوك التنظيمي، العوامل والمؤثرات.

1- مقدمة:

درس العلماء والباحثون في مجال علم النفس العام وعلم النفس الاجتماعي وعلم السلوك التنظيمي جميع القضايا والافتراضات المتعلقة بالسلوك الانساني بالمجتمع وفي أنساقه وأبنيته، لأفراده وجماعته في مؤسساته الرسمية وغير الرسمية، واسفرت ابحاثهم عن نتائج غاية في الأهمية والخطورة ساهمت في الخروج من العديد من المشكلات التي كانت تؤرق المنظمات في بلدان العالم الثالث، بحيث أن اهتمام المؤسسة بتوجيه سلوك افرادها يساعدها على تحقيق أهدافها، طموحاتها واستراتيجياتها، أما تلك المنظمات التي لا تهتم بتحديد وتوجيه وتعديل سلوك افرادها وجماعاتها فإنها لا محالة تفشل فشلاً ذريعاً ولا سيما وأن المؤسسة متكونة ومتشكلة من العديد من الأنفس البشرية التي تتميز بالتعقيد والتشابك، حيث أن الأمر جد صعب بالنسبة لمسيري المنظمة فيما يخص كفاءات التعامل معها، خاصة إذا كان السلوك الانساني يتحكم فيه العديد من المؤثرات والعوامل التي تحدده وتشكله وتوجهه وتغيره وتعده والتي هي مجموع العوامل الفردية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية. ومن خلال ما تقدم نطرح التساؤل التالي:

فيما تتمثل أهم العوامل والمؤثرات التي تساهم في تشكيل السلوك بالمنظمة ؟

2- ماهية السلوك الانساني:

1-2- تعريف السلوك:

مفهوم السلوك هو من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية غموضاً لارتباطه بفعل ومواقف واتجاهات الافراد تجاه شيء ما. حيث يشير الى ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما، سواء كانت ردود الفعل عقلية نفسية أو غريزية.

يقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي او تفكير او كلام او مشاعر او انفعالات. كما انه عبارة عن مجموعة من التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة والتكيف بين وجوده وبين مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله.

كما يمكن التمييز بين نوعين من السلوك هما: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. أما السلوك الفردي فهو الخاص بفرد معين، اما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة مع غيره من افراد الجماعة. ولهذا يهتم علم النفس بالسلوك الفردي على أن يهتم علم النفس الاجتماعي بالسلوك الاجتماعي.

وهناك من يرى بان السلوك الانسانية هو مجموع الانشطة المتعددة التي يقوم بها الانسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه الانشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية. فقد توصلت الدراسات في مجال العلوم السلوكية الى مجموعة من النتائج التي تفسر السلوك الانساني على النحو الآتي:

- السلوك الانساني مسبب:

بمعنى أن السلوك الانساني لا يصير من فراغ، بل أن هناك سبباً لكل سلوك قد يكون مصدرها تكوينه الداخلي او المثيرات الخارجية من البيئة التي يعيش فيها.

- السلوك الانساني موجه نحو هدف:

يقصد بذلك ان سلوك الانسان يتجه نحو هدف يسعى الى تحقيقه.

- السلوك الانساني الظاهر والخفي:

السلوك الانساني الظاهر يمكن ملاحظته وقياسه، على ان السلوك الانساني الخفي فيمكن في التفكير او الاستقبال فيعتبر هاماً لتحقيق الأهداف.

- السلوك الانساني محفز له دوافع متحركة:

أي أن هناك دوافع تحرك هذا الانسان والتي تنتج عن حاجات معينة لديه، والتي يمكن أن تكون حاجات فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية، ينتج عنها توتر أو قلق في حالة عدم اشباعها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن هناك ثلاثة فروض اساسية للسلوك الانساني وهي: السببية، الدافعية، التوجه نحو الهدف. وتنطبق هذه الفروض الثلاثة على سلوك الافراد في كل المجتمعات وفي ظل انواع مختلفة من الثقافات، وفي جميع مراحل العمر، وفي كل الظروف.

كما أن السلوك الانساني يمر بمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

- مرحلة التعرض للمثيرات.

- مرحلة العمليات النفسية، الاجتماعية والحضارية الخاصة بتكوين الفرد.

- مرحلة الاستجابة والتي تمثل السلوك الناشئ.

- مرحلة الأثر المرتجع.

2-2- تعريف السلوك التنظيمي:

يشير السلوك التنظيمي الى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، وتشير نتائج البحوث العلمية والممارسات وآراء خبراء التنظيم الى ان السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات هي: (بلال، 2005، ص 19)

- المتغيرات المتعلقة بالفرد.

- المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل.

- المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة.

يستخدم مصطلح السلوك التنظيمي للدلالة على كل انماط واشكال الحركة التنظيمية، فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل في نطاق ما نشير اليه بمصطلح السلوك التنظيمي. (السلمي، 2004، ص 249)

كما ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي الى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي

تشمل: التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، البيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

السلوك التنظيمي هو عملية دراسة وفهم سلوك العاملين داخل المنظمة ويشمل ذلك: أسلوب التفكير والادراك لدى العاملين، شخصياتهم، دوافعه للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، ممارساتهم كأفراد وجماعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. (عبد الباقي، 2005، ص 31)

3- العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي:

3-1- العوامل الفردية:

3-1-1- الادراك:

يعرف الادراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد الى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. كما يمكن تعريف الادراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، وايضاً الممارسات التي تؤدي الى توليد استجابة لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الادراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد الى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزونة في الذاكرة على نحو يؤدي الى سلوك محدد.

كما ان الادراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون الى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطلق عليه بالواقع. (كردي، 2011، ص 43)

يتوقف سلوكنا على كيفية ادراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من اشياء واشخاص، ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها، وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فغن اسلوب ادراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الاشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه الي المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية او العقلية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي في النهاية الى التصرف بشكل معين.

ففي بيئتنا المليئة بالمثيرات يساعدنا الادراك على تنظيم وتصنيف ما نتلقاه، فنصرف وفقاً لتفسيراتنا الحقيقية، التي نراها وندركها، وكثيرا ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها او يدركها الآخرون، أي أننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما ادركناه هو الحقيقة او لا يكون وهكذا فنحن غالباً نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب ان نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في ادراكه، فمثلاً: يدرس رئيس مجلس ادارة شركة ما أحد مديريه (مدير التسويق مثلاً) الذي يستغرق أياما عديدة لصنع قرارات هامة على انه بطيء التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلباً بينما قيمه زميله ايجاباً.

كما أن الفرد محاط بمجموعة من المثيرات البيئية والتي يستقبلها من خلال اعضاءه الحسية، حيث ينتبه الفرد الى بعض المثيرات الخارجية التي يتلقاها الانسان وتتوقف درجة الانتباه للمثيرات على الخصائص المثيرة موضع الادراك مثل: حجم المثير، قوة المثير، التكرار، التضاد، الحركة، التميز ... كما تتضمن عملية الادراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فإننا عندما ننتبه الى المثيرات نحاول ان ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وإدراك معناها. كما نجد بأن هناك العديد من العوامل المؤثرة على عملية الادراك نذكرها فيما يلي:

- خصائص الشيء: التباين، الحد او الكثافة، الحركة، التكرار، الحداثة.
- خصائص الفرد: الشعور بأهمية الشيء، الحالة المزاجية، الاتجاهات، مفهوم الذات، الشخصية.
كما أنه من الممكن أن تتجم مشاكل بسبب تباين عملية الادراك من شخص لآخر نذكرها فيما يلي:

- الأخطاء المنطقية: وهي الحكم على شخص معين اعتماداً على صفة او خاصية معينة واحدة تميزه.
- التأثير المبدئي: تأثير اللقاء الاول.
- الميل الى اضافة صفات المجموعة على كل فرد فيها.
- الميل الى الادراك الدفاعي.
- اعتقاد الفرد بأنه دائماً على صواب.
- اعتماد الادراك على الاحساس والشعور.

كما توجد بعض التطبيقات الادارية للإدراك نذكرها فيما يأتي: (مجموعة من المؤلفين، 2018، ص 01)
- في مجال اختيار الموظفين الجدد: لا بد من معرفة الحقائق التالية:
المعلومات الكاملة عن الموظف، تجنب أثر الحالة النفسية للمديرين، تجنب الأحكام المسبقة عن المتقدمين للوظائف.

- في مجال تقييم الأداء:
تجنب أثر العلاقات الشخصية مع العاملين، البعد عن الحكم الشخصي على الأفراد، الاستعداد لتغيير الأداء.
- في مجال علاقات العمل:

التعرف عن آراء العاملين بمشاكل العمل، التقدير السليم لمعوقات الادراك لدى العاملين، تشجيع العاملين على مناقشة آرائهم ومقترحاتهم، عرض معلومات جيدة لتصحيح سوء الادراك.
إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف على طريقة ادراكهم للواقع او العالم الذي يعيشون فيه، ذلك أن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر بدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف. (كردي، 2011، ص 44)

3-1-2- الاتجاهات والقيم الانسانية:

تعرف الاتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية، ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد، اتجاه الأشياء المحيطة بهم، وهي مشاعر إما ايجابية أو سلبية. (اللوزي، 1999، ص 57) أما القيم فهي المرشد أو الدليل للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر، وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم اليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، وهي أكثر ثباتاً ورسوخاً من الاتجاهات. (الغربي، 1995، ص 106) ومنه فالاتجاهات والقيم تعتبران من المحددات الرئيسة للسلوك التنظيمي فالفرد يأتي الى المنظمة وهو يحمل مجموعة من الاتجاهات والقيم والأفكار من بيئته الخاصة، وبالتالي فهو يؤثر بشكل أو بآخر على سلوك الأفراد العاملين معه في المنظمة.

3-1-3- التعلم:

يختلف مفهوم التعلم عن مفهوم التعليم، فهذا الأخير يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات والمعاهد، وهو بمثابة مؤثر خارجي على الفرد، أما التعلم فهو يتم خارج التعليم الرسمي ويعرف بأنه: "ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى". ويعتبر التعلم من العمليات الاساسية المساعدة على فهم سلوك الفرد. (الحناوي وسلطان، 1997، ص 180)

3-1-4- الحوافز والدوافع:

الحوافز هي الأساليب التي تؤدي بالفرد الى رفع مستوى أدائه في عمله، وبما ان الانسان لديه رغبات وحاجات ضرورية، يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها الحاجات المادية ومنها الحاجات المعنوية، لذلك نجد المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في آدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض ايصالهم الى مستويات عالي في الأداء الذي من شأنه أن يخدم مصالح وأهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً او معنوياً او اجتماعياً.

ان كل شخص من الافراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال وهي عبارة عن رد فعل لرغباته وحاجاته والسييل لتحقيقها، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين، ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق اهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به ادارة المنظمة في تحقيق اقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق اهداف المنظمة، حيث تمكن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد، ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات، أو الرغبات بالشكل الكامل، والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة. فعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد او عملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام: (كردي، 2011، ص 45)

- بالنسبة للمنظمة:

- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.

- زيادة مستوى الانتاج وكفاءته، والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.
- الترشيح بالوقت وعوامل الانتاج المختلفة والتقليل من الاهدار فيها.
- التقليل من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنفس غير الشريف.
- تكوين معايير ثابتة لاستقطاب وجذب الافراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.
- بالنسبة للعاملين:
- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة ايجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.
- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث ان التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.
- احساس الافراد العاملين بإهتمام منظمهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل اضافة الى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتكئ الى تحسين مستوى أدائه.
- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي اضافة الى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.
- ان أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على اثاره الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين الى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل، وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة، ومن ذلك فإن على الادارات في المنظمات التقرب من العاملين وملأ الفراغات التي يمكن ان تنشأ بينهم وبين ادارة المنظمة، وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل اقصى الجهود لغرض تحقيق اهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم وتنشيط وتحفيز دوافعه لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل الى نظام حوافز يؤدي غرضه بنجاح تام.
- أما بخصوص الدافعية؛ فهي القوة التي تحرك وتثير الفرد، لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس او الرغبة في القيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.
- ان الأداء الانساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، أي انه حتى ولو استطاعت المنظمة الحصول على افراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه المهارات والقدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن آدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف ادارة الموارد البشرية يجب ان تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار اليها عادة بـ "الدافعية". والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة ان قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أدائه لعمله، مع افتراض ان هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد،

فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي ان الدافعية هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدره هذا العمل في اشباع حاجة ما لدى الفرد. إن قيام فرد بالعمل لساعات اضافية وبحماس، قد يبيننا بان هذا الشخص مدفوع الى هدف معين، وهو الحصول على حوافز اجرية اضافية، ذلك لأنه يحتاج الى مال. حيث ان الدافعية مثلها مثل الادراك والتعلم ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على اساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظ السلوك الناتج عن هذه الدوافع، فالمشي والجري وتناول الطعام واكتساب اصدقاء جدد، جميعها تمثل أمثلة من السلوك التي مكن ملاحظتها، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع. كما انه يمكن التعبير عن الدوافع بعد اشكال من السلوك الإنساني في المنظمة. (كردي، 2011، ص 46)

3-2- العوامل الاجتماعية:

وهي تلك المؤثرات الناتجة عن البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد وتشمل على العناصر التالية: (قهواجي، 2007، ص 36)

3-2-1- الجماعات:

تتم غالبية الأعمال والمهام في المنظمات في إطار الجماعات ومن المعروف أن سلوك الفرد كفرد يختلف عنه عندما يكون هذا الفرد عضو في جماعة العمل، بسبب ما تفرضه هذه الجماعات من قيود ومعايير على سلوك الأفراد بهدف اتباعها دون غيرها في المواقف المتباينة والمختلفة، ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميكيات جماعات العمل وبناء على ذلك تحاول تعديل وتشكيل الاتجاهات السلوكية لدى الافراد العاملين.

3-2-2- التفاعل الاجتماعي:

يقصد بالتفاعل بصورة عامة أنه التأثير المتبادل أو المتساوي بين نظامين أو أكثر وهو الأخذ والعطاء، ويعد التفاعل الاجتماعي عملية اجتماعية تبادلية مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة، وهناك علاقة اساسية بين التفاعل والسلوك التنظيمي، فالفرد أثناء عملية التفاعل يلعب أحد الدورين التاليين: الأول هو دور المؤثر الذي يحاول التأثير في سلوك الأطراف الاخرى، مثال ذلك المدير الذي يواجه المرؤوسين للسلوك في اتجاه محدد. والثاني هو دور المستجيب أي أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً وفقاً لتأثير شخص آخر. ولذلك فغن عملية التفاعل الاجتماعي هي من المحددات والعوامل الأساسية للسلوك الانساني في المنظمات سواء بالنسبة للمؤثر او بالنسبة للمستجيب.

3-2-3- الثقافة:

الانسان عضو في مجتمع كبير، له صفات تميزه، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة التي يعيش فيها، والتي تلعب دوراً بارزاً في تشكيل شخصيته وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته وتشكيل معايير السلوك المختلفة التي توجهه. هذا ولكل منظمة ثقافة خاصة بها، يشترك فيها اعضاؤها وتشكل سلوكهم التنظيمي، وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية

أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بانها: "مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات التي يشترك فيها اعضاء المنظمة، وتحدد القواعد والانماط السلوكية، وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية...".

3-3- العوامل التنظيمية:

ان دراسة السلوك الانساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الانسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في المنظمات، كما يعتبر السلوك الانساني والتنظيمي في الحقيقة اساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، حيث تتفاعل العوامل النفسية والاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا السلوك ليس ايجابياً بالضرورة فقد يكون سلوكاً سلبياً، فمن الأمثلة على السلوك الايجابي للأفراد العاملين في المنظمة نجد: زيادة الانتاجية وتنمية المهارات، والرضى الوظيفي والأداء المهني العالي. ومن الأمثلة على السلوك التنظيمي السلبي نجد: زيادة معدل دوران العمل، وعدم الرضى عن العمل، وانخفاض الانتاجية والإحباط.

3-3-1- الاتصال التنظيمي:

المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد، تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثلاً اقتصادية وإنتاجية وثقافية، تعمل المؤسسة علي مبادرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسم الأدوار و تنظم العلاقات بين أعضاء المؤسسة أو العاملين بها وهذا لا يتم إلا من خلال عنصر هام يحدد ويوضح جميع المهام المسطرة من قبل المؤسسة وهو الإتصال.

ويعد الإتصال جانب من الجوانب الهامة في الإدارة حيث يعمل علي تنظيم العمليات الإدارية المتبعة في المؤسسة حيث السلم المرمي، وأيضا الإتصال علي مختلف الوحدات والأقسام والهيئات العليا ويتضمن الإتصال علي مختلف كذلك تبادل الحقائق و الأفكار والأداء والمفاهيم بين شخصين أو أكبر.

إن من المشاكل التي تواجه الإدارة هي كفية بناء نظام للإتصال يساعد ويسهل إنتقال المعلومات بشكل جيد في الاتجاهات التي تسعى المنظمة في تحقيقها، إذن فالإتصال هو المنهج أو الطريقة التي تستعملها الإدارة في الربط بين أجزائها فهو ضرورة لازمة لعملية الإدارية فبدون آليات لتسهيل عملية الإتصال فإن الإدارة لن تحقق الهدف الذي وجدت لأجله، إذ لا يكفي أن يكون توجيه وتخطيط ورقابة فحسب بل لا بد من وجود التنسيق لجعلها فعالة فالإتصال يعمل علي ربط أجزاء الإدارة مما يساعدها في تحقيق الأهداف.

كما يلعب الإتصال دور جوهريا في عملية اتخاذ القرار الذي هو جزء من السلطة وهذا ما نجده من حيث أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما بالغ الأهمية للعملية الاتصالية لكن باستعمال المؤسسة للإتصال شتي أنواعه خاصة الإتصال التنظيمي، عبارة عن عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو آخر بقصد إحداث التغيير وقد يكون الإيصال من مستوي أعلي إلى مستوي أقل والعكس أو في مستوي أفقي ، لأن الإيصال التنظيمي يسعى إلى تنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة .

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد لمختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم، حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه لأن من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب النسب لأدائه وعكس ذلك يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه.

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة الأفراد وإنما على التعاون القائم بينهم ويمثل الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي أي مستوى يتم نقل المعلومات بين أعضاء الإدارة عن طريق الاتصال وذلك بصفة مستمرة باستعمال الحركات والتعبير وبالتالي فإن الاتصال هو شبكة تقوم بربط أعضاء الأفراد ببعضهم البعض.

ولكي يكون هناك اتصال مباشر بين الأفراد المدير فعلى هذا الأخير نقل الأفكار والقرارات كونه يخطط ويقوم بالرقابة وسماع شكاوى أفراد المؤسسة كل هذه الجوانب توجب بالإتصال. وحتى يكون الأفراد على علم بالبرنامج العام للمؤسسة أي معرفة برنامج شبكة الإتصال يجب عليهم إدراك نشاط المؤسسة وسياستها والغايات التي وجدت من أجلها فالأفراد لكي يتزود بالمعلومات هناك عدة طرق وأساليب منها المذكرات والتقارير والتنبؤات، شبكات الإتصال بالكمبيوتر وقد استخدم في السنوات الأخيرة نظام المعلومات عن طريق الكمبيوتر ويعرف باسمه منظمة المعلومات الإدارية. (حنفي، 2002، ص 490)

أهمية الإتصال تكمن في الحقيقة أنه يوفر نوعا من السلوك الذي من خلاله يصبح الإنسان موضوعا لنفسه، فحينما لا يسمع الفرد لنفسه (الأنا والذات) التي يتميز بها في تواصله مع الآخرين حتى حياتنا ليومية نجد أهمية بالغة للإتصال وعن طريق اللغة كوسيلة إتصال أساسية تمكن الإنسان منذ بداية التاريخ نقل ثقافته وحضارته عبر الأجيال وتمكنه أيضا بالتعليم والإتصال نقل المعرفة من جيل إلى جيل ويلعب الإتصال الدور الأساسي في التنظيم الناجح وأن القدرة علي الإتصال ضرورة تساعد كافة أعضاء المؤسسة في أعمالهم في المجالات الإدارية والقيادية من أراد أن يسير عمله مسدد الخطى فعلية أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه إتصالاً سليماً يؤدي إلى فهمهم إياه فهما سريعاً وواضحاً. وإن كفاءة المدير الإداري الفني ومقدرته على الإشراف والرقابة تعتمد على الإتصال الناجح، وإن عملية عملية الإتصال تعتبر أهم وسيلة من وسائل التنفيذ ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون إستخدام الإتصال. (عطوف، 1981، ص 242)

تعد عملية الإتصال علي درجة عالية من الأهمية للمؤسسات كما يمكن اعتباره المفتاح للإدارة الفعالة فالإتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فإن الإتصال اللفظي والإتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها في تحقيق أهدافها وعليه يمكن القول أن الإتصال هو بمثابة علاقات تنظيمية داخل المؤسسة فإن الإتصالات الشفهية والمكتوبة تتفق خلال قنوات مختلفة وبإتجاهات مختلفة داخليا وخارجيا فعلي سبيل المثال فإن الإدارة تحتاج إلي إيصال سياستها وخططها وأهدافها وتعاليمها إلي العاملين في المؤسسة لكي يفهموها و يقبلوها في المقابل فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم ومشاكلهم إلى الإدارة للعمل فيها كذلك نري أن المؤسسة بحاجة أو يجب عليها الإتصال مع عملائها، مؤسسات الدولة،

المنافسين النقابات، الجهات الإعلامية بهدف إنجاز أعمالها فالإتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وإنما العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المؤسسة وبقائها وتعتبر عملية الإتصال الوسيلة الرئيسية في سلوك الآخرين وأن أهم التحديات التي تواجه المدراء في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الإتصالات الواسعة والتي تمثل هذا العصر حيث أن الإتجاه نحو التحسين في مجال الإتصال أصبح إلزاماً وخصوصاً في مجال الأعمال والإتصالات التنظيمية .

ويمكن القول بشكل عام أن الإتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات التنظيمية تمثل ما يقارب 75 بالمائة من نشاط المؤسسة، ولذلك فهي تعد العنصر الأساسي لتسير المؤسسة، إذ بدون الإتصالات تتعدم الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها الأخرى.

مما سبق نستخلص أن الاتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المؤسسة وبنسب كبيرة جداً، إن بدون هذه الاتصالات لا تستطيع المؤسسة العمل كوحدة واحدة بل قد تنعدم الأجزاء في المؤسسة التي لا تصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح وباختصار يمكن أن ينطوي دور الإتصال في المؤسسة علي النحو التالي:

- تمثل الإتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل والأسئلة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.

- يتم من خلال اتصال إطلاع الرؤساء علي نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسين التعرف علي توجيهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.

- يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.

- يساهم الإتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المؤسسة وفق صيغة تنسيقية متكاملة.

- يساعد الإتصال علي توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهي وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المؤسسة.

- يساهم الإتصال في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاحها ونموها وتطويرها.

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين المؤثرات الرئيسية في نمطية سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات، بحيث أن النمط الشائع للاتصال في كل منظمة من شأنه أن يحدد ويوجه سلوك الافراد، بحيث لو ساد الاتصال غير الرسمي لظهرت سلوكيات وافعال للعاملين تكون غير رسمية وغير عقلانية والعكس.

كما يصطدم الإتصال داخل التنظيم بعوائق شتى تحد من فعاليته نذكرها فيما يلي:

- المعوقات الشخصية: (عشوي، 1992، ص 137)

الإدراك المشوش لمحتويات الرسالة من جانب المرسل إليه وذلك لأسباب كثيرة نذكر منها:

- تأثير الخبرات السابقة للمرسل إليه علي إدراكه لمحتويات الرسالة.

- مدي تناسب المثريات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوي وعي المرسل إليه
 - مدي بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
 - درجة الجدة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الرسائل غير المألوفة من جانب المرسل إليه.
 - نقص القدرات الفكرية وعدم الإقتناع بالفكرة.
 - الاضطرابات النفسية والجسدية.
 - عدم الرضا بالوظيفة.
 - عدم الثقة بالنفس بالأداء.
 - غياب السلطة العقلانية.
- ولا شك أن الغموض والتناقض بين محتويات الرسالة وبين المقصود منها يخلف نوعا من التحريف والتشويش الذي يعوق عملية الإتصال ويقلل من فاعليتها.
- المعوقات التنظيمية الإدارية: يمكن حصرها فيما يلي: (عاشور، 1989، ص 275)
 - نقص الكفاءة المهنية داخل المؤسسة.
 - عدم احترام القوانين والقواعد المعمول بها في المؤسسة.
 - عدم وضع إستراتيجية سابقة في خلق اتصال تنظيمي ناجح.
 - اتخاذ القرارات الفاشلة.
 - الصراع في المصالح الأيديولوجية.
 - عدم توفير الإمكانيات المادية.
 - المعوقات الاجتماعية الثقافية:
- إن العوائق الاجتماعية ناتجة عن التأثيرات المستمدة من البيئة الاجتماعية والتي تتضمن القيم، المعايير وغيرها من التأثيرات الاجتماعية التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم نتيجة لتأثيرات معينة، وهي من أكثر جوانب الإتصال غموضا وحساسية لأنها ترتبط بالبيئة الاجتماعية بصفة عامة وبالاتصال في حد ذاته أي عاداته ضمننت مجتمع معين.
- ومن بين هذه المعوقات الاجتماعية نورد مايلي:
- التباعد الاجتماعي: ويقصد به انتماء طرق الإتصال إلى منطقتين مختلفتين دون سابق معرفة، وهي من أكثر الحواجز شيوعا أمام الإتصال، فالغريب يكون مصدر حذر وحيطة وذلك لعدم معرفة نوع الإستجابة التي يمكن أن تصدر عنه أثناء محاولات الإتصال به حيث يوضع هذا الشخص موضع الشك مما يؤدي إلى عرقلة الإتصال.
 - التميزات الاجتماعية: تكون الجماعات المتميزة في موضع سلبي بالنسبة للجماعات الأخرى الأكثر قدما للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى قيام التفرقة أو التمييز والحواجز الأنانية، وتقوم هذه الحواجز علب أساس

عربي أو إيديولوجي وينجر عن ذلك قيام علاقة عداوية بين هذه الفئات أو الجماعات ويتعذر الإتصال ويتعرض للفشل بظهور هذه التفاعلات السلبية.

3-3-2- القيادة التنظيمية:

القيادة هي قدرة الفرد في التأثير في الآخرين وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الاهداف التنظيمية. (عباس، 2004، ص 12)

حيث تعتبر سلوكيات الأفراد داخل المنظمة والمحددات الداخلية للذات البشرية من أهم المتغيرات التي لا بد أن تواجهها البيئة الإدارية نظرا لأهمية العنصر الإنساني والقيادة على وجه الخصوص هذا ما فتح المجال لتطوير وتطبيق عدد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي لذا اتجهت الدراسات لمعالجة وتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمة ومن هذه المعالجات تحليل السلوك القيادي ومنهج الإداري إذ أصبح الاهتمام ينصب حول مكونات الشخصية القيادية والقيم تأتي على رأس مكونات الشخصية بصفقتها مؤثر أولي في السلوك والأداء وذلك لأن القادة يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم ويقومون باتخاذ قرارات إدارية تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة ويظهر ذلك جليا في إدارة الصراعات والأزمات أثناء الضرورة لاتخاذ قرارات طارئة وهذه القيم التي تعكس ما يتبناه القائد الإداري من أخلاقيات ومعتقدات قد تكون عامل هدم أو عنصر بناء وقيم الفرد تختلف عن قيم المنظمة والقيم المهنية قد القيم الاجتماعية لذا نجد أن عملية التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية لدى القادة الإداريين في المنظمات يعد مطلبا أساسيا لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة التي تؤثر تأثيرا إيجابيا على العمل الإداري هذا ما شجع على ظهور مفهوم جديد الإدارة بالقيم سنة 1990 كي يضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها وفي هذا البحث أردنا الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيم والسلوك القياد بتحديد نسقين قيمييين للقادة الإداريين وما ينتج عنه من تفاعل بينهما من اختلاف أو صراع قيمي وعلى مستوى تقابل المنظومة القيمية الفردية مع القيم التنظيمية فإن العلاقة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة التي يعملون بها هي علاقة تأثر وتأثير، ليس على مستوى الفرد عامة فقط بل على مستوى القيادات الإدارية على وجه الخصوص، إذ أن المدير بما يحمله من قيم قادر على التأثير تأثيرا سلبيا على مستوى الأداء العام داخل المنظمة إذا ما تعارضت القيم التي يؤمن بها مع قيم المنظمة. خصوصا على بيروقراطية السلبية المعتمدة على انتهازية السلطة وانفراد المسؤولين بالقرار إضافة إلى استغلال المركز الوظيفي لقضاء مصالح شخصية والتأثر بالعلاقات الاجتماعية والتسيير بالمؤسسة حيث أصبحت الثقافة السائدة في التنظيم الجزائري هو اعتماده على القرابة وحتى بالانتماء للعرش وهذا ما وسع دائرة المحسوبية والمحاباة واصبح الفرد قبل أن يسأل عن المؤسسة يبحث من المدير وكيف تسيير الأمور، وانتشرت المشاكل التنظيمية التي أدت لتراجع التنظيم الجزائري وعدم قدرته على فرض ثقافة متماسكة وقوية وهذا راجع إلى عدم تكييف الفرد الجزائري مع الأساليب التنظيمية الجديدة، وذهنية المسؤولين، وهنا يبرز أهمية البعد الثقافي والقيمي كمحرك رئيس للتنظيم. (عباس، 2004، ص 12)

نظراً لإخفاق نظرية السمات في التفسير الواضح لفعالية القيادة وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات الهاو ثورن. تجول اهتمام الباحثين الى جانب اخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا الى افتراض ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين اي ان العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الانشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوب أو نمط عاما لقيادته وهكذا سعى الباحثون الى تحديد وتعريف اساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير على المرؤوسين.

ويعرف السلوك القيادي بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الاخرين بشكل مرغوب فيه من خلال الابداع في مجال عمله مستندا الى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر اعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين. (القريوتي، 2006، ص 01)

3-3-3- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية حسب "ميشال كروزيه" تكمن في قدرة المنظمة على انتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية، تكون مقبولة من طرف جميع اعضائها، بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة واعادة انتاج هذه المجموعة من جهة أخرى. أي ان الثقافة تسمح للفريق أن يتشكل ويتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة انتاج ادوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً، وانتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم، حتى المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها.

كما تعرف على أنها مجموعة من الاعتقادات والقيم والتوقعات التي يشترك فيها اعضاء المنظمة. وانها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العمال في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات اهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في ك المنظمات، اذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، كما ان المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بحسب طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الادارة العليا فيها. وتتحول هذه الاجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. كما تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الاداري السائد، ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة لقوة المنظمة ومصدراً لنجاحها كما في المنظمات اليابانية والألمانية. وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية مثل "العمل دائماً على حق".

وعموماً يمكن ايجاز اهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الافراد والمنظمات في النقاط التالية:

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى آخر.

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تمثل اطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- تكمن اهمية الثقافة التنظيمية في انها توفر اطاراً لتوجيه وتنظيم السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك ان الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.
ومن جهة أخرى يشير كل من "كينيكى" و "كرينتر" الى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي: (العمليان، 2005، ص : 313)

- تعطي الافراد العاملين هوية منظمة.

- تسهل عملية الالتزام الجماعي.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

- تشكل السلوك.

كما أن سلوك المنظمات وسلوك اعضائها او العاملين فيها عادة ما يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، وتحدد الثقافة الأمور التالية: - الاشياء ذات القيمة - معايير السلوك سواء للأفراد او المنظمات.

لثقافة التنظيمية عناصر رئيسة هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية وفيما يلي نختار عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية ونقوم بشرحه وهو:

3-3-4- القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية هي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة، التي يدركها الأعضاء ويعايشونها ويعبرون عنها. كما تعرف بأنها القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ...

يعرفها كاثانز 1988 ANZE k. على أنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة". (مقدم، ص ،1994 135)

القيم التنظيمية هي التي تعكس او تمثل مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (بركات، 1983، ص 04)

القيم هي مجموعة الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية ينتشرها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويشترط ان تتال قبولاً مع الجماعة الاجتماعية. كما يعرفها "بوسنرد" و "مون سن" بأنها: " تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عادل او غير عادل، مرغوب او غير مرغوب فيه ...". أو هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي يضعها مجتمع مان في ضوء ما تراكم عليها من خبرات

وتكون نتيجة عمليات انقواء جماعية يصطلح أفراد المجتمع عليها لتنظيم لعلاقات بينهم. (دبلة، 2011، ص 91).

يؤدي المديرون والقادة دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وانظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها. لذلك ترتبط القيم التنظيمية ارتباطاً بالسلوك التنظيمي للعاملين، كما تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وان القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم. الا ان نطاق ومجال عمل القيم التنظيمية أضيق من نطاق ومجال القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية. وفي الاخير نجد بان القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي بذلك تعبير عن فلسفة المنظمة. (الخرزاعلة، 2009، ص 45)

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المسؤولين والأفراد الذين يشتركون في عملية صنع لقرار، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة. ومن الأمور الحيوية أن يدرك المسؤولين القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو امر مهم في الحياة العملية للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله اليها على أن المسؤولين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلباً او ايجاباً على الأجهزة التي يديرونها، حيث يرى "سوميرس" بأن: "القيم التنظيمية التي تسعى الى رقي المبادئ الاخلاقية في التنظيم تحصد عدداً هائلاً من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للموظفين هامة وجيدة".

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على آدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، اضافة الى ما يمكن أن تؤدي اليه من اضافة صفة التكامل والتماسك على اعضاء المنظمة، وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.

تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد أو الانماط السلوكية التي تحكم بها سلوك اعضاءها وتمثل الاطارات المرشدة لما هو مقبول ولما هو غير مقبول، وتعتمد القواعد او الانماط السلوكية على القيم، فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير على اظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم، فإذا ما كان المجتمع يعطي اهمية لعناصر الملكية المادية، بشكل أكثر من تقييمه للحياة الانسانية للشخص، فإن قواعد وأنماط هذا المجتمع ستعكس مثل هذه القيمة. ويمكن تقسيم القواعد السلوكية الى قواعد عامة وأخرى شعبية، قواعد راسخة او حضارية، ومحظورات او محرمات، حيث توجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد او الانماط السلوكية، التي تتلخص في ان هذه الانماط او الانماط السلوكية تعتبر مرشدة لسلوك ناتجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي، ويشير هذا الاتفاق الى ما هو مرغوب فيه او العكس. (شطبي، 2014، ص 51)

3-3-5- الهيكل التنظيمي:

هو أسلوب توزيع الأفراد بين الاعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، وهو الاطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من افراد واعمال، كما أن هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أهداف السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الانسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين اعضائها، وبالتالي فإن تلك المعلومات شأنها شأن باقي المدخلات التنظيمية تعمل على تحريك واستشارة النظم السلوكية وتولد لدى العمل انماط سلوكية واستجابات معينة، تختلف باختلاف درجة الصدق والدقة في المدخلات من ناحية، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي من ناحية أخرى.

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة، ومن خلال هذا الاسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها، وبموجب هذا الشكل من الاشكال التنظيمية تتم الاستفادة من افكار الافراد العاملين في ادارة الانتاج والامور المتعلقة بالتسويق وغيرها من أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل فرق دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرق مؤقتة، يوكل اليها مهام معينة في وقت محدد. فمن مزايا تنظيم فرق العمل ما يلي:

- يخفف بين الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى.
- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- وفي كثير من المنظمات يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:
 - الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والذي تحدد فيه الاعمال والأنشطة وتقسيمها، والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.
 - الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية، تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين في المنظمة، حيث أثبت "التو مايو" في دراسته ان الافراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً الى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهيكل التنظيمي
- كما يمكننا طرح مجموعة من الخصائص الخاصة بالهياكل التنظيمية الرسمية التي تميزها غير الهياكل التنظيمية غير الرسمية وهي كما يلي:
- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الاشخاص يتجمعون في موقع معين بالمنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً
- تعتب العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي، بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

- يكون الدافع الرئيس للأفراد العاملين بالمنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي، هو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون اهداف الافراد العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

- وبناءً عليه لا بد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الافراد نحو انجاز اهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وان من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان، وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن ان يتطور ليشكل الى حد ما تنظيماً رسمياً، وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة. (شطي، 2014، ص 51)

كما أن من شأن الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي أن يكون مؤثر على قيام العمل داخل المنظمة بسلوكات وهذا بفعل انضوائهم داخل نمط محدد من الهياكل التنظيمية.

2-4- العوامل الخارجية البيئية:

إن بيئة أية منظمة هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها وحتى في سلوك افرادها سواء ما تعلق بالعمل أو الرضى عنه. حيث أنه لا تستطيع أية منظمة العمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أن مخرجاتها تصدر الى هذه البيئة. كما أن قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها ويمكن تعريف البيئة الخارجية بانها: "العناصر او المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى، بالمجتمع عامة، وفي المجالات الأخرى الخاصة...".

تنقسم البيئة الخارجية الى قسمين هما: البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة. (عساف،

2016، ص 01)

2-4-1- البيئة الخارجية العامة :

هي العناصر أو المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة. وهي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها، والواقع ان نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها، وهي التي تشمل على المتغيرات التالية.

- المتغيرات الاقتصادية:

تشير الى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة، مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم واسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية للدولة، ووضع ميزان مدفوعات الدولة، وطريقة توزيع الدخل على السكان، ودورات الاعمال.

- المتغيرات الاجتماعية:

تتكون من التغيرات السكانية ومستوى التعليم والدور الحديث للمرأة في المجتمع، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ...، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع، كما تؤثر أيضاً على المقدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع.

- المتغيرات الثقافية:

تتكون من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع.

- المتغيرات الفنية:

التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر ولا شك على المنظمة، من حيث الطلب على منتجات وخدمات المنظمة والموارد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية بها وجودة المخرجات النهائية.

- المتغيرات السياسية والقانونية:

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والمتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والحكومة، وكذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والافراد الذين يمتلكون قدرة سياسية. وتتصف بعدة صفات منها زيادة التدخل الحكومي في مجال اعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي بها، مثل قوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين منح التسهيلات والقروض والاعفاءات

- المتغيرات البيئية الطبيعية:

تشير الى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل: المناخ والطبيعة والتربة والموارد الطبيعية المتاحة.

- المتغيرات الدولية:

أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معاً، وبصفة عامة فإن المتغيرات الدولية تشمل على كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة.

3-4-2- البيئة الخارجية الخاصة:

العناصر او المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل. والبيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيراً على المنظمات من البيئة الخارجية العامة، وبطريقة مباشرة، وهي تتكون من عدة عناصر هي:

- المنافسون:

جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التمويلية، والطبيعية والبشرية.

- الموردون:

تعتمد كل منظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبيرة من الموردين، لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها ودرجة الاستمرار في توافرها.

- المستهلكون:

قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على اشباع احتياجات المستهلك، لذلك فإن من المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها وما هي احتياجاتهم.

- الوكالات الحكومية:

بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال، وكذلك فهي قد تعمل على تقديم الدعم للمنظمات أو قد تعمل كمنافس لبعض المنظمات.

- النقابات المهنية والعمالية:

من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وما شابه ذلك.

لذلك من شأن هذه المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة أن تؤثر على تحديد وتوجيه السلوك الانساني في المنظمات باختلاف انماطها ووظائفها واهدافها

4- خاتمة:

نخلص في الأخير إلى أن السلوك الانساني في المنظمات باختلاف وظائفها وأنماطها وأصنافها يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية مثل الشخصية، الإدراك، الاحساس، الحاجات، الحوافز والدوافع، الإتجاهات والقيم الانسانية وما إلى ذلك، والعوامل الاجتماعية مثل: الجماعة الاجتماعية، الاتصال والتفاعل الاجتماعي، الثقافة، والعوامل التنظيمية مثل الاتصال التنظيمي، القيم التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التصميم والهيكل التنظيمي وما إلى ذلك من متغيرات، وعوامل البيئة الخارجية التي صنفناها إلى عوامل ومتغيرات خاصة وأخرى عامة. بحيث أن واحدة من هذه المتغيرات والعوامل أو كلها، متفرقة أو مجتمعة من شأنها أن تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية على تحديد السلوكات الانسانية وتوجيه الأفعال داخل المنظمة، والتي تحدد وتوجه توجيهها إما سويماً وإيجابياً، أو غير سويماً وسلبياً.

5- قائمة المراجع:

1. الحناوي محمد صالح، وسلطان محمد سعيد 1997، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
2. الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي 2009، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن.
3. السلمي علي 2004، اداة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. العمليان محمود سلمان 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن،
5. الغربي كامل محمد 1995، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان،.

6. القريوتي محمد قاسم 2006، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، الأردن.
7. اللوزي موسى 1999، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان.
8. بلال محمد اسماعيل 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
9. حنفي عبد الغفار 2002، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة.
10. سهيلة عباس 2004، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. شطي أمينة 2014، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعات العمل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
12. عاشور أحمد صقر 1989، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
13. عبد الباقي صلاح الدين 2005، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
14. عبد العالي دبله 2011، مدخل الى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
15. عساف رامي 2016، البيئة الخارجية للمنظمة، مقال منشور في الموقع الالكتروني بيت، عن محرك البحث قوقل.
16. عشوي مصطفى 1992، اسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
17. عطوف محمود ياسين 1981، مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، لبنان.
18. قهواجي أمينة 2007، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
19. كردي أحمد السيد 2011، ادراة السلوك التنظيمي، ورقة بحثية منشورة في محرك البحث قوقل.
20. لطفي بركات احمد 1983، القيم والتربية، دار المريخ للنشر، الرياض.
21. مجموعة من المؤلفين 2018، طبيعة السلوك الانساني الدافعية والتحفيز، ورقة بحثية منشورة بمحرك البحث قوقل.
22. مقدم عبد الحفيظ 1994، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 1، مجلد 2، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.