

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي  
السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علم النفس

**مطبوعة بيداغوجية في مقياس :**

**السلوك التنظيمي**

المستوى: السنة الأولى ماستر

التخصص : علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

من إعداد : د / بوعطي جلال الدين

السنة الجامعية : 2020-2021

# مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

## بطاقة تقنية

عنوان الماستر: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

السداسي: الثاني

اسم المادة: السلوك التنظيمي

اسم الوحدة: التعليم الأساسية

المعامل: 02

الرصيد: 05

أهداف التعليم: أن يتعرف الطالب على محددات سلوك الأفراد داخل التنظيمات قصد تفعيله .

المعارف المسبقة المطلوبة: أن يكون الطالب متمكناً من دراسة وفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات.

محتوى المادة:

- مفهوم السلوك التنظيمي
- نظريات التنظيم
- الدافعية والرضا في العمل
- القيم والاتجاهات
- الثقافة التنظيمية
- الفعالية التنظيمية
- الالتزام التنظيمي
- العدالة التنظيمية
- سلوك المواطنة التنظيمية
- طريقة التقييم: يكون بالاعتماد على الامتحانات الدورية والأعمال الفردية للطلبة .

## توطئة :

نال الفكر الإداري الاهتمام الكبير والواسع من طرف المفكرين والباحثين ، مما فتح أفقا متشعبة ومتنوعة في سلوك الإدارة في المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها. ومع التحولات الكبيرة التي تشهدها المنظمات التي أصبحت بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار أضحت بحاجة ماسة إلى فهم المصطلحات والمتغيرات الإدارية والتنظيمية ذات الأبعاد المختلفة المرتبطة بالسلوك الإنساني ونواتجه. و نحاول من خلال هذه المحاضرات تسليط الضوء على بعض هذه المتغيرات التنظيمية ، خاصة وأن عصرنا الحالي هو عصر المنظمات، لكون المنظمة تهيمن على مختلف نواحي الحياة لارتباط الإنسان بها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، فنجاح المنظمات وفعاليتها يوفر للإنسان وسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة .

حيث أصبحت مادة السلوك الإنساني في المنظمات ، أو ما يعرف بالسلوك التنظيمي من بين المواد الأساسية والهامة في خطط ومناهج حقل الإدارات في جميع الجامعات ، وخاصة التخصصات التي تهتم بمجال العمل والتنظيم والإدارة والتسيير ، وهذا انطلاقا من حقيقة أنه لا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين فيها ، حيث يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة. ونحاول من خلال هذه السلسلة من المحاضرات التي ترتبط بمقياس السلوك التنظيمي ، والموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية الإحاطة بجملة مواضيع مهمة بين الموضوعات التي تناولها الباحثون منذ عقود من الزمن بداية من مفهوم السلوك التنظيمي ، مع الإسهاب في تسليط الضوء على تطور البحوث النظرية وفق مدارس ومقاربات اختلفت في تصوراتها ومقارباتها ، لكنها قدمت لمجال السلوك التنظيمي أفقا جديدة لتناول موضوعات ارتبطت بعلم النفس الاجتماعي ، والقصد هنا الدافعية والقيم والاتجاهات النفسية ، مع الإحاطة بمقومات نجاح المنظمات من متغيرات الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية ، والتي ترتبط

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

كذلك بمتغيرات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، كما يتم الحديث عن الفكر التطوعي للفرد العامل وارتباطه النفسي والاجتماعي بمنظّمته من خلال سلوك المواطنة لديه.

ويمكن القول أن هذا المقياس يساعد الطالب على فهم سلوك وأداء العنصر البشري في المنظمات ، مع ضرورة نجاح المنظمة في تسيير وإدارة رأس المال الفكري للمنظمة ( العنصر البشري) ، ونظم تنظيم أو هندسة العمليات الإدارية ضمن أنماط التسيير المعمول بها في المنظمات.

وبناء على ذلك تم في هذه المطبوعة البيداغوجية هيكلية برنامج مفصل يتوافق مع طبيعة مقياس السلوك التنظيمي لمستوى السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية (مقياس سداسي) .

حيث قسم هذا العمل إلى مجموعة من الدروس النظرية. على أن تتناول حصص الأعمال الموجهة الجانب الإجرائي والممارستي لهذا المقياس عن طريق تكليف الطلبة بالقيام ببحوث ميدانية استكشافية حول أبعاد السلوك التنظيمي في المؤسسات الوطنية والخاصة ودورها في التنمية الإدارية لهذه المؤسسات من عدمها.

## الدرس الأول : مفهوم السلوك التنظيمي

- العناصر :

أولاً : تعريف السلوك التنظيمي.

ثانياً : صفاته.

ثالثاً : الهدف من دراسته.

رابعاً : عناصره,

خامساً : مساهمات العلوم الأخرى في تطوره.

- عدد المحاضرات : محاضرة واحدة.

- الحجم الساعي : ساعة ونصف.

أولاً : تعريف السلوك التنظيمي :

- تعريف سيزلاقي وولاس **Szilagy & wallace** : " دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين ، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها . "

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص النقاط التالية :

- أهمية معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة .
- بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد وجماعات العمل كمجال للبحث والدراسة.
- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا بارزا في كيفية سلوك وأداء العاملين ، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية ، والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
- يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وتحقيق أهدافه ( الفعالية التنظيمية).
- من أجل الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية ككل ، واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.
- تعريف هود **Houd** : " ذلك الجزء المكون من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية . "
- كما يمكن تعريفه على أنه : " سلوك الأفراد داخل التنظيم . "

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- وهناك من يعرفه في كونه : "دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات ، وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية .

### ثانيا : صفات السلوك التنظيمي :

يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- طريقة للتفكير وبصورة أضيق مجال للمعرفة ، يغطي عددا محددا من الموضوعات الأساسية.
- حقل قائم على المنهج العلمي ، وليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.
- ينظر إلى السلوك داخل المنظمات ، وكنتيجة يرتبط بمفاهيم كالأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة والفعالية.
- يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي ، لكن لا يزال النقاش والحوار حول الموضوعات التي تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- وجود اتفاق على الموضوعات الأساسية أو الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الشخصية ، الإدراك ، الاتجاهات ، التعلم ، الدوافع ، ديناميكية الجماعة ، القيادة ، الصراع التفاوض ، التغيير والتطوير التنظيمي.

### ثالثا : الهدف من دراسة السلوك التنظيمي :

يمكن إيجازها فيما يلي :

- التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

وهناك دواعي أخرى نجملها فيما يلي :

- كبر حجم المنظمات الحديثة وضخامة عدد العاملين بها أنتج مشكلات مالية وتنظيمية وفنية ، أحدثت مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- استخدام التقنية جعل المنظمات أكثر تعقيدا ، والأفراد أكثر تخصصا ، والقوى العاملة يفرض عليها العمل بطريقة اعتمادية ، سواء في فرق عمل ، لجان ، مجالس إدارة . وهذا أوجد الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصال والمفاوضات وحل النزاعات.

- ضرورة فهم احتياجات ورغبات فئة المتعاملين مع المنظمة سواء طالبي الخدمة أو السلعة والتي تختلف من شخص إلى آخر ، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم واحتياجاتهم.

- الإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه ، ويختلف تكوينه النفسي من فرد إلى آخر مما يترتب عن ذلك اختلاف وجهات نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية ( يجب تحليل شخصيته ككل متكامل ).

- قد يفشل الإنسان في محاولته للتكيف مع البيئة أو مواجهتها، وينتج عن هذا الفشل القلق والإحباط وهذا يفقد الشخص توازنه النفسي ويقع في حالة صراع ذاتي ، والإمام بعلم السلوك وفهمها يساعد على حماية النفس البشرية مما يهددها.

- الإدارة مسؤولة عن التغيير والتطوير ، مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة ودراسة السلوك توفر للقيادة بث روح الفريق، وتقبل التغيير والتعاون الاختياري والإبداع.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- لا يمكن أن تكتمل مقومات القيادة الإدارية الناجحة إن لم يقف القائد على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم ، واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم.

- السلوك التنظيمي يدرس ثلاث مستويات داخل التنظيم : الفرد ، الجماعة ، التنظيم.

- كما يدرس ثلاث محددات وهي : الأفراد ، الجماعات ، الهيكل.

**رابعا : عناصر السلوك التنظيمي :**

يتكون السلوك التنظيمي من عدة عناصر تساهم في تكوينه، وتحديد الرؤية المختلفة حوله وهي عناصر تتعلق بالفرد وبالجماعة ، والتنظيم.

أ- **بالنسبة للفرد** : تتحدد من خلال المتغيرات التالية : الإدراك ، التعلم ، الشخصية الدافعية ، الاتجاهات النفسية... الخ

ب- **بالنسبة للجماعات** : تلك العناصر المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به يتم من خلال دراسة : جماعات العمل ، القيادة...

ت- **العوامل التنظيمية** : وهي ترتبط بالتنظيم وعموما تركز في المفاهيم التالية : الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الاتصال...

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### خامسا : مساهمات العلوم الأخرى في السلوك التنظيمي :

السلوك التنظيمي أحد علوم السلوك التطبيقي ، وقد بني على مساهمات العديد من حقول السلوك ، ومن الحقول الأساسية التي ساهمت في إثراء نجد :

❖ **علم النفس** : هو ذلك العلم الذي يسعى لدراسة وقياس وتفسير وأحيانا تغيير سلوك الفرد ، ويقدم علم النفس معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل المساعدة للتعلم والإدراك ، وتعدد الدوافع والحاجات الإنسانية والتي تساعد على معرفة مفهوم السلوك الإنساني .

❖ **علم النفس الاجتماعي** : يبحث في سلوك الفرد في المجتمع ، ويحاول تفسير كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ، وأهم مجالات علم النفس الاجتماعي نجد مفهوم التغيير ، الاتجاهات...

❖ **علم الاجتماع** : يدرس علم الاجتماع بدراسة تلك الجوانب ( قيم ، عادات ، تقاليد) لمعرفة مدى تأثيرها على حياة الأفراد الجماعية في الحياة ، دراسة المجموعات في التنظيم.

❖ **علم الإنسان ( الانثروبولوجيا )** : يبحث في تفسير الحضارات ودراسة تطورها ، ومعرفة الإنسان ونشاطاته ، مثل التفكير بين الإنسان الأوروبي والإنسان العربي ، أو بين الإنسان البدوي والحضري.

❖ **علم السياسة** : دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية مثل دراسة الصراعات والقوة وكيفية استخدامها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ومن بين أساليب البحث المستخدمة في السلوك التنظيمي :

- الدراسات الاستقصائية.
- الدراسات الميدانية.
- الدراسات المخبرية .
- دراسات الحالة.
- التحليل البعدي ( ما ورائي ) ، والذي يتمحور حول تلخيص ما وجدته الباحثون في موضوع معين.
- التقارير الذاتية.
- المراجع المعتمد عليها :
- سيزلاقي ووالاس ( 1991 ) : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد  
معهد الإدارة العامة ، السعودية.
- عبد المعطي محمد عساف ( 1999 ) : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار  
زهرا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ( 2002 ) : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الإبراهيمية  
الإسكندرية ، مصر .
- جيرالد ينبرج ، روبرت برون ( 2004 ) : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي  
إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، السعودية .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

- طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصري ( 2014): السلوك التنظيمي ، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة، مصر .

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ( 2016): السلوك التنظيمي ، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .

- نفسية محمد باشري ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ( 2017): السلوك التنظيمي ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، مصر .

## الدرس الثاني : نظريات التنظيم

- عناصره :

أولا : المدرسة الكلاسيكية.

ثانيا : مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثا: المدرسة السلوكية.

رابعا: مدرسة الأنساق المفتوحة.

خامسا: النموذج الياباني.

سادسا : النظام الإداري ( كيزن) للتحسين المستمر.

- عدد المحاضرات : محاضرة واحدة.

- الحجم الساعي : ساعة ونصف.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### - نظريات التنظيم :

الشيء الذي لا يختلف فيه باحث عن آخر أن الفكر الإداري ليس من صياغة شخص واحد . فهو نتيجة جهود وإسهامات الكثير من الباحثين وان كان من الممكن التمييز ممن اثروا في اتجاهات هذا الفكر ، وهذا الجهد أو الفكر قسمه بعض الباحثين إلى مراحل متعددة ، ومن خلال هذه المحاضرة وما يتبعها من محاضرات يتم تناول نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني.

**أولا : المدرسة الكلاسيكية :** ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني . وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالي وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين ، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة . ومن هنا تؤمن هذه المدرسة بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي وقوي على العاملين ، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي : أ- **نظرية الإدارة العلمية** ومن روادها **فريدريك تايلور ، جلبرت ، هنري جانت** وغيرهم من الباحثين.

ب- **نظرية العمليات الإدارية** ، ومن أشهر روادها **هنري فايول** .

ج- **نظرية البيروقراطية** ، و من روادها **ماكس فيبر**.

**أ- نظرية الإدارة العلمية - التنظيم العلمي للعمل -:** ويعتبر **فريدريك تايلور Fredrek .w.Taylor** أول من أهتم بالإدارة العلمية ، حيث بدأ حياته العملية بشركة **ميدفل** لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884. وقد لاحظ تايلور التباين الكبير في كفاءة العمال وتدني مستويات الإنتاج ، ولمعالجة هذا الأمر قام بإجراء العديد من التجارب والدراسات استهدفت تحسين

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

العلاقة بين الإدارة والعمال ، وتوفير الوسائل لإدارة العمل ، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل. ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب لتايلور بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية سنة 1915 كالتالي :

- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال . وتضطلع الإدارة بالمهام الإدارية بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ،ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم ..الخ بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

- وجود طريقة مثلى للعمل ، ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعمال لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.

- التخصص في العمل ( تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة) ، وضرورة معرفة انطباق الطرق لأداء كل مهمة.

- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل ، بمعنى تطبيق قاعدة " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

- استخدام الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل.

- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

وبعد تايلور قام الزوجان فرانك و ليليان جلبرت **Frank & Lilian Gilberth** بمحاولات تسمى دراسات الحركة والزمن ، وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة. وقد تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره ، أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **هنري جانت Henry.Gant**: أهتم بجدولة العمل ، واشتهر بخريطته الزمنية سنة 1900 التي لا تزال تستخدم في الصناعة إلى يومنا هذا ، والتي توضح العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني. كما أنه قدم نظاما للعمل والحوافز يعتمد على تقديم مكافئات للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب ، والذي ينتج أقل من المعدل المطلوب فقد كان يعطى له أجر اليوم العادي . وهو أول من اهتم بالعوامل النفسية والإنسانية ولمكانية تقديمها كحوافز للإنتاج.

الخلاصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية . كما الإدارة العلمية تعطي الاهتمام الأول لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم واعتباره نظاما مغلقا.

\* **تقييم نظرية التنظيم العلمي للعمل** : بالرغم من أهمية مبادئ الإدارة العلمية للعمل عن طريق حركة الإدارة العلمية للعمل ، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت إليها ، ويمكن إجمالها فيما يلي :

\* لم تلقى مبادئ الإدارة العلمية القبول من جانب التنظيمات العمالية لفترة طويلة من الزمن ، وذلك للأسباب التالية:

- مقاومة العمال ونقاباتهم نتيجة للخوف الذي انتابهم من أنها سوى تؤدي بهم إلى البطالة ، وشعورهم بأنها تمثل نوع من الاستغلال لهم لأنها تزيد في أجورهم بنسب ضئيلة جدا مقارنة بأرباح أصحاب العمل.

\* إهمال الإدارة العلمية لوجود التنظيمات الغير رسمية ، فلم تعترف بوجودها ، وكان تركيزها الأساسي على التنظيمات الرسمية وبالتالي تجاهلت الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بالطبيعة البشرية.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

\* الافتراض الخاص بأن سلوك الفرد سلوكا رشيدا والخاص بمفهوم الرجل الاقتصادي افتراض غير سليم ، فالعائد المادي ليس هو الدافع الوحيد الذي يفسر سلوك الفرد ، فهناك دوافع نفسية اجتماعية أخرى بجانب الدوافع المادية التي تكمن وراء السلوك البشري عموما .

\* النظر إلى العامل على انه مجرد أداة من أدوات الإنتاج أو عبارة عن آلة ، ولم تنظر إليه كإنسان معقد التركيب .

\* التركيز على مبدأ التخصص أنتج نوع من الملل والروتين الناتج عن أداء الأعمال البسيطة المتكررة ، وهذا يعني الاستفادة الضئيلة من قدرات وخبرات العمال ، والمبدأ الخاص بوحدة الأمر ووحدة التوجيه ووحدة الاتصالات يؤدي إلى الجمود في التنظيم .

\* إهمال الفروق الفردية بين الأفراد ، التي من شأنها أن تحدث اختلافات صغيرة أو كبيرة في طريقة أداء العمل .

وعلى الرغم من هذه الانتقادات إلا أن الإدارة العلمية استطاعت أن تطبق أساليبها وأفكارها في العديد من المشروعات داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية . كما وجدت في بعض قادة الإدارات والمشروعات الصناعية عونا في نشر وتطبيق أساليبها .

**ب- نظرية المبادئ الإدارية :** ومن أشهر روادها هنري فايول **Henry Fayol**، الذي يعتبره الكثير من الباحثين هو المؤسس الفعلي للإدارة الحديثة ، **موني ورايلي ، جوليك و ارويك** ، وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تنأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . وتختلف المدرسة الإدارية عن التنظيم العلمي للعمل من حيث جوهر اهتماماتها ، وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الحركة والزمن عند تايلور وزملائه ، ودراسة وتحليل وظائف الإدارة في مدرسة العمليات الإدارية، بمعنى آخر أن اهتمام فايول كان منصبا على الإدارة العليا . فقد كان ينظر إلى التنظيم من أعلاه إلى

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أسفله. وقد بدأ فايول أعماله بتقسيم المشروع الصناعي إلى ست أنشطة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه وهذه

الأنشطة هي : - **النشاط الفني** : وهو النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.

- **النشاط التجاري** : الشراء والبيع والمبادلة .

- **النشاط المالي** : البحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.

- **النشاط الأمني** : حماية الأشخاص وممتلكات المشروع .

- **النشاط المحاسبي** : الجرد وحسابات الخسائر و الأرباح والتكاليف.

- **النشاط الإداري** : النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر ، والتنسيق والرقابة.

ولقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي :

- **تقسيم العمل** : يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية وتحسين الإنتاج ، في مقابل خفض التكاليف.

- **السلطة والمسؤولية** : السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي

مقدار المساءلة الناتجة عن التمتع بحق إصدار الأمر.

- **النظام** : يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر ، وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين على فرض

النظام.

- **وحدة الأمر** : يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر.

- **وحدة التوجيه** : إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم ، بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة

تنظيمية يديرها مسؤول واحد.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :** عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.
- **المكافأة والتعويض :** يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة ، بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم.
- **المركزية :** تركيز السلطة بيد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين ، أما اللامركزية هي تشتيت السلطة .
- **تدرج السلطة :** تسلسل السلطة من اعلي إلى أسفل الهرم التنظيمي ، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى الأسفل.
- **الترتيب :** وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادي أو بشري ، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل للموارد .
- **المساواة في المعاملة :** توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.
- **الاستقرار الوظيفي :** المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة ، والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
- **المبادأة :** ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- **روح الفريق أو التعاون :** أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- كما يرى **فايول** أن الإدارة ، وخصوصا العليا متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية ، وأنه لا بد من تطبيق وتنفيذ العناصر التي عرفها بعناصر الإدارة وهي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

**ج- نظرية البيروقراطية:** ويمثل النموذج المثالي للبيروقراطية منطلقا للدراسات الإدارية والتنظيمية. ومصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين مركبتين هما **BUREAU** بمعنى المكتب ، والثاني **CRACY** وهي مشتقة من الأصل الإغريقي **KRACIA** أي القوة ، بحيث تدل البيروقراطية في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب.

ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر **Max Weber** النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي . وقد اثبت **فيبر** بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها. وهذه الخصائص هي :

- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
- سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية ، وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

**تقييم النظرية :** المبادئ الأنفة الذكر ليس فيها ما يعيها ، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء . كما قد نجد البعض غير مستعد للمبادأة والابتكار بتصرف جديد ، لأن ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد للمنظمة ، ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ، ومن أهمها :

- تضخم الأعباء الروتينية.
- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة ، وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات.
- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات ، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.
- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

### ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية : التون مايو ، روثليسبرغر ، ديكسون

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية. حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا اهتماما جانبيا من النظرية الكلاسيكية.

ومن روادها التون مايو **Elton May** الذي قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة ويسترن الكترينك بمصنع هاورثون في الو. أ. م. وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

العمل. حيث تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى بناء علاقات أفضل مع

الآخرين وأفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. كما يؤكد مايو وزملاءه أن :

- كمية العامل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الجسمية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.

- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال وشعورهم بالرضا.

- إن التخصص في العمل ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية.

- إن العمال لا يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. وبناء على هذه

الفروض الأربعة ، فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالآتي :

القيادة ، الاتصالات ، المشاركة.

ومن خلال دراسات التون مايو وزملاءه تهتم مدرسة العلاقات الإنسانية بالمفاهيم الآتية :

- الإنسان أهم عنصر في العملية الإنتاجية ، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب

المنظمات.

- التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسية يؤثر في إنتاجية المنظمة ، وليس هو

ظروف ومناخ العمل المادي.

- السلطة الرسمية دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا تتناسب مع طبيعة الإنسان

الذي خلق اجتماعياً بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن نديره حسب الرغبة.

- الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الأفراد ، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية .( يجب توفير حوافز مادية

ومعنوية)

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- تقسيم العمل والتخصص يصيب العامل بالملل والروتين نتيجة لأداء عمل بسيط منمط ، وشعوره كأنه آلة . لذا يجب أن تكون هناك حدود لهذا المبدأ.

- لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون ، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون آخر ، وقد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم.

ومن خلال كل هذا ترى نظرية العلاقات الإنسانية أنه يجب :

- توفير قيادة ديمقراطية.

- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي ، بل السماح له بان يتشكل وينمو مع توجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي.

- يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الأفراد عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه.

- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

**تقييم المدرسة :** لقد نجحت المدرسة في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة ، ولكنها واجهت انتقادات عديدة أهمها :

- لم تقدم المدرسة نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم ، بل ركزت على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري ، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الإنتاجية. (الجماعات قد تكون هناك مصادر للاختلاف والتناقض فيها)

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال والإداريين ، بل هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم ( عمال مهرة وغير مهرة) كما أن هناك تناقض واختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة ، ومكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من صراع وتنافس ومحاولات سيطرة والتسلط ، بل أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والإبداع وبالتالي فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

- إغفال أهمية التنظيم الرسمي ، وعدم تبيان أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

- تجاهل أثر الحوافز المادية يجعل من فهم أو تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل فيه نوع من القصور.

وبالرغم من كل هذه الانتقادات إلا أن حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي ، وذلك بتوسيع

مجالات اهتماماته بان أصبح ينظر إلى :

- التنظيم الرسمي وغير رسمي وكيفية تفاعلها.

- أثر الجماعات غير الرسمية في التنظيم.

- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل على إنتاجية العامل.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

**ثالثا : المدرسة السلوكية :** لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل وقد اهتمت هذه النظرية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستمرة وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم ، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة. حيث حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم ، وسنتناول بعض النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة .

**3-1- نظرية التنظيم الاجتماعي :لوايت باك White Bakke :** وقد تمحورت هذه النظرية حول ثلاث نقاط أساسية وهي :

- المفهوم الواقعي للتنظيم ، وما يدور بداخله من نشاطات.
- أن يكون هذا المفهوم ذات طابع شمولي (يشمل كافة مكونات التنظيم).
- التركيز على عملية التفاعل بين عناصر ومكونات التنظيم عند دراسته، أما عناصر التنظيم ومكوناته حسب باك وايت وهي :

**1- ميثاق التنظيم :** أو دليل التنظيم ، الذي يعتبر بمثابة الهوية الشخصية للتنظيم ، وتميزه عن باقي التنظيمات واهم المعلومات التي يشتمل عليها هذا الميثاق نجد : اسم وعنوان التنظيم ، الأنشطة التي يقوم بها ، سياسته أهدافه ، الفلسفة التي يقوم عليها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### 2- موارد التنظيم : وأهم هذه الموارد نجد :

- أ- الموارد البشرية : وهو أهم عنصر في العملية الإنتاجية. ويجب أن يلقى كل الرعاية والاهتمام.
- ب- الموارد المالية : كالموارد الأولية والخام ، التجهيزات التي تستخدم في سبيل تحقيق أهداف التنظيم.
- ج- رأس المال : أو الثروة التي تستخدم في عمليات التنظيم.
- د- الفكر : ويشمل القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد ، كما تشمل مفاهيم العمال فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم ، الخطط ، السياسات والقواعد التي تحكم ير العمل وتنفيذه.

- ### 3- الأنشطة : وقصد باك وايت بالأنشطة كافة العمليات التي يقوم بها التنظيم في سبيل الحصول على الموارد وتحويلها إلى مخرجات معينة بطرحها في البيئة ليحصل على موارد جديدة ليقوم بتحويلها إلى مخرجات وهكذا.
- وهذه الأنشطة حسب وايت باك هي : أنشطة إنتاجية وتسويقية ، أنشطة تمويلية ومحاسبية أنشطة فنية وصيانة أنشطة فكرية ، أنشطة رقابية.

- ### 4- العمليات : وهي تسعى إلى المحافظة على التنظيم والإبقاء على استمراره ، وتوازنه وتحقيق الترابط بين أجزائه ، وهذه العمليات هي :

- أ- عملية التداخل : أي التجانس بين أهداف كل من التنظيم والعاملين بما يحقق وحدة التنظيم وبقاءه.
- ب- عملية حل المشاكل : وتتم عبر عدة خطوات وهي : تحديد المشكلة ، دراسة أسبابها وطبيعتها ، آثارها الأطراف المعنيين بها ، مكانها ، وضع حلول بديلة ، المفاضلة بين الحلول واختيار أنسبها ، اتخاذ القرار وتنفيذه.
- ج- عملية القيادة : وهي نشاط يقوم من أجل التنبؤ بالتغيرات المتوقعة حدوثها في البيئة من أجل الاستعداد لها والتكيف معها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

5- التفاعل : ويقصد وأيت باك هنا الروابط والاندماج بين أجزاء التنظيم المختلفة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

3-2- مدرسة الفلسفة الإدارية : نظرية X & Y لماك غريغور : يستند دوغلاس ماك غريغور Douglas

MC Gregor إلى افتراض يقول بأي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ، وأن العاملين يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ، وقد تناول ماك غريغور الفكر التنظيمي الكلاسيكي في نظرية والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن هو بها ، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين فيما يلي :

أ- نظرية X : تستند هذه النظرية على مجموعة الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها :

- العمال يكرهون في المتوسط العمل ، يحاولون تجنبه قد الإمكان ، الإنتاج بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظرا لكراهية العاملين للعمل ، يجب إجبارهم على أدائه ، وإخضاعهم للرقابة والتهديد بالعقاب ( العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد) بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- يتجنب العمال المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين ، يحبون الاستقرار والأمن ، طموحاتهم الذاتية محدودة ، لذا لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم.

وقد أعتبر ماك غريغور أن الإدارة بالرقابة والتهديد والعقاب ( نظرية العصا والجزرة) لا تحقق حافز للعمال نحو الأداء الأفضل . لذا من الضروري استخدام الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد من أجل النهوض بمستوى الأداء في المنظمة عن طريق تحقيق أهدافها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ب- نظرية Y : وهي البديل الذي طرحه ماك غريغور من أجل انتشال الإدارة من الاتجاهات الكلاسيكية القائمة على نظرية X واعتبر أن :

- متوسط الأفراد العاملين لا يكرهون العمل ، بل يرغبون فيه . لذا على الإدارة توجيه العمال من أجل مساعدتهم على الإبداع في الأداء.

- الرقابة الذاتية للفرد العامل هي أهم عنصر في التأثير على السلوك الإنساني ، والالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المحققة للفرد من الانجاز الأفضل. وأن الفرد له الرغبة في الانجاز ، تحقيق الذات والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

- الفرد العامل لا يتهرب من المسؤولية ، بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته ، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وحاجاته.

- إن متوسط الأفراد يتمتعون بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع ، وعليه الفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصور في قدرة الأفراد الذاتية ، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

ومن هنا يتضح أن دوغلاس ماك غريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد ، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية Y والتي تتحدد بما يلي :

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

- متابعة انجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في أجالها المحددة.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة ، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقا ، وتشخيص أسبابها بموضوعية ، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

رابعا- مدرسة الأنساق المفتوحة : تعد هذه المدرسة من الاتجاهات النظرية الأكثر تأثيرا في الفكر العلمي المعاصر ويمكن تحديد فترة ظهورها خلال النصف الثاني من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ساهمت الحرب العالمية الثانية ونتائجها على ظهورها ، وقد تطورت نتيجة تصورات ومساهمات العديد من المفكرين من أبرزهم العالم المنطقي اناتول رابابورت **Anatol Rapaport** والفيلسوف الاقتصادي كنيث بولدينغ **Kenneth Boulding** والعالم الاجتماعي تالكوت بارسونز، كما أن نموذج النسق كإطار فكري فهو عادة ما ينسب للعالم ليدوينغ فون برتلنفي **Von Bertalanfy** . ويعرف النسق بأنه مجموعة من العناصر والمكونات المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها ، تخضع لتحولات وسيرورات تطراً داخله وتحكمها قوانين وقواعد تشكل النظام الذي يضبط النسق من اجل بلوغ غاية. ويتحدد النسق من خلال مظهرين ( المظهر البنائي والوظيفي) يرتبطان مع بعضهما البعض ، إذ غالبا ما تكون وظيفة عنصر ما محددة بموقعه داخل النسق والعكس صحيح.

ومن خصائص النسق ومكوناته نجد : استيراد الطاقة ، التحويل ، تصدير المنتج، الدورية ، اللاتلاشي المعلومات والتغذية الراجعة ، التوازن النسبي ، التخصص ، التنسيق ، تعدد المسارات.

خامسا- النموذج الياباني : أكد النموذج الياباني في الإدارة اهتمامه بالجانب الإنساني في العمل ، وترى نظرية زاد ( Z ) التي طورها وليم أوشي **William Ouchi** في عام 1981 أهمية الجانب الإنساني للعامل ، وتكلم عن أن هذه النظرية تقدم 3 دروس أساسية هي :

❖ الثقة لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد.

❖ الحدق والمهارة في التعامل.

# مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

❖ الألفة والمودة .

وعلى هذه الخصائص الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية :

- الوظيفة مدى الحياة: عملية الاستقرار والأمن الوظيفي .
- الترقية البطيئة : تساعد على التأني والدقة في تقويم الأداء .
- عدم التخصص في المهنة : يكون قادر على العمل في أكثر من مجال .
- عملية المراقبة الضمنية.
- أسلوب القرارات الجماعية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد.
- الثقة والمودة.

سادسا - النظام الإداري ( كيزن) للتحسين المستمر : تمكن اليابانيون من ابتكار مفاهيم ونظريات يابانية صرفة مثل نظام كيزن Kaizen الذي أبتكره الباحث ماساكي أماي Masaaki Imai ، ونظام كيزن مكون من كلمتين :

**Kai** وتعني الأفضل أو التغيير التدريجي ، و **Zen** تعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر ، وينطلق أماي أن خصائص الإدارة اليابانية تعطي الفكر أفقا واسعا طويل الأمد مبني على الأمان والاستقرار ، وتجعل من الممكن للكثير من الأفكار التحسينية قدرة على النجاح وتجعل العامل يفكر بمكان عمله ومعداته كأنها ملك له.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي  
السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

- المراجع المعتمد عليها :

- محمد سالم القريوتي (2000) : السلوك التنظيمي، ط3 ، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- أبو العينين ، عبد الشافي أبو الفضل (2001) : محاضرات في التنظيم ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- خضير كاظم محمود (2002) : السلوك التنظيمي ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شفيق رضوان (2002) : السلوكية والإدارة ، ط2، مجد للدراسات للنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002) : مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية ، مصر.
- علي السلمي (2002) : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة ، مصر.
- جمال الدين مرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس (2004) : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، مصر .
- محمود سلمان العميان (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن .
- لوكيا الهاشمي (2006) : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

الدرس الثالث : الدافعية والرضا في العمل

عناصره:

1- تعريف الدافعية

2 - الدافع والمصطلحات القريبة منه

3- مكونات الدافعية

4- تصنيف الدوافع

5- النموذج الأساسي للدافعية

6- وظائف الدافعية

7- النظريات المفسرة للدافعية

8- نموذج متكامل للدافعية

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

## 1- تعريف الدافعية :

يرجع مصطلح الدافعية **Motivation** باللغتين الفرنسية والانجليزية إلى الأصل اللاتيني للكلمة **Movere**

التي تعني " تحرك " ، غير أن هذا التعريف محدود ولا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد . لهذا نجد عدة تعريفات تناولت هذا المفهوم وفق وجهات نظر معينة ، نحاول أن نوجز بعضها في ما يلي :

- نجد من يراها في كونها حالة يستمر فيها النشاط ، وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية ، وتوقع وانفعال .

- كما أن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع.

- كما يمكن تعريفها في كونها : " حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يثير السلوك ذهنيا كان أو حركيا، و يوصله و يسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية، فمن الدوافع ما هو فطري و ما هو مكتسب ثم ما هو شعوري و ما هو لا شعوري." .

## 2- الدافع والمصطلحات القريبة منه :

بحكم أن كلمة الدافع تستخدم بشكل أشمل وأوسع من معناها السيكولوجي ، فهي تشمل بذلك الحاجات والحوافز البواعث والرغبات .

- **الحاجة** : حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي ، وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعا من التوتر والقلق والضيق ، ولا يزول حتى يتم إشباع الحاجة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **الحافز** : الدافع استعداد ذو وجهين ، وجه خارجي وهو الهدف ، وآخر داخلي هو الحافز ، الذي يمكن تعريفه في كونه حالة من التوتر تولد استعداد إلى النشاط العام ، وهو لا يوجه السلوك إلى هدف معين لأنه مجرد طاقة دفع من الداخل.

- **الباعث** : موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع، فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع ولا قيمة للباعث دون وجود دافع.

- **الرغبة** : الميل نحو شخص أو شيء معين ، والرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار ، بل تنشأ من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة.

- **الغريزة** : استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا ويشعر بانفعال خاص عند إدراكه.

### 3- مكونات الدافعية:

تعد عملية الدافعية بمثابة نظام مفتوح، تتألف من تفاعل خليط من المكونات و تختلف هذه المكونات من شخص إلى آخر باختلاف نواتج التفاعل في درجات هذه المكونات ، و هي كما يلي:

- ✓ المكون الذاتي أو الداخلي: و يشتمل على المكونات المعرفية و الانفعالات و الفسيولوجية معا.
- ✓ المكون الموضوعي أو الخارجي: و يتضمن المكونات المادية (الفيزيائية، الكيميائية، و البيولوجية.) و المكون الاجتماعي.

#### 4- تصنيف الدوافع :

دوافع الإنسان كثيرة و متنوعة لا يكاد يبلغها الحصر، و سهولة عرضها و شرحها يستحسن أن نصنفها وفق أساسين نرى أنهما أشيع انتشارا بين العلماء، و أدق تعبيرا عن خصائص الدوافع و هما :

- **تصنيف الدوافع على أساس مصدر الدافع :** و نقصد بهذا التصنيف أن يكون على أساس المصدر الذي جاء منه الدافع للفرد، و على هذا يمكن تصنيف الدوافع إلى قسمين: أحدهما الدوافع الأولية (أو الفطرية أو الوراثية) و الآخر هو الدوافع الثانوية (أو المكتسبة أو البيئية).

- **تصنيف الدوافع على أساس مدى الوعي بالدافع أو الشعور به :** أي على أساس وعي الفرد بالدافع، و شعوره بوجوده في داخله. و نجد دوافع شعورية و دوافع لا شعورية.

#### 5- نموذج أساسي للدافعية :

يمكن الحديث عن الدافعية كعملية متعددة الخطوات ، وهي كما يلي :

**أولاً:** تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة عدم توازن ( توتر ) في داخل الفرد ، الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.

**ثانياً :** يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.

**ثالثاً :** ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة.

**رابعاً:** يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد أو آخرين ، يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف من عدمه.

**خامساً:** تمنح المكافآت أو الجزاءات اعتمادا على نوعية تقويم الأداء.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

**وأخيرا:** يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية ، فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة تحدث حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة ، أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير .

### 6- وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف، من بينها:

\* **الوظيفة التفسيرية:** و هي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها و الصادرة عن الكائن الحي (حيوان أو إنسان)، و يطلق على هذه الوظيفة "وظيفة العزو".

\* **وظيفة التشخيص و العلاج:** تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية، كما تستخدم في علاج هذه الاضطرابات.

\* **وظيفة الطاقة و النشاط:** حيث تقوم بإطلاق الطاقة و استثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية (كالجوائز، التهديد ، اللوم و الثناء.) مع المفاتيح الداخلية (كالأهداف و الرغبات و الاهتمامات ) في تحريك السلوك و تدفعه نحو تحقيق أهداف معينة.

\* **توجيه سلوك الإنسان:** نحو وجهة معينة دون أخرى، و نحو تحقيق الأهداف المنشودة: بمعنى أن الدوافع تعمل على توجيه و تركيز انتباه الفرد نحو مواقف معينة و تعمل على تشتيت انتباه الفرد عن مواقف أخرى. أي أن الدوافع تملئ على الفرد أن يستجيب لمواقف معينة، و لا يستجيب لمواقف أخرى.

\* **المحافظة على استمرارية السلوك:** أي أن السلوك يبقى مستمرا و نشطا ما دامت الحاجة قائمة و لم يتم إشباعها.

## 7- نظريات الدافعية :

هناك من يصنف نظريات الدافعية إلى مجموعتين :

**المجموعة الأولى :** نظريات المحتوى التي تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع ، ونذكر منها نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، نظرية العاملين لهزبرغ ، ونظرية الدرر .

**المجموعة الثانية :** نظريات النسق ، وترتكز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع ، وكذلك العوامل التي تحدد الاتجاه لهذا السلوك ، ومن أمثلتها نظرية التوقع ليفيكتور فروم ، نظرية العدالة لادامس نظرية الهدف ( لوك).

## 7-1- نظرية هرم ( تدرج) الحاجات لأبراهام ماسلو : Abraham Maslow (1908-1970)

قدم ماسلو نظريته حول تدرج الحاجات سنة 1943 وطورها لاحقا سنة 1954 ، حيث يرى أن للإنسان مجموعة حاجات ، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي ، وهو يعتقد أن انجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية التي لا يمكن فرضها على الفرد.

- افتراضات نظريته : يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة.

- حاجات الفرد تتخذ في إشباعها تدرجا هرميا ، وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها.

- تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تشبع الحاجة الأولى بصورة مرضية.

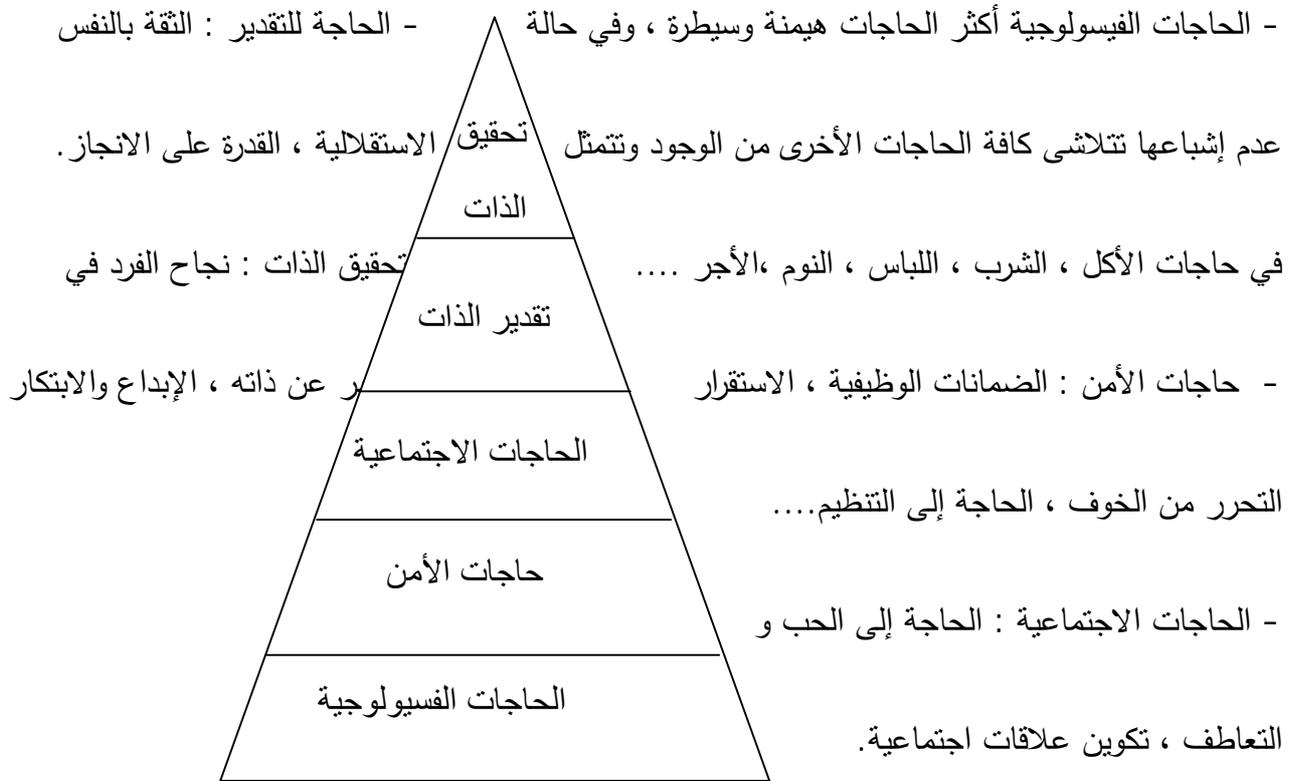
## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- الحاجة التي تلبى سوف لن تشكل دافعا للعمل.

- الأولوية دائما في عملية الإشباع للحاجات الأساسية ( حاجات البقاء وحاجات الأمن).

- إن إشباع حاجة تحقيق الذات لا يمكن إطلاقا تحقيقها.

- وقد حدد ماسلو حاجات الإنسان في 05 مستويات تتدرج كما يلي :



### شكل يوضح تدرج الحاجات حسب ابراهام ماسلو

ورغم أن تصنيف ماسلو لحاجات الإنسان يعتبر من أهم وأشمل التصنيفات التي ظهرت في علم النفس والعلوم الإدارية واستخدامه في مجالات كثيرة خاصة في مجال الإدارة والتنظيم ، إلا أن هناك عدة ملاحظات وجب الوقوف عندها عند دراسة هذه النظرية في تدرج الحاجات ، نذكر منها ما يلي :

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو ، فقد يشبع الإنسان حاجاته الذاتية قبل إشباعه لحاجاته الاجتماعية مثلا.

- إن إدراك الحاجات التي يراد تحقيقها أو الوزن الذي يعطى لإشباع كل حاجة يختلف من فرد إلى آخر فمدير مؤسسة مثلا يعطي أهمية كبيرة للحاجات الذاتية ، في حين يعطي عامل الإنتاج أهمية كبيرة للحاجات الفيزيولوجية أو حاجات الأمن.

- إن الأشخاص يختلفون في الطريقة التي يشبعون بها حاجاتهم أو القدر الذي يكفي لإشباعها ، فحاجة المسكن مثلا توجد لدى كل من العامل والمدير ، ولكن الأول ربما يرضيه منزل صغير ، بينما يريد الأخير منزلا كبيرا .

- إن اختلاف الأشخاص في درجة حاجاتهم ، أو القدر الذي يكفي لإشباعها يتحدد تبعا للفرص التي يجدونها أو الوسائل التي تتيحها المنظمة.

- الزمن عامل مهم فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات ، فالحاجات غير المهمة اليوم قد تصبح إذا مهمة.

- قد يشبع الفرد أكثر من حاجة في نفس الوقت.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن ماسلو وضع تصنيفا عاما لحاجات الإنسان ، وهو لاشك تصنيف مفيد غير إن هذه الفائدة لا تكتمل إلا بدراسة الحاجات في إطار ظروف المنظمة والفرص المتاحة لإشباع هذه الحاجات.

### 7-2- نظرية ERG لكلايتن الدرر Clayton Alderfer :

كبدل لنظرية ماسلو اقترح الدرر نظرية جديدة بين سنتي 1969 - 1972، اعتمادا على نظريتي ماسلو

وهزريرغ وبما يتوافق مع أبحاثه ، سماها نظرية ERG و تفترض 03 حاجات أساسية هي البقاء ( E ) والانتماء ( R ) والتطور (G).

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **حاجات البقاء ( الوجود ) Existance Needs** : وهي الحاجات التي تشبع بواسطة عوامل البيئة كالأكل والشرب ، الراتب ، الامتيازات الوظيفية ، وتقابل هذه الحاجات في هرمية ماسلو الحاجات الفيسولوجية وبعض حاجات الأمن.

- **حاجات العلاقات أو الانتماء Relatedness Needs** : هي الحاجات التي تركز على العلاقات والصدقات والتقبل من طرف الآخرين للحصول على الرضا ، وتقابل هذه الحاجات حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات في هرم الحاجات لماسلو.

- **حاجات النمو Growth Needs** : وهي الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات وتولي الفرد لمهام تتطلب قدرات جديدة له ، وتمثل هذه الحاجات بعض حاجات تقدير الذات حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وبفترض **الدرفر** ما يلي :

➤ الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما.

➤ ليس ثمة قاعدة في تدرج عملية إشباع الحاجات، بمعنى ليس من الضروري إشباع الحاجات الدنيا قبل أن تشكل العليا دافعا.

➤ إضافة إلى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى أدنى.

➤ الفئات الثلاث للحاجات لها علاقة ببعضها البعض لكن بطريقة معقدة جدا ، وهذه العلاقة كالتالي :

❖ كلما قل إشباع حاجات الوجود كلما زادت الرغبة في إشباعها.

❖ كلما قل إشباع حاجات العلاقات كلما زادت الرغبة في إشباعها.

❖ كلما قل إشباع حاجات النمو كلما زادت الرغبة في إشباعها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

❖ كلما زاد إشباع حاجات الوجود كلما زادت الرغبة في إشباعها.

❖ كلما زاد إشباع العلاقات كلما زادت الرغبة في إشباعها.

❖ كلما زاد إشباع حاجات النمو كلما زادت الرغبة في إشباعها.

### 7-3 - نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor :

يقول ماك غريغور أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية ، أي أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية ، وهو يصنف هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين ، الأولى اسمها نظرية X والثانية نظرية Y.

- أما نظرية X يرى ماك غريغور أنها تفترض أن متوسط العمال كسالى ، يكرهون العمل ، لا يتمتعون بذكاء ليس لديهم الطموح الكافي ، يتجنبون المسؤولية ، يرغبون أن يقودوهم الآخريين ، والحاجات التي يريدون إشباعها هي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن فقط ، وبسبب هذه الظروف لابد أن يجبرون على العمل مع ضبط وتوجيه سلوكياتهم إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها.

- أما نظرية Y هي عكس الأولى ، تفترض أن متوسط العمال نشيطون وطموحين ، يتمتعون بالذكاء يريدون أن يعملوا ، يحبون العمل إذا توفرت الظروف الملائمة ، يتمتعون بقدرة على المبادرة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ، ومشاركة المنظمة في تحقيق أهدافها ، وأن الحاجات التي يريدون إشباعها لا تقتصر على الحاجات الأولية بل تشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كتقدير الذات وتحقيقها ، وعليه فإنه ليس في حاجة إلى الرقابة لأنه يمتلك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته.

وهنا إذا كانت الإدارة تتعامل مع أفراد النمط X فعليها أن تتبع سلوكا سلطويا وبيروقراطيا ، يقوم أساسا على الرقابة وإصدار الأوامر ، تطبيق أسلوب العقاب والمكافأة ، وفي هذه الحالة فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير لا عن

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أفكارهم ومهاراتهم التي يمتلكونها. وعلى نحو مخالف لذلك فإن الإدارة التي تتعامل مع النمط Y تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي.

### 7-4 - نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg :

في سنة 1957 نشر فريدريك هرزبرغ وزميله موسنر Mausner وسيندرمان Synderman نتائج مراجعة شاملة ومفصلة سموها " اتجاهات أو مواقف العمل " ، واستخلصوا وجود علاقة منظمة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الأداء في العمل ، والرضا الوظيفي سببه مجموعة معينة من العوامل بينما الاستياء الوظيفي هو نتيجة لمجموعة أخرى من العوامل مختلفة تماما.

وفي سنة 1959 أجرى هرزبرغ دراسة شاملة مع زملائه ل 200 من المهندسين والمحاسبين بعدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم ، والأداة المستخدمة هي أسلوب الحدث الحرج أو المواقف الحرجة من خلال طرح سؤالين هما :

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك ؟

ومن خلال هذه الدراسة تم بناء نظرية العاملين ( العامل الصحي والعامل الدافع) وفق النقاط التالية :

✓ الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين ، فنقيض الرضا هو عدم الرضا وليس الاستياء ، ونقيض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا ، فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- ✓ العوامل المسببة للرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي التام . وأن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.
- ✓ العوامل المسببة للشعور بالرضا هي العوامل الدافعة ، ونجد منها الانجاز في العمل ، الترقية ، طبيعة ومحتوى العمل ، زيادة المسؤوليات ، النمو الشخصي ، الاعتراف بالانجاز من قبل الزملاء... الخ
- ✓ العوامل المسببة للاستياء الوظيفي الكلي هي العوامل الصحية ، والتي من بينها سياسات الإدارة وطرق العمل ، العلاقات الشخصية، الظروف الفيزيائية ، العلاقة مع الرؤساء ، طبيعة الإشراف ، الأجر ظروف العمل ، الأمن الوظيفي ، المستوى الاجتماعي، المنح والعلاوات، المركز.
- ✓ زيادة إشباع العوامل الصحية تؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالاستياء إلى درجة الصفر أو درجة الحياد ، والتي تشير إلى انعدام الشعور بالاستياء الوظيفي ، وزيادة درجة إشباع العوامل الدافعة تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا وقد يصل إلى الرضا الكلي.

ولقد تم توجيه العديد من الانتقادات لهذه النظرية ، ومن بين الانتقادات التي قدمت لهزربرغ ترتبط حول الأداة المستخدمة في دراسته ( أسلوب الحدث الحرج ) وطبيعة العينة وطريقة اختيارها ، فدوافع السلوك لدى هذه العينة التي أجريت عليها الدراسة ( المهندسون والمحاسبون) لا يمكن أن تعمم على كل الأفراد لأن مستويات أفراد هذه العينة الاجتماعية والمادية متقاربة ، فما يعتبر أحد العوامل الوقائية بالنسبة لهم قد يكون من العوامل الدافعة لشخص أقل منهم مستوى ، كما أن النظرية أهملت دور المتغيرات الموقفية في الرضا والدافعية لدى العامل. كما أن هناك من الدراسات الميدانية التي أكدت على صعوبة التفريق بين العوامل الوقائية والدافعة ويصعب التمييز بينهما ، بل أن هناك من العوامل التي اعتبرها هزربرغ ضمن العوامل الوقائية كالأجر والحوافز المادية أعتبرت عند البعض كعوامل دافعة، خاصة الفئات العمالية الذين يقعون في المستويات الدنيا للتنظيم ( الهيئة التنفيذية على العموم).

**7-5- نظرية دافعية الانجاز لدافيد ماك ليلاند David Mc Lelland :**

يرى ماك ليلاند أن هناك 03 أنواع من الدوافع في العمل هي :

**أ- الدافع للانجاز :** يعرف دافع الانجاز بأنه استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع ، وذلك في المواقف المختلفة في العمل والتي تتضمن تقييم الأداء في ضوء محدد للامتياز . ويعتبر **ماك ليلاند** دافع الانجاز من أهم دوافع العمل ، والفرد الذي يتمتع بهذا الدافع يتميز بمجموعة خصائص منها : الرغبة في تحمل المسؤولية لحل مشكلة معينة ، وضع أهداف معقولة وتحمل مخاطرة معقولة ، والرغبة في الحصول على نتائج ملموسة من عمله والتي عادة ما تكون في صورة زيادة في الأرباح أو المبيعات ، وتخفيض في التكلفة.

**ب- الدافع الاجتماعي أو الدافع إلى الانتماء :** هي الرغبة في الصداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية.

**ت- دافع السيطرة أو الحاجة إلى النفوذ:** الرغبة في التأثير والتحكم في سلوك الناس.

**7-6- نظرية التوقع ليفيكتور فروم Victor Vroom :**

قدم نظريته سنة 1964 ، وقام العديد من الباحثين ببعض التعديلات عليها من أمثال **ليمان بوتر Lyman porter** ، وادوارد لولر **Edward lawler** . ومضمونها يتلخص في أن قيام الفرد بمجهود أو عمل بطريقة معينة تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة له ، والمتمثلة في القيام بذلك العمل أو عدم القيام بها ، أو في بدائل أنواع السلوك المختلفة التي يمكن للفرد القيام بها ، وهذه المفاضلة تتحدد على أساس قيمة النتائج أو العوائد المختلفة. فدافعية الفرد للقيام بعمل معين تتحكم فيه درجة توقعه للنجاح فيه ، وقيمة النتائج المتحصل عليها من أداء هذا العمل.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- أهم المتغيرات التي تقوم عليها النظرية :

❖ **العائد الوظيفي Job Outcom** : يعبر عن كل الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة للأفراد العاملين.

❖ **التكافؤ Valence** : الشعور الخاص للعمال بعوائد وظيفية محددة ، وتقاس هذه النسبة على أساس مقياس يتراوح بين  $1+$  ، -  $1$  ( ما يريد وما لا يريد من العوائد).

❖ **الأدائية ( الفائدة ) Instrumentality** : يشير إلى العلاقة المدركة من قبل العامل بين أدائه الوظيفي والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وقيمتها تتراوح بين  $0$  و  $1$  ، مثلا درجة الأدائية =  $0$  يعني انعدام العلاقة بين الأداء الوظيفي للعمل والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.

❖ **التوقع Expectancy** : يشير إلى العلاقة المدركة من قبل العامل بين مستوى الجهد الذي يبذله وأدائه الوظيفي ، ومتغير التوقع مثله مثل متغير الأدائية يقاس على اعتبار انه احتمال يقوم به العامل نفسه ، قيمة التوقع  $0$  تعني انعدام العلاقة بين مستوى جهد العامل وأدائه الوظيفي ،  $01$  وجود علاقة.

ويرى فيكتور فروم أن لمتغير التوقع مستويين اثنين :

- **المستوى الأول** : يشير إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي بالضرورة إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد انه عامل جيد وقادر على الانجاز إن حاول ذلك.

- **المستوى الثاني** : يشير إلى تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك ، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز.

❖ **القوة ( الدافعية )** : وهو المكون الأخير ويشير إلى كمية الجهد الموجودة داخل العامل التي تدفعه لان يكون محفزا ، فكلما كانت القوة شديدة كانت الدوافع عالية ، والعكس صحيح.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

عموما دافعية الفرد العامل وفق هذه النظرية تعتمد بشكل كبير على قيمة الاحتمالات التي يعطيها الفرد

العامل للعلاقات التالية :

- احتمال أن جهده سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

- احتمال أن يؤدي الانجاز المطلوب إلى تحقيق العوائد الوظيفية المتوقعة.

ومضمون هذه النظرية يتلخص في أن قيام الفرد بمجهود أو عمل ما بطريقة معينة يعتمد على قوة توقعه بأن ذلك المجهود أو العمل ستتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج.

ونظرية فروم تركز على نوعين من التوقع :

- **التوقع الأول** : يرجع إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن القيم بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة ، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك ، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز .

- **التوقع الثاني** : يشير إلى تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك ، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز .

عموما دافعية الفرد العامل وفق هذه النظرية تعتمد بشكل كبير على قيمة الاحتمالات التي يعطيها العامل

للعلاقات التالية :

- احتمال أن جهده سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

- احتمال أن يؤدي الانجاز المطلوب إلى تحقيق العوائد الوظيفية المتوقعة.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### 7-7- نظرية العدالة لستيسي أدامس Stacy Adams :

تنص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يوجد فيه . والإطار الاجتماعي في هذا السياق زملاء العمل ، حيث يقارن العامل معاملة الإدارة له في حياته المهنية والتي يتلقاها زملائه ، لذلك غالبا ما تسمى بنظرية المقارنة الاجتماعية ، وتؤكد على أن تكون مقارنة العامل نفسه بالذين هم بنفس المؤهلات المهنية والوظيفية.

وتشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة ، ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات :

✓ الأخر أو الغير .

✓ النظام .

✓ الذات .

وتشمل مجموعة الأخر أو الغير أفراد آخرين يعملون في وظائف متماثلة في نفس المنظمة ، بالإضافة إلى الأصدقاء والجيران والأقارب وأعضاء النقابة أو المهنة الواحدة ، فبناء على المعلومات التي يتلقاها الفرد من الأقران ومن الجرائد والمجلات وغيرها من الوسائل من مواضيع مثل مرتبات العاملين والعقود التي تبرمها المنظمات العمالية أو المهنية يمكن للعامل أن يقارن راتبه بما يحصل عليه الأخر .

وتتصب مجموعة النظام على سياسات الدفع وإجراءاته في المنظمة ، وعلى إدارة نظام الأجور ، وتشير مجموعة الذات إلى نسب المدخلات ( ما يقدمه الفرد في عمله ) إلى المخرجات الذاتية للفرد ( العوائد التي

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

يتحصل عليها الفرد من عمله)، بمعنى نسب المدخلات الى المخرجات الخاصة به شخصيا والتي تختلف عن النسب الحالية لمدخلاته الى مخرجاته.

ويرتبط اختيار الفرد لمجموعة من الأطر المرجعية بالمعلومات المتاحة عنها وبإدراك الفرد لمدى مناسبة أو ملائمة المراجع المختارة وانطباقها على وضعه.

وتتفرح نظرية العدالة مجموعة من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعر به الفرد ( المعني بالمقارنة ) وتتضمن :

أ - التقليل من كمية العمل .

ب - التقليل من نوعية العمل .

ت - إقناع المدير على الزيادة في الأجر .

ث - الاستقالة أو تغيير المنظمة .

ج - تغيير الفرد المرجعي عند المقارنة .

ح - تغيير مدركاته المتعلقة بمدخلاته و/أو مخرجاته مع مدخلات و/أو مخرجات الأخر أو الغير .

- نموذج متكامل للدافعية : بما انه لا توجد نظرية شاملة مسلم بها من العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء ، فلقد تم تطوير نموذج شامل ومتكامل كوسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة للدافعية وليس كمنهج عالمي لها .

وتتمثل نقطة الارتكاز في النموذج في الجهد أو مقدار الطاقة التي يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله ، فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية وبحث واختيار أنماط سلوكية محددة ، ويتم تحويل الجهد إلى

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أداء فعلي عن طريق وسيط هو قدرة الفرد على تأدية العمل المطلوب ، وتقدم الحوافز فيما بعد على أساس مستوى الأداء ويفضي ذلك إلى الرضا ، وبذلك يصبح الرضا جزءا لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوي على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها.

### - المراجع المعتمد عليها :

- علي عسكر ( د س ) : الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت.
- سيزلاقي ووالاس ( 1991 ) : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .
- منصور فهمي ( 1994 ) : إنتاجية العامل في ضوء الدوافع والحوافز ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- الشنواني صلاح ( 1999 ) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل للأهداف - ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر .
- عبد المعطي محمد عساف ( 1999 ) : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- صلاح الدين عبد الباقي ( 2000 ) : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية ، مصر .
- حسين حريم ( 2003 ) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي  
السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

- العميان محمد سلطان ( 2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن.

- لوكنيا الهاشمي ( 2006): السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر .

- Mishara B.L & Riedel R.G( 1985): **le vieillissement**, puf, paris.

- Patrice Roussel ( 2001) : **la Motivation au travail** , Concept et Théories, Edition EMS, collection Référence, paris.

- Adrian Furnham( 2005) : **The psychology of behaviour at work** , the individual in the organisation, psychology press, UK.

- Helen Lingard & Steve Rowlinson( 2005) : **Occupational health and safety in construction project management**, Spon press, U.K.

الدرس الرابع : القيم والاتجاهات

عناصره :

أولاً : القيم : ثانياً : الاتجاهات النفسية والاجتماعية

- مفهوم القيم - مفهوم الاتجاهات النفسية والاجتماعية

- نبذة موجزة عن تطور مفهوم القيم - خصائصها

- مصادر القيم - مكوناتها

- مكونات القيم - وظائفها

- مرتكزات القيم وصفاتها - أنواعها

- تصنيف القيم - تكوينها

- وظائف القيم - العوامل المؤثرة في تكوينها

- اكتساب وتعلم القيم - النظريات المفسرة لتكوينها

- أنماط تغيير القيم وقياسها - قياسها

- تغيير وتعديل الاتجاهات النفسية والاجتماعية

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

## 1. مفهوم القيم :

- لغة :

ومن خلال معاني القيم اللغوية يتّضح لنا جلياً معانيها المتعددة في لغتنا العربية الغنية، حيث دلت على الثّبات والاستمرارية، بالإضافة إلى الرّعاية والصّلاح، كما وردت في الكتاب الكريم آيات بيّنت حمل القيم لمعاني الصّلاح والاستقامة على وجه خاص .

ويقال في اللاتينية "Valeres"، وفي الفرنسية "Valeurs"، وفي الانجليزية "Values" وفي الألمانية "Werte"، وفي اللغات الأجنبية جاءت الكلمة الفرنسية "Valeur" من الكلمة اللاتينية "Valor" ، والتي بدورها جاءت من كلمة "Valere" وتعني "أنا قوي" و"أنا في صحة جيدة"، كما تدل على الشّجاعة والبسالة "Vaillance".

- إصطلاحاً:

إنّ مفهوم القيمة (Value) من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض والخلط في إستخدامها؛ وهذا لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، لذا اختلف الباحثون في وضع تعريف لها، وذلك الاختلاف يّعزى إلى المنطلقات النظرية لهم، فمنهم: علماء الدين، وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الاقتصاد، علماء الرياضيات، وعلماء اللغة...إلخ.

القيم هي : " مجموعة من التنظيمات المعقدة لإحكام عقلية إنفعالية مهمة نحو الأشخاص والأشياء والمعنى سواء كانت صريحة أو ضمنية" . كما تعتبر القيم : "أولى عناصر البناء الاجتماعي وتمثّل الصفات والمثاليات المرغوب فيها للفعل الاجتماعي الذي يطمح الناس إليها ويتطلعون لها" .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

**والقيم أيضا هي:** " المستوى الأقل ظاهرياً للثقافة وتعني القيم ما يتم اعتباره مهماً يستحق التفضيل وما هو صح وما هو خطأ، فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعد في تحديد ما هو جميل وصحيح وما هو كريه وخطأ".

**كما تعرف** على أنها: "مجموعة أحكام يصدرها الفرد على بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية وهذه الأحكام هي في بعض جوانبها نتيجة تقويم الفرد أو تقديره، إلا أنها في جوهرها نتاج اجتماعي استوعبه الفرد وتقبله، بحيث يستخدمها كمحكات أو مستويات أو معايير ويمكن أن تتحدد إجرائياً في صورة مجموعة إستجابات القبول أو الرفض لإزاء موضوعات أو أشخاص أو أشياء أو أفكار".

كما يمكن تعريف القيمة بأنها: الحكم الذي يُصدره الإنسان على شيء ما، مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يُحدد بالتالي المرغوب وغير المرغوب فيه.

كما أن هناك إتفاق وشبه إجماع رغم الخلاف الموجود حول مفهوم القيم بأنها : " مجموعة أحكام يصدرها الفرد على بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية، وهذه الأحكام هي في بعض جوانبها نتيجة تقويم الفرد أو تقديره، إلا أنها في جوهرها نتاج إجتماعي استوعبه الفرد وتقبله بحيث يستخدمها كمحكات أو مستويات أو معايير، ويمكن أن تتحدد إجرائياً في صورة مجموعة استجابات القبول والرفض لإزاء موضوعات أو أشخاص أو أشياء أو أفكار"

### 2.نبذة موجزة عن تطور مفهوم القيم :

القيمة Value كمصطلح فلسفي بمعنى فني خاص، حديث العهد وعمره لا يتجاوز الخمسين سنة في الفكر الغربي، ولكن هذا لا يعني أن ما يشير إليه هذا المصطلح لم يكن موجوداً من قبل فقد كان ما تشير إليه هذه الكلمة موجوداً . ولكنه لم يكن يسمى قيمة، وسمى " قيمة " إستعارة من علم الإقتصاد، لعل

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

الفلاسفة الوضعيون فيما بعد الحرب العالمية الأولى هم أول من تكلموا في موضوع الخير والحسن والشر بأن أطلق عليه كلمة قِيمة.

حيث يعود إلى زمن قديم، بدء باليونانيين من خلال كتابات بعض الفلاسفة مثل (أفلاطون) حتى ولو لم يسموها كذلك، إذ كانت المصطلحات المستعملة، في سياق فلسفي تشير إلى القيمة على أنها: "الخير"، و"الكمال"، و"الحق"، و"الجمال"،.. إلخ، بهذا المصطلح نجد كل الديانات السماوية، والحضارات، والثقافات قائمة على القِيم في الأساس، وتذكر بعض الدراسات أن الألمان هم أول من إستعمل مصطلح القِيم (Wert) بالمعنى الفلسفي، وبفضل كتابات الفيلسوف Nietzsche شاع استعمال مصطلح القِيمة وسط أهل الفكر. ومع حلول القرن العشرين أصبحت نظريات القِيمة من المنظور الفلسفي متداولة في ألمانيا أساساً والعالم الغربي بصفة عامة.

ولم يلق مصطلح القِيم من الباحثين في العلوم والدراسات الاجتماعية عناية، واهتماماً إلا في السنوات الأخيرة ويمكن القول بأن **توماس وزنانيكي** هما أول من إستخدم هذا المفهوم عند تأليفهما كتابها " الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا "، إذ وضحا أن القِيمة الاجتماعية هي أي معنى ينطوي على مضمون واقعي، وتقبله جماعة إجتماعية معينة في ضوءه موضوعاً معيناً أو نشاطاً خاصاً .

### 3- مصادر القِيم:

**الثقافة مصدر للقِيم :** تعتبر القِيمة إحدى المكونات الأساسية للثقافة، التي عرفها الباحث الأنثروبولوجي البريطاني (إدوارد برنت تايلر **Edward Brent Tylors**) في كتابه الحضارة البدائية بأنها " ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفن والأخلاق، والقانون والعادات وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".

كما أتفق العلماء على أن أهم مصادر القيم هي :

- المصدر الاجتماعي : مؤسسات التنشئة الاجتماعية بمختلف أنواعها.
- المصدر اليني: يعتبر المصدر الرئيس.
- الخبرة : وتكتسب من خلال الاحتكاك بمواقف الحياة الاجتماعية والمادية.
- جماعة العمل : بحكم أن الفرد يعمل ضمن جماعة عمل لها قيمها الخاصة والتي قد تؤثر على الفرد العامل المندمج في هذه الجماعات بمختلف أشكالها في المنظمات.

#### 4- مكونات القيم :

**المكون المعرفي:** ويمثل هذا المكون بالتعميمات والتجديدات والأحكام التي يلجأ إليها الفرد عند اختياره لقيمة ما، وكذلك يمكن وصف هذا المكون بأنه عبارة عن مجموعة عمليات عقلية انتقائية يقوم بها الإنسان إزاء ميادين الحياة وفروعها، فالإنسان قبل أن يختار قيمة ما لا بد له من القيام بعدة تصورات عقلية تؤدي بالتالي إلى تفضيله هذه القيمة أو عزوفه عنها .

- **المكون الوجداني :** فالقيمة إلى جانب كونها معنى من المعاني هي موقف أيضاً وموضع التزام وتقدير وتضحية، ذلك أنها تشير إلى المثل الأعلى الذي يسعى الفرد للتوحد به في مجموع علاقاته، ومادمت القيمة موضع إعتراز وتقدير فإن الفرد لا يجد حرجاً من الانفعال بها والتفاعل مع الآخرين في ضوءها.

- **المكون المهاري ( الأدائي) :** إن المكونين السابقين لا يكفيان وحدهما للحكم عليها، إذ إنهما لا يشكلان قيمة جزئية أو قيمة كامنة، فالقيمة لا تكتمل لأعراض وظيفية أو انجازية إلا بانضمام مكون

ثالث هو الأداء، أو السلوك الذي يجب أن يتسق مع المكوّنين السابقين أو ما يمكن اعتباره القيمة الكامنة.

#### 5- مرتكزات القيم وصفاتها:

#### 5-1- مرتكزات القيم:

يري بيترسون " peterson " أن القيم تحكّمها ثلاث مرتكزات وهي :

أ. أنها مفاهيم إفتراضية .

ب. أنها تمثّل المرغوب فيه؛ بمعنى يجب على الفرد عمله أو ما يدرك أن من الصواب عمله في ظرف معين.

ج. أنها قوى دافعة وتتجلى القيم عادة في تبني الأفراد مفاهيم معينة، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيقه، وقد تمثّل أيضاً في ولاءات لجماعات معينة كالأسرة والوطن، مما يوجه أنشطتهم لخدمتها ويجعل من هذه الأنشطة مصادر الرضا في حياتهم.

#### 5-2- صفات القيم:

■ تتعلق القيم بدخيلة الإنسان وتغلب عليها الصفة المعنوية، فهي ليست ملموسة أو محسوسة ولكنها تعرّ عن ذاتها، وعن وجودها من خلال أسلوب حياة الفرد في سلوكه واتجاهاته وفيما يصنعه لنفسه من أهداف وفيما يرتضيه من مستويات.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- القيم ذاتية صعبة القياس حيث يمكن قياسها فقط من خلال إتجاهات الأفراد نحو مستويات أو معايير مشتقة من القيمة كما أنها ترتب ترتيباً هرمياً داخل نسق قيمي أو نظام قيمي يشملها ترتيب القيم بداخله؛ وفقاً لدرجة أولوياتها وأفضليتها لدى الفرد.
- تتميز القيم بأنها نسبية فهي تختلف عند الشخص تبعاً لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، كما تختلف من شخص لآخر ومن زمن لآخر ومن ثقافة لآخرى.
- تختلف القيم من حيث قابليتها للتغيير النسبي، فهناك قيم تتسم:
  - أ. بالثبات النسبي: و هي القيم الروحية والدينية والأخلاقية والتي حضت عليها الأديان مثل: الإيمان، التضحية، الإيثار، المشاركة والحب .
  - ب. أما القيم التي تتسم بالتغير النسبي: فهي القيم المرتبطة بالمآيات أو القيم المرتبطة بالتغير التكنولوجي أو القيم المرتبطة بالفئات الاجتماعية .

### 6- تصنيف القيم:

صُفّت القيم إلى عدة تصنيفات حسب أبعادها، ويمكن إيجازها فيما يلي :

(أ) **بعد المحتوى Dimension of Content** : من أفضل المحاولات لتصنيف القيم في ضوء

محتواها ذلك التقسيم الذي أقترحه **سبرانجر Sprenger** حيث يميّز بين ستة أنواع من القيم هي :

■ **القيم النظرية Theoretical** : وتتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى إكتشاف الحقيقة

واتخاذها من العالم المحيط باتجاهاً ومنطقاً إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتسم

الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ويشكلون في العادة

شريحة العلماء والفلاسفة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **القيم الاقتصادية Economical** : وتعبّر عنها ميل الفرد ولهتامه بما هو نافع ويتّخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستثمار، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية، ويشكّلون في العام شريحة رجال المال والأعمال.
- **القيم الجمالية Aesthetic** : وينشغل الفرد إزائها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق أو التّسيق ويتميّز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفنّ والابتكار ، وتذوق الجمال والإبداع الفنّي.
- **القيم السياسية Political** : وتظهر في اهتمام الفرد بنشاط السياسة والعمل وحل مشكلات الجماهير، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي الحياة المختلفة ويتّصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.
- **القيم الاجتماعية Social** : وتتجسّد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالعطف والحنان وإيثار الغير.
- **القيم الدينية Religious** : وتتمثّل في اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، حيث يرغب في معرفة أصل الإنسان مصيره، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة ويتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة بإتّباع تعاليم الدين من كل النواحي .

(ب) بعد المقصد **Dimension of Intent** : وتنقسم القيم حسب مقصدها إلى قسمين هما :

- **القيم الوسيّلية** : وهي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد .
- **القيم الغائيّة أو النهائيّة** : وهي الأهداف أو الفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، ويشير البعض إلى أنّ التّمييز بين القيم الوسيّلية والغائيّة ليس أمراً سهلاً .

(ت) بعد الشدة **Dimension of Intensity** : وتنقسم حسب هذا البعد إلى :

- **قيم ملزمة ( أو أمرّة ناهية )** : وتحدّد ما ينبغي أن يكون، مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.
- **قيم تفضيلية** : وتحدد ما يفضل أن يكون، مثل إكرام الضيف .
- **قيم مثالية** : وتحدد ما يرجى أن يكون، مثل القيم التي تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبداً ولآخرته كأنه يموت غداً .

(ث) بعد العموميّة **Dimension of Generality** : والقيم حسب هذا البعد هي :

- **القيم العامّة** : يعمّ شيوخها وانتشارها في المجتمع كله بصرف النظر عن ريفه وحضره و طبقاته و فئاته المختلفة مثل: الاعتقاد في أهمية الدين والزواج والعفة .... الخ.
- **القيم الخاصة** : متعلقة بمواقف أو مناسبات خاصة أو بنقطة محددة أو طبقة أو جماعة خاصّة أو دور اجتماعي خاص، مثل القيم المتعلقة بالزواج والأعياد... الخ.

(ج) بعد الوضوح **Dimension of Explinctness** : وتنقسم القيم من ناحية وضوحها إلى قسمين:

- **القيم الصّريحة** : وهي القيم التي يصرّح بها ويعبر عنها بالكلام وبالسلوك نفسه .
- **القيم الضّمّنية** : وهي القيم التي تستخلص ويُسْتدلّ عليها من ملاحظة الاختيارات التي تتكرر في سلوك الأفراد .

ح) بعد الدوام **Dimension of Permanency** : وتصنف القيم إلى :

▪ **قيم دائمة (نسبياً)** : وهي التي تبقى زمناً طويلاً وتنتقل من جيل إلى جيل، مثل القيم المرتبطة بالعرف و التقاليد .

▪ **قيم عابرة** : أي قيم وقتية عارضة قصيرة الدوام، سريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموجودات.

يعتبر لتأصنيف على أساس بعد المحتوى هو التصنيف الأشهر والأكثر استعمالاً، وهو يرجع لعالم

الإجتماع الألماني **سبرانجر Sprenger (1922)** ، حيث قدم شرحاً لتلك الأنماط في كتابه "أنماط

الناس" **Types of men** ، وافترض وجود أنماط محددة من الشخصيات، قسّمها إلى ست (06) وكانت

بذلك مصنفة حسب ما نكر أعلاه، مع ضرورة الإشارة إلى أن القيم الستة موجودة كلها عند أي فرد،

لكن ما يتغير ويختلف من فرد لآخر هو ترتيبها .

## 7- وظائف القيم:

تعد القيم من أهم مكونات الشخصية، لذلك فهي تعمل على تشكيل الكيان النفسي للفرد، من خلال

قيّمها بالوظائف التالية :

- إن القيم تزود الفرد بالإحساس بالعرض مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقه.

- تهئ الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.

- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.

- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.

- توجد لديه إحساساً بالصواب والخطأ.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- توفر الوسائل المطلوبة لتحديد جدارة الأفراد والجماعات، فهي تساعد الفرد على معرفة موقعه في المجتمع على أساس تقويم الناس له.
- تساعد القيم الناس على تركيز إهتمامهم على العناصر المادية المرغوبة والضرورية، فقيمة الأشياء ليست في ذاتها فحسب، بل هي نتيجة لما يضيفه المجتمع عليها من إهتمام وتثمين.
- جميع الأساليب المثالية للسلوك والتفكير في المجتمع تتجسد في القيم، وعلى هذا الأساس تصبح القيم أشبه بالخطط الهندسية للسلوك المقبول إجتماعياً؛ بحيث يصبح الأفراد قادرين على إدراك أفضل الطرق للعمل والتفكير.
- تسهم القيم في توجيه الناس في إختيار الأدوار الإجتماعية والنهوض بها، كما تشجعهم على القيام بالأعباء المسندة إليهم بشكل ينسجم وتوقعات المجتمع.
- لالقيم دور كبير في تحقيق الضبط الاجتماعي، فهي تؤثر في الناس لكي يجعلوا سلوكهم مطابقاً للقواعد الأخلاقية، كما تعمل القيم على كبح جماح العواطف السلبية التي قد تدفع إلى الإنحراف والتّمرّد على نظم المجتمع الأخلاقية وتولّد الشعور بالنّيب والخجل في نفوس الناس عند تجاوزهم المعايير.
- للقيم تأثير واضح على التضامن الاجتماعي، فوحدة الجماعات تستند إلى وجود القيم المشتركة مما يجعل الناس ينجذبون لبعضهم عندما يشعرون بتمائل الأخلاق والعقائد التي يعتقونها.

## 8- إكتساب وتعلم القيم:

يتمر نشوء القيم على مراحل ثلاثة أهمها: الاختيار والتقدير والفعل، ففي الاختيار تنتقى القيمة من أبدال متاحة مختلفة، بحرية تامة. وهناك ينظر الإنسان في عواقب اختياره، ويستعد لتحمل مسؤولية هذا الاختيار ويلى ذلك التقدير، وفيه يتعلق الإنسان بالقيمة التي اختار ويعتز بها لاختيارها ويعلن اختياره على الناس، ثم يأتي الفعل، وفيه يمارس الإنسان السلوك الذي تمليه القيمة، وأقوى القيم ما تتصف ممارستها بالديمومة في الزمان والمكان.

كما أن القيم تكتسب وتتمر أثناء ذلك على سلسلة من المراحل، وتخضع للمجموعة من المحددات حيث قسم موريس محددات القيم إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

- **الفئة الأولى :** المحددات البيئية والاجتماعية: حيث يمكن تفسير أوجه التشابه والإختلاف بين الأفراد على ضوء اختلاف المؤثرات البيئية والاجتماعية .
- **الفئة الثانية :** المحددات السيكولوجية : تتضمن العديد من الجوانب كسمات الشخصية ودورها في تحديد التوجهات القيمة للأفراد.
- **الفئة الثالثة :** المحددات البيولوجية : وتشتمل على الملامح أو الصفات الجسمية (كالطول والوزن) والتغيرات في هذه الملامح وما يصاحبها من تغيرات في القيم .

كما حاولت بعض المدارس الفكرية تفسير عملية اكتساب القيم ، ومن بينها نظرية التحليل النفسي النظرية السلوكية، النظرية المعرفية يمكن للطالب مراجعتها ومطالعتها .

9- أنماط تغير القِيم وقياسها:

أ. أنماط تغير القِيم : هناك أشكال لتغير القِيم تتمثل فيما يلي :

- إعادة توزيع القِيم.

- إعادة نقل القِيم.

- إعادة التّوحد المعياري للقِيم.

- إكتساب القِيم أو التخلي عنها.

- إعادة قياس القِيم.

ب. قياس القِيم :

تقاس القِيم بعدة أساليب أهمها: المشاهدة أو الملاحظة المنتظمة، المقابلة الشّخصية وأخيراً المقاييس والاستبيانات، وسنفضّل في كل أسلوب على حدى .

▪ **المشاهدة أو الملاحظة المنتظمة:** وهي تطلّعون على مظهر السلوك دون إمكانية لتزييفه

وخاصة إذا أجريت على غفلة من الفرد أو الأفراد موضوع الدراسة، وخاصة إذا كانت العينة موضع

الدراسة من الأطفال صغار السن، ولا يمكنهم الوصف اللفظي لوقائع السلوك.

▪ **المقابلة الشّخصية :** تعتبر المقابلة من الأدوات الأكثر إنتشاراً في قياس القِيم، إذ أستخدمت في

الكثير من الدّراسات والبحوث التي تناولت دراسة القِيم وتطورها لدى الأطفال، عن طريق عدة صور

منها: القصص ذات النهاية غير المكتملة أو المفتوحة النهاية - يكملها الأطفال أو يتم طرح أسئلة

بخصوص أحداثها - ، بالإضافة إلى الرّسومات والصّورة المشكّلة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **المقاييس والاستبانات:** وتعتبر من أكثر الطرق انتشاراً واستخداماً، وهي عديدة نذكر منها:
- **مقياس ألپورت وفيرنون ولندزي (Alport, Vernon and Lindzey):** وهو من أوائل المقاييس التي أهتمت بقياس القيم، يتكون من 120 فقرة موزعة بالتساوي وبشكل عشوائي على القيم التي يقيسها ( 20 فقرة لكل قيمة ) وهي:
- **القيم الاقتصادية:** وترتبط بالنواحي المادية والمالية .
- **القيم الاجتماعية:** والتي تهتم بالنواحي الاجتماعية والعلاقة بين الأفراد .
- **القيم النظرية:** التي تهتم بالحقيقة والمعرفة .
- **القيم الجمالية:** التي تختص بالشكل والتناسق .
- **القيم الدينية:** التي ترتبط بالمعتقدات والسلوك الديني .
- **القيم السياسية:** التي تهتم بالمركز والسلطة .
- **مقياس برنس ( Prince ) للقيم الفارقة:** يقوم هذا المقياس على أساس تصنيف القيم إلى نوعين :  
قيم تقليدية (Traditional Values) و قيم عصرية (Emergent Values) ، ويتكون من (64) بنداً يشمل كل منها عبارتين، وعلى المجيب أن يختار واحدة منها، تمثل أحدهما قيمة تقليدية (مثل الرغبة في النجاح، والحصول على المركز، والتخطيط للمستقبل) ، وتشير العبارة الثانية إلى قيمة عصرية (مثل: الاهتمام بالحاضر، والصدقة، والسعادة)
- **مقياس روكتش (Rokeach):** ويتضمن جزأين : الأول لقياس القيم الغائية values Terminal ويتكون من 18 قيمة، والثاني لقياس القيم الوسيالية instrumental values ويتكون من 18 قيمة، ويطلب من الفرد ترتيب كل جزء منهما بشكل مستقل عن الآخرين من رقم (1) وهي الأكثر أهمية إلى رقم (18) وهي الأقل أهمية .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ويتضمن مقياس القيم الغائبة الآتية : الحياة المريحة - الحياة المثيرة - الإنجاز - السلام العالمي  
- جمال العالم - المساواة - الأمن العائلي - الحرية - السعادة - الانسجام أو التناغم الداخلي - الحب  
النجاح - الأمن القومي - المتعة - النجاة والخلود في الحياة الآخرة - احترام الذات - التقدير أو الاعتراف  
الاجتماعي - الصداقة الحقيقية - الحكمة.

ويتضمن مقياس القيم الوسيطة الآتية : طموح - واسع الأفق - قادر أو متمكن - مرح - نظيف  
- شجاع - متسامح - خدوم - أمين - واسع الخيال - مستقل - متقف - عقلاني أو منطقي - محب  
- مطيع - مهذب - متحمل للمسؤولية - منضبط (ضبط النفس) .

- المراجع المعتمد عليها :

- جودة بني جابر (2004): علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان  
الأردن .

- محمد إسماعيل بلال (2005): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة،  
الإسكندرية، مصر .

- فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1  
دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

- زاهد محمد ديري (2011): السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان  
الأردن .

- ماجد زكي الجلاد (2012) : تعلم القيم وتعليمها، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،  
الأردن .

- ناصر جرادان، أحمد المعاني، محمد عريقات (2013) : إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- Jacques orsoni et Jean Pierre helfer (1994) : **management stratégique** , E2 , paris , boulevard saint, Germain.

- Robin Speculand and Ruchira Chaudhary(2008): **Living Organizational**

**Values:** The Bridges Value Inculcation Model, Business Strategy Series, No 6.

- Richard,B,(2010): **The Importance of Values in Building a High Performance Culture**, Barrett Values Centre.

ثانيا : الاتجاهات النفسية الاجتماعية

**1- مفهوم الإتجاهات النفسية الاجتماعية:**

**- لغة:**

إن المعنى الأول أو أصل كلمة "الإتجاه" هو الوضع الذي يتخذه الفرد للقيام بنشاط ما، أو أنه الإستعداد الفيزيقي لأداء فعل معين.

- الإتجاهات مشتقة من فعل إتجه، بمعنى حذا حذوه و سار على طريقه.

**- إصطلاحا:**

- عرفها ألبورت **Allport** بأنها: " حالة عقلية أو حالة من الإستعداد العقلي و العصبي منظمة من خلال الخبرة تمارس تأثيرا توجيهيا و دينامكيا على إستجابات الأفراد بالنسبة لجميع الموضوعات و المواقف التي يتصل بها هؤلاء الأفراد ".  
الأفراد ."

- كما عرفها جيبسون **Gibson** بأنها: " شعور أو حالة إستعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة و منظمة من خلال الخبرة و التجربة و الذي يحدث تأثيرا محددًا في إستجابة الفرد نحو الناس و الأشياء و المواقف ".  
المواقف ."

- كما عرفها نيوكمب و زملاؤه **Newcomb and all** على أن الإتجاه يبني على عنصرين هما:

✓ وجهة نظر معرفية: يمثل الإتجاه تنظيمًا للمعارف ذات إرتباطات موجبة أو سالبة.

✓ وجهة نظر الدافعية: فالإتجاه يمثل حالة من الإستعداد لإستثارة الدافع، فإتجاه المرء نحو موضوع معين هو إستعداده فيما يتصل بالموضوع ."  
الموضوع ."

عرفها مورجان **Morgan** بأنها: "ميل إستجابة الفرد نحو أو ضد موضوع أو شخص أو فكرة... الخ، أو بتعبير آخر فإن الإتجاه هو ميل لإستجابة بشكل إيجابي أو سلبي إتجاه مجموعة من المثيرات".  
المثيرات".

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

✓ الإتجاه ثابت نسبيا أي أنها متغير و ليست ثابت.

✓ يتميز الإتجاه بالديمومة و الإستمرار.

✓ الإتجاهات مكتسبة و ليست فطرية.

✓ الإتجاه مرتبط بمكوناته الأربعة (المعرفية، الوجدانية، الإنفعالية، السلوكية).

✓ الإتجاه حالة أو إستعداد داخلي و قد يكون إيجابي أو سلبي.

✓ هو عبارة عن إستجابة الفرد لموضوع معين إما بالإيجاب أو بالرفض.

### 2- خصائص الإتجاهات النفسية الإجتماعية: للاتجاهات مجموعة من الخصائص ومن أهمها نذكر ما يلي:

- الإتجاهات مكتسبة و متعلمة من البيئة التي تعيش فيها و ليست فطرية.

- يغلب عليها الذاتية لا الموضوعية.

- ثابتة نسبيا، أي أنها تقبل التغيير و التعديل بوجه عام.

- تعتبر بمثابة إستعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.

- تتميز بالإستمرارية و الديمومة النسبية.

- قد تكون سلبية أو إيجابية و لكنها لا تكون محايدة.

- منظمة تنظيما ديناميكيا، بمعنى أنها متصلة ببعضها البعض في التنظيم المعرفي للفرد.

- عملية معرفية ذهنية معقدة لأنها ذات أنواع متعددة تختلف حسب الموضوع أو الشيء.

- تختلف و تتفاوت الإتجاهات من حيث النوع و الشدة و حسب المثيرات التي ترتبط بها.

- تعتبر من الدوافع المهيئة للسلوك.

- الإتجاه يمثل علاقة بين الفرد و بين موضوعات محددة.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- لها خصائص إنفعالية توضح وجود علاقة بين الأفراد و المجتمع من خلال الإتساق و الإتفاق.
- الإتجاهات تكون محددة أو عامة.

### 3- مكونات الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

تتكون الإتجاهات من 04 عناصر أساسية و تتمثل فيما يلي:

❖ المكون الإدراكي: هو عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تساعد الفرد على إدراك الموقف أي أن الصيغة الإدراكية هي التي تحدد للفرد رد فعله في هذا الموقف، و قد يكون الإدراك حسيا عندما تتكون الإتجاهات نحو الماديات أو ما هو ملموس، و قد يكون إجتماعيا، فالمكون الإدراكي يعد من أهم مكونات الإتجاه إذ أنه يمثل الأساس لبقية المكونات.

❖ المكون المعرفي: ينطوي هذا المكون على المعلومات و الحقائق الموضوعية المتوافرة لدى الفرد عن موضوع الإتجاه، فإذا كان الإتجاه في جوهر تفضيل موضوع عن آخر فإن هذه العملية تتطلب بعض العمليات العقلية: كالتمييز و الفهم و الإستدلال والحكم، لذلك تتضمن إتجاهات الفرد نحو بعض المشكلات جانبا عقليا يختلف مستواه باختلاف تعقيد المشكلة.

### ❖ المكون الوجداني:

و يتعلق هذا المكون بالعواطف و المشاعر، التي يتم عادة التعبير عنها في صورة مواتية إتجاه الشيء موضع الإتجاهات، و المكون العاطفي غالبا ما يتم التعبير عنه في صورة تفضيلات.

### ❖ المكون السلوكي:

يعني هذا المكون أنه إذا توفرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها شعور محدد (إيجابي أم سلبي) حيالها، فإنه يصبح أكثر ميلا إلى أن يسلك سلوكا محددًا إتجاه هذا الموضوع، و هنا يجب التفرقة بين الميل السلوكي و السلوك الفعلي، فالأول يعبر عن الرغبة في السلوك كالرغبة في شراء شيء ما، أما الثاني فيرمز إلى الفعل الحقيقي كالشراء

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

في حد ذاته، و يبنى السلوك حيال موضوع ما على بعدين أساسيين و هما البعد الخاص بالشعور إيجابي/ سلبي و البعد الخاص بالإقتراب و الإبتعاد.

**4- وظائف الإتجاهات النفسية الإجتماعية:** تؤدي الإتجاهات مجموعة من الوظائف المختلفة و هي كما يلي:

➤ وظيفة المنفعة.

➤ وظيفة المعرفة.

➤ وظيفة التعبير عن القيمة.

➤ وظيفة الدفاع عن الذات.

➤ وظيفة التكيف.

**5- أنواع الإتجاهات النفسية الإجتماعية:** ونجد مجموعة من التصنيفات نلخصها فيما يلي :

❖ **من حيث الشدة:** و ينقسم إلى نوعين:

- **الإتجاه القوي:** هو الإتجاه الذي يدفع صاحبه لأن يدافع في سبيله قولاً وعملاً و بكل الطرق الممكنة.
- **الإتجاه الضعيف:** عادة ما يكون تأثيرها تافهاً على الفرد إذ يقتصر في أغلب الأحيان على التعبير عنها بالقول فقط.

❖ **من حيث الهدف:** و تنقسم إلى نوعين:

- **الإتجاه الموجب:** هو الإتجاه الذي يدفع الفرد نحو شيء ما الذي يسهم في إشباع حاجاته و رغباته.
- **الإتجاه السالب:** هو الإتجاه الذي يجنح بالفرد بعيداً عن شيء آخر أي أن إتجاهات الفرد نحو كل ما يعيق تحقيق أهدافه.

❖ **من حيث درجة الشمولية:** ينقسم إلى نوعين:

- **الإتجاه الفردي:** و هو الإتجاه الذي يميز به فرداً عن آخر، كإعجاب الفرد بزميل له.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

• الإتجاه الجماعي: و هو الإتجاه المشترك بين عدد كبير من الأفراد، كإعجاب الناس بالبطولة مثلاً.

❖ من حيث الموضوع: و ينقسم إلى:

الإتجاه العام: و هو الإتجاه الذي ينصب على الكليات، و قد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الإتجاهات العامة،

كالإتجاهات الحزبية السياسية، و يلاحظ أن الإتجاه العام هو أكثر شيوعاً و إستقراراً من الإتجاه النوعي.

• الإتجاه النوعي: هو الإتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، و تسلك الإتجاهات النوعية مسلكاً يخضع في

جوهره لإطار الإتجاهات العامة و بذلك تعتمد الإتجاهات النوعية على العامة و تشتق دوافعها منها.

❖ من حيث الوضوح: و تنقسم إلى:

• الإتجاه العلني: و هو الذي يعلنه الفرد و يجهر به و يعبر عنه سلوكياً دون حرج أو خوف.

• الإتجاه السري: و هو الذي يخفيه الفرد و ينكره و يتستر على السلوك المعبر عنه.

**6- تكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية**: إن للإتجاهات سلوكية يمكن إكتسابها وتعديلها بالتعلم فقد يتكون بعضها

بالملاحظة و التقليد حيث يشكل الآباء و المعلمون وبعض الراشدين وأنماط الأقران والإخوة نماذج يعمل الطفل على

ملاحظة سلوكها، وقد تتكون إتجاهات أخرى نتيجة التعلم الإشتراطي بنوعيه الإستجابي والإجرائي من خلال إشتراط

بعض الخبرات الإنفعالية السارة وغير السارة حيث يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي زاد من سروره ويتجنب السلوك

الذي سبب له الألم. وتتكون الاتجاهات النفسية الاجتماعية وفق هذه المراحل :

- **مرحلة التأمل و الإختيار**: و تتضمن التعبير اللفظي عن الميل و الرغبة و الإستعداد للموضوع وخوض التجربة

بإتجاهه.

- **مرحلة الإختيار و التفضيل**: و تتضمن التعبير اللفظي في الإختيار و التفضيل وأداء السلوك يبين تفضيل شيء

عن آخر.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- مرحلة التأييد و المشاركة: ز تتضمن المشاركة و الموافقة و التأييد لموضوع معين وهذه المشاركة تكون لفظية وعملية.

• مرحلة الإهتداء والدعوة العملية: و تتضمن تأييد العمل والدعوة لموضوع الإلتجاه لفظيا مع ممارسة الدعوة للموضوع والتبشير.

• مرحلة التضحية: وتتضمن إظهار الإستعداد للتضحية قولا وعملا بالإضافة إلى التضحية الفعلية لشيء معين في سبيل شيء آخر.

### 7- العوامل المؤثرة في تكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية: و يمكن إجمالها كالتالي :

- الوالدين والأسرة عموما .

- المدرسة والنوادي الرياضية والثقافية .

- المؤسسات الدينية.

- وسائل الإعلام.

- دور الوراثة.

### 8- النظريات المفسرة لتكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

هناك العديد من نظريات تفسير تكوين الإتجاهات، و تتمثل فيما يلي:

❖ النظرية المعرفية: تقوم هذه النظرية على مساعدة الفرد على إعادة تنظيم معلوماته حول موضوع الإلتجاه وإعادة

تنظيم البنى المعرفية المرتبطة به، في ضوء المعلومات والبيانات المستجدة حول موضوع الإلتجاه، ويسير هذا ضمن

المراحل التالية:

✓ تحديد الإتجاهات المراد تكوينها أو تعديلها.

✓ تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة حول الإلتجاه المستهدف.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✓ إبراز التناقض حول محاسن الإتجاه المرغوب فيه، ومساوئ الإتجاه غير المرغوب فيه.

✓ تعزيز الإتجاه المرغوب فيه.

### ❖ النظرية السلوكية:

هذه النظرية إستمدت من نظريات التعلم، حيث إعتمدت على نظرية الإشتراط الكلاسيكي للعالم الروسي بافلوف حيث أن إفتراضها الأساسي هو أن الإتجاهات النفسية متعلمة بنفس الطريقة التي يتم بها تعلم العادات و صور السلوك الأخرى فقد فسرت عملية التعلم من خلال نموذجين أساسيين هما، الشرطية التقليدية والشرطية بالوسائل حيث يؤدي المثير الغير المشروط بشكل تلقائي إلى إستجابة، فالنموذج التقليدي الغير الشرطي يبدأ بمثير غير مشروط الذي يتبعه دائما إستجابة غير مشروطة مثل صدمة كهربائية أو أي مثير ينطوي عليه ألم يترتب عليه إستجابات متنوعة معبرة عن الإنسحاب، أما نموذج الشرطية الظاهرة (أو التعلم القائم على المحاولة و الخطأ) فإنه يتضمن موقف يكون فيه الكائن الحي قادرا على أن يستجيب بصورة مختلفة، والإستجابة حسب هذا النموذج تكون وسيلة للحصول على مكافأة أو لتجنب العقاب، ومع كل محاولة تتزايد عملية التعليم ويتم تعلم هذه الإستجابة.

### - النظرية الإجتماعية:

يؤكد علماء هذه النظرية ومنهم باندورا و والترز على أن الإتجاهات متعلمة وأن تعلمها هذا يتم من خلال نموذج إجتماعي ومن المحاكاة، فالوالدان هما أوضح النماذج التي يحاكي الأطفال سلوكهما، ويتوحدون معها منذ مراحل العمر المبكرة، ثم يأتي دور الأقران في المدرسة و من ثم وسائل لإعلام.

### 9- قياس الإتجاهات النفسية الإجتماعية: الطرق المستعملة والشائعة لقياس الاتجاهات هي :

- |                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| - طريقة ليكرت Likert        | - طريقة بوجاردس Bogardus       |
| - طريقة جيثمان Guttman      | - طريقة ثرستون Thurstone       |
| - طريقة الترتيب Rank Method | - طريقة الانتخاب Voting Method |

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- الأساليب الإسقاطية Projective Techniques: ومن أمثلة هذه الأساليب طريقة التداعي الحر ، طريقة الصور الغامضة ل فروم Vague Figure.

**10- تغيير وتعديل الإتجاهات النفسية الإجتماعية:** نتيجة لإحتكاك الفرد مع البيئة المحيطة به قد يؤدي إلى التأثير على نمط حياته ككل، وبالتالي في إتجاهاته نحو العديد من الأشياء أو الأحداث أو المواقف أو الأفكار ويمكن تعريف تغيير الإتجاه على أنه:

- " الحصول على معلومات جديدة تؤدي هذه الأخيرة إلى تغيير المعتقدات التي يؤمن بها الفرد".

- أو أنه: " عبارة عن تكوين إتجاه جديد بشكل مقصود ومعتمد لأحاله محل إتجاه قديم".

**- دواعي تغيير الأفراد في إتجاهاتهم النفسية الإجتماعية: و تتمثل فيما يلي:**

- ✓ إرتقاء المستوى التعليمي والثقافي للفرد قد يؤدي إلى رغبته في تغيير إتجاهاته حول مواضيع معينة.
- ✓ إكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة قد تؤثر على فهمه وإدراكه للمواقف وبالتالي قد تدفعه إلى إدخال بعض التغيير على طريقة إستجابته لتلك المواقف.
- ✓ تغيير الظروف قد تدفع الفرد إلى إعادة النظر في مواقف أو أشخاص معينين.
- ✓ شخصية الفرد قد تمر بمراحل تكوين معينة وقد يصاحب ذلك نوع من تجديد للإتجاهات لتعكس شخصيته.
- ✓ ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها كلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير كلما سهلت عملية التغيير.

✓ الظروف المتعلقة بالبيئة التي يحتك بها الفرد (سياسية، إقتصادية، دينية) قد تؤدي إلى تغيير إتجاهاته.

❖ **خطوات عملية تغيير الإتجاهات النفسية الإجتماعية:** هناك خمسة خطوات رئيسية وتتمثل فيما يلي:

✓ تحديد وحصر الإتجاهات المرغوب في تغييرها.

✓ تحديد وحصر الإتجاهات المراد تكوينها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✓ تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الإتجاهات القديمة وبين الإتجاهات التي ترغب في تكوينها أي تحديد الفجوة السلوكية.

✓ التحدث بلباقة عن الفجوة السلوكية.

✓ خلق نوع من الإحتلال العصبي المؤقت الذي يدفع الفرد إلى السلوك المرغوب.

❖ أساليب تغيير الإتجاهات النفسية الإجتماعية : على الرغم من تعدد الطرق والأساليب المستخدمة في تغيير

الإتجاهات إلا أن هناك أسلوبين فقط وهما:

• الإقناع: تتطلب عملية الإقناع إلى وجود عنصرين أساسيين هما:

– قدرة القائم بالإقناع.

– محتوى الرسالة.

فالرسالة التي تركز على أساس قوى من المنطق وقد صيغت عباراتها بسلاسة ووضوح وذات ملامح محددة ومنطقية وأحكام تجد طريقها إلى هدفها في الإقناع و تغيير إتجاه المستقبل أكثر من الرسالة الركيكة والمعقدة والتي تفتقر إلى الحجة.

• التنافر الوجداني:

إن قدرة القائم بالإقناع على إحداث تنافر وشكوك في أفكار ومعتقدات ومشاعر الفرد تجاه شيء معين يساعد كثيرا على تغيير إتجاهاته النفسية، ويمر تغيير الإتجاه المستند على فكرة التنافر الوجداني على المراحل المبنية والتي توضح أن الشخص المستهدف يدرك أن هناك تنافر بين الأفكار والمشاعر القديمة والجديدة، وكلما كانت جذابة وقوية ومنطقية ولها حجج كلما كان الأمر سهلا، وبلي ذلك قيام الشخص المستهدف بمناقشة الأفكار الجديدة ومحاولة قبولها أو رفضها فإن قبلها تمت عملية التغيير في الإتجاه و إن رفضها فإن عملية تغيير الإتجاه قد فشلت وربما يحتاج إلى مجهودات منظمة أخرى لذلك.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

❖ العوامل التي تجعل تغيير الإتجاهات النفسية الإجتماعية سهلة: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ ضعف الإتجاه وعدم رسوخه.
- ✓ وجود إتجاهات متوازية أو متساوية في قوتها بحيث يمكن ترجيح أحدهما على باقي الإتجاهات.
- ✓ توزع الرأي بين إتجاهات مختلفة.
- ✓ عدم تبلور ووضوح إتجاه الفرد أساسا نحو موضوع الإتجاه.
- ✓ عدم وجود مؤثرات مضادة.
- ✓ وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الإتجاه.
- ✓ سطحية و هامشية الإتجاه.

❖ عوائق تغيير الإتجاهات النفسية الإجتماعية: تتمثل هذه العوائق فيما يلي:

- ✓ عدم توافر المعلومات الكافية لتغيير الإتجاه.
- ✓ الإتجاهات ذات العلاقة القوية بمصالح الأفراد صعبة التغيير.
- ✓ الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- ✓ طبيعة الفرد الذي نريد تغيير إتجاهه.
- ✓ خصائص الإتجاه نفسه.

- المراجع المعتمد عليها :

- لامبرت وليم ولامبرت والاس (1993): علم النفس الإجتماعي، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت.
- عبد الحافظ سلامة (2007): علم النفس الإجتماعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سامر جلدة (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

- محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ب ط، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- سامي محسن الختاتة وفاطمة عبد الرحيم النوايسة (2010): علم النفس الإجتماعي، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

- شوقي ناجي جواد (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- زاهد محمد الديري (2011): السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- محمد شحاته ربيع (2011): علم النفس الإجتماعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

الدرس الخامس : الثقافة التنظيمية

- عناصره:

أولا - تعريف الثقافة التنظيمية

ثانيا : الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

ثالثا - أهمية الثقافة التنظيمية

رابعا - خصائصها وعناصرها

خامسا - مستوياتها

سادسا - أبعادها

سابعا - أنواعها

ثامنا - آليات ووسائل اكتسابها

تاسعا - نظرياتها

عاشرا - بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل المنظمات

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

# مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

## تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات الأكثر تناولا في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي ، باعتبارها من أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في عالم المنظمات اليوم الذي يمتاز بالحيوية والتجديد وحدة المنافسة والتي من شأنها التأثير على أداء المنظمات الكلي في تحقيق أهدافها المنشودة . ونحاول من خلال هذه المحاضرة الإحاطة بماهية الثقافة التنظيمية وأبعادها وعناصرها ، مع إبراز أثرها الكبير على أنشطة المنظمة ككل.

## أولا : تعريف الثقافة التنظيمية :

قبل الحديث عن الثقافة التنظيمية يمكننا إعطاء تعريفا واضحا لمصطلح الثقافة ككل ، وهذا من خلال تعريف الباحث تايلور **Taylor** الذي عرف الثقافة في كونها : " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والاخلاق والقوانين ، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في جماعة.".

أما مصطلح الثقافة التنظيمية فنجد مجموعة من التعريفات اختلفت اختلافا بسيطا في محاولاتها للاحاطة بهذا المصطلح ، وقد يرجع هذا الاختلاف لطبيعة تخصصات الباحثين وتوجهاتهم الفكرية أو مجالات بحثهم . ونحاول إعطاء بعض من هذه التعاريف فيما يلي :

- يعرف الباحثين **سيزلاقي ووالاس** الثقافة التنظيمية في كونها: " ما تشمل عليه بيئة المنظمات من فلسفات واستراتيجيات وقيم ومسلّمات ومعتقدات ، ومعايير تشترك في تكوين شخصيات العاملين بها وسلوكياتهم."

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- كما يعرفها ادغار شين **Edgar chein** في كتابه "الثقافة التنظيمية و القيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها."

- كما يمكن تعريفها في أنها: "تتكون من قيم و معتقدات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان ، و أنماط سلوكية مشتركة و ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها ، وهي تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد."

و يمكن تلخيص هذه التعريفات في النقاط التالية :

✚ الثقافة التنظيمية إطار مركب و متكامل لمسار قيم الأفراد داخل المنظمة ، فهم يفكرون و يعملون بالطريقة التي تمثل بها الثقافة، وهي مشتركة بين جميع العاملين .

✚ تمثل كل من العادات و القيم و الاتجاهات ، و الفلسفات و الافتراضات و الاستراتيجيات و الأخلاق ...

✚ الثقافة التنظيمية تكتسب ، و لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات.

### ثانيا : الفرق بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي :

قد نجد أن بعض الباحثين يخلطون بين مصطلح الثقافة التنظيمية **Organizational Culture** و مصطلح المناخ التنظيمي **Organizational Climate** ، و يرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين، حيث يذهب بعضهم إلى عدم التفريق بينهما، بينما ترى الأكثرية منهم أن ثمة فرقا بين هذين المصطلحين، و من أولئك الباحث **إيكفال Ekvall** الذي يقول بأن المناخ التنظيمي يعكس "الأنماط السلوكية و الاتجاهات و المشاعر المتكررة و القابلة للملاحظة، و التي تصف الحياة في

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

المنظمة"، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقاً للمنظمة. ويذكر اشفورث Ashforth فرقاً طفيفاً بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بقوله: كلاهما يقعان داخل نسق متصل الحلقات Spectrum ، فالمناخ التنظيمي يمثل "الشعور الفردي"، بينما تجسد الثقافة التنظيمية "الاشعور الجمعي" ، وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس بالعكس.

### ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية :

يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة ، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة بما تحمله من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المشرفين ، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ، ومؤيدا للإدارة ، ومساعدة لها في تحقيق أهدافها ، كما أنها ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات متميزة.

### رابعا : خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية :

أ- خصائصها : تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمد من خصائص الثقافة العامة من ناحية ، وخصائص المنظمات من ناحية أخرى ، ويمكن تحديد هذه الخصائص كما يلي :

- الإنسانية : الإنسان هو المصدر الرئيس للثقافة ، وبدونه لا تكون ثقافة.
- الاكتساب والتعلم : مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة ، ويتم اكتسابها عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود.
- الاستمرارية : تحتفظ بكيانها لعدة أجيال وان تعرضت المنظمات إلى تغيرات مفاجئة أو تدريجية.
- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور أو عقود طويلة من الزمن.
- الانتقائية : التراكم الثقافي في المنظمات يخضع لعمليات انتقاء للعناصر التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة بسبب جملة من التغيرات والظروف المحيطة بها .
- القابلية للانتشار : وهذا بسبب احتكاك الأفراد ببعضهم البعض .
- التغيير : وهذا من أجل التكيف مع الأحداث الجديدة في البيئة الخارجية والداخلية.
- التكاملية : اتحاد المكونات الثقافية يشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية من أجل تحقيق نجاح عملية تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ب- عناصرها : أتفق اغلب الباحثين أن العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية هي :

- ✓ **القيم التنظيمية** : وهي عبارة اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، ما هو جيد وما هو سيء ، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوكيات العاملين .
- ✓ **المعتقدات التنظيمية** : عبارة عن أفكار مشتركة حول العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. مثل معتقد أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار....
- ✓ **الأعراف التنظيمية** : عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة لها ولهم. وفي الغالب نجدها غير مكتوبة مع وجوب إتباعها.
- ✓ **التوقعات التنظيمية** : يمكن القول أنها التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد ( ما يتوقعه من المنظمة) والمنظمة ( ما تتوقعه من الفرد).

### خامسا : مستويات الثقافة التنظيمية :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة :

- **المستوى الأول** : جزء ظاهر من أنماط السلوك ( مرئي) ، ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في السلوكيات والتصرفات ، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصاص والرموز مثل الاحتفال باستقبال مدير جديد ، تكريم العمال المتميزين....
- **المستوى الثاني** : جزء على مستوى الوعي الأوسع ، أو ما يعرف بالقيم والنمط السلوكي للعاملين كما يحدد هذا المستوى ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك مثل احترام وقت العمل والانضباط والجدية في العمل.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

○ **المستوى الثالث :** جزء المسلمات ، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على عاها ، فهي غير مرئية ، مثل الأشياء التي توجه العاملين داخل المنظمة مثل اللوائح والتشريعات.

**سادسا : أبعاد الثقافة التنظيمية :**

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها على السلوك التنظيمي إلى الأبعاد التالية :

- **البعد التحفيزي :** الثقافة التنظيمية هنا تمثل المجال الداخلي والواسع للبيئة التنظيمية التي تتخذ البعد التحفيزي كوسيلة للضغط على الأفراد من أجل تعزيز السلوكيات المرغوبة ، وتجنب الانحرافات.
- **البعد التسييري :** وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة والتسيير ، فالثقافة هي من تقوم بتحديد طرق التسيير البشري للوصول إلى الفعالية التنظيمية.
- **البعد الاستراتيجي :** الثقافة التنظيمية هي من تحدد نوع الإستراتيجية ، وهل هذه الإستراتيجية تحقق الأهداف المسطرة أم لا ؟ وان كانت مطابقة للقيم والمعايير ومناخ المنظمة ؟
- **البعد التنافسي :** الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها الثقافية ، كما أنها تحدد للعاملين طرق التصرف مع المعلومات والاستفادة منها من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- **البعد التغييري :** هي وسيلة ناجعة في تسيير التغيير ، خاصة عند التعامل مع العنصر البشري .

**سابعا : أنواع الثقافة التنظيمية :**

تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج من الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أ- **الثقافة التنظيمية من حيث درجة التأثير:** وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة، وتعنى قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة.

ب- **من حيث النموذج السائد:** لقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا ، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها (الاتصال واتخاذ القرارات الرقابة والتنظيم والتكوين والتغيير والتكنولوجيا والمنافسة) وغيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في:

- **النموذج العلمي:** يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من **تيلور وفايول** وذلك انطلاقاً من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل.

- **النموذج القانوني:** يأخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية كذلك بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية **لماكس فيبر Max Weber** إذ يعتبر الأول الذي عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة ، فهو ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر رؤسائه ليس بدافع الخوف وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية.

- **النموذج الاستحقاقى:** يرتبط بتيار أو مدرسة العلاقات الإنسانية الذي تكلم عن أثر الحالة النفسية والاجتماعية في سلوك العاملين داخل التنظيم. هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقاً نحو المردود.

- **النموذج التطوري:** ظهر تناول آخر يركز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المنظمة وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية كما تركز على أن الاقتصادي لا بد وأن يحرك

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

بواسطة الاجتماعي (الأفراد) ، إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي ، إن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة. هذا النموذج يقتضي تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري مما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة إذا فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي أين يسود النضج التام في المنظمة فالكل يدرك مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف.

ت- من حيث نمط التسيير : ويمكن تقسيمها إلى نوعين : ثقافة تسلطية وثقافة ديمقراطية.

ث- من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى:

- **ثقافة ديناميكية:** التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.
- **ثقافة سلبية:** وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسساتهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع ، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج.

ج- من حيث المناهج: يمكن تصنيف مناهج الثقافة إما إلى هيكلية أو تفسيرية ، فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ومن النماذج الشهيرة ما اقترحه **Charles Handy (1985)** الذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة:

➤ **ثقافة الدور:** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لانجاز المهام وتحقيق الأهداف. وفي ظل هذا النوع من الثقافة فان كل فرد يقوم بدور محدد يجب التقيد به.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

➤ **ثقافة القوة :** في ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة ، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح. إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور .

➤ **ثقافة المهمة :** تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع ، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية واعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعا للابتكار .

➤ **ثقافة الفرد:** وتركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر ، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية.

### ثامنا : آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية :

هناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها :

- **البيانات الرسمية :** تشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية .
- **القدرة :** التركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- **الرموز العلنية :** تشمل نظم الحوافز والمكافآت ، ونظم المركز ومعايير الترقية.
- **الروايات والقصص والأساطير :** بعضها صحيح والآخر أسطوري ، لكنها تفيد في توطيد الثقافة.
- **موضع اهتمام القادة :** ما هي الأشياء التي يهتمون بها؟
- **ردود الفعل اتجاه الأزمات :** كيف يتفاعل القادة مع الأزمات؟
- **التركيب التنظيمي :** المركزية واللامركزية.

- **النظم الداخلية للتنظيم** : من يتحكم في المعلومات؟ من يحصل عليها ؟ كيف يتم التقييم؟
- **سياسات شؤون الموظفين** : السياسات المتعلقة بالتعيين والتدريب ، الترقية ، إنهاء الخدمة والتقاعد.

### تاسعا : نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي، و قد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد و الجماعات و التنظيم و من بين هذه النظريات نجد:

- **نظرية سجية الثقافة**: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

- **نظرية القيم** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و يورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد ، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة.

- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، و عن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، و الأشخاص الذين يؤدون أدورا مهمة في حياتهم الوظيفية، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة. و باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

- نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها و قواعد السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي.

- نظرية التوافق: تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياستها و استراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المنظمة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **نظرية التكيف:** و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المنظمة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، و زيادة انتمائهم و شعورهم بالإرتباط و الولاء و الإبداع.

### عاشرا : بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل المنظمات :

تؤدي تناقضات القيم والتصورات إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على الأسباب القيمية ، وقد يؤدي سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بدفعهم إلى مجموعة من العمليات التي تتدرج حسب التناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب:

• **صعوبة التكيف:** إن قوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الاتجاهات مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني والتوازن لدى الفرد في حد ذاته وبين العمال فيما بينهم.

• **فشل التكيف:** وتظهر في هذه المرحلة ثلاث صور لمظاهر الفشل:

✓ **سوء العلاقات الإنسانية:** هناك اختلاف في طبيعة القيم وفي درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين .

✓ **انخفاض الرضا المهني:** إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافر والدوافع إلى الإنجاز أو اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✓ **الإجهاد الذهني والبدني:** إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني واختلاف التصورات

والمعتقدات يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي

إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب.

• **المواجهة:** إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى

ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط هي:

▪ **الانسحاب:** ويكون في صورتين تتمثل الصورة الأولى في ترك العمل نهائيا وخاصة في حالات الرخاء

الاقتصادي الذي يسمح للعامل بإيجاد شغل في مؤسسة أخرى وقد يفضل العامل البطالة على

التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات ، بينما تتمثل الصورة الإنسحابية الثانية في

البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في

أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

▪ **الصراع:** ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا ويكون في صورة صراعات عمالية

واضطرابات واختلافات واضحة قد تظهر أسبابا أخرى وتعتبر كبش فداء لتبرير صراعات نادرة ما

يتعرف على أسبابها القيمية ودوافعها الحقيقية.

▪ **التخريب:** ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلة حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا

للتوقف عن العمل ولو لمدة.

فهذه الانعكاسات التي تظهر في تصرفات الأفراد في المنظمات سواء بشكل مقصود شعوري أو بغير

وعي نتيجة للاتجاهات والقيم المكتسبة تؤثر على فعالية التنظيم ومستويات التسيير ونجاح التغيير مما

يؤكد مرة أخرى على أن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي هام لانصهار الأفكار والمعتقدات وتوحيد التصور

وبناء نماذج وقيم مشتركة بين الأفراد واعتمادها كوسيلة للتوجيه والتسيير والتحفيز والتغيير .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي  
السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- المراجع المعتمد عليها :

- العديلي ناصر محمد (1996): السلوك الانساني والتنظيمي - منظور مقارن - ، معهد الإدارة العامة  
الرياض ، السعودية.

- بوفلجة غياث ( 1998): القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران، الجزائر.

- موسى اللوزي ( 2002): التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

- مؤيد سعيد سالم ( 2002): تنظيم المنظمات ، ط 1 ، دار عالم للكتاب الحديث ، اربد ، الأردن.

- حسين حريم ( 2003): السلوك التنظيمي - منظور كلي - ، دار الحامد ، عمان ، الأردن.

- محمد قاسم القريوتي ( 2004 ) : السلوك التنظيمي ، ط 4 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن.

- محمود سلمان العميان ( 2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع  
عمان الأردن .

- بلقاسم سلاطونية، اسماعيل قيرة ( 2008): التنظيم الحديث للمؤسسة التطور و المفهوم، دار الفجر للنشر  
و التوزيع، جامعة بسكرة، الجزائر.

- حسين حريم ( 2008): السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر ، عمان ،  
الأردن.

- Gilles Bressy et Christian Kankoyt(1998) : **Economie d'entreprise**, 4 édition

Dalloz. Paris.

- -Steven L. MC Shame & Mary Ann von Glinow(2000): **Organizational behavior** , Mc Graw Hill , USA .

- Amburgey, Dale.(2005): **An analysis of the relationship between job satisfaction**, organization culture, and perceived leadership characteristics.

University of central Florida, Orlando, Florida, USA.

الدرس السادس : الفعالية التنظيمية

عناصره:

أولا - تعريف الفعالية التنظيمية

ثانيا - الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة

ثالثا - عناصر المنظمة الفعالة

رابعا - خصائص الفعالية التنظيمية

خامسا - العوامل المؤثرة في قياس فعالية المنظمة

سادسا - المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية

سابعا - مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

أولاً : تعريف الفعالية التنظيمية :

عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية فإن التعدد والاختلاف هو الغالب عليه ، وذلك لاختلاف توجهات الباحثين والمفكرين عند تناولهم لهذا المتغير التنظيمي ، ويمكن إيجاز بعض التعريفات له في ما يلي :

- عرفها كيرشوف **Krchoff** على أنها : " مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها . "

- كما عرفها اندرسون **Anderson** في كونها : " قياس مستوى انجاز الأهداف ، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم. "

- في حين يرى **كامبل Cambell** أن : " المنظمة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها . " بمعنى نقول عن المنظمة أنها فعالة عندما تستطيع تحقيق أهدافها ، وفشلها في ذلك يعني أنها تتصف بعدم الفعالية.

- وهناك من يعرفها بشكل مغاير مثل **الفار Alvar** الذي يتكلم عن الفعالية في : " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو ، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها. "

في هذا التعريف فعالية المنظمة تكمن في :

➤ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

➤ قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء.

➤ قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

- كم أن هناك من يعرف الفعالية من خلال درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

عموما يمكن تعريف الفعالية التنظيمية في كونها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا ، ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرار بما يضمن لها البقاء والنمو .

### ثانيا : الفرق بين الفعالية وكفاءة المنظمة :

بعد أن قلنا أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها يمكن أن نعرف الكفاءة التنظيمية في كونها ترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة ، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات ( تكلفة الحصول على هذه المخرجات ) . كم يمكن تعريفها في أنها تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة ( التوازن بين المدخلات والنشاطات والمخرجات).

إذا هناك فرق بين الفعالية والكفاءة ، فالمنظمة يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير . كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة . ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف .

يمكن أن نحدد بعض الفروقات بين المصطلحين كذلك فيما يلي :

- مفهوم الفعالية أوسع واشمل من مفهوم الكفاءة ، باعتبار أن الفعالية تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية .

- مفهوم الكفاءة غالبا ما يركز فقط على العمليات الداخلية للمنظمة ، بينما يشير مفهوم الفعالية إلى

مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف .

- الفعالية ترتبط بالأهداف في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل .

### ثالثا : عناصر المنظمة الفعالة :

يمكن الحديث عن عناصر المنظمة الفعالة في العناصر الحيوية التالية :

أ- **المورد البشري والعامل ذو معرفة** : بحكم أن العنصر البشري هو أهم عناصر المنظمة وأساس تطورها ونموها ، بما يمتلك من قدرات وإمكانات فكرية تساعد المنظمة على تطوير قدراتها وزيادة فعاليتها ضمن عالم المنظمات ، ويتخذ السلوك الإنساني ثلاثة أنماط رئيسية :

❖ **السلوك المعاون ( الايجابي )**: وهو السلوك الذي يتوافق مع سياسات المنظمة ، ويساعد على تحقيق أهدافها.

❖ **السلوك السلبي ( المناقض )**: وهو السلوك الذي يتعارض مع فلسفة المنظمة ، ويسهم في عدم تحقيق أهدافها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

❖ **السلوك المحايد** : وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية أو السلبية .

أي أن الفرد العامل في المؤسسة يختار إما أن يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايدا في علاقته مع منظمته ، وعلى المنظمة أن تبحث عن أنجع السبل من اجل حفز الفرد العامل على إرساء السلوك الايجابي في نشاطاته داخل المنظمة.

ب- **فرق العمل** : وهي فرق ذاتية الإدارة ، تقوم بانجاز أعمال من بدايتها إلى نهايتها ، مع حرصها على تحقيق الأهداف بفعالية كبيرة ، كما أنها تتحمل مسؤولية المشاريع من بدايتها إلى نهايتها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ت - نظم المعلومات : وهنا الحديث عن المعلومات وطرق إدارتها ، وشبكات الحواسيب الآلية والبرامج الالكترونية التي تربط كل الفرق ببعضها البعض ، مع بناء جسور التفاعل المعلوماتي بينها.

رابعا : خصائص الفعالية التنظيمية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

➤ **خاصية نسبية** : إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة ، حيث أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق المقارنة بين وضعين أو أكثر ، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوما بالزمان والمكان حينئذ .

➤ **خاصية تراكمية** : باعتبارها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن .

➤ **صفة التعدد** : تتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة.

➤ **الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة** ، فهي مركب مفاهيمي مختلف المعاني

ومتعدد الأبعاد مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحدة مغالطة منهجية ومنطقية.

**خامسا : العوامل المؤثرة في قياس فعالية المنظمة** : يمكن الحديث هنا عن ثلاثة عوامل رئيسية هي :

- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية : وهي متعلقة بشؤون الأفراد العاملين مثل دوافعهم ، اتجاهاتهم ميولهم ورغباتهم ، راضهم الوظيفي ، توافهم المهني ، والمنظمة الفعالة هي من تسعى إلى تعميق وتطوير حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية بما يعزز استقرارها التنظيمي وتحقيق أهدافها.
- العوامل الفنية والتكنولوجية : هي المتعلقة بالمباني والآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين ، الاستراتيجيات والسياسات... الخ

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة : تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام ، سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع ، في الوقت والمكان المناسبين وبالسر الملائم أو الخدمة المناسبة.

### سادسا : المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية :

المؤسسة الفعالة هي من تستطيع تحقيق أهدافها في ظل الظروف الداخلية والخارجية وللحكم على مدى فعالية المؤسسة يجدر بنا البحث عن مؤشرات وأساليب لقياسها ويمكن تصنيف هذه المؤشرات والأساليب كما يلي:

- **حسب بريس:** وضع خمسة عوامل سماها "العوامل الوسيطة" وتعد مقومات جادة للفعالية وهي:

-الإنتاجية.

-اتساق السلوك.

-الروح المعنوية.

-التكيف.

-استقرار المؤسسة .

- **حسب الباحث كامبيل (1974Campbell) في:**

-**الفعالية العامة:** تتمثل في الآراء والأحكام التي تشخص حالة المنظمة، وذلك بالاعتماد على

الخبراء والمختصين.

-**الإنتاجية:** تعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تقدمها المنظمة، وتقاس عادة

على مستوى الفرد والجماعة ككل من خلال سجلات الأداء أو الأحكام والتقديرات.

-**الكفاءة:** تم شرحها سابقا.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

-**الربحية:** إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبالتالي تحقيق أهدافها، وتقاس من خلال كمية الإيرادات من المبيعات بعد خصم أية تكاليف أو متطلبات.

-**الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها العاملون فيه على إشباع حاجاتهم، كما يحصل العملاء على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن رضا الأطراف المتعاملة مع المنظمة من موظفين وعملاء هي مؤشرات لنجاح المنظمة.

-**التحفيز والدافعية:** هي درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة

-**حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

-**الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.

-**النمو:** وتقف عليها بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

-**معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر

-**دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

-**الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

-**الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

-**المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

-درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

-الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

-تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

-التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء ... إلخ

-المهارات العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

-المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

-إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

-الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال وحصولها على ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.

-التقييم الخارجي: والذي يتمثل وفي وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة والتي تربطهم مع المؤسسة.

-تكلفة الإدارة: والتي تمثل النسبة بين مرتبات، ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال .

-مدى المشاركة: من قبل أعضاء المنظمة في اتخاذ القرار.

-برامج التكوين والتطوير: الفرص المتاحة لتنمية الموارد المتاحة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

-التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز.

-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يتمثل في ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل

المنظمة بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

-تخطيط وتحديد الأهداف: إن توفير المهارات الاجتماعية لدى المديرين يضمن توفير الدعم

والمساندة للعاملين عند مواجهتهم للمشاكل في العمل.

-تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف هامة وجديدة.

### سابعاً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

عند دراستنا للمداخل التي تناولت بالدراسة الفعالية التنظيمية نجد عدم الاتفاق على المدخل المناسب

لقياسها ، وتعدد المداخل، وهذا يرجع إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض بين توجهات الباحثين

والمفكرين ، أو تركيز كل باحث على جانب معين من جوانب الفعالية مع إهمال جوانب أخرى ، ونحاول

تسليط الضوء على أهم المداخل ، وهي كما يلي :

### أ - مدخل تحقيق الأهداف The Goal Attainment Approach :

ابرز رواده نجد ايتزيوني وبيرو وشوربيد Etziouni and Perrow and Chorpade يقرر

مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس

الوسائل ، وبالتالي فإن النتيجة النهائية هي التي تحدد وسيلة القياس الأساسية للفعالية ، فكلما اقتربت أو

تطابقت مخرجات المنظمة مع الأهداف كلما كانت هذه المنظمة فعالة.

ب - مدخل موارد النظام **System Resources Approach** :

غالبا ما يشار إلى نموذجين رئيسيين لمدخل موارد النظام ، الأول هو نموذج **Katz and Kahn** والثاني نموذج **Yachtman and Seashore** و **Kahn** ، حيث يجمع هذان النموذجان على أن الفعالية التنظيمية عبارة عن محصلة أنشطة تخدم وظائف المنظمة إضافة إلى الأنشطة الموجهة لاستغلال الحد الأقصى من الموارد المتاحة للمنظمة في بيئتها. بمعنى أن فعالية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها والحفاظ على بقائها.

ت - مدخل العمليات الداخلية **Internal Processes Approach** :

يعتمد هذا المدخل على العمليات التنظيمية الداخلية كخصائص مميزة لتعريف الفعالية ، فهو يركز على رؤية الفعالية بلغة عملية بدلا من حالة نهائية ، بمعنى انه يقيم الفعالية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلا من التركيز على النتائج أو النهايات . فتكامل عناصر التنظيم مع بعضها وانسجامها مع النظام ، غياب علامات التوتر والصراع ، وسريان إجراءات العمل بطريقة سلسلة وانخفاض مستويات الغياب ودوران العمل ، وتدفق المعلومات من خلال منظومة اتصالية ناجعة تعبر كلها عن الفعالية التنظيمية التي ترتبط كليا بما يجري داخل التنظيم من أنشطة وعمليات.

### ث - مدخل جمهور المستفيدين **Multiple Constituency Approach**:

يطلق عليه اسم المدخل الايكولوجي ، أو نموذج الرضا/المشاركة ، أو مدخل الرضا الفردي ، أو مدخل المنتفعين المتعددين ، وجميعها مسميات لمفهوم واحد.

واستنادا لرأي ميلز وكيلي **Miles and Keely** تعرف الفعالية بموجبه بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة ، فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صناعة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعا من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء وفعالية أكبر.

### ج- مدخل القيم المتنافسة **Competing Values Approach** : أو مدخل المساومة أو التنافس

وظهر هذا المدخل على يد كل من كوين و رورباخ **Quinn and Rohrbaugh** ، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من اجل تحقيق أهداف متنوعة ، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات.

وتتبع علاقة القيم بفعالية المنظمة من حقيقة تعدد الأطراف التي لابد أن تساهم بشكل مباشر في رسم سياسات واتخاذ قرارات المنظمة وتنفيذها وتقييمها وقياس تأثيرها وفعاليتها. ومعرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها في الحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتقييم يعد مؤشرا مهما من مؤشرات الفعالية التنظيمية.

- المراجع المعتمد عليها:

- علي سعيد الشواف ( 1989): قياس متغيرات الفعالية التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض  
السعودية.

- شوقي ناجي جواد (2000): السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

- صالح بونوار ( 2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال  
للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر.

- محمد حسن أحمد (2008): إدارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز للمعرفة ، عمان ، الأردن.

- محمد قاسم القريوني ( 2008): نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

- نورالدين بشير تاويريريت ( 2009): الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق ، ط1، عالم الكتب  
الحديث للنشر والتوزيع ، أربد ، الأردن.

- بوفلجة غياث ( 2015): القيم الثقافية وفعالية المنظمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

- Robbins, Stephen P(1990): **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Prentice-Hall International, London, 3rd Edition.

- Ecosip(1999) : **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris.

- Alfred Zeyl, Armand Dayan(2000) : **Force de vente: Direction, organisation, gestion**, édition d'organisation, Paris 2<sup>ème</sup> édition.

الدرس السابع : العدالة التنظيمية

عناصره:

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية

خامساً: العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة

سادساً: نظريات العدالة

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### أولا : تعريف العدالة التنظيمية: Organizational Justice:

- **العدالة لغة** : جاء في لسان العرب أن العدل ما قام فيه النفوس انه مستقيم وهو ضد الجور ، من أسماء المولى عز وجل وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم....والعدل هو الحكم بالحق ، يقال هو يقضي بالحق ويعدل ، وهو حكم عادل ذو معدلة في حكمه ، وعدل الشيء ، يعدله ، عدلا.

- **العدالة التنظيمية اصطلاحا** : يستند هذا المفهوم أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي قدمها أدامس **Adams** سنة **1963** والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين. ، ومفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية ، ويختلف من شخص إلى آخر ( ما أراه عادلا قد يراه شخص آخر تحيزا )، ويمكن لنا إعطاء مجموعة من التعريفات لهذا المفهوم فيما يلي :

➤ هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

➤ النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة ، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

➤ العدالة تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة.

➤ هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني ، وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية :

تلعب العدالة التنظيمية دورا مهما في المنظمة باعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكمل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، ويمكن أن نحدد أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية :

❖ تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المنظمة لهم أي اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمنظمتهم بالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من اجل تقديم أداء متميز .

❖ إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي ، كونه يعيق تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا .

❖ تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية ، حيث تعمل على جذبها خصوصا الطموحة منها ، فإحساس الأفراد بتوفر العدالة في منظمة ما خاصة في نظام الأجور والتعويضات ، والاعتراف بالتميز في الأداء وفي الكفاءات والقدرات يدفعهم للالتحاق بمثل هذه المنظمة .

❖ تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة .

❖ تعمل على تحقيق الاندماج والانصهار الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة ، وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل وروح الجماعة داخل المنظمة التي يعملون لصالحها .

❖ تبرز أهمية العدالة التنظيمية حينما يراها البعض أداة إدارية تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة ، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها ، كما تمكن المدراء من تحقيق الأهداف الصعبة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ثالثا : أبعاد العدالة التنظيمية :

يتفق معظم الدراسيين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من 03 أبعاد رئيسية وهي : عدالة التوزيع  
عدالة الإجراءات / عدالة التعاملات ، لكن هناك من يضيف عدالة التقييم وعدالة الأخلاق. وسنحاول تناول  
هذه الأبعاد بشيء من التفصيل :

أ/ **العدالة التوزيعية Distributive Justice** : هي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها  
الموظف والتي تتمثل في الأجور ، الحوافز ، فرص الترقية، عدد ساعات العمل ، أعباء وواجبات الوظيفة  
وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية .  
وللعدالة التوزيعية جانبين :

➤ الجانب المادي ( هيكل التوزيعات) : مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه (كم  
وكيف تتم المكافأة؟)

➤ الجانب الاجتماعي : المعاملة الشخصية لمتخذ القرار للفرد المكافأ.

ب/ **العدالة الإجرائية Procedural Justice** : لديها عدة تعريفات منها :

- التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد.
- الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل مثل  
اتخاذ أو تبني قرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات ، قدرة الموظف على الطعن في تقييم  
الأداء...

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

وعدالة الإجراءات تشمل 03 عناصر وهي :

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
  - شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
  - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد ( متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.
- والعدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما :

- **الجانب المادي** : مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة مثل الإجراءات المتعلقة بالأجور ، الشكاوي ، وضع معدلات الأداء وتقييمه ، إجراءات الترقية والتدريب والنقل...
- **الجانب الاجتماعي** : الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات تنفيذه.

**ت/ عدالة التعاملات Intersectional Justice**: وتعرف على أنها تعبر عن :

- مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية ، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس، الثقة ، المصارحة الاهتمام.

ويمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي :

- ❖ جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- ❖ مدى الاحترام وخلق الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- ❖ درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بطريقة صحيحة.

ث/ العدالة التقييمية Evaluational Justice :

تعبّر عن درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ، مما يعزز رضاه عن نظام العمل واطمئنانه إزاء فرص ترقّيته وتطوره الوظيفي.

ج/ العدالة الأخلاقية Moral Justice :

تعبّر عن شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

رابعاً : مبادئ العدالة التنظيمية :

أهم هذه المبادئ نجد :

✚ مبدأ المساواة : وتتمثل في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

✚ مبدأ الأخلاقي : الاستقامة ، النزاهة ، الأمانة ، الإخلاص.

✚ مبدأ الدقة والتصحيح : الإجراءات تبنى على أساس معلومات دقيقة وواضحة ، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

✚ مبدأ الالتزام : بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

✚ مبدأ المشاركة : كل الأطراف تشارك في صنع واتخاذ القرارات.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

وقد حدد هنري فايول **Henry Fayol** مجموعة من المبادئ الإدارية ( 14 مبدأ) يمكن ربطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي :

- ❖ المبادئ العامة للعدالة التنظيمية : المساواة ، المبدأ الأخلاقي.
- ❖ مبادئ عدالة التوزيع : الترتيب ، الأجر المناسب ، تقسيم العمل.
- ❖ مبادئ عدالة الإجراءات : المركزية ، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية ، تسلسل السلطة ، السلطة والمسؤولية، المساواة، وحدة الهدف.
- ❖ مبادئ عدالة التعاملات: وحدة الأمر ، التأديب ، المبادرة ، المصلحة العامة ، روح الفريق.

### خامسا : العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة :

#### 1-5 - العدالة في مدخل المدرسة الكلاسيكية : أهم افتراضاتها :

- الإنسان كائن اقتصادي رشيد.

- الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي

- الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.

رواد المدرسة التقليدية يرون أن العدالة التنظيمية هي **عدالة معيارية Normative** ، وهي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق والتي يتم من خلالها تحقيق العدالة.

ومن الانتقادات التي قدمت لهذه المدرسة ما يلي :

✓ الإنسان ليس آلة ، وليس هدفه على الدوام هو تعظيم العائد المادي وشعوره بالعدالة يكمن في

الحصول على اجر مناسب ، بل هو كائن اجتماعي في المقام الأول.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✓ النماذج المقترحة نماذج مثالية Ideal ومن الصعب إيجاد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة

المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها.

✓ التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع.

✓ تم تجاهل اثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية.

**5-2- العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية :** يفترض هذا المدخل أن الإنسان كائن اجتماعي

يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل ، وهذا الافتراض يعتبر نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة

التنظيمية ، والإضافة التي قدمها هذا المدخل في تطوير هذا المفهوم هي التأكيد على أهمية مشاركة

العاملين في صنع العدالة التنظيمية ( الرأي الجماعي ، المشاركة في إتخاذ القرار ، المسؤولية المشتركة).

**5-3- العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة :** النظم المفتوحة Open System يمكن إعتبرها

مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين ، ويقوم هذا المدخل

على إفتراض النظرة الشمولية للمنظمة وتفاعلها مع البيئة الخارجية ، والتأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة

التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية ، مع فهم طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة

والعدالة التنظيمية من خلال إدراك مجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقاتها بالعدالة

التنظيمية : الوعي البيئي ، التغذية العكسية ، خاصية الدورية ، الاندثار السلبي، حالة الاستقرار ، النمو

والتوسع ، أنشطة التوازن والتكيف ...

سادسا : نظريات العدالة :

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما:

أ- **بعد رد الفعل ( الفعل المسبق )** : تركز نظريات رد الفعل المسبق على محاولات الأفراد الهروب من

ظروف عدم العدالة التنظيمية ، أي اختبار ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التوزيعية .

ب- **بعد المحتوى (العمليات)** : تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام

الصادرة وطريقة إصدار هذه الأحكام ، ولذا فان نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج بها .

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات العدالة إلى قسمين :

➤ نظريات العدالة التوزيعية.

➤ نظريات العدالة الإجرائية.

**6-1-1- نظرية العدالة التوزيعية** : يتم تصنيف نظريات العدالة التنظيمية إلى نظريات محتوى رد الفعل

ونظريات محتوى الفعل المسبق.

**6-1-1-1- نظريات محتوى رد الفعل** : ونجد فيها 04 نظريات فرعية وهي :

- **نظرية العدالة لستيسي أدامس** : تم تناولها سابقا في موضوع الدافعية.

- **نظرية التبادل الاجتماعي ل بلو Blau ( 1964 )** : وضع بلو نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين :

❖ طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي ، فهو في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر مع الآخرين

وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي نجد أنها تتكلم عن وجود علاقة اخذ وعطاء متبادل. بمعنى أن

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) ، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

❖ عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف الذي يعايشه ، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي.

- **نظرية حساسية العدالة ل جرينبرج Greenberg (1979)**: قام هذا الباحث بدراسة مدركات العدالة لاختبار نظريتي العدالة التوزيعية والتبادل الاجتماعي لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق ومن خلال دراسته صنف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي :

- الشخص الحساس للعدالة.
- الشخص الخيري.
- الشخص غير الخيري.

- **نظرية الحرمان النسبي ل مارتن و كروبسي (Martin1981,Crobsy1984)** : يرى مارتن أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة لادامس ، بإعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة ، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. أما كروبسي فقد ميز بين نوعين من الحرمان النسبي وهما الحرمان الفردي والحرمان الجماعي.

6-1-2- نظريات محتوى الفعل المسبق :

تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما :

- **نظرية تقييم العدالة ل ليفنثال Leventhal** : حيث يرى ليفنثال أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها . إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية غير تامة على أساس أن ذلك قد يحفز التابعين لبذل الجهد.

وقد ناقش الباحث ثلاث قواعد تحدد عدالة المخرجات هي :

➤ قاعدة الإسهامات أو الجهد.

➤ قاعدة الحاجات.

➤ قاعدة التساوي.

- **نظرية دافعية العدالة ل ليرنر Lerner ( 1977 )**: يرى ليرنر خلافا لما قال ليفنثال أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها ، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد. وقد طور ليرنر أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافأة وهي :

➤ التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء.

➤ التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات.

➤ التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات.

➤ التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ويضيف لرنر أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، واختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل ثقافة المجتمع ، حجم المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

**6-2-2- نظريات العدالة الإجرائية :** يتم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية إلى : نظريات عملية رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق وذلك على النحو التالي :

**6-2-1- نظريات عمليات رد الفعل :** تعتبر نظرية تيبو و ولكر **Thibaut and Walker** في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل ، فهذه النظرية تقيم ردود أفعال الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها ، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار وهما :

- التحكم في العملية.
- التحكم في القرار.

**6-2-2-2- نظريات عمليات الفعل المسبق :** تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفندال بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق ، وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون ايجابية إذ كان من شأنها تحقيق أهدافهم ، ومن بين هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة. وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة ، وهذه المكونات هي :

✚ الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.

✚ تعريف هيكل عملية صناعة القرار.

✚ تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✚ تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.

✚ جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين ، وصدى القرارات عليهم.

✚ وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.

✚ وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

وقد طور تايلور و ليند ( Taylor and Lind ) (1992) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية وهي :

➤ نموذج المصلحة الذاتية.

➤ نموذج القيم الجماعية.

➤ علاقات السلطة في الجماعة.

- المراجع المعتمد عليها :

- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد

رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

- راتب سعود، سوزان سلطان (2009) : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها ، مجلة جامعة

دمشق ، المجلد 25، العدد (2+1).

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة (2011): إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة،

عمان، الأردن.

- حياة الذهبي (2014): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة أدرار، الجزائر.
- علاء محمد أحمد الغماري (2015): عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة منوبة، تونس.
- عثمان حمود الخضر، هشام فتحي جاد الرب، دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية، ط1، آفاق للنشر، الكويت، 2016.
- Kees Van Den & E. Allan Lind(2002): **Uncertainty management theory by mean of fairness judgment, Advances in Experimental Social Psychology**, Elsevier Science, Vol.34, USA.
- Jerald Grennberg( 2005): **Manging behavior in organizations**, 4<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc. Prentice Hall.
- Richard T.Schaefer(2006): **Sociology " A brief introduction"**, 6<sup>th</sup>ed, Published by McGraw-Hill, NewYork, USA.
- Fortine, M. (2008), **Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality**, International Journal of Management Review, 10 (2).

الدرس الثامن : الإلتزام التنظيمي

- عناصره:

أولاً: تعريف الإلتزام التنظيمي

ثانياً: الإلتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة منه

ثالثاً: أهمية الإلتزام التنظيمي

رابعاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

خامساً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

سادساً: محددات الإلتزام التنظيمي

سابعاً: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

ثامناً: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي

تاسعاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

عاشراً: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

- عدد المحاضرات : محاضرة واحدة

- الحجم الساعي : ساعة ونصف

### أولاً : تعريف الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

- **لغة** : ورد مفهوم الإلتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً ، أي اثبت ودام ، وألزمه الشيء فألتزمه ، والإلتزام هو الاعتناق. كما نجده يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء المداوم عليه ، ويعني ذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة.

- **اصطلاحاً** : بحكم تعدد المفكرين والباحثين الذين تناولوا الإلتزام التنظيمي كل حسب وجهة نظره فقد وجدنا الكثير من التعريفات التي تناولت هذه المفهوم ، ونحاول إيجاز بعض منها كما يلي :

➤ يرى **شneider & Nygrenhoil** أن الإلتزام التنظيمي : " يمثل الحالة التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، فكلما بذل الفرد سلوكاً متطوعاً يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه."

➤ ويركز **اورايلي و شاتمان Orailly & Chatman** على : " الإرتباط السيكولوجي ( النفسي) الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة ، والذي يعكس درجة تعلقه وانتمائه واستمرار عضويته للمنظمة."

➤ كما يعرف **تريكنبرورد Truckenbrod** في كونه موقف ولاء الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها من خلال شعوره بأن الغايات والأهداف والقيم تكون متوافقة له والمنظمة."

➤ أما الباحثان **نيوستروم و ديفس Newstrom & Dais** فيعرفان الإلتزام التنظيمي بكونه: " الدرجة التي تحدد التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمنظمة ."

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

ويمكن أن نقول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة ، والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها.

### ثانيا : الإلتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة منه :

- **الولاء التنظيمي Organizational Loyalty** : رغم ورود هذان المصطلحان في بعض الدراسات بنفس المعنى ، إلا أن هناك اختلاف وفرق بين المفهومين ، وهذا الفرق يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق والوفاء للمنظمة بشكل عام ، أي أنه التزام طوعي نابع من الفرد ، في حين أن الإلتزام هو ذلك التعهد أو الشعور الذي يدفع الفرد للقيام بسلوكات معينة من أجل تحقيق هدف محدد ، بهذا فإن حرية الإنجاز تكون محددة اتجاه ذلك الهدف ، وقد يكون الإلتزام قسري في بعض الأحيان ، كما نجد في العديد من الدراسات من أعتد الولاء كبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الإلتزام.

- **الإنتماء التنظيمي Organizational Affiliation** : الإنتماء يعبر عن كونه شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد، ويركز على عضوية الفرد في جماعة ما ، بينما الإلتزام يتجاوز هذا المعنى ليشمل فكرة أو موضوع ما ، كما أنه يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، كذلك الإنتماء يركز على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها ، بينما الإلتزام يركز على الصلات والعواطف ، وكذا على الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية ، ولهذا فإن الإلتزام يحتوي الانتماء وينميه.

- **الإلتزام الهديفي** : يعرف **لوك Look** وآخرون الإلتزام الهديفي في كونه يشير إلى إرتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدر الهدف ، ويفرق **لوك** بين الإلتزام للهدف وقبول الهدف

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

على أن هذا الأخير يمثل نوعا من الالتزام ، وبالتالي يمكن القول أن جوهر الإلتزام الهديي إنما يكمن في إقتناع الفرد بالأهداف المحددة وتصميمه على الوصول إليها ، وبناء على ذلك يتشابه الإلتزام الهديي طبقا مع هذا المفهوم مع بعض مفاهيم الإلتزام التنظيمي.

### ثالثا : أهمية الإلتزام التنظيمي :

يمكن الحديث عن هذه الأهمية في النقاط التالية :

- ❖ يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ❖ يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- ❖ يعتبر إلتزام الأفراد اتجاه المنظمة مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في مناصب عملهم.
- ❖ كما يعتبر إلتزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

### رابعا : خصائص الإلتزام التنظيمي :

ويمكن تناول هذه الخصائص في ما يلي :

- ✚ يعبر عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، والبقاء فيها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✚ يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالنشاط ومنحها الولاء.

✚ حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين في التنظيم والتي تجسد ولاءهم والتزامهم.

✚ حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية ، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

✚ بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم إتفاق الباحثين على تعدد أبعاده إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.  
✚ يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

### خامسا : أبعاد الإلتزام التنظيمي :

أتضح من خلال دراسات الباحثين لموضوع الإلتزام التنظيمي اتفاهم على وجود 03 أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي :

- الإلتزام العاطفي ( الشعوري) **Affective Commitment** : يعبر عن قوة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. بمعنى أن هذا البعد يشير إلى الارتباط العاطفي أو التطابق والاندماج بقيم وأهداف المنظمة وهذا من خلال جملة من المشاعر مثل ( الولاء، التعلق ، السعادة ، الرغبة ، الانتماء). ويمكن القول أن الأفراد الذين يكونون ارتباطهم الرئيس نابع عن شعورهم العاطفي اتجاه المنظمة فإنهم يستمرون في العمل فيها.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **الإلتزام الاستمراري Continuous Commitment**: يشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل بمنظمته لإعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت. بمعنى أن هذا البعد يشير إلى الوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المنظمة. وقد تكون مادية ومعنوية مثل فقدان الامتيازات القائمة على الأقدمية مثل الترقية ، التقاعد وخسران العلاقات مع زملاء العمل... الخ
- **الإلتزام المعياري Normative Commitment**: يعكس هذا البعد شعور الفرد بالواجب والتعهد بالإستمرار في العمل داخل المنظمة ، أي أن شعور الفرد بهذا الإلتزام قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ( التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله للمنظمة ( التوجه التنظيمي). كما أن هناك من يؤكد على أن الإلتزام المعياري قد يتطور اعتمادا على ثلاثة أسس وهي العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد و العقد السيكلوجي بين الفرد وزملائه في العمل والعوائد ومعيار التبادل.

### سادسا : محددات الإلتزام التنظيمي :

- اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الإلتزام التنظيمي تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي وهي :
- السمات أو الخصائص الشخصية ( السن ، الجنس ، التعليم ... الخ)
  - السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد ( صراع الدور ، غموض الدور ، عبء الدور).
  - سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي ( حجم التنظيم ، إستقلال التنظيم).

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

○ الخبرات المرتبطة بالعمل ( إتجاهات الجماعة ، إستقلال التنظيم... )

سابعا : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

يمكن الحديث عن 03 مراحل أساسية وهي :

- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة ( فترة التجربة): وهذه الفترة قد تكون مدتها عاما واحدا أو أقل ، حيث يخضع الفرد للتدريب والإعداد والاختبار ، وتوجهه الرئيس في هذه المرحلة الحصول على القبول والأمن من قبل التنظيم ، ومحاولة التعايش مع البيئة الجديدة للعمل ، كما تظهر في هذه المرحلة عند الفرد مجموعة من الخبرات مثل وضوح الدور ، ظهور الجماعة المتماسكة ، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم ، فهم وإدراك التوقعات ، تحديات العمل ، تضارب الولاء والالتزام ، الشعور بالصدمة ... الخ

- مرحلة العمل والانجاز : وهذه المرحلة تكون بين العامين و 04 سنوات ، يسعى الفرد من خلالها تأكيد مفهوم الانجاز لديه ، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية : الأهمية الشخصية ، الخوف من العجز ، ظهور قيم الولاء والالتزام للتنظيم والعمل.

- مرحلة الثقة بالتنظيم : تبدأ من السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد إلى ما بعد ذلك حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء والإلتزام التي تكونت في المراحل السابقة ، وينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

### ثامنا :مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي :

تعددت وتتوعدت المداخل التي تناولت الإلتزام التنظيمي بالبحث والدراسة ، وكل مدخل تناول نقاطا معينة دون أخرى ، لهذا لا نجد مدخلا شاملا يحيط بأبعاد الإلتزام التنظيمي ومحدداته ، ونحاول تناول أهم المداخل التي فسرت هذا المفهوم وفق مقاربات نظرية كما يلي :

- **مدخل الإلتزام عند اترزيوني Etzioni (1961) :** يرى أيتزيوني أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إلتزام الفرد مع المنظمة ، وهذا الإلتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال وهي :

✓ **الإلتزام المعنوي :** وهو يمثل اتجاهها ايجابيا وقويا نحو المنظمة ، ويقوم على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية ، وعلى طاعة السلطة لشعور الفرد إن التنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية مفيدة.

✓ **الالتزام التراكمي :** يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم، وتقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم فالأفراد يلتزمون إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الإلتزام.

✓ **الإلتزام الاضطراري :** وهو يمثل اتجاهها سلبيا تجاه المنظمة ، ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي بالإضطرار أو الإكراه والتقييد. وهنا عادة تستخدم القوة الإلزامية لدعم التزام الأفراد.

- **مدخل الإلتزام التنظيمي عند ستيترز Steers (1977) :** يرى ستيترز أن خصائص الفرد الشخصية ( السن ، التعلم ، تحديد الدور، الدافع للإنجاز) ومتطلبات العمل وخصائصه ( التحدي في العمل ، الرضا التفاعلات الاجتماعية ، التغذية الراجعة ) وخبراته ( طبيعة ونوعية خبرات العاملين ، اتجاهاتهم ، أهمية الفرد بالنسبة للتنظيم) تتفاعل مع بعضها البعض كمدخلات لتشكل لنا مخرجات وهي ميل الفرد للإندماج

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

بمنظمتها ومشاركته لأهدافها وقيمها ، وانخفاض الغياب ودوران العمل لديه ، مع الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

- مدخل الإلتزام التنظيمي عند ستاو و سالانيك (Staw & Salanick) (1977) : تناول الباحثين نوعين من الإلتزام ، وهما :

❖ **الإلتزام الاتجاهي** : ويقصد به مجموعة العمليات والنشاطات التي يقوم بها الفرد وتتطابق مع أهداف التنظيم ، بما يسمح بزيادة الإلتزام والرغبة في البقاء في المنظمة.

❖ **الإلتزام السلوكي** : المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمنظمتها ، ناتجا عن سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقضيه في منظمتها يدفعه للبقاء فيها وتمسكا بعضويتها.

- مدخل الإلتزام التنظيمي عند كانتر (Kanter) (1986) : في هذا المدخل تم تناول ثلاث أنواع من الإلتزام التنظيمي كنتيجة لمتطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي :

✚ **الإلتزام المستمر** : يمثل حالة من التفاني والإخلاص نحو التنظيم من طرف الفرد ، وهذا نتيجة لعملية الاستثمار التي قامت بها المنظمة في الفرد ( مرحلة التكوين والتدريب، مدة العمل... الخ)

✚ **الإلتزام القائم على التماسك** : يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة فوجود هذه العلاقات الاجتماعية القوية والتماسكة قد تشجع وتدفع الأفراد إلى الانضمام إلى هذه المنظمة والبقاء فيها لمدة طويلة.

✚ **الإلتزام الرقابي** : ويمثل ارتباط الأفراد بقيم التنظيم وقواعده ، ويبرز الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أن هذه القيم والقواعد تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه في المنظمة.

تاسعا: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

يمكن ذكر هذه العوامل بإختصار كما يلي :

- **السن** : كلما تقدم الفرد في السن فإن نسبة الإلتزام لديه سوف تزداد.
- **النوع** : تشير بعض الدراسات إلى أن الإلتزام التنظيمي لدى النساء يكون أكبر من الرجال ، وهناك من الدراسات من ترى عكس ذلك ، ودراسات تؤكد على عدم وجود فروق تذكر بين الرجال والنساء في الإلتزام التنظيمي.
- **المستوى التعليمي** : إرتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته وتوقعاته والرغبة في إشباع العديد من حاجاته النفسية والاجتماعية ، ومع تعدد البدائل المطروحة لديه خاصة إن كان من أصحاب الكفاءة العالية أو التخصص المميز هذا يؤثر على الإلتزام التنظيمي لديه ، وعلى العكس من ذلك فإن المستويات التعليمية التي يحصل عليها الفرد قد تمكنه من تقلد مناصب وظيفية أفضل داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام لديه.
- **المستوى الإداري للوظيفة** : يشير البعض من الباحثين إلى أنه كلما إرتفع المستوى الإداري للعامل تترتب عن ذلك زيادة في الإلتزام التنظيمي لديه ، وهناك من يرى عكس ذلك.
- **مدة الخدمة في المنظمة** : إن زيادة مدة الخدمة لدى الفرد في المنظمة تؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لديه ، ويرجع ذلك إلى كونها تمكنه من الحصول على مهام وأعمال أكثر استقلالية مما يوفر له نسب أكبر من الفوائد والعوائد .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

عاشرا : طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

أ- المقاييس الموضوعية : وهنا يتم رصد وقياس بعض المتغيرات والظواهر السلوكية التي يتم من خلالها التعرف على درجة الإلتزام لدى الأفراد العاملين في المنظمة ، ومن بين هذه المتغيرات نجد : مستوى الأداء معدلات الغياب ودوران العمل، حوادث العمل والإصابات المهنية... الخ

ب- المقاييس الذاتية : وهي عبارة عن استبيانات أو قوائم تتضمن أسئلة تقدم للعمال من أجل الإجابة عنها ومعرفة درجة التزامهم وفق تصورهم الذاتي ، ومن بين هذه المقاييس نجد :

➤ مقياس تونتن Tonten.

➤ مقياس مارش و مافري Marsh & Mafri .

➤ مقياس ألتو وآخرون Altto & Al .

➤ مقياس ماير و ألن Meyer & Allen.

➤ مقياس كارسون و بودين Carson & Bedeian.

- المراجع المعتمد عليها :

- ماجد العطية ( 2003): سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الجزائر.

- صلاح الدين عبد الباقي ( 2005): مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الإسكندرية، مصر.

- فاروق عبده فيلة، محمد عبد المجيد ( 2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار

المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي  
السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

- محمود سلمان العميان ( 2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- عبد الجبار عادل ، القحطاني (2007): علم النفس التنظيمي والإداري ، ط1، الرياض، السعودية.

- محمد فلاق ( 2018): مواطنة منظمة الأعمال ، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- Hackett, R and Bycio (1992) : **Further assessment of three-component model of organizational commitment**, academy of management : best papers proceedings .

الدرس التاسع : سلوك المواطنة التنظيمية

- عناصره :

1. مفهوم المواطنة
2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
3. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي
4. المفاهيم التي لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية
5. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
6. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
7. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
8. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
9. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
10. المداخل (النظريات) الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية
11. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
12. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

## 1- مفهوم المواطنة :

يمكن تناول هذا المفهوم من جانبين :

أ- **لغة:** لقد جاء التعريف اللغوي لمصطلح المواطنة ليتحدث عن الوطن بإعتباره محل وجود الإنسان والمواطن ، ولكن دون الإشارة لمفهوم المواطنة بالمعنى الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي للكلمة . فالوطن هو المنزل الذي تقيم فيه وهو وطن الإنسان ومحلّه، أما المواطن فهو الذي نشأ في الوطن وأقام فيه . في حين أن المواطنة هي مصدر الفعل واطن بمعنى شارك في المكان إقامة ومولادا ، لأن الفعل على وزن فاعل.

كما جاءت في معجم لونغمان الانجليزي :على أنها كلمة تستخدم لدلالة على الحالة التي يعد فيها الفرد مواطنا كونه يعيش في رحاب دولة معينة، ينتمي لها، ويخلص لها، ويتمتع بعضويتها، سواء كان ذلك بحكم المولد، أو اكتساب الجنسية .

ب- **اصطلاحا:** تشير المواطنة إلى علاقة الأفراد بالأرض التي ينتمون إليها وما يترتب من واجبات وحقوق ، والمواطنة هي شعور الفرد بالحرية والراحة وقدرته على ممارسة قناعاته دون رقابة.

وتعرف المواطنة في قاموس علم الاجتماع "بأنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين الفرد الطبيعي والمجتمع السياسي ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، والطرف الثاني الحماية، وتحدد هذه العلاقة بين الفرد والدولة عن طريق أنظمة الحكم القائمة" .

كما تعرفها الموسوعة العربية العالمية "بأنها اصطلاح يشير إلى الانتماء إلى امة ووطن"

وعموما فان مفهوم المواطنة هو شعور الفرد بالانتماء للوطن .

## 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

بحكم التداول الواسع من طرف الباحثين والمفكرين بمختلف توجهاتهم واختصاصاتهم لهذا المفهوم فإننا نجد الكثير من التعاريف التي حاولت أن تحيط بكل أبعاد هذا المفهوم ، ونحاول أن نوجز بعضا من هذه التعاريف كما يلي :

- يعرف أورغان **organ** سلوك المواطنة التنظيمية في كونه : " سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلباته ووظيفته ، ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بالمكافآت والترقيات".

- كما يعرفه **Dipaola** : " بأنه رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفاء للمنظمة"

- في حين عرفه **Schnake** بكونه: " سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه المكافآت عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة ولكنها تستفيد منه قطعا بتحسين كفاءتها واستمرارها.

- وخلص **Roland** بأنه : " جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر دون أن تطلب من الموظفين بشكل رسمي بموجب لوائح العمل".

- كما عرفه **نيهوف ونورمان niehoff and moorman**: "بأنها: " سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك إختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل لمنظمة".

وعرف من قبل **اورقان وكونوفسكي organ and konovsky**: "بأنه السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أما ماك اليستر **McAlester**: "فقد سماه السلوك الغير مكلف أو غير مفروض وعرفه بأنها نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة".  
يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري يتعدى المتطلبات الرسمية كما أنه لا يخضع للعقاب أو للمكافآت عند القيام به وهو يساعد في تحسين الأداء وزيادة الفعالية.

### 3- سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي:

تعرف المواطنة في الإسلام بأنها صورة من الصور التفاعل الإنساني بين أفراد المجتمع الواحد من جهة والمجتمع الإنساني من جهة أخرى والتي يقوم على أساس الحقوق والواجبات والإخاء وحب الخير للناس ومنفعتهم والتعاون معهم بما يرضي الله . حيث أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، فالمواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي تعني مجموعة الروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغيرهم بينهم مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة .

وحددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت سلوك المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي :

#### ❖ واجبات المنظمة (صاحب العمل): ومن تلك الواجبات ما يلي:

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض.
- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه.
- إختيار الرجل المناسب في المكان المناسب .
- حسن المعاملة وطيب التعامل .

❖ واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة): كما لصاحب العمل التزامات فإن للعامل أو

الأجير واجبات والتزامات إتجاه منظمته نذكر منها ما يلي:

• المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية لقوله تعالى: "كنتم خير امة أخرجت للناس تأمرون

بالمعروف وتنهون عن المنكر" (سورة آل عمران، الآية 110 )

• أداء عمله بإخلاص وتفان وصدق وحفظ أسرار العمل.

• إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف.

• حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين.

وعموما فإن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام هو حب الخير للناس والتعاون معهم كما أكد

الإسلام على مساعدة الآخرين. وهي أيضا العلاقة التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين حيث تربطهم

مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل فرد.

#### 4- المفاهيم التي لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية :

يمكن تناول المفاهيم التي لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

##### ➤ العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في

المنظمة التي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته

كنظام اجتماعي ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ الموظف قد يبادل

إحساسه بعدالة التعامل معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف

ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين زملائه في المنظمة، وتجنب إثارة المشاكل فيها.

### ➤ الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة بالاستقصاء لما له من تأثير واضح على الحالة النفسية والصحية والمهنية للمورد البشري في المنظمة، ويقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ويظهر رضا العاملين في مشاعرهم اتجاه منظماتهم جليا في تبني سلوك المواطنة التنظيمية من عدمه، فالرضا العالي يفضي إلى ممارسة المواطنة والعكس صحيح .

### ➤ المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابهة والمتداخلة بين كل خصائص ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلبا أو إيجابا، وعليه المناخ التنظيمي نتاج تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد. فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات الأفراد وسياسات التنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعزز بفضل هذا المناخ إيجابيا أو سلبيا .

➤ الطاعة التنظيمية:

تعني قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة دون وجود أي رقابة على سلوكه ومن المفترض أن الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد والنظم المعمول بها، ولكن في الواقع يوجد بعض الأفراد لا يقومون بذلك، وهو ما يقيم بما يسمى ببعد الانجاز وفقا للضمير عند اوراقان organ

5- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

وتتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي:

✓ يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة التي تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة للمنظمة .

✓ يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط.

كما أشير في الكثير من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية بأنها ذات أهمية كبرى للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكييف العاملين معها . كما أنها تعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.

وبحسب شين chien (2009) تتبع أهمية سلوك المواطنة من أهمية العنصر البشري ودوره في نجاح المنظمات، فالمنظمات الناجحة اليوم أصبحت ترى أنها بحاجة للموظف الذي يقوم بأدوار مهامه الرسمية

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

وخارج الحدود المتوقعة منه، لما في ذلك من انعكاس على فعالية المنظمة ونجاحها . وكما تظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تخفيض دوران العمل، والتغيب عن العمل وزيادة في المستوى الإنتاجي للمنظمة .

وعموما فإن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في الزيادة الإنتاجية وكذلك تحسين الأداء كما تمكن استقطاب الكفاءات والزيادة على عمليات الإبداع.

### 6- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الإرتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة، ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:

- ✓ سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- ✓ لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- ✓ سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
- ✓ تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الإنخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.

وهناك خصائص أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:

أ - سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لأخر وفقا لطبيعته لشكل اللوائح و الثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل و ما هو تطوعي إضافي.

ب - سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- ت - لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور .
- ث - لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع إن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية .

### 7- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بحيث يذكر كل من "بريف" و "موتور دلو" 1986 عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ مساعدة الموظفين لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل إضافة إلى توجيه الموظفين الجدد.
- ✓ مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكبيرة ومساعدة المشرف أو الرئيس في عمله... إلخ وإن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفية .
- ✓ مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والاجتماعية.
- ✓ الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية استخداما رشيدا وسليما.
- ✓ اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل التنظيم أكثر نجاحا وتميزا.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- ✓ بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- ✓ التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة بالاشتراك في اللجان وبعض المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها.
- ✓ البقاء في المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها .
- ✓ تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع والحديث عنها أمامهم بصورة تنظيمية جيدة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

### 8- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

من خلال الدراسات فقد اختلفت جهات النظر في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث هناك اتجاهين:

**الاتجاه الأول:** يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بعدين أساسيين وهما:

- أ - بعد فردي: وهو متعلق بمساعدة الآخرين وحل مشاكلهم.
- ب - بعد منظمي: وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي.

**الاتجاه الثاني:** فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي:

- الإيثار: وينعكس في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم وحل مشكلات العمل ويشمل كذلك مساعدة الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين من خدمات المنظمة..

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **المجاملة والكياسة:** تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا سلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية .
  - **وعى الضمير:** وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الإلتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء من المستوى المعروف أو المتوقع، والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.
  - **الروح الرياضية:** وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.
  - **السلوك الحضاري:** وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسئولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كالإعلانات و التعليمات الداخلية في المنظمة، كما يعني إحترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.
- 9- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:**

من خلال دراسات الكثير من الباحثين حول سلوك المواطنة، تطرق العديد منهم إلى محدداتها والتي تتمثل فيما يلي:

- **الرضا الوظيفي:** نظرا لأهمية الرضا الوظيفي تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية. حيث يقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام وفي ضوء هذا التعريف أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وخرجت معظم هذه الدراسات إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين وأن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية . حيث أن هذا السلوك التطوعي من طرف الفرد ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه.

- **العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد : العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات. ولقد كشفت الدراسات بأن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة و الإنصاف فيما يتعلق بالأبعاد السابقة تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي قيام هذا السلوك.

-**القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية في بناء تكوين قيم مبادئ وثقافة المؤسسة التي بدورها تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وتؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في سلوك المرؤوسين سواء فيما يتعلق بسلوك الأدوار الرسمية أو سلوك الأدوار الإضافية ويمن إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير القيادة الإدارية إيجابيا وبشكل غير رسمي على الروح الرياضية، الإلتزام العام والسلوك الحضاري وهذا بواسطة الرضا الوظيفي.

-**الثقافة التنظيمية:** هي نسق من الافتراضات الأساسية التي وجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن ، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك العاملين سواء الموجودين في

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

المؤسسة، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها كمثل هذا السلوك فهي تؤثر إما سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة .

**-العمر:** بينت دراسة (Wagner and rush 2000) أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد إتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن ، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن لموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلوه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن.

**- الأقدمية:** إن مدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أثبتت دراسة (organ and ryan 1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية وبينت أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع مع مرور الزمن ، ويتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة ما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

**- الجنس:** هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى أن هناك اختلافات جوهريّة في اتجاهات كل من الذكور والإناث نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن اتجاهات الذكور نحو هذا السلوك أكبر من الإناث لأن العمل يعتبر أولوية بالنسبة لذكور عكس الإناث .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

- **الدوافع الذاتية:** ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية لانجاز وتحقيق الأهداف ، أو القوى الداخلية المحرك للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول حوافز مادية خارجية، وترتبط هذه الدوافع بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بالإنخراط في الأعمال التطوعية في عملية خارج الدور الموصوف رسميا في المنظمة .

- **السياسة التنظيمية:** وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، وعليه نجدها أنها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في النواحي المختلفة للحياة حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي، والثقة العامة بالنظام وضعف الإحساس بالعدالة والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا .

### 10- المداخل ( النظريات) الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية:

تأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة الطابع التبادلي بشكل عام ، بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة ، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون ، حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- **نظرية التبادل الاجتماعي :** يتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة ، ثم ولاء ، ثم التزام متبادل ، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

للتبادل ، وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل ، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة ، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين .  
كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي ، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ما ينتج عنه سلوكا فعالا ومواقف عمالية إيجابية .

- **نظرية التعاون** : تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تعطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فهي تؤكد على أهمية العمل الجماعي أو العلاقات بين الأفراد ، وتقدم هذه النظرية الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين .

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا ، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام . وأسهمت النظرية في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة .

### 11-أثار سلوك المواطنة التنظيمية:

إن لسلوك المواطنة تأثير على الأفراد العاملين في المنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن سلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل . وأشارت دراسات

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية للبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل تكلفة لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم.

و يذكر الخبيلي(2003) تأثير ممارسة على الأداء الكلي للمنظمة من خلال :

- **تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء،** حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الإرتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه، ويساعد على إنتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين الزملاء.
- **تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الإنتاجية الإدارات المختلفة،** حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المرتكزة حول العمل نفسه بدل من أن تضيق الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة .

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

• تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة، ويرجع للعوامل التالية :

- سلوك الموظفين الذي يتم بالرغبة في الانجاز، يدفع الإدارة بإنشاء مهام إضافية لم توفر

وقت للإدارة.

- تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط حيث تقل الصراعات والمشكلات بين الموظفين .

- توفير الميزانية للتدريب حيث يقوم ذوي الخبرة بتدريب الموظفين الجدد.

وعموماً فإن آثار سلوك المواطنة تتمثل في المساعدة على تحقيق الفعالية التنظيمية و تقليل التكاليف

استقطاب للمورد البشري الأكثر كفاءة والعمل على تنميته وتدريبه، التعاون بين الزملاء، إعطاء الحرية

للإبداع والإبتكار والتطوير استغلال الوقت وقلة الصراعات .

### 12- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية: وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي :

✓ عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية

في المنظمة .

✓ ضغوطات العمل وعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل فالضغط الشديد

يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تميز

أدائهم .

✓ تدني مستوى الثقة وضعف العلاقات والاتصال الفعال بين المرؤوسين والموظفين مع قياداتهم

وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسئولياتهم.

✓ عدم رضا الموظفين اتجاه وظائفهم وعدم إتاحة الفرصة لهم لتعبير عن آرائهم، مما يقف عائقا

أمامهم للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

✓ فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب ، وعدم الرضا  
وقلة الدافعية للعمل.

✓ ظهور وانتشار بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار  
الإداري والوظيفي.

✓ معظم المنظمات الإدارية تفتقر إلى تحقيق العدالة التنظيمية، والتي إن وجدت فإنها تشكل حافزا  
قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### - المراجع المعتمد عليها:

- جعلوك ، محمد علي ( 1999): كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ، ط 1 ، بيروت، لبنان.
- الخميس عبد الله ( 2001): علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ،  
رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
- أحمد بن سالم العامري ( 2003): محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة  
الملك عبد العزيز ، المجلد 17، العدد 02. الرياض ، السعودية.
- الزهراني محمد ( 2007): سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية  
للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة  
أم القرى ، السعودية.
- مصطفى ، محمود أبو بكر (2010): أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية  
الاسكندرية ، مصر.

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

---

- أسماء يوسف (2012): علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين - دراسة في البنوك التجارية الأردنية - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية.
- محمد فلاق ( 2018 ): مواطنة منظمات الأعمال ، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
- فؤاد حمودي العطار وآخرون ( 2018 ): السلوك التنظيمي - قضايا معاصرة - ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.