

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي
السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 الثالثة

التخصص : علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد : د / بوعطيط جلال الدين

السنة الجامعية : 2022-2023

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

بطاقة تقنية

عنوان الليسانس: علم النفس العمل والتنظيم

السداسي: الأول

إسم المادة: السلوك التنظيمي

إسم الوحدة: التعليم الأساسية

المعامل: 02

الرصيد: 05

أهداف التعليم: يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة أجدية التحكم وإدارة سلوك الأفراد داخل التنظيمات.

المعارف المسبقة المطلوبة: إطلاع الطالب على المبادئ الأولية في علم النفس العمل و التنظيم.

محتوى المادة:

- مفهوم السلوك التنظيمي وتطوره.
- نظريات السلوك التنظيمي.
- الاتجاهات النفسية والاجتماعية.
- القيم الشخصية في المنظمة.
- المناخ التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية.
- الفعالية التنظيمية
- طريقة التقييم: يكون بالإعتماد على الامتحانات الدورية والأعمال الفردية للطلبة .

توطئة :

تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في العلوم السلوكية والمتخصصين في دراسة سلوك الإنسان داخل المنظمات بمختلف نشاطاتها لما اتصفت بالإثارة والتعقيد ، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة بغض النظر عن توافر الموارد المادية والمالية ، بحكم أن الإنسان العامل يعتبر رأس مال معرفي صانع للثروة وللفعالية داخل المنظمات وقد أُنقِص الباحثين في هذا المجال على أن المورد البشري يبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق الأداء المطلوب والفعالية التنظيمية الممكنة ، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط ، وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط الشخصية والسلوكية للأفراد أو الجماعات وفق المتغيرات والظروف التنظيمية التي يعيشونها والتي تتحكم بشكل كبير في مخرجات أدائهم وانجازهم لأهدافهم وفق مهامهم المنوطة بهم. إذ من المتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه .

ومن هذا المنطلق 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 إنطلاقا من حقيقة أنه لا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم الإحاطة بجملة مواضيع مهمة من بين الموضوعات التي تناولها الباحثون منذ عقود من الزمن بداية من مفهوم السلوك التنظيمي ، مع الإسهاب في تسليط الضوء على تطور البحوث النظرية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

وفق مدارس ومقاربات إختلفت في تصوراتها ومقارباتها ، لكنها قدمت لمجال السلوك التنظيمي أفقا جديدة لتناول موضوعات ارتبطت بعلم النفس الاجتماعي ، والحديث عن الأبعاد الفردية للسلوك الإنساني داخل التنظيمي من خلال تناول موضوع القيم الشخصية والاتجاهات النفسية الاجتماعية ، مع الإحاطة بمقومات نجاح المنظمات من متغيرات المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وصولا إلى متغير الفعالية التنظيمية والذي تطمح كل المنظمات الوصول إليه ، والمتمثل في تحقيق الفعالية التنظيمية مع كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

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 هيكل برنامج مفصل يتوافق مع طبيعة مقياس السلوك التنظيمي لمستوى السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم (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 :

أولا : تعريف السلوك التنظيمي

ثانيا : صفاته

ثالثا : الهدف من دراسته

رابعا : عناصره

خامسا : مساهمات العلوم الأخرى في تطوره

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 إستخلاص 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- وهناك من يعرفه في كونه : "دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات ، وذلك بغرض إنسجام 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 إتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي ، لكن لا يزال النقاش والحوار حول الموضوعات التي تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- وجود إتفاق 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 إحتياجات 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 إختلاف 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 إثراءه 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 ، الإتجاهات...

❖ **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 إستخدامها.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي

السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 أحمد
معهد الإدارة العامة ، السعودية.
- عبد المعطي محمد عساف (1999) : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار
زهرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002) : مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 .

- ناصر محمد العديلي (1995) : السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن - ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .

- 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 : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 . وبإختلاف نماذجها فإنها أفترضت أن الأفراد كسالى 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 إتجاهات فكرية هي : أ- نظرية الإدارة العلمية ومن روادها فريديريك 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 :-

يعتبر فريديريك تايلور Fredrek .w.Taylor أول من إهتم بالإدارة العلمية ، حيث بدأ حياته العملية بشركة ميدفل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 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 إكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعمال لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.

- التخصص في العمل (تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة) ، وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل ، بمعنى تطبيق قاعدة " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

- إستخدام الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل.

- إستخدام 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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو إختصاره ، أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل.

- **هنري جانت Henry.Gant**: إهتم بجدولة العمل ، وأشتهر 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 إهتم بالعوامل النفسية والإنسانية وإمكانية 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 أن الإدارة العلمية تعطي الاهتمام الأول لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وإعتباره 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 إنتابهم 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

* الإفتراض الخاص بأن سلوك الفرد سلوكا رشيدا والخاص بمفهوم الرجل الاقتصادي إفتراض 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 أنه 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 الإستفادة 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 الإنتقادات إلا أن الإدارة العلمية أستطاعت 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 و رايلي ، جوليك و ارويك** ، وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى 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 إهتماماتها ، وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الحركة والزمن عند تايلور وزملائه ، ودراسة وتحليل وظائف الإدارة في مدرسة العمليات الإدارية، بمعنى آخر أن إهتمام

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

فايول كان منصبا على الإدارة العليا . فقد كان ينظر إلى التنظيم من أعلاه إلى 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **وحدة التوجيه** : إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم ، بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد.
- **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 أعلى 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 الإستخدام 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 الإبتكار والتفكير الخلاق لإستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- **روح الفريق أو التعاون** : أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 .

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 عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي . وقد أثبت 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.

- إختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 إعتناء الأفراد بمصالح المنظمة ، وإنما ينصب اهتمامهم على إستيفاء 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.
- الإعتقاد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية : إلتون 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 لإنتشار النظرية الكلاسيكية. حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا إهتماما جانبيا من النظرية الكلاسيكية.

ومن روادها إلتون مايو **Elton May** الذي قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة ويسترن الكتريك بمصنع هاورثون في الو. إ. م. وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والرود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 وسياستها 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 إلتون 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 والإنسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهري وأساسي 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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

- تقسيم العمل والتخصص يصيب العامل بالملل والروتين نتيجة لأداء عمل بسيط منمط ، وشعوره كان 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 بأن 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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).

- 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 .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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

مجالات اهتماماته بأن أصبح ينظر إلى :

- التنظيم الرسمي وغير رسمي وكيفية تفاعلها .

- أثر الجماعات غير الرسمية في التنظيم .

- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل على إنتاجية العامل .

ثالثا : المدرسة السلوكية :

لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل وقد أهتمت 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 الإعراف 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 : وايت 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي

السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

أما عناصر التنظيم ومكوناته حسب باك وايت وهي :

1- ميثاق التنظيم : أو دليل التنظيم ، الذي يعتبر بمثابة الهوية الشخصية للتنظيم ، وتميزه عن باقي التنظيمات وأهم المعلومات التي يشتمل عليها هذا الميثاق نجد :

- إسم وعنوان التنظيم .

- الأنشطة التي يقوم بها .

- سياسته .

- أهدافه .

- الفلسفة التي يقوم عليها .

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 سير 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 استمراريته ، 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 ، أثارها الأطراف المعنيين بها ، مكانها ، وضع حلول بديلة ، المفاضلة بين الحلول واختيار أنسبها ، إتخاذ القرار وتنفيذه .

ج- عملية القيادة : وهي نشاط يقوم من أجل التنبؤ بالتغيرات المتوقع حدوثها في البيئة من أجل الاستعداد لها والتكيف معها.

5- التفاعل : ويقصد وايت 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 إفتراض يقول أن أي 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 .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 قدر الإمكان ، الإنتاج بأقل من طاقاته 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 لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم.

وقد إعتبر 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.

ب- نظرية Y : وهي البديل الذي طرحه ماك غريغور من أجل إنتشال الإدارة من الإتجاهات الكلاسيكية القائمة

على نظرية X واعتبر أن :

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- الرقابة الذاتية للفرد العامل هي أهم عنصر في التأثير على السلوك الإنساني ، والإلتزام 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 إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في أجالها المحددة.

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

رابعاً - مدرسة الأنساق المفتوحة :

تعد هذه المدرسة من الاتجاهات النظرية الأكثر تأثيراً 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 برتلانفي Von Bertalanfy**. ويعرف النسق بأنه مجموعة من العناصر والمكونات المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها ، تخضع لتحولات وسيرورات تظراً داخله وتحكمها قوانين وقواعد تشكل النظام الذي يضبط النسق من أجل بلوغ غاية. ويتحدد النسق من خلال مظهرين (المظهر البنائي والوظيفي) يرتبطان مع بعضهما البعض ، إذ غالباً 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.

خامساً - النموذج الياباني :

أكد النموذج الياباني في الإدارة إهتمامه 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

❖ الحذق والمهارة في التعامل.

❖ 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.
- الإهتمام الشامل بالأفراد.
- الثقة والمودة.

سادسا - النظام الإداري (كيزن) للتحسين المستمر :

تمكن اليابانيون من ابتكار مفاهيم ونظريات يابانية صرفة مثل نظام كيزن Kaizen الذي إبتكره 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 .
- ستيوارت ر. كليج (2002) : المنظمات الحديثة - دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة - ، ترجمة حمزة سر الختم حمزة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية.
- 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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي
السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

الدرس الثالث : الاتجاهات النفسية والاجتماعية

عناصره:

- 1- مفهوم الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 2 - خصائص الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 3- مكونات الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 4- وظائف الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 5- أنواع الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 6- تكوين الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 7- مصادر تشكيل الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 8- العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 9- النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات
- 10- قياس الاتجاهات النفسية والاجتماعية
- 11- قياس الاتجاهات النفسية والاجتماعية.

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي

السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

01 - مفهوم الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

- لغة:

إن المعنى الأول أو أصل كلمة "الاتجاه" هو الوضع الذي يتخذه الفرد للقيام بنشاط ما، أو أنه الاستعداد الفيزيقي لأداء فعل معين. و الاتجاهات مشتقة من فعل إتجه، بمعنى حذا حذوه و سار على طريقه.

- إصطلاحا:

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

➤ كما عرفها **جيبسون Gibson** بأنها: " شعور أو حالة استعداد 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 ".

➤ كما عرفها **نيوكمب و زملاؤه Newcomb and all** على أن الاتجاه يبني على عنصرين هما:

- وجهة نظر معرفية: يمثل الاتجاه تنظيمًا للمعارف ذات إرتباطات موجبة أو سالبة.
- وجهة نظر الدافعية: الاتجاه يمثل حالة من الإستعداد لإستثارة الدافع، فإتجاه المرء نحو موضوع معين هو استعداداه فيما يتصل بالموضوع ".

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

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

➤ الاتجاه ثابت نسبيا .

➤ يتميز الاتجاه بالديمومة و الاستمرار .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

✚ الاتجاهات مكتسبة و ليست فطرية.

✚ الاتجاه مرتبط بمكوناته الأربعة (المعرفية، الوجدانية، الإنفعالية، السلوكية).

✚ الاتجاه حالة أو استعداد داخلي و قد يكون إيجابي أو سلبي.

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

02 - خصائص الاتجاهات النفسية الإجتماعية:

للإتجاهات مجموعة من الخصائص ومن أهمها نذكر ما يلي:

- 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 من حيث النوع و الشدة و حسب المثيرات التي ترتبط بها.
- تعتبر من الدوافع المهيئة للسلوك.
- تمثل علاقة بين الفرد و بين موضوعات محددة.
- لها خصائص إنفعالية توضح وجود علاقة بين الأفراد و المجتمع من خلال الإتساق و الإتفاق.
- تكون محددة أو عامة.

03 - 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

لموس، 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 بإختلاف تعقيد المشكلة.

- المكون الوجداني: 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

سلبى) 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 في حد ذاته، و يبني السلوك حيال موضوع ما على بعدين أساسيين و هما البعد الخاص بالشعور

إيجابي/ سلبى و البعد الخاص بالإقتراب و الإبتعاد.

04 - وظائف الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

تؤدي الإتجاهات مجموعة من الوظائف المختلفة، و هي كما يلي:

❖ وظيفة المنفعة.

❖ وظيفة تنظيم المعرفة.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

❖ وظيفة التعبير عن القيمة.

❖ وظيفة التنبؤ بالسلوك.

❖ وظيفة الدفاع عن الذات.

❖ وظيفة التكيف.

05 - أنواع الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

يمكن الحديث عن مجموعات تصنيفات وهي :

❖ 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 تافها 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: هو الإتجاه الذي يميز به فرداً عن آخر، كإعجاب الفرد بزميل له.

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

❖ من حيث الموضوع: و ينقسم إلى:

- الإتجاه العام: هو الإتجاه الذي ينصب على الكليات، و قد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الإتجاهات العامة كإتجاهات الحزبية السياسية، و يلاحظ أن الإتجاه العام هو أكثر شيوعا و استقرارا من الإتجاه النوعي.

- الإتجاه النوعي: هو الإتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، و تسلك الإتجاهات النوعية مسلكا 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 سلوكيا دون حرج أو خوف.

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

06 - تكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

إن الإتجاهات 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 الإشرطي 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.

- مراحل تكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية: وهي كما يلي :

• 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **مرحلة التأييد و المشاركة:** وتتضمن المشاركة و الموافقة و التأييد لموضوع معين وهذه المشاركة تكون لفظية وعملية.
- **مرحلة الإهتداء والدعوة العملية:** و تتضمن تأييد العمل والدعوة لموضوع الإتجاه لفظيا مع ممارسة الدعوة للموضوع والتبشير.
- **مرحلة التضحية:** وتتضمن إظهار الإستعداد للتضحية قولاً وعملاً بالإضافة إلى التضحية الفعلية لشيء معين في سبيل شيء آخر.

07 - مصادر تشكيل الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

و تتمثل فيما يلي:

-التعرض للمعلومات.

- عضوية الجماعة.

- البيئة.

08 - العوامل المؤثرة في تكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

و تتمثل في:

✚ الوالدين.

✚ المدرسة.

✚ المجتمع.

✚ الوراثة.

✚ وسائل الإعلام.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

09 - النظريات المفسرة لتكوين الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

تتمثل فيما يلي:

❖ النظرية المعرفية:

تقوم هذه النظرية على مساعدة الفرد على إعادة تنظيم معلوماته حول موضوع الإتجاه وإعادة تنظيم البنى المعرفية المرتبطة به، في ضوء المعلومات والبيانات المستجدة حول موضوع الإتجاه، ويسير هذا ضمن المراحل التالية:

- ✓ تحديد الإتجاهات المراد تكوينها أو تعديلها.
- ✓ تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة حول الإتجاه المستهدف.
- ✓ 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 دائماً 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 قادراً 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 الإعلام.

10 - قياس الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

إن الهدف من دراسة الاتجاهات النفسية الاجتماعية بطريقة علمية ليس فقط إخضاعها للقياس ، وإنما هناك أهداف أخرى منها تسهيل التنبؤ بالسلوك ، وتزويد الباحثين بميادين تجريبية مختلفة كالعوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاه وكيفية تعديلها ، ومعرفة مدى الموافقة أو المعارضة نحو موضوع معين والطرق المستعملة والشائعة لقياس الاتجاهات هي :

- طريقة بوجاردس Bogardus.
- طريقة ليكرت Likert.
- طريقة ثرستون Thurstone.
- طريقة جيثمان Guttman.
- طريقة الانتخاب Voting Method.
- طريقة الترتيب Rank Method
- الأساليب الإسقاطية Projective Techniques : من أمثلة هذه الأساليب : طريقة التداعي الحر Free Association ، طريقة الصورة الغامضة ل فروم Vague Figure.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

11- 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 لإحلاله 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 نضج 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

➤ 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 الإختلال 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.

● 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، يلي 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

❖ العوامل التي تجعل تغيير الإتجاهات النفسية الإجتماعية سهلة:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ضعف الإتجاه وعدم رسوخه.
- وجود إتجاهات متوازنية 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.
- ✓ قوة الإتجاه و رسوخه.

❖ النظريات المفسرة لتغيير الإتجاهات النفسية الإجتماعية:

ويمكن الحديث عن أهم هذه النظريات فيما يلي :

▪ **نظرية التنافر المعرفي لفستنجر 1957:**

تقوم هذه النظرية على فكرة أن ما يدفع الفرد إلى تعديل أو تغيير اتجاهه هو وجود حالة من التنافر المعرفي أي اعتناق الفرد لفكرتين أو اتجاهين أو رأيين لا يمكن الجمع بينهما من الناحية النفسية ، أي أنهما على طرفي نقيض ويؤدي هذا التنافر إلى ضيق نفسي يخلق مؤثرا لدى الفرد يدفعه إلى محاولة التقليل منه أو القضاء عليه وهي فكرة منقولة عن نظرية دوافع السلوك التي تفترض أن حالة الجوع مثلا تخلق توترا تؤدي بالمرء إلى السعي للحصول على الطعام ، ولكن وجه الإختلاف أن القوة المحركة في حالة التنافر المعرفي دافع نفسي بينما هي دافع فسيولوجي في الحالة الأولى.

▪ **نظرية الإيحاء اللاشعوري :**

تقوم هذه النظرية على فكرة النشاط اللاشعوري عند الفرد وإمكانية إستخدام هذا النشاط في تعديل الاتجاه النفسي وخاصة من حيث المكون الانفعالي ، وما يحدث في هذه النظرية هو توجيه مجموعة من المثيرات أي التي تدور من بعيد حول هدف التعديل المطلوب وتتصف هذه المثيرات بإحداث درجة عالية من الانفعال عند الفرد ومن ثم يحدث تعديل في المكون الانفعالي للفرد بالدرجة الأولى ، ويؤدي ذلك إحداث التعديل المطلوب في الاتجاه النفسي للفرد.

▪ **نظرية القهر السلوكي :**

منطلق هذه النظرية هي فكرة قهر سلوك الفرد وتعديله قسرا ، بمعنى أن يتم التعديل أولا في المكون السلوكي للاتجاه وبالتالي يتم التعديل في الاتجاه ذاته ، وقد إستخدمت هذه النظرية وبمعنى اصح كانت نتاج الممارسات اللانسانية في معسكرات الإعتقال ومعسكرات أسرى الحرب.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

■ النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على تعديل المكونات الأربعة للاتجاه النفسي وبطريقة متوازنة ، بحيث تبدأ بتعديل الاتجاه الإدراكي الذي يقع فيه موضوع الاتجاه ومن ثم تعديل مدركات الفرد وإدراكاته نحو هذا الموضوع ، ويحدث ذلك بناء على مبدئين :

➤ أولهما إنتظام مجال الإدراك بمعنى الوجود المتوازن لهذه العناصر ، وفي ضوء ذلك يتم عرض موضوع الاتجاه بصورته الإدراكية المعدلة على الفرد .

➤ ثانيهما يتم إدخال مجموعة المعارف والمعلومات التي تتناسب مع الصيغة الإدراكية الجديدة ، كما يلاحظ أيضا إحداث درجة متناسبة مع الانفعال تصاحب مجموعة المعلومات المقدمة وعليه فإننا نتوقع تعديل سلوك الفرد نتيجة لما سبق .

- المراجع المعتمد عليها :

- باسم محمد ولي ومحمد جاسم محمد (2004): المدخل إلى علم النفس الإجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

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

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

- سامي محسن الختاتنة ، فاطمة عبد الرحيم النوايسة(2010): علم النفس الاجتماعي، د ط ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عبد الحافظ سلامة (2007): علم النفس الاجتماعي، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- لامبرت وليم ولامبرت والاس (1993): علم النفس الإجتماعي، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

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

- Madeleine Grawitz (2004): L'exigence des sciences sociales, édition Dalloz, paris, France.

الدرس الرابع : القيم الشخصية

عناصره :

1- مفهوم القيم

2- نبذة موجزة عن تطور مفهوم القيم

3- مصادر القيم

4- مكونات القيم

5- مرتكزات القيم وصفاتها

6- تصنيف القيم

7- وظائف القيم

8- اكتساب وتعلم القيم

9- أنماط تغيير القيم وقياسها

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

1. مفهوم القيم :

- لغة :

ومن خلال معاني القِيمِ للأغوية يتّضح لنا جلياً معانيها المتعددة في لغتنا العربية الغنيّة، حيث دلت على الثّبات والاستمراريّة، بالإضافة إلى الرّعاية والصّلاح، كما وردت في الكتاب الكريم آيات بيّنت حمل القِيم 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 القِيمة (Value) من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض والخلط في إستخدامها؛ وهذا لأنّها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، لذا اختلف الباحثون في وضع تعريف لها، وذلك الاختلاف يُعزى إلى المنطلقات النظرية لهم، فمنهم: علماء الدين، وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الاقتصاد، علماء الرياضيات، وعلماء اللّغة...إلخ.

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 " قِيمة " إستعارة من علم الإقتصاد، لعل

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 فيصبح في ضوءه موضوعاً معيناً أو نشاطاً خاصاً .

3- مصادر القِيم:

- **الثقافة مصدر للقِيم** : تعتبر القِيمة إحدى المكوّنات 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".

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

كما أتفق العلماء على أن أهم مصادر القيم هي :

- **المصدر الاجتماعي :** إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر؛ فالمجتمع الغربي مثلاً يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية.
- **المصدر السني:** يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية، فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس الفهية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام؛ من حيث: صدق المعاملة، وإيفاء الوزن، والجد في العمل وإتقانه وعدم الغش، وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر.. الخ.
- **الخبرة :** تكتسب من خلال الاحتكاك بمواقف الحياة الاجتماعية والمادية ، وتستمد القيم أهميتها ووزنها من خبرات الفرد. فالصيام في شهر رمضان له أهمية أكبر لدى المسلم من حيث العبادة والأكل من الصيام في أي شهر آخر، لأن أوله رحمة وأوسطه مغفرة وآخره عتق من النار. كما وأن السجين له تقدير أكبر للحرية من الشخص الطليق الذي لم يذق طعم الحرمان من حريته.
- **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 ، ورغم أن هناك تقارباً بين هذا والمصدر الاجتماعي، إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم والاخلاقيات التي تقررها الجماعة في مكان العمل والتي تتعلق بالعمل نفسه وبظروفه - ليس بالاخلاقيات الاجتماعية العامة-؛ فجماعة العمل تُكوّن مع مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها تفرضها على أعضائها، فالفرد يغير قيمه أحياناً نتيجة الضغوط النفسية التي تمارسها عليه جماعة العمل، مثل عزله وعدم التعامل معه أو

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

مساعدته وعدم دعوته إلى جلساتهم أو لقاءاتهم الاجتماعية، وعزله عن تيار تناقل المعلومات في موطن عمله... إلخ مما يجعله غريباً في موطن عمله.

4- مكونات القيم :

- **المكون المعرفي:** ويتمثل 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 لابد 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 إعزاز 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 المكونين السابقين أو ما يمكن اعتباره القيمة الكامنة.

5- مرتكزات القيم وصفاتها:

1-5- مرتكزات القيم:

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

أ- أنها مفاهيم إفتراضية .

ب- أنها تمثل 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.

2-5- صفات القيم:

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

■ 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: وهي 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 به اتجاهاً 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 .

▪ **القيم الاقتصادية Economical :**

وتعبّر عنها ميل الفرد واهتمامه 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 إزاءها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق أو التّسيق ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والابتكار، وتدّوق الجمال والإبداع الفني.

▪ **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 .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

(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 أبعاد .
- **القيم الغائيّة أو النهائيّة** : وهي الأهداف أو الفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، ويشير البعض إلى أنّ التمييز 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** : وتحدّد ما يفضل أن يكون، مثل إكرام الضيف .
- **قيم مثالية** : وتحدّد 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 التصنيف على أساس بعد المحتوى هو التصنيف الأشهر والأكثر استعمالاً، وهو يرجع لعالم الاجتماع الألماني سبرانجر **Sprenger (1922)** ، حيث قدم شرحاً لتلك الأنماط في كتابه "أنماط الناس" **Types of men** ، وافترض وجود أنماط محددة من الشخصيات، قسمها إلى ست (06) وكانت بذلك مصنفة حسب ما نُكر 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 قيامها بالوظائف التالية :

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

- تهيئ 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 إذ تيار الأدوار الإجتماعية والنهوض بها، كما تشجعهم على القيام بالأعباء المسندة إليهم بشكل ينسجم وتوقعات المجتمع.
- للقيم 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 وتولدّ الشعور بالذنب 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، وسوف نستعرض بإيجاز أبرز

هذه النظريات :

▪ نظرية التحليل النفسي psycho- Analysis Theory :

ترى مدرسة التحليل النفسي أن عملية اكتساب الأخلاق و القيم تبدأ منذ مرحلة الطفولة المبكرة، حيث يكتسب الطفل أنه الأعلى من خلال التّوحد مع الوالدين، إذ يقوم الوالدان بدور ممثلي النظام فهما يعدّمان الطفل القواعد الاخلاقية، والقيم التقليدية، والمثل العليا للمجتمع الذي يتربى فيه الطفل، ويتم ذلك عن طريق استحسان الطّفّل عندما يفعل ما يجب عليه أن يفعله، وابداء عدم الرضا والانزعاج عندما يخطئ فيما يجب أن يفعله، ومن هنا يتكون لدى الطفل نظام من القيم والقواعد الاخلاقيّة المتمثلة في المحتويات والمرغوبات، فيكون ما أسماه فرويد الأنا الأعلى، وهو يقابل ما يسمى بالضمير.

▪ النظرية السلوكية Behavioral Theory :

يرى أصحاب النظرية السلوكية، أن عملية اكتساب القيم تتم عن طريق التعزيز الايجابي والتعزيز السلبي ، ويتعاملون مع القيم على أنها إما ايجابية وإما سلبية، كما أنها ليست أكثر من استنتاجات من السلوك الا ظاهر للفرد، وينظر السلوكيون إلى القيم كسلوك يتم اكتسابه نتيجة عملية تفاعل المتعلم مع المؤثرات البيئية وتعزيز استجاباته لها، فمن الممكن أن يتعلم الفرد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه اعتمادا على مبادئ التعلم ذاتها القائمة على تدعيم الاستجابات وتعزيزها والسلوك الاخلاقي يتعلم ويكتسب بالطريقة ذاتها التي يكتسب بها أي سلوك آخر، وذلك عن طريق التعلم الاشرطي.

▪ النظرية المعرفية Cognitive Theory :

تنظر المدرسة المعرفية التطورية إلى اكتساب القيم على أنها عملية اصدار أحكام، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو التفكير عند الطفل واكتساب القيم في نظر هذه المدرسة ليس محاكاة لنموذج اجتماعي أو تكيف للسلوك الأخلاقي بمقتضى المثيرات البيئية أو الاذعان لقواعد معينة، وإنما تؤكد أن الخلق ينشأ من محاولة الفرد تحقيق التوازن في علاقاته الاجتماعية وقدراته العقلية، ويعتبر **بياجه** من أوائل رواد هذه المدرسة؛ فقد أبدى اهتماماً في بعض دراساته بنمو حكم الطفل الأخلاقي وطريقته في التفكير حول الأسئلة التي تتعلق بالصواب والخطأ وفهمه للقوانين الاجتماعية.

9- أنماط تغير القيم وقياسها:

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

- إعادة توزيع القيم.

- إعادة نقل القيم.

- إعادة التّوحد المعياري للقيم.

- إكتساب القيم أو التخلي عنها.

- إعادة قياس القيم.

ب. قياس القيم :

تقاس القيم بعدة أساليب أهمها: المشاهدة أو الملاحظة المنتظمة، المقابلة الشخصية 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 الشخصية :

تعتبر المقابلة من الأدوات الأكثر إنتشاراً في قياس القيم، إذ أستخدمت في الكثير من التّراسات والبحوث التي تناولت دراسة القيم 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 الرسومات والصّورة المشكّلة .

■ المقاييس والاستبيانات:

وتعتبر من أكثر الطّرق إنتشاراً واستخداماً، وهي عديدة نذكر منها:

■ مقياس ألپورت وفيرنون ولندزي (Alport, Vernon and Lindzey) :

و هو 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 بالفواحي المادية والمالية .

■ القيم الاجتماعية: والتي تهتم بالفواحي الاجتماعية والعلاقة بين الأفراد .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 .

ويتضمن مقياس القيم الغائية القيم 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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

- المراجع المعتمد عليها :

- عبد الحافظ سلامة (2007): علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عثمان حمود الخضر (2012): علم النفس التنظيمي - رؤية معاصرة-، ط2، آفاق للنشر والتوزيع، الكويت.

- ماجد زكي الجلاد (2012) : تعلم القيم وتعليمها، ط3 ، دار الميسرة 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.

الدرس الخامس : المناخ التنظيمي

- عناصره:

أولا - تعريف المناخ التنظيمي

ثانيا : أهمية السلوك التنظيمي

ثالثا : الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

رابعا - خصائص المناخ التنظيمي

خامسا - أنواع المناخ التنظيمي

سادسا - عناصر المناخ التنظيمي

سابعا - أبعاد المناخ التنظيمي

ثامنا - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تاسعا - نماذج السلوك التنظيمي

- عدد المحاضرات : محاضرتين

- الحجم الساعي : 03 ساعات

المحاضرة الخامسة : المناخ التنظيمي

أولا - تعريف المناخ التنظيمي :

ليس هناك اتفاق بين العلماء في تحديدهم لمفهوم واحد للمناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو إختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، وانطلاقا من هذه النقطة أردنا أن نعرض أهم المفاهيم التي تناولت المناخ التنظيمي من أجل الإلمام بهذا المصطلح ومن تلك التعاريف نذكر ما يلي:

- **يعرفه العميان:** على أنه: "البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها، فهو يعبر عن البيئة الاجتماعية ككل في التنظيم الواحد كالثقافة والقيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".
- **عرفه الكبسي:** المناخ التنظيمي على أنه: "الخصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي يظهر تأثيرها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وعلى المنظمة التي يعملون بها".
- **أما العديلي** فعرف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر على الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء".
- **أما كاراسيك و بريشارد** فقد عرفا المناخ التنظيمي أنه: "عبارة عن خصائص معينة في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة".
- **ويعرفه حسين عارف ناجي** أنه مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل الذي يتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم".

ثانيا - أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق ما يلي:

- يعتبر عنصرا فعالا لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- يعتبر أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح وتطور المنظمات والأفراد.
- مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

• المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل.

• تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي يساعد المنظمة على تعزيز قوتها وتجاوز ما يواجهها من مشكلات .

ثالثا- الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

بالرغم من أن الدراسات حول المناخ التنظيمي بدأت عام 1960 ودراسات الثقافة التنظيمية بدأت عام 1980 إلا أن هناك من يخلط بينهما وذلك راجع إلى وجود تباين في آراء الباحثين حول هاذين المصطلحين، حيث يرى الأكثرية منهم أن ثمة فرق حيث أن "الثقافة التنظيمية تمثل أساس بناء أية منظمة وهي أشمل لأنها الوعاء الذي يحمل الموظفين من خلال قيمهم ومعتقداتهم وتوقعاتهم" أما " المناخ التنظيمي فهو ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل" .

• وهناك من يرى "أن الثقافة التنظيمية تعد إحدى خصائص بيئة المنظمة الداخلية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة سلبا أو إيجابا"

• ومما سبق يمكن توضيح الفرق من خلال الجدول التالي:

يوضح جوانب الاختلاف الرئيسة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية
• نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل. • يعبر عن جو العمل في المنظمة. • إن المناخ لا يسهم في تشكيل الثقافة بشكل مباشر.	• تمثل القيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها. • تعبر عن هوية المنظمة. • الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي. • من خلالها نفسر جانب من سلوك الجماعات داخل المنظمات

رابعاً - خصائص المناخ التنظيمي :

- توصل الباحثون إلى العديد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي:
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.
 - إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية، وعلى هذا الأساس فقد يختلف عمال المؤسسة الواحدة في إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد فما قد يراه البعض ايجابيا فقد يراه البعض الآخر سلبيا .
 - إن المناخ الإداري يختلف عن المناخ الإداري. فبينما يعد المناخ التنظيمي احد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
 - المناخ التنظيمي لا يعني البيئة. حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق
 - إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين .
 - توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية وبين المناخ التنظيمي الذي ينتج في المؤسسة مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.

خامسا- أنواع المناخ التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وهي كالتالي:

5-1- تصنيف السالم صالح: يقسم المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع:

- **المناخ المفتوح:** ويقصد به ذلك المناخ الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم وبين القيادة.
- **المناخ الاستقلالي:** الذي يحقق الحاجات الأساسية للعاملين مما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.
- **المناخ المسيطر عليه:** والذي يحقق ارتفاع معدلات الإنتاج العاملين نظرا للأهمية التي تعطى للعملية الإنتاجية .
- **المناخ المألوف:** والذي يشجع على ظهور السلوكيات الغير مرغوب فيها كالاختيال والكذب... وهو مناخ معتدل وشخصي والعاملين فيه يشبعون حاجاتهم الاجتماعية.
- **المناخ الأبوي:** الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية ويكون فيه القائد هو المبادر وبالتالي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها.
- **المناخ المغلق:** الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير مرغوبة وبالتالي تكون المنظمة شبه راكدة .

5-2- تصنيف الطويل 1999: يقسم المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع:

- **المناخ المفتوح:** ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.
- **المناخ المستقل:** ويتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم مع احتمالية توافر درجة بسيطة من التحرر.
- **المناخ المنضبط:** ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات ويتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه وهو أقرب إلى الأسلوب العسكري أي الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.
- **المناخ العائلي:** يتميز بارتفاع مستوى اشباع الحاجات الاجتماعية وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وتماسك وتجانس الجماعة وانخفاض في مستوى أداء العمل أي العاملون يشعرون بقوة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **المناخ الأبوي:** ويسود هذا المناخ التأكيد على الإنتاج على من محاولة الاهتمام بالعاملين إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المتسلط.
 - **المناخ المغلق:** يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد وافتقاد القدرة على توجيه الأنشطة ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل المشكلات .
✓ وهناك من يميز نوعين من المناخ وهما:
 - **المناخ الإيجابي:** وهو ذلك المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالعمل والإبداع والترقية، والتقدم في العمل وزيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم والتركيز على الهدف ووضوحه للعاملين والقدرة على التكيف وحل المشكلات.
 - **المناخ السلبي:** وهو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد بحيث يتميز بالعمل الروتيني ويبعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار، اللامركزية ولا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات والتنظيم عاجز عن الاستجابة وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات .
- سادسا - عناصر المناخ التنظيمي:

يمكن أن نحدد أهم عناصر المناخ التنظيمي على الشكل التالي:

أ/ **الهيكل التنظيمي:** من خلاله نستطيع تقسيم العمل وحدات الأقسام والإدارات المختلفة، فيمكن أن نميز بين المنظمات المسطحة والمنظمات العمودية وكذلك من خلال يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات وكما درسنا في الإدارة لكل هيكل تنظيمي خصائص وسلبيات تميزه.

ب/ **نمط القيادة والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار:** إن عملية القيادة والإشراف من أهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فالديكتاتورية وتمركز السلطة يعطي مناخا سلبيا للتنظيم أما الديمقراطية في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيعطي مناخا إيجابيا.

ج/ **نمط التفاعل والاتصالات:** حيث أن أشكال الاتصال الرسمي والغير رسمي المستخدمة يمكن أن تعبر عن طبيعة المناخ التنظيمي، فعندما توجد عملية اتصالات أفقية من قسم إلى قسم وأيضا عملية اتصالات

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

عمودية صاعدة وهابطة تتيح إبداء الرأي والتشاور فان ذلك يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم.

د/ **طبيعة الأعمال السائدة:** هي تعبر إما عن مناخ محفز للعاملين أو مناخ محيط للعاملين، فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل يسوده الملل والسأم وعدم الاكتراث، أما الأعمال الإبداعية فإنها تخلق جوًا من الرضا والاهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه.

هـ/ **التكنولوجيا المستخدمة:** تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل، ففي الحين الذي تعتبر فيه التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية، نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين وتخلق جوًا من عدم الاستقرار لهم والشعور بان الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثار سلبية عن حياة الفرد والمجتمع .

سابعاً - أبعاد المناخ التنظيمي:

تكمّن فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة. ويعد الهيكل التنظيمي لكل منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية وغيرها.

- **الاتصالات:** إن الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد نجاح أي منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها. فكلما كانت الاتصالات ، من

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

اتصال صاعد واتصال هابط واتصال أفقي، اتصال كتابي أو اتصال شفوي.... الخ، كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأدائه بشكل ايجابي ومحقق للأهداف.

كذلك تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وان فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وان وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

-نظم وإجراءات العمل : إن نظم وإجراءات العمل التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتنسيق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة. وعمل سبيل المثال فان نظم وإجراءات العمل تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه، والإجازات بأنواعها، وشؤون الموظفين والعاملين.

- طرق اتخاذ القرارات: تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. واتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.

ويمثل الاهتمام بسياسة اتخاذ القرار جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي، لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المنظمات على

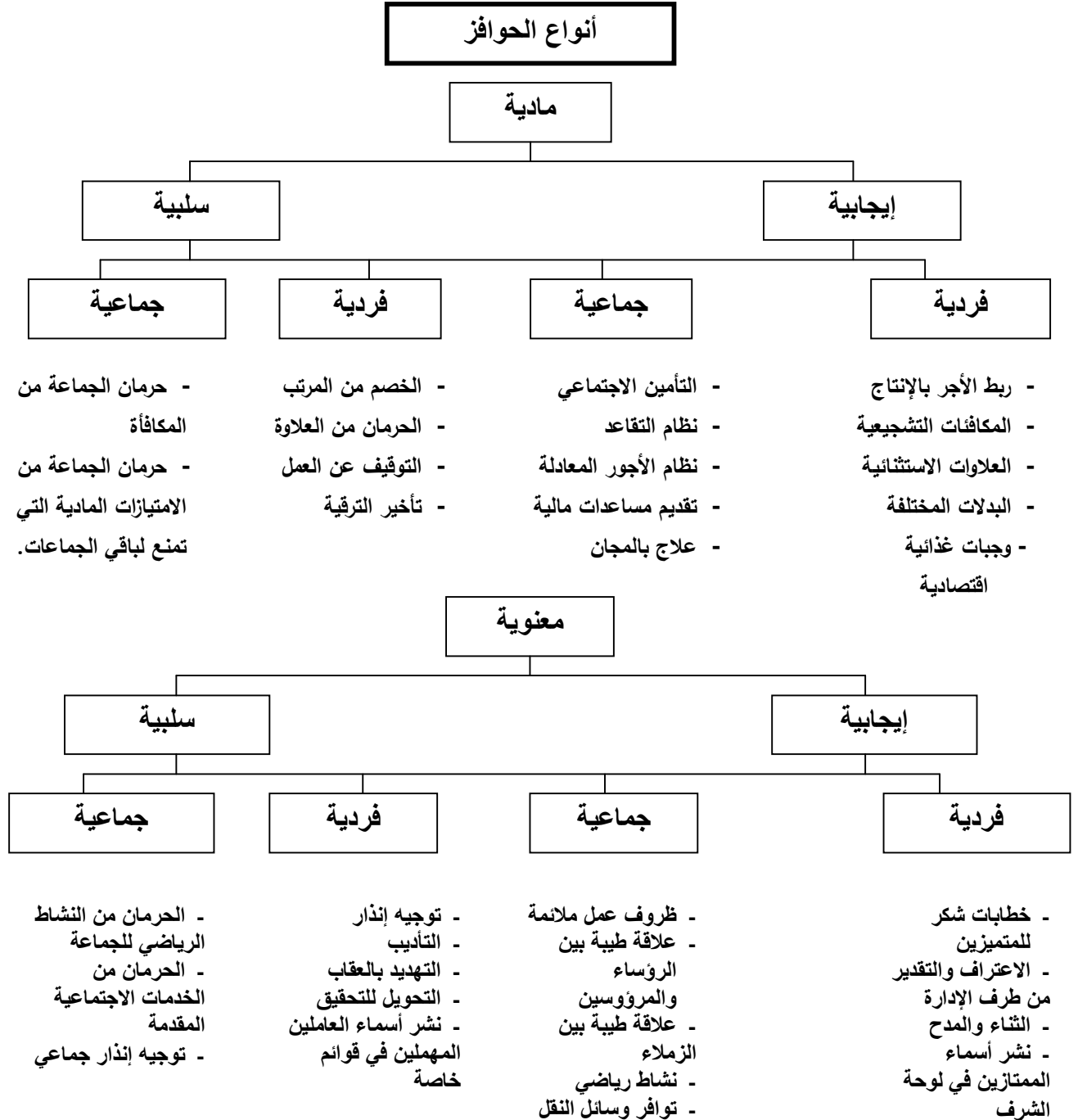
مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

مواكبة التطورات المستجدة، ويختلف الحال فيما إذا كان نمط اتخاذ القرارات تسلطي أو مركزي بما يؤدي إلى تكون مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل من روح التنافس.

- **الحوافز:** إذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

وتتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها. وطرق إدارتها. ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز، هو ما يعرضه الشكل التالي:

شكل يوضح أنواع الحوافز



مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **التدريب:** ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرفات نحو الأفراد والأشياء والمواقف بطريقة جديدة مما جعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق العديد من المزايا. ويهدف التدريب إلى بناء الإنسان، وجعله أكثر قدرة على العطاء عن طريق تزويده بإمكانيات خاصة وقدرات جديدة، تيسر له سبل التأقلم والتجاوب مع متطلبات عمله وتحقيق معدلات الأداء المحددة، وتنمي القدرات الفكرية، والتي تساعده على استخدام جميع طاقاته.

ثامنا-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل تنظيمية وعوامل نفسية وعوامل شخصية.

8-1-العوامل التنظيمية: نلخصها فيما يلي :

- **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية للعاملين يكون مقابله الثقة المتبادلة والانجاز الفعال مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو التنظيم والعكس صحيح.
- **القيم المهنية:** تعبر القيم عن أخلاقيات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتحافظ على كرامتهم تصبح عشا آمنا في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالي فإنها تجر العاملين لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة.
- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق وكلما كان البناء التنظيمي مرنا كان محفزا على الإبداع والتكيف.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **نظام الأجور والحوافز:** أن تتبنى المنظمة نظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية تشجع العمال المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.
- **أهداف المنظمة:** فكما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة للأفراد، كلما ضعف وجود تعارضات وتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.
- **ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، التهوية..." التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر على سلوكهم وتؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.
- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع يزيد من استقرارهم والمحافظة على معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم .
- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة من المتغيرات الأساسية التي تحكم كيفية العمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على الأفراد وكذا على التنظيم وأيضا على اتجاهات القادة وكيفية تفاعلهم مع المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة .

8-2- العوامل الشخصية:

هناك عوامل شخصية أيضا تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

- **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم ينخفض أداءه.
- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع القيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعور لدى الموظف بالذنب وتصيبه حالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.
- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط والضعف والفشل.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

• **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم هذه الخصائص في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مختلف عن المناخ الذي نسبة العاملين صغار السن والمستوى التعليمي مرتفع ومرتفعي الطموح .

8-3-عوامل نفسية:

حيث توجد بعض العوامل التي تؤثر لنا على المناخ التنظيمي وقد تكون نفسية ونذكر منها:

• **الولاء:** يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركته للرغبة في الوصول إلى أهداف المنظمة، وهذا يدفع الفرد إلى العمل دون ضغط وهذا ما يجعله يقدم خدماته لإحساسه أن العمل بها يعتز ويفخر به وأنه وحدة مرتبطة بها .

• **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق يتولدان لدى الشخص ما هو إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من الموقف الذي يتعرض له، فهما عبارة عن شعور يطرأ على الفرد عندما توجد سدود بينه وبين حاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق أي حاجات إنسانية.

• **الصراع النفسي:** الصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ومن أهم أسبابه وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد، أي ينشأ الصراع بسبب عدم تحقيق الحاجات الداخلية للفرد على المستوى الشخصي .

تاسعا- نماذج المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام ، من هذه النماذج ما يلي:

• **نموذج هالبين وكروفت Halpin. Graft:** حيث حدد أبعاد المناخ التنظيمي مجموعتين تشمل الأولى على أربعة أبعاد وهي مكونة من الانفصال، الانتماء، الألفة، العائق أما المجموعة الثانية تتضمن الانعزالية، التركيز على الإنتاج، المراعاة والدفع.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

ونجد أن هذا النموذج يركز على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- طبيعة العلاقات السائدة بين العامل وزملائه في العمل.
- النمط القيادي السائد في المنظمة.
- محتوى الوظيفة .
- نموذج ليتونينيو سترينجر Litunhs. Strenger:

ويهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة المخاطرة، الدفاء، المعايير، الانتماء، الدعم، التعارض.

ولخص هذا النموذج أهمية القادة على تحقيق المناخ المتميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير واضح على دافعية العمل والأداء والرضا عن العاملين .

• نموذج "بيم وبيتسون" 1982:

هناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي الثقة، المشاركة، الصدق، الصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء والاتصالات الصاعدة.

• نموذج دوني وزملائه 1974 Douney et al:

على حد رأي الباحثين هناك ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي اتخاذ القرارات، الدفاء، المكافآت، الهيكل التنظيمي، المخاطرة، الانفتاح وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا بالعلاقات ووجوب تحديد السياسات ووضوحها للعاملين.

• نموذج ستيرز 1977:

ويتكون المناخ حسب من أربعة أبعاد أساسية هي: السياسات والممارسات، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دورا هاما في التأثير في رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- قائمة المراجع المعتمد عليها :

- محمد قاسم القيروتي (2003): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - ، ط4، دائرة الشروق للنشر، الأردن.

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

- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط (1990): السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات التطبيقات - ، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة.

- كامل محمد المغربي (2004): السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر، الأردن.

- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار النشر الصفا، عمان، ط1، 2002.

- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2005.

- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2005.

-Lawler, Edward F.Hall, Dauglas T and Oldham, Greg R Organizational Climate, Boston, Harvard University ,1974.

-Downey, Kirk,Helriegel, Don. And Slocom, John Between Individual Needs, Organizational Climate Job, Satisfaction And Performance. Academy Of Management Journal, 1974.

الدرس السادس : 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

المحاضرة السادسة : الثقافة التنظيمية

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 والأخلاق 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 للإحاطة 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 ومسلمات ومعتقدات ، ومعايير تشترك في تكوين شخصيات العاملين بها وسلوكياتهم." .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

○ 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 واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة وان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها ، وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد."

ويمكن تلخيص هذه التعريفات في النقاط التالية :

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

✚ تمثل كل من العادات والقيم والاتجاهات ، والفلسفات والافتراضات والاستراتيجيات والأخلاق...

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

ثانيا : الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي :

قد نجد أن بعض الباحثين يخلطون بين مصطلح الثقافة التنظيمية Organizational Culture

ومصطلح المناخ التنظيمي Organizational Climate ، ويرجع 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، ومن أولئك الباحث **إيكلال Ekvall** الذي يقول بأن المناخ التنظيمي

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

يعكس "الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، والتي تصف الحياة في المنظمة"، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسّد 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 "اللاشعور 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 تحددها أيضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 اجل التكيف مع الأحداث الجديدة في البيئة الخارجية والداخلية.
- التكاملية : اتحاد المكونات الثقافية يشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية من اجل تحقيق نجاح عملية تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

ب- عناصرها : اتفق 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

○ **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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 والتكنولوجية 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 اثر 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **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 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 التبعاد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسساتهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع ، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. وفي ظل هذا النوع من الثقافة فان كل فرد يقوم بدور محدد يجب التقيد به.

➤ **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 بالهيكل 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:** وترتكز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر ، لذلك فهي مصحوبة بهيكل 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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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.

- 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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تتعكس 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.

- نظرية التكيف:

و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد 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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 ، قد 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.

✓ **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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- **المواجهة:** إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط هي:
 - **الإنسحاب:** 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 القيمة 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 الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- المراجع المعتمد عليها :

- العديلي ناصر محمد (1996): السلوك الإنساني 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 السابع : 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

المحاضرة السابعة : الفعالية التنظيمية

أولاً : تعريف الفعالية التنظيمية :

عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية فان 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 تحققتها. "

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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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.

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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 ولمكانات 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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.

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 ، رضهم الوظيفي ، توافهم المهني ، والمنظمة الفعالة هي من تسعى إلى تعميق وتطوير حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية بما يعزز استقرارها التنظيمي وتحقيق أهدافها.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- العوامل الفنية والتكنولوجية : هي المتعلقة بالمباني والآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين ، الاستراتيجيات والسياسات... الخ
- 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 وبالسعر 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 .

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

• 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.

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

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

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

-**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.

-**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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

-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، ومكافئات 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 .

-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.

سابعا: 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 كاتز وكاهن **Katz and Kahn** والثاني نموذج ياختمان و سيشور **Yachtman and Seashore** ، 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 او النهايات . فتكامل عناصر التنظيم مع بعضها

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

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 ، فكما كانت الإدارة العليا قادرة على صناعة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعا من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء وفعالية اكبر.

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

ظهر 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.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

- 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 احمد (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 ، ارد ، 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^{ème} édition.