

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

العنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة سويح لصناعة الأجر الجرف - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د/ لغريبي نسيمة

إعداد الطالبة:

- عبلة دحمان

السنة الجامعية: 2012 - 2013 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا شكرتك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب المحضات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله .

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على اتمام هذا العمل وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة "الغريبي نسيمه" .

كما أوجه جزيل الشكر إلى والديني العزيزين علي مدهم لي يد المساعدة لإنجاز هذا المد العلمي ونخص بالذكر جميع أساتذة علم الاجتماع وأخص بالذكر الدكتور "قجة رضا" الذي اعتبره قدوتي وأشكره على كل ملاحظاته وتحفيزاته التي كانت بمثابة الدافع وبعث العزيمة في مواصلة مشواري الدراسي وأشكر الأستاذة "شباح مريم" على تواضعها العلمي التي لم تبخل علي بالنصح والتوجيه أتمنى لها المزيد من العطاء العلمي وإلى كل موظفي إدارة قسم علم الاجتماع . والشكر الجزيل إلى مدير مؤسسة سويج لصناعة الأجر وكل إدارات هذه المؤسسة على منحهم لي كل التسهيلات الممكنة لإنجاز هذا العمل .

كما أشكر من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث وخاصة مكتبة بيت الحكمة وعلي رأسهم لطفي .

## فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

ملخص الدراسة

أ ..... مقدمة

### الفصل التمهيدي

4	تمهيد
5	تحديد الإشكالية
7	الفرضيات
7	أسباب اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	الدراسات السابقة
12	تحديد المفاهيم

### الفصل الثاني : ماهية القيم التنظيمية

18	تمهيد
19	أولا :القيم
19	أهمية القيم
20	مكونات القيم
20	مصادر القيم
21	أنواع القيم
23	ثانيا :القيم التنظيمية
23	شروط تكوين القيم التنظيمية
24	أنواع القيم التنظيمية
29	مراحل القيم التنظيمية
31	أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
32	الخلاصة

### الفصل الثالث : ماهية السلوك التنظيمي

34	تمهيد.....
35	أولا : التطور التاريخي للسلوك التنظيمي أهميته أهدافه خصائصه.....
35	التطور التاريخي للسلوك التنظيمي .....
39	أهمية السلوك التنظيمي.....
40	أهداف السلوك التنظيمي.....
41	خصائص السلوك التنظيمي.....
43	ثانيا : محددات السلوك التنظيمي ، مكوناته ، مستويات ومتطلبات وتعديل السلوك
43	محددات السلوك التنظيمي.....
45	مكونات السلوك التنظيمي.....
47	مستويات السلوك التنظيمي.....
47	متطلبات السلوك التنظيمي في المنظمات.....
48	تعديل السلوك في مجال العمل.....
50	الخلاصة.....

### الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

52	تمهيد .....
53	أولا : مجال الدراسة .....
53	المجال الجغرافي.....
53	المجال البشري.....
53	المجال الزمني.....
54	ثانيا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة .....
54	منهج الدراسة.....
55	أدوات المستخدمة.....
56	ثالثا : مجتمع الدراسة والعينة وكيفية إختيارها .....
56	مجتمع الدراسة.....
56	العينة.....
57	كيفية إختيارها.....

### الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات الميدانية

59	أولا : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
----	--------------------------------------

59	.....عرض وتحليل ونتائج المحور الأول.....
62	.....عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....
70	.....عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.....
76	.....عرض وتحليل نتائج المحور الرابع.....
84	.....ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
84	.....نتائج فرضية الأولى.....
85	.....نتائج فرضية الثانية.....
85	.....نتائج فرضية الثالثة.....
85	.....ثالثا : النتائج والتوصيات.....
87	.....النتائج.....
89	.....التوصيات.....
91	.....الخاتمة.....

الملاحق

المراجع

## فهرس الجداول

الرقم	عنون الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
03	يوضح الأقدمية في العمل	61
04	يوضح مكان السكن	61
05	يوضح تعليم الإدارة القيم السائدة للعمال	62
06	يوضح تناسب الأجر مع الوظيفة	62
07	يوضح مدى الاستفادة من الترقية	63
08	يوضح عدالة الإدارة في سماع الشكاوي للعمال	64
09	يوضح الخدمات الاجتماعية المقدمة والشعور بالرضا	65
10	يوضح مشاركة العمال وعلاقته بالرضا الوظيفي	66
11	يوضح مدى وجود عدالة وولاء العامل	67
12	يوضح نوع العلاقة مع المشرف	68
13	يوضح علاقة الأقدمية في العمل والترقية	69
14	يوضح التغيب عن العمل	70
15	يوضح علاقة التغيب والأسلوب الرقابي المتبع	71
16	يوضح الحرص العمال على الوصول في الوقت	72
17	يوضح مضايقة احترام المواعيد	73
18	يوضح مكان السكن وعلاقته بالتزام العمال بالمواعيد العمل	74
19	يوضح التقيد والالتزام بأوقات الدوام	75
20	يوضح توجيه المشرف حول نوع المخاطر	76
21	يوضح غياب توجيه المشرف والتقليل من رضا العمال	77
22	يوضح دور الرقابة والتزام العامل بالأدوات الوقائية	78
23	يوضح شعور العامل بالارتياح	79

80	يوضح الفحوصات الطبية	24
81	يوضح علاقة الفحوصات الطبية وشعور العامل بالرضا	25
82	يوضح علاقة القيم التنظيمية بإحداث تغيير السلوك	26

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة القيم التنظيمية بضبط السلوك التنظيمي للعامل، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من عمال التنفيذ لدى مؤسسة سويح لصناعة الأجر بصفة عشوائية، وبتابع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام عدد من الأدوات المنهجية التي تلائم متغيرات الدراسة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

– إن من أهم العوامل التي أثرت على التزام العمال اتجاه المؤسسة عدم إحساسهم بالعدالة من خلال نظام المكافآت وعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف عمال المصنع إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتكوين علاقات إنسانية واجتماعية مع العمال من خلال فتح مجال أو قنوات للحوار والمناقشة .

– قيمة احترام الوقت كان لها الأثر الإيجابي في ضبط سلوك العمال من خلال التزام وتقيد بأوقات الدوام وبمواعيد القدوم والمغادرة .

– نقص اهتمام المشرفين بمتابعة وبصورة مستمرة تنفيذ إجراءات الأمن الوقائية أثر وبصورة سلبية على التزام العمال بهذه الإجراءات مما يساهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

مفتحة  
مفتحة  
مفتحة  
مفتحة  
مفتحة  
مفتحة  
مفتحة  
مفتحة

## مقدمة :

إن تطور ونجاح التنظيمات مرهون بمدى تمسك الأفراد بمبادئها التنظيمية تحفظ لها هويتها ومكانتها، ولذلك فإن الأفراد في المنظمات يسعون دائما إلى الوصول إلى قدر من إشباع حاجاتهم، لذا فإن دراسة السلوك الأفراد في المنظمات يمكن من التعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته، وهذا بدوره يساعد المنظمة في التعرف على المعايير التي يمكن من خلالها أن تضبط سلوك هؤلاء الأفراد للعمل بفعالية أكبر ، وهذه المعايير تمثل في مجملها قيم تنظيمية التي تعبر عن فلسفة المؤسسة فهي توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ، وكما يرى مقدم أن القيم التنظيمية هي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرار ، ويشير إلى أن للمؤسسة الاقتصادية نظاما للقيم وحيدا من نوعه ، بحيث يشكل القوة الأساسية في كل مشروع .

ويعتبر سلوك الفرد هو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المنظمة . فتصرف الأفراد يمثل مصدر الحركة والدوافع لأداء وسلوك المنظمة ككل. وهذا مظهر من مظاهر النشاط والعمل فيها، فجميع التصرفات التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه وتفاعله مع الآخرين ودرجة استجابة للتوجهات والقواعد والأنظمة وقيامه ببذل الجهد في مهام العمل ، كذلك انفعالاته ورضاه واستياؤه وغيرها من التصرفات تصدر عن الأفراد هي الأساس فيما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققه من أداء، إن دراسة السلوك التنظيمي هامة بالنسبة للمؤسسة، إن فهم طبيعة وخصائص هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء العاملين كما أن دراسته تجعلنا أكثر فهما له ، لذا لا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من أجل توحيد السلوك أي حدوث الأشياء وبطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة ، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وتنسيق السلوك في العمل .

كان هذا المنطلق للاهتمام بالقيم التنظيمية التي تسود بين العاملين حيث تشكل هذه القيم الموجه الأساسي للسلوك .

من خلال تلك القيم التي تسود العاملين في المنظمة يمكن أن نتعرف على القيم التنظيمية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سويح لصناعة الأجر .

وبناء عليه ، تضمنت دراستنا هذه على خمسة فصول ، فقد خصصنا الفصل الأول الذي يتضمن الإطار العام الدراسة يحتوي على إشكالية للموضوع والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا

الموضوع وأهميته العلمية والعملية، بالإضافة إلى الأهداف التي سعت إليها الدراسة والفرضيات التي اختبرت هذه الدراسة ، ثم تناولنا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة .  
أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى ماهية القيم التنظيمية ويحتوي على محورين أساسيين المحور الأول القيم بوجه عام، أهميتها، مكوناتها، مصادرها، أنواعها أما المحور الثاني تناولنا القيم التنظيمية وركزنا فيها على شروط هذه القيم ،أنواعها ، والمراحل التي مرت بها وأخيرا أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.

فيما يخص الفصل الثالث الذي يتضمن السلوك التنظيمي وتناولنا فيه أيضا محورين أولا اهتمام المفكرين الإداريين بالسلوك التنظيمي من خلال التطور التاريخي للسلوك التنظيمي، أهميته، أهدافه، خصائصه، وثانيا أدرجنا مكونات السلوك التنظيمي، مستوياته، ومتطلبات السلوكية للتنظيم، وأخيرا تعديل السلوك في مجال العمل .

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه مجموع من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات الدراسة ، كالمجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي كان ملائم لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جملة من الأدوات الثانوية التي استعنا بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة ، وكذا العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة في ضوء ما تتطلبه البحث وكيفية اختيارها ، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية .

أما الفصل الخامس والأخير فقد خصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية، أولا تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، وثانيا مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات ،وثالثا اقتراح النتائج والتوصيات وتليها بعد ذلك الخاتمة ثم قائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيرا الملاحق.

# الفصل الأول النمذجة

- 1 – تحديد الإشكالية
- 2 – الفرضيات
- 3 – أسباب اختيار الموضوع
- 4 – أهمية الدراسة
- 5 – أهداف الدراسة
- 6 – الدراسات السابقة
- 7 – تحديد المفاهيم

### تمهيد :

تعتبر هذه الدراسة من بين المواضيع التي أصبحت مركز اهتمام لكثير من الباحثين، نظرا لأهميته في المنظمات.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة القيم التنظيمية بضبط السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة وبالضبط مؤسسة سويح لصناعة الأجر.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار العام للدراسة والذي يدور حول إشكالية الموضوع التي

تتضمن طرح عام للموضوع، وأيضا تحديد الفرضيات التي نريد إختبارها، وأسباب إختيار الموضوع وأهميته العلمية والعملية ، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إليها الدراسة ثم نتناولنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع المتناول ، ثم نعرض على المفاهيم المتناولة والتي لها صلة بالدراسة .

### 1-تحديد الإشكالية:

أهم ما ميز هذا العصر بروز تنظيمات حديثة تختلف عما كان سائداً، لأن تلك التنظيمات أصبحت لا تتلاءم مع طبيعة التغيرات المتعددة ، التي طرأت مع بداية هذا العصر. ولقد أسهمت هذه التغيرات في بلورة الكثير من المفاهيم الجديدة في مجال العمل تفرض على المنظمات تبنيها حتى تستطيع التكيف وتحقيق أهدافها ، كونها تتعامل مع مورد بشري له أهداف ورغبات وتوقعات وقيم قد تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم والتي تعتبر كموجهات دافعية للعمال، وبما أن التنظيم يعتبر الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافه المختلفة ، أخذت هذه المنظمات تولي أهمية قصوى للقيم التنظيمية وهي الأخرى تعتبر موجهات قيمية معيارية تقف في وجه الموجهات الدافعية وتعيد تشكيل سلوك الأفراد وأفعالهم حتى تساير قيم التنظيم ومعاييرهم، وجعل هذا السلوك سلوك مرغوب ، حيث تشكل هذه القيم الموجه الأساسي لسلوكياتهم. فالتنظيم ليس مجرد هيكل أو بناء جامد فهو يعتبر كعملية تنظيمية ترتبط بها مجموعة من المعايير والمبادئ والسلوكيات داخل هذا التنظيم، وذلك ما له من تأثير على السلوك التنظيمي، الذي هو بدوره يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل. ومفهوم السلوك التنظيمي من الموضوعات التي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين في المجال التنظيمي، باعتبار الفرد العامل الذي هو مصدر هذه السلوكيات، العنصر الأكثر حسماً في فعالية أي تنظيم، فهو بمثابة الترجمة الحقيقية لما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم الموكلة لهم، فالسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ولوائح ومسؤوليات وقيم تضبط وتوجه سلوكه نحو سلوك مرغوب.

إن القيم التنظيمية التي هي جوهر الأساسي لثقافة أي منظمة، تلعب دوراً بارزاً في تشكيل سلوك العامل بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، فأهمية الوقت والمواظبة والعدالة بين العاملين وغيرها من القيم تساهم في تشكيل سلوك منظم وإيجابي ،مما يزيد من ولاء العاملين ودافعيتهم نحو أداء فعال.

إن بقدر ما تكون القيم ايجابية وفعالة بقدر ما تكون سلوكيات العمال كذلك ، كما ينتج أن غياب القيم الايجابية لدى المنظمة خلل سلوكي ونوع من التضارب بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد، وبالتالي ضعف الكفاءة لديهم وعدم فعالية التنظيم.

لهذا تسعى دائما المنظمات محاولة ترسيخ قيم لتطبيع سلوك الأفراد بها ، لتتسجم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والإجراءات وتصميم العمل والأداء.

حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية ، لأنها تؤثر في تشكيل أنماط سلوك الأفراد ، ومن ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة كالالتزام والولاء والرضا ، قد تؤثر في مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبالرغم من أن المؤسسات الجزائرية تشتمل على قيم تنظيمية قد أدركت هي الأخرى ضرورة الاهتمام بالفرد العامل باعتباره جوهر العملية التسييرية نتيجة ظهور بعض السلوكات والظواهر السلبية داخل المؤسسات كارتفاع مستوى حوادث العمل نتيجة سوء عدم وعي العمال بالمخاطر المهنية وذلك راجع لغياب قيم تنظيمية للوقاية والتنظيم والتوجيه العمال نحو الالتزام بها وكذا ارتفاع معدل التأخر والتغيب عن العمل ، بالإضافة إلى ضعف الرضا الوظيفي وغيرها من السلوكات التي أصابت المؤسسة الجزائرية وهو ما أدى بمؤسساتنا إلى الاهتمام بسلوك العامل من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية .

وفي هذا الصدد حاولت الجزائر منذ الاستقلال استحداث أساليب وطرق تسيير جديدة، تخللتها مراحل وأنظمة تسييرية متباينة أخذت تسميات متعددة بدء بمرحلة التسيير الذاتي ، كان الهدف من وراء هذا الإصلاح هو إيجاد إستراتيجية تنظيمية تضبط وتوجه سلوك الأفراد العاملين نحو سلوك فعال وتعزيز قيم إيجابية قصد تفعيل الأداء وتحقيق الكفاءة.

ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام على دراسة موضوع القيم التنظيمية في مؤسسات الجزائرية، وعليه فستركز هذه الدراسة على دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للعامل بمؤسسة سويح لصناعة الأجر .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي:

هل للقيم التنظيمية علاقة بضبط السلوك التنظيمي للعامل داخل مؤسسة سويح لصناعة الأجر؟

ينفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- 1- هل تساهم العدالة التنظيمية من التزام العامل داخل مؤسسة سويح لصناعة الأجر؟
- 2- ما دور قيمة إحترام الوقت في ولاء العامل داخل مؤسسة سويح لصناعة الأجر؟
- 3- هل احترام إجراءات الأمن دور في رضا العامل داخل مؤسسة سويح لصناعة الأجر؟

### 2- الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

تساهم القيم التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي للعامل داخل مؤسسة سويح لصناعة الأجر. تتفرع تحت هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية:

1- تساهم قيمة العدالة التنظيمية في التزام العامل لدى مؤسسة سويح لصناعة الأجر .

2- تساهم قيمة احترام الوقت في ولاء العمال لدى مؤسسة سويح لصناعة الأجر.

3- تساهم قيمة احترام إجراءات الأمن في رضا العامل لدى مؤسسة سويح لصناعة الأجر.

### 3- أسباب إختيار الموضوع :

من بين أسباب إختيار الموضوع هو ظهور بعض المظاهر السلوكية داخل مؤسساتنا ، فكان لا بد من تشخيصها وذلك بالبحث عن قيم تضبط هذه السلوكات وتجعله سلوكا فعال. – الرغبة في معرفة ما إذا كانت السلوكات التي تصدره الأفراد ترتبط إرتباط مباشر بأهمية القيم التنظيمية التي تركز عليها المؤسسة كميكانيزمات أو موجهات في تأثير على سلوك العامل والذي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

– إعطاء هذا الموضوع قسط كبيرا من الاهتمام والدراسة نظرا لأهميته في فعالية أي مؤسسة.

### 4- أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع ، حيث تعد القيم من القضايا الحيوية في مجال التنظيمي ، وما تحتويه من دور في توجيه سلوك العاملين مهما اختلفت ثقافتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل تكاملي على ضوء قيمها التنظيمية ، بالإضافة إلى أنها تعتبر من الموجهات الأساسية للسلوك التنظيمي وضابط لتوجهات الفرد.

#### الأهمية العملية :

– تساعد هذه الدراسة في معرفة أساليب وطرق المستخدمة لضبط سلوك الأفراد والقيم التنظيمية السائدة لدى مؤسسة سويح لصناعة الأجر ، حيث تقوم هذه القيم بتعليمها للعاملين على الالتزام بها حتى تصبح جزء من سلوكهم.

– تتبع أهمية هذه الدراسة من أهميتها في التنظيمات لأن موضوع القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح وفعالية أي تنظيم.

### 5- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بضبط سلوك الأفراد العاملين في مؤسسة سويح لصناعة الأجر من خلال:

- معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في مؤسسة سويح لصناعة الأجر.
- الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية ودرجة التزام العمال.
- ابراز دور قيمة احترام الوقت في ولاء العاملين .
- التأكد من أهمية قيمة احترام إجراءات الأمن في رضا العاملين.

### 6- الدراسات السابقة :

تساهم الدراسات السابقة مساهمة قيمة في إنجاز أي دراسة أو بحث ، حيث تزود الباحث بالخلفية النظرية للدراسة وتساعد ه في انتقاء منهجية لبحثه ، كما تعطي معنى للموضوع المتناول وفي هذا الجزء وقع اختيارنا على أربع دراسات والتي تم اختيارها على الأساس أنها تمت موضوعنا المتناول بصلة.

### الدراسة الأولى :

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء وهي دراسة ميدانية قام بها الطالب خالد بن عبد الله الحنيطة على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض ، تحت إشراف الدكتور هاني يوسف ناشجي، سنة 2003—2004 تمحورت اشكالية بحثه حول علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع وطيران لمدينة الرياض ، أما المجال الجغرافي فقد اختار الباحث وزارة الدفاع والطيران لمدينة الرياض، أما المجال البشري فقد كانت حجم عينة بحثه تقدر بـ 385 محوث ، وقد اتبعت الدراسة أساليب منهجية متعددة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ، كما استعان الباحث بأدوات البحث لجمع البيانات حول الموضوع كأداة الاستمارة والملاحظة ، وبالنسبة لعرض الجداول فقد استعمل جداول البسيطة أما نوع العينة فقد اختيرت حسب العينة العشوائية الطبقيّة واعتمد على ثلاث فرضيات هي:

الفرضية الأولى: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الخدمات الطبية

الفرضية الثانية: العلاقة بين القيم وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية

الفرضية الثالثة: العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة العام

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- الرغبة في انجاز الأعمال اليومية
- تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي
- الإعتماد على الذات في انجاز الأعمال
- النشاط أثناء الدوام
- التقيد بأوقات الدوام

### توظيف الدراسة :

تم اختيار هذه الدراسة كونها تشترك مع متغير القيم التنظيمية الذي هو موضوع بحثنا الذي يهدف في البحث عن العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وضبط سلوك العامل وهذا ما أعانني في بناء الفرضيات والفهم أكثر عن الموضوع

الدراسة الثانية:

بعنوان نموذج مقترح بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وهي دراسة ميدانية قام بها الباحث عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، كانت سنة 2009–2010 تمحورت اشكالية بحثه حول التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، والمجال البشري فقد كانت عينة الدراسة بحثه تقدر بـ 338 مبحوث، وقد اتبع الباحث أساليب وطرق منهجية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان بأدوات منهجية كأداة الإستمارة والملاحظة والمقابلة، أما بالنسبة لعرض الجداول فقد استعمل الجداول البسيطة والمركبة ، أما اختيار العينة فقد اختار حسب طريقة العينة العشوائية.

أما فرضيات الدراسة فقد قام الباحث بتحديد أربع فرضيات وهي:

- الفرضية الأولى: ما المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام
- الفرضية الثانية: أثر القيم الشخصية على سلوك العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية.
- الفرضية الثالثة: أثر القيم التنظيمية على سلوك العاملين بمؤسسة التعليم العالي بالسعودية.
- الفرضية الرابعة : النموذج المقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم لدى العاملين بمؤسسة التعليم العالي بالسعودية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- أن للقيم التنظيمية والشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل

— أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل من الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

— أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

— أن النموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية .

### توظيف الدراسة :

تم اختيار وتوظيف هذه الدراسة في موضوع بحثنا ، كونها تركز على العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية ، حيث مزيج هذه الثقافتين يعكس أداء المنظمة والفرد في آن واحد، وهذا ما ساعد في فهم القيم التنظيمية من حيث مصادر ها وخصائصها ودورها في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

### الدراسة الثالثة :

بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، قام بها الطالب منصور بن نايف العيتبي بجامعة نجران ، كانت سنة 2010 ، هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة جامعة نجران ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم ، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 947 من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

واعتمد على فرضية مفادها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وبين القيم التنظيمية الثمانية ( الدينية — الفكرية — التعليمية — الاجتماعية — الاقتصادية — الجمالية — الوطنية — الأخلاقية )

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

— القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة وأن أكثر القيم التنظيمية توافرا في هذا المستوى من وجهة نظرهم هي قيم الوطنية ، الأخلاقية التعليمية ، الاجتماعية الجمالية ، الاقتصادية، الدينية ، الفكرية على التوالي.

— القيم التنظيمية تؤثر في الممارسات السلوكية بدرجة كبيرة وأن أكثر القيم تأثيرا من وجهة نظر أعضاء التدريس هي القيم الدينية، التعليمية، الوطنية.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة في بقية المستويات ، كذلك تتوافر لدى المختصين في الجانب الأدبي.الأخلاقية ، الاجتماعية.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء المختصين في الجوانب العلمية والمختصين في الجوانب الأدبية لصالح المختصين في الجانب العلمي.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء الذكور والإناث لصالح الإناث.

— أنهم من وجهة نظر الطلبة توافرت القيم الدينية ، الفكرية ، الاجتماعية ، الجمالية ، الاقتصادية ، الوطنية ، الأخلاقية لدى الإناث أكثر من توافرها لدى الذكور من حين توافرت القيم التنظيمية لدى الذكور أكثر من توافرها لدى الإناث ، بينما من وجهة نظر أعضاء التدريس فجميع القيم السابقة متوافرة لدى إناث أكثر من توافرها لدى الذكور.

— القيم التنظيمية المتوافرة لدى الطلبة غير كافية لإحداث التأثير الإيجابي في الممارسات السلوكية لديهم .

### توظيف الدراسة :

تم اختيار هذه الدراسة على أساس النتائج المتوصل إليها حول تأثير القيم التنظيمية على الممارسات السلوكية لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة وهذا ما ساعدنا في وضع فرضية من منطلق أن القيم لها علاقة بضبط سلوك العامل داخل المؤسسة.

### الدراسة الجزائرية :

بعنوان دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل قامت بها الطالبة شهرزاد مشاد، أجريت الدراسة في سنة 2007 ، وهدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير عملية الرقابة في تحديد سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المؤسسة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 30 عامل من إجمالي مجتمع البحث 360 عامل.

وقد اتبعت الطالبة أساليب وطرق منهجية كمنهج الوصفي التحليلي كما استعانت بمنهج دراسة الحالة، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استعانت بأدوات البحث وهي المقابلة كأداة أساسية في جمع البيانات كما استعانت بالمصادر الثانوية الوثائق الإدارية والسجلات حول البيانات الأولية.

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- كيف تؤثر الرقابة داخل المؤسسة على سلوكات أعضائها من حيث مستوى الأداء ؟
  - هل يتأثر الشعور بالرضا لدى العامل بأسلوب المتابعة التي تقيم نشاطه ؟
  - إلى أي مدى يؤدي غياب أو ضعف دور الرقابة إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي ؟
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي كما يلي:
- أن للعملية الرقابية دور كبير في سير العمل ورفع مستوى الأداء ، بالإضافة إلى احترام الأفراد العاملين للأنظمة وقواعد المؤسسة.
  - أن طريقة الرقابة هي المشكل الذي يواجه العامل وليست الرقابة في حد ذاتها .
- توظيف الدراسة :**

تتفق هذه الدراسة مع موضوعنا الذي نحن بصدد دراسته، لكون هذه الدراسة قد عالجت موضوع عملية الرقابة لضبط سلوكيات العامل داخل المؤسسة هذه الأخيرة هي محور دراستنا، وأيضاً قد أفادتني في جمع المؤشرات لمتغير القيم التنظيمية و يساعدنا في بناء الاستبيان من خلال النتائج المتوصل إليها أن عملية الرقابة دور في احترام الأفراد العاملين للأنظمة وقواعد المؤسسة كأحد ميكانزمات لضبط سلوك الأفراد العاملين.

### 7- تحديد المفاهيم:

#### أولاً: القيم التنظيمية

##### 1- مفهوم القيم:

أ- لغة: فأصلها قوم ، وأصل القيمة الواو ، ومنه قومت الشيء تقويماً وأصله أنك تقيم هذا في مكان ذلك.

قال ابن فارس: القاف والواو والمقيم صحيحان ، يدل أحدهما على جماعة ناس — قوم وأقوام — وربما استعير في غيرهم ، والأخر على انتصاب أو عزم — قام قيام<sup>1</sup>

وقال الراغب: في المفردات "القيام والقوام": اسم لما يقوم به الشيء ويثبت كالعماد والسناد ، لما يعمد ويستند به .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الفيروز أبادي : القاموس المحيط ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 1978 ، ص 168

<sup>2</sup> - الراغب الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 1997 ، ص ص 416-

قال تعالى: {الحمد لله الذي أنزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجا } {1} قِيمًا ... {الكهف، 2} معنى قيم هو وصف هذا الكتاب على انه كامل من جميع الوجوه وهي نفي العوج عنه واثبات انه قيم يقتضي انه لا يخبر ولا يأمر إلا بأجلّ الإخبار التي تملأ القلوب معرفة وإيمان وعقلا.<sup>2</sup>

### ب - القيم اصطلاحا:

تعرف القيم على أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة ، إذ تصبها في قالب مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع.<sup>3</sup> وتعرف أيضا : بأنها مجموعة من الفلسفات، المعتقدات والافتراضات، والمبادئ والتوقعات ، والاتجاهات والقواعد السلوك ، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.<sup>4</sup> وتعرف أيضا "مستوى أو معيار للانتقاء من بين بدائل أو إمكانات اجتماعية متاحة أمام الشخص اجتماعي في الموقف الاجتماعي.<sup>5</sup> وتعرف القيم على أنها "هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة"<sup>6</sup>

### 2- مفهوم القيم التنظيمية :

تعرف القيم التنظيمية بأنها "القيم التنظيمية التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".<sup>7</sup> ويرى المقدم أن القيم التنظيمية "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - القرآن الكريم : سورة الكهف ، الآية ((2)).

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن عبد الناصر : تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، دار ابن الحرم ، مجالس الهدى للإنتاج والتوزيع ، ط1، الجزائر ، 2003 ، ص 443 .

<sup>3</sup> - غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1999 ، ص19

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 110.

<sup>5</sup> - عبد اللطيف محمد خليفة : ارتقاء القيم ، عالم المعرفة ، سلسلة كتب ثقافية شهرية ، الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب ، الكويت ، 1978 ، ص 33.

<sup>6</sup> - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة ، 2001 ، ص ص 184 - 185 .

<sup>7</sup> - خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية ، تحت اشراف د/ هاني يوسف خاشقجي ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية ، جامعة نجران ، مكة المكرمة ، 2003 ، ص 28.

<sup>8</sup> - مرجع نفسه : ص 28.

القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.<sup>1</sup> مما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية بأنها تشمل مجموعة القيم في منظمة ما ضمن مناخ تنظيمي معين التي تعكس ثقافة أي منظمة وتعتبر أحد مكوناتها الأساسية، وتعمل هذه القيم على توجيه وضبط سلوك العاملين وفق أهداف المنظمة ومن هذه القيم قيمة احترام الوقت ، قيمة العدالة بين العاملين وقيمة احترام إجراءات الأمن .

### 3- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل".<sup>2</sup> كما تم ذكرها في موقع آخر بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة"<sup>3</sup> ومما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والافتراضات المشتركة بين أعضاء التنظيم ويتم العمل من خلالها وتأثيرها على سلوك أفراد المنظمة، ولعلا أهم موجه وضابط لسلوك الأفراد هي القيم التنظيمية إذ تعتبر أهم مكونات الثقافة التنظيمية التي هي محور دراستنا.

<sup>1</sup> - إيهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ، تحت اشراف د/يوسف عبد العطية بحر ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2011 ، ص 18 .

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي : التطور التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، اسكندرية ، 2007 ، ص 256 .

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، اسكندرية ،

ثانيا : السلوك التنظيمي:

### 1 – مفهوم السلوك:

أ- لغة: السلوك هو النفاذ في الطريق ، يقال: سلكت الطريق، وسلكت كذا في طريقه.<sup>1</sup>

قال تعالى : { لتسلخوا منها سبلا فجاجاً } (نوح ، 20).<sup>2</sup>

### السلوك اصطلاحا:

يعرف السلوك عند عبد الرحمان عيسوي "يقصد بالسلوك بوجه عام عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن غدد الموجودة في جسمه"<sup>3</sup>.

والسلوك أيضا هو عبارة عن عملية لها شكل خاص وطريقة خاصة ولها آليتها التحركية الخاصة بها"<sup>4</sup>.

يعرف السلوك على أنه " كل نشاط يقوم به أي جزء من جسمنا وأن معظم السلوك متعلم عفويا أو مقصودا"<sup>5</sup>

### 2- تعريف السلوك التنظيمي :

يعرف السلوك التنظيمي على أنه هو السلوك الذي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ، ودراسة المنظمة ذاتها ، وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية ، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.<sup>6</sup>

ويرى سيزلافي دوالاس أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهات وميولهم وأدائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.<sup>7</sup>

التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي: هو دراسة سلوك العامل من أجل السيطرة و التحكم فيه وضبطه ومن هذه السلوكات والالتزام والرضا والولاء .

<sup>1</sup> - راغب الأصفهاني : مرجع سابق ، ص 421 .

<sup>2</sup> - القرآن الكريم : سورة نوح ، الآية ((20)).

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 58 .

<sup>4</sup> - هشام محمد نور جججوم : سيكولوجية الإدارة ، دار ومكتبة الهلال ، 2008 ، ص 21 .

<sup>5</sup> - عبد العزيز بن عبد الله الدخيل : سلوك السلوك ، مقدمة في أسس التحليل السلوكي ونماذج من تطبيقاته ، مكتبة الخانجي ، القاهرة

1990 ، ص 168.

<sup>6</sup> - راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 5

<sup>7</sup> - سامر جلدة : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 11 .

### ثالثا: مفهوم المؤسسة

لغة: المؤسسة هي شركة أو جمعية لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية ، ويقال مؤسسة اقتصادية ، ويقال مؤسسة علمية ، مؤسسة صناعية.<sup>1</sup>

### المؤسسة اصطلاحا

ملاحظة : قبل أن اشرع في تقديم التعريف المؤسسة اصطلاحا أريد أن أنوه عن استخدام مصطلح المؤسسة والتنظيم أنهما مصطلح واحد وفي هذا السياق يقول السيد الحسيني رغم اختلاف مسميات التنظيم ، هناك من يميل إلى استخدام مصطلحات محددة مثل مصطلح منظمة أو مؤسسة ، لكن جوهرها واحد .

### اصطلاحا :

يعرفها عمر صخري بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها".<sup>2</sup> و يعرف السيد الحسيني بأن التنظيم هو "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف".<sup>3</sup> ويعرف بارسونس التنظيم بأنه "نسق اجتماعي أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط1 ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 467 .

<sup>2</sup> - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، الجزائر ، 2006 ، ص 24 .

<sup>3</sup> - السيد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، إسكندرية ، 1994 ، ص 14 .

<sup>4</sup> - مرجع نفسه : ص 73 .

# الفصل الثاني:

## مقدمة القيم التنظيمية

أولا: القيم

1- أهمية القيم

2- مكونات القيم

3- مصادر القيم

4- أنواع القيم

ثانيا: القيم التنظيمية

1- شروط تكوين القيم التنظيمية

2- أنواع القيم التنظيمية :

3- مراحل القيم التنظيمية

4- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات

الخلاصة

تمهيد :

تعتبر القيم التنظيمية من أهم مكونات الثقافة التنظيمية ، التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، حيث تحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين من أجل تحقيق الالتزام وخلق نوع من الولاء وتحقيق مستوى عالي من الرضا هذه كلها أهداف تسعى المنظمة إلى تعزيزها بوضع مجموعة من الضوابط التي تحدد وتحكم سلوك هؤلاء الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم وجعلها تتماشى مع أهدافها ، لذا سنتناول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية القيم التنظيمية من خلال التعرض إلى القيم بوجه عام ، أهمية القيم مكوناتها مصادرها أنواعها وبعدها سنتناول القيم التنظيمية وسنركز فيها على شروط هذه القيم ، أنواع هذه القيم والمراحل التي مرت بها وأخيرا أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.

أولا :القيم

تعتبر القيم بمثابة المعايير التي تقوم بتوجيه السلوك لتحقيق عدة أهداف في حياتنا اليومية، فهي تملئ علينا كيف نسلوك ، وماذا نحب، وما الاتجاهات التي يجب أن نحملها ، وهي أيضا معايير نستعملها لتبرير سلوكنا واتجاهاتنا ، وإصدار الأحكام الأخلاقية .

1- أهمية القيم :

1-1- تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى انها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع ، وتؤثر على ادراكاتنا وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك .

1-2- تعتبر كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة .

1-3- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم

1-4- أن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة وبالتالي يكون الفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه .

1-5- تشير القيم إلى كيفية التي سيتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية وتساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاه تلك المواقف والأحداث وتحدده له الأساليب التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عنها وعلى مستوى الجماعة تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- سيد أحمد السيد : القيم التربوية في القصص القرآني ، كلية التربية ، أصوان 1985 ، ص 38 .

## 2- مكونات القيم:

للقيمة تكون القيم من ثلاث عناصر هي :

**1-1- العنصر المعرفي:** يتعلق بالمعلومات عن القيم يحكم الفرد بوجود القيم أو عدهما .

**2-1- العنصر الوجداني:** وهو مدى تقدير الفرد لهذه القيمة.

**3-1- العنصر المعياري أو السلوكي:** يسلك الفرد وفق هذه القيم.<sup>1</sup>

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظيفتها ومعناها ويضم العنصر الثالث الفعل العمليات التي تساعد الشخص الفاعل في تخصيص طاقته وتوجيهها بين مظاهر الفعل المختلفة ، وهو الأساس في تكوين القيم هذا على المستوى النظري أما على مستوى الواقعي يرى أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة ومتفاعلة في تأثير المجتمع والتفاعل الاجتماعي وتعكس ثقافته وتعبير عن طبيعة العلاقات فيه ، ومن منظور روكيش أن القيم تحتوي على ثلاثة عناصر لا يمكن أن تستقل إحداها على الأخرى لأنها تتدمج وتتداخل لتعبر في النهاية على وحدة الإنسان والسلوك.<sup>2</sup>

## 3- مصادر القيم:

إن الفرد منذ ولادته يتعلم ويكتسب قيم من مصادر مختلفة والتي من خلالها يعرف ما هو صحيح وما هو خاطئ وما يجب عمله وما لا يجب عمله خلال فترة حياته ، لذا يمكن تحديد مصادر القيم كالتالي :

**3-1- الدين :** للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الفرد على اختلافات مجتمعاتهم ، وديانتهم ، وهذا التأثير قوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثير مباشر على جميع نواحي الحياة ، حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة ، ووفقا لمجموعة من القيم الدينية كالصبر ، والصدق والإخلاص والعدل والحكمة والموعظة.<sup>3</sup>

**3-2- التراث:** أي حصيلة تجارب السلف ويمثلهم في أثارهم أقوال ومخطوطات وكتب ومتاحف ومنشآت.

<sup>1</sup>- مكونات القيم ومصادرها ، موقع انترنت [www.google.com.socialstudies.netgroup](http://www.google.com.socialstudies.netgroup) تاريخ التصفح: 2013/05/26. ساعة التصفح: 16.35.

<sup>2</sup>- محمد فتحي عكاشة ، محمد شفيق زكي : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ص 41

<sup>3</sup>- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المعادي الجديد ، القاهرة ، بدون سنة النشر ص 199 .

**3-3- الأسرة :** تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الشخص وخصوصا في المراحل الأولى من العمر ، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام ، والتقدير والحب والعطف . ويرى أنتوني روبينز أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الكبير من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يردون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به.

**3-4- المجتمع :** للمجتمع دور في تكوين القيم لدى الأفراد ، داخل الحدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات .

**3-5- التعليم :** يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد ، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى ، وتكوين قيم جديدة لديهم ، ويرى أن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم ، حيث تسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة ، ويتبنى قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة ، فالتعليم احد وسائل تعرف النشئ بأن لكل جيل قيما ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغييرات المستجدة .

**3-6- الملاحظة :** للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الفرد ، فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالها تأثير عليه تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال ، كما أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيما معينة وهو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم ، فهناك الآباء والمدرسون والموجهون والأصدقاء حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه <sup>1</sup>.

#### 4- أنواع القيم :

حسب ارتباطها وأهميتها لدى الفرد فقد قسم schein القيم إلى ثلاثة أنواع :

**قيم أساسية :** منها ما يرتبط بالاستعداد لإنجاز العمل .

**قيم مناسبة :** مثل ارتداء لباس معين .

**قيم هامشية :** مثل استهلاك منتج أو خدمة من المؤسسة التي يعمل بها .

ويمكن تصنيف القيم على أساس أبعادها المختلفة :

#### 3-1- من حيث بعد المحتوى:

وقد صنف سيبرنج القيم وهو معروف لدى الدارسين في ميدانها حسب مايلي :

<sup>1</sup> - عبد اللطيف محمد خليفة : ارتقاء القيم ، مرجع سابق ، ص 73 .

- 3-1-1- القيمة النظرية :** وتعني مدى اهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء حوله ن بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية
- 3-1-2 القيمة الاقتصادية :** وتتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي ، والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتميبتها .
- 3-1-3 القيمة الجمالية :** وتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق ، والانسجام الشكلي واللوني ، سواء كان مسموعا أو مرئيا .
- 3-1-4 القيمة السياسية :** وتتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم ، والاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم .
- 3-1-5 القيمة الاجتماعية :** اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم ، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم<sup>1</sup>.
- 3-1-6 القيمة الدينية :** أصلها التعاليم السماوية ، وهي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد ، تطبع آرائهم وسلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة .
- 3-1-7 القيمة التاريخية :** إن التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت مؤثرات مختلفة لأزمة طويلة ، مما يؤدي إلى تكوين أفكار معينة واتجاهات محددة .
- 3-1-8 القيمة الثقافية :** تعتبر القيم الثقافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من التاريخ والدين والسياسة ، نتيجة استقرارها وتفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة<sup>2</sup>.
- 3-2- من حيث بعد المقصد :**
- 3-2-1 القيم الوسائلية :** وهي تلك القيم التي تنظر إليها الفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد .
- 3-2-2 القيم الغائية :** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 113 .

<sup>2</sup>- غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير ، مرجع سابق ، ص 43 .

<sup>3</sup>- عبد الحفيظ مقدم : علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك ،دراسة أمبيريقية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، تصدر عن مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، المجلد 22 ، العدد 2/1، 1994 ، ص 149 .

3-3- من حيث بعد الشدة : وتقدر شدة درجة الالتزام التي يفرضها ، ونوع الجزاء الذي تقرره على ما يخالفها ويمكن تمييزه بين ثلاثة مستويات لشدة القيم :

3-3-1- ما ينبغي أن يكون : وهي القيم الملزمة أو الأمرة والناهية التي تمس كيان المصلحة العامة .

3-3-2- ما يفضل أن يكون : وهي القيم التفضيلية التي تشجع الأفراد على الالتزام بها .

3-3-3- ما يرجى أن يكون: وهي القيم المثالية التي يحسن الناس استحالة تحقيقها بصورة كاملة 3-4- من حيث بعد العمومية : وتنقسم إلى قسمين :

3-4-1- قيم عامة .

3-4-2- قيم خاصة .<sup>1</sup>

ثانيا- القيم التنظيمية

1- شروط تكوين القيم التنظيمية: ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقديم الأعمال والسياسات ، حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين ، لذا فإن القيم الواضحة يجب أن تتوافر الشروط التالية :

— أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات .

— أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بها

— أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف . يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك .

— أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع ، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.

— أن تكون مدونة حتى تصبح بالقدر الكافي ، وملزمة للعاملين بالمنظمة .

— أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

وقدم توماس ثمانية خطوات تمثل المعيار الحقيقي يشكل القادة والمدربين نظام للقيم التنظيمية

في منظماتهم وهي :

<sup>1</sup>- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي : القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس فرانسيس ومايك وودكوك ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط ، تحت اشراف : عبد الله بن محمد الحميدي ، مكة المكرمة ، ص 167 .

- أن تعكس القيم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم .
- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم .
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة .
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين .
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وانجازات خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة .
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية
- تقييم الإنجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين.<sup>1</sup>

### 3- أنواع القيم التنظيمية :

وسنتناول في هذا العنصر أهم أنواع القيم التي لها علاقة بموضوعنا والخاصة ببعد ظروف العمل والرضا عنه هذا الأخير يعتبر بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية ، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

#### 3-1- قيمة وعناصر الراتب ومدى تعرضه للخصم :

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه ، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي ، فهنا يكون الراتب السبب لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد ، وقد يحدث العكس تماما حيث يسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

#### 3-2- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين :

إن شعور الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم الأداء لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد الأداء يتم بمعايير مختلفة ، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة يخصصون عدالة هذه الطريقة واستقرارها ، فإن الأفراد يشعرون بالرضا ، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء مسببا لإثارة المشكلات .

<sup>1</sup>- خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، مرجع سابق ، ص 84

### 3-3- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد :

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة ، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

### 3-4- عدد ساعات العمل ومواعيده :

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة ، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد ، فإن ، هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداد للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها والعكس صحيح إذا سادت المنظمة قيمة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة ، وأن المنظمة لا تستغل العاملين ، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات .

### 3-5- العدالة والمساواة في معاملة العاملين :

إذا كانت المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين ، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات والمتذمرات داخل المنظمة ، وتكثر الشكاوي وأهداف والتصرفات السلبية ، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة ، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة ، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، وأن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي .

### 3-6- المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز :

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة . وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية ، فإن هذه الثقافة تبعث روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها ، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة . وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور ، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل ، والتعاون الهادف والمستمر ، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية ، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية

من خلال الوظيفة ، فإن هذه الثقافة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان الضغوط النفسية والعلاقات السلبية.<sup>1</sup>

وبصفة عامة يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي :

وقد صنف كل من فرانسيس ومايك ودكوك القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية ، صنف تحت أربع قضايا رئيسية هي :

**3-1-1- قيمة إدارة الإدارة:** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة ، الصفوة ، المكافأة ، وفيما يلي عرض لكل واحدة :

**3-1-1-1- القوة :** تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها ، واتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة ، وتكتسب القوة من أربع مصادر هي : الملكية ، المعلومات ، الجاذبية ، المكافأة والعقاب وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة "المدير يون يجب أن يدبروا".

**3-1-2- الصفوة :** إن واجب الإدارة معقد ومهم ، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة قيم الصفوة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطور المستمر لكفائتهم ، فهي تتبنى القيمة القائلة "النجبة دائما في القمة " .

**3-1-3- المكافأة :** إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة "الأداء ملك".<sup>2</sup>

**3-2- قيم إدارة المهمة :** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف ، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية ، الكفاية ، والإقتصاد.

<sup>1</sup>- منصورين ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، تحت إشراف د/ ثامر بن ملوح المطيري ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف ، الرياض ، ص 34 ، 36 .

<sup>2</sup>- عبد الله أحمد سالم الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، دراسة تحليلية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، 1430 هـ ، ص ص 20 - 21 .

2-2-1 **الفعالية** : التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن تكون مطردا فإذا لم توجه الجهود توجهها حسنا ، فإن إدارة أخرى تجد السبل التيسر تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة ، إن المنظمة الناجحة قادرة على مصادرها على الأنشطة التي تعود بالنتائج ، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "أعمال الأشياء الصحيحة"

3-2-2 **الكفاية** : لقد قيل أن الإدارة الجيدة أو الكفاء هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة متقنة ، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له متفاوت على توعية الكل ، إن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا ، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تبني الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل ، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "

3-2-3 **الاقتصاد** : إن اتفاق النفوذ أسهل بكثير من جمعها ، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال ، يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية ، وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي والنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري ، لحكم بالمعيار الأساسي بالنجاح ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما ، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية ، وهي تتبنى القيمة القائلة : "لا شيء مجانا"<sup>1</sup>.

3-3 **قيم إدارة العلاقات** : وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل ، فرق العمل ، والقانون والنظام.

3-3-1 **العدل** : إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أو خارج العمل ، ذلك أن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين ، لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد ، وشعورهم ذو أهمية ، فهي تتبنى القيمة القائلة: "من يهتم يكسب".

<sup>1</sup>- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي : مرجع سابق ، ص149.

**3-3-2 العمل الجماعي:** إن الجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة ، فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقان ، وأن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف آخر ، فإنه من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض ، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة ، وتتبنى القيمة القائلة : "العمل معا بانسجام".

**3-3-3 القانون والنظام:** أن الجماعات تطور اطارا من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاتهم ، وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول ، من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذا كبيرا على حياة موظفيها ، ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض لمرؤوسيههم ، والمنظمة الناجحة هي تلك التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات ، فهي تتبنى القيمة القائلة : "العدل لا بد وأن يسود".

**3-4-3 قيمة ادارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرق البيئة التي تعمل بها ، وكيف تؤثر على هذه البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص.

**3-4-1 الدفاع :** تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة تعني كل منظمة تجارية هناك أفراد موهبون يقيمون بإعداد الخطط الإستراتيجية من اجل زيادة نشاطهم التجاري وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الاخرى ، ان المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية ، فهي تتبنى القيمة القائلة: "اعرف عدوك"

**3-4-2 التنافس:** إن القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فإن هذه الحقيقية يتم ادراكها في أعلى المستويات ، إذ المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية ، إنه لمن المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف هو الذي يتم تحييته . إن المنظمة الناجحة تتبنى القيمة القائلة : "البقاء للإصلاح".

**3-4-3 استغلال الفرص :** إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتهزوا أفضل الطرق ، إن الفرص يجب انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر ، إن المنظمة الناجحة التي تلزم نفسها باستغلال الفرص ، فهي تتبنى القيمة القائلة: "من يجرو يكسب".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- خالد بن عبد الله الحنيطة : مرجع سابق ، ص ص 42 ، 45 .

#### 4- مراحل تطور القيم التنظيمية :

عرفت القيم التنظيمية تطور عبر سبع مراحل تجسدت من خلال الفكر الإداري وهي:

**4-1- المرحلة الأولى:** تتمثل على أساس معاملة الإنسان على أنه شبيه بالآلة ، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية .

ولقد بدأ تحليل هذه القيم ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية ، والتي قصد بها النموذج المتالي للتنظيم حيث افترض أن الرجال والنساء مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزون تدريجياً بواسطة النفوذ.

**4-2- المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية على أثر نتائج دراسات مصنع الهاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتعد محاولة التون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب الهاوثورن التي أجريت في شركة وسترن الكترينك في شيكاغو ، أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة وفترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة ، مؤكدة وجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعامل ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعنى بالسلوك التنظيمي .

**4-3- المرحلة الثالثة :** من تطور القيم التنظيمية ، ظهرت استجابة لظهور الإتحادات المهنية ، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة ، حيث أصبحت تلك القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل ، واستغلال الفرص والأجر المنصف ، موضع السخرية وخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا.

ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيماً تحول دون المواجهة إلى التوفيق ، كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين.<sup>1</sup>

**4-4- المرحلة الرابعة:** من القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ، ففي عام 1960 نشر دوجلاس ماكجريجور كتاب الجانب الإنساني في المنظمة حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منهما بنظرية X والثاني بنظرية Y فنظرية X ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل وأنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل ، وأن العقاب والتهديد

<sup>1</sup>- فرانسيس ديف ، ومايك وودكوك : ترجمة عبد الرحمن هيجان : القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1995 ، ص ص 20 - 21 .

من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ، وان الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ، أما نظرية (Y) فهي تفترض أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر ، ليست الإدارة هي التي تحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين ، إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا، كما أمنت بأن الإنسان يعمل أملا في المكافئة لا خوفا من العقاب .<sup>1</sup>

**4-5- المرحلة الخامسة :** بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة والتي يعود الفضل الأول من وضعها إلى العالم بيتردركر النمساوي الأصل وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية ، وأهم مزايا الإدارة بالأهداف أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات، تشجيع المرؤوس على الإبداع والإبتكار والمشاورات وتحمل المسؤولية ، تحديد الأهداف الحقيقية ومرشد ايجابي للعمل ، التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس المرؤوس .<sup>2</sup>

**4-6- المرحلة السادسة :** ظهر مفهوم التطور التنظيمي من تطور القيم التنظيمية على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطور التنظيمي ، إلى أن ريتشارد ديكهارد يرى أن التطور التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرات التنظيمية من خلال تدخل المخطط والتطور التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات ، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة .

ومن هنا فإن التطور التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير الرسمية ، فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بجوانب السلوكية المتعلقة بالإتجاهات والقيم وغيرها.

**4-7 المرحلة السابعة :** تعتبر هذه المرحلة مزيجا من الأفكار للمراحل السابقة ، من حيث تنوع الإتجاهات في علم الإدارة .

<sup>1</sup>- خالد بن عبد الله الحنيطة : مرجع سابق ، ص28 .

<sup>2</sup>- علي عباس : أساسيات علم الإدار ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2004 ، ص 67 .

وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية ، حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.<sup>1</sup>

#### 4- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تلعب القيم التنظيمية أثرا بالغا على سلوك العاملين في المنظمات وعلى أدائهم ، حيث تعمل هذه القيم على تكيف الأفراد للعمل بشكل يناسب طموحاتهم وتوقعاتهم من أجل تحقيق الرضا وأعلى درجات الالتزام وهي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن تحديد أثر القيم التنظيمية على العاملين من خلال النقاط التالية :

1-4 تعمل القيم التنظيمية ذات الثقافة القوية بدرجة عالية في التزام وانتماء للمنظمة ، فإن الإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها .<sup>2</sup>

2-4 يرى سوميرس بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم ، وتحصد عدد من الفوائد الهامة وتحقيق أقل الأخطاء في العمل ، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي ، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، وتصبح بمثابة المبادئ السلوكية للعاملين.

أما فينجان فتؤثر على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية ، حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثير مستمر وفعال وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون والتسامح ، والعدل ، والاستقامة الأخلاقية حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد يودون أن تكون معاملتهم خالية من القيم في التنظيم .<sup>3</sup>

3-4 ويرى مقدم أن أثر القيم التنظيمية في السلوك تتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات. ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها.

4-4 تأثر القيم التنظيمية سلبا أو إيجابا على الاتجاهات والمتغيرات السلوكية للأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- فرانسيس ديف ، ومايك وودكوك : مرجع سلبق ، ص 22 .

<sup>2</sup>- ايهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، ص 22 .

<sup>3</sup>- خالد بن عبد الله الحنيطة :مرجع سابق ، ص 34 .

<sup>4</sup>- عبد الحفيظ مقدم : مرجع سابق، ص 175 .

الخلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن القيم التنظيمية تشكل أهمية كبرى على المنظمة و على أفرادها معا فهي تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة من جهة وأنها ملزمة للعاملين على تعلمها واكتسابها والتزام بها من جهة أخرى، إذ تعتبر القيم كمحددات للسلوك. حيث تلعب القيم التنظيمية أثرا بالغا على سلوك العاملين وعلى أدائهم ، حيث تعمل هذه القيم على تكييف الأداء بشكل يتناسب طموحاتهم وتوقعاتهم من أجل تحقيق الرضا وأعلى درجات الالتزام فهي تؤثر سلبا أو إيجابا على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين

# الفصل الثالث

## أهمية السلوك التنظيمي

أولا : التطور التاريخي لسلوك التنظيمي أهميته أهدافه خصائصه

1- التطور التاريخي لسلوك التنظيمي

2- أهمية السلوك التنظيمي

3- أهداف السلوك التنظيمي

4- خصائص السلوك التنظيمي

ثانيا : محددات السلوك التنظيمي، مكوناته، مستويات ومتطلبات

وتعديل السلوك في المنظمات

1- محددات السلوك التنظيمي

2- مكونات السلوك التنظيمي

3- مستويات السلوك التنظيمي

4- متطلبات السلوك التنظيمي في المنظمات

5- تعديل السلوك في مجال العمل

الخلاصة

**تمهيد:**

ينصب محور السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الأفراد في التنظيمات، والسلوك التنظيمي كمجال للدراسة في المنظمات يهتم بالتعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه وتفسيره وزيادة التنبؤ به والتحكم فيه حتى يصبحوا الأفراد أكثر إنتاجية ورضا في المنظمات ، فالالتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارية لاغني عنها لكونها ترتبط بأهداف التنظيم ، لذا سنحاول في هذا الفصل إدراج اهتمام المفكرين الإداريين بالسلوك التنظيمي من خلال التطور التاريخي للسلوك التنظيمي، أهميته ، أهدافه ، خصائصه ، مكوناته ، محدداته ، مستوياته و متطلبات وتعديل سلوك العاملين في المنظمات .

أولاً : التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ، أهميته ، أهدافه ، خصائصه

### 1- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

لقد كان السلوك التنظيمي مركز اهتمام علماء النفس الصناعي في أوائل القرن العشرين ، حيث قام هؤلاء بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد معتمدين على أسلوب أو الطريقة العملية في حل الكثير من المشكلات ، وفي أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات الميلادية أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي لم يقتصر اهتمامها بالعامل وجماعات العمل فحسب أيضاً بتفاعل العاملين في المؤسسات وهذا فتح بدوره الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي ليتطور هذا العلم<sup>1</sup> .

وفيما يلي سنعرض باختصار إلى إسهامات المداخل النظرية الإدارية الرئيسية في مجال السلوك ويمكن تقييم مراحل التطور في الفكر الإداري إلى أربع مراحل وهي:

#### 1- المدرسة الكلاسيكية :

وتضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات وتختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول للنظريات والمبادئ الإدارية ، ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فريدريك تايلور أبرز ممثليها ، والنظرية البيروقراطية التي جاء فيها ماكس فيبر ونظرية التكوين الإداري التي جاء فيها هنري فايول .

تتفق هذه النظريات ضمناً أو صراحة بنظرتها المحدودة للإنسان بأنه كائن اقتصادي فقط ، يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية المتمثلة بالأجور والمزايا المادية الأخرى ، فهذه النظريات ترى في الإنسان شخصاً يتجاوب تجاوباً ميكانيكياً مع تلك الحوافز وكذلك اهتم رواد هذه المدرسة بالتقليل من الجهد الجسمي الذي يبذله العامل في محاولة لتقنين حركات العمل . كما هو الوضع في صيانة الآلات أو الأدوات ، وبالتالي فقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك منسجم مع متطلبات وقرارات الإدارة ، ولم تر هذه المدرسة الأثر المحدود للعوامل المادية في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- حسين رحيم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص ص 23 – 24 .

<sup>2</sup>- سامر جلدة : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ص 19-20 .

لأن الفرد له حاجات ودوافع تفوق الحاجات المادية وأن هناك عوامل متنوعة تضع قيود على صفة الرشد التي نادت بها المدرسة الكلاسيكية ، وهذه القيود فيها ما هو بيئي تفرضه البيئة المحيطة ، ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته وإمكانياته ومكوناته الشخصية .<sup>1</sup> وهذا ما أدركته المدرسة اللاحقة رغم أن ذلك تم بمحض الصدفة وكان عفويا في بداية الأمر.

## 2- المدرسة السلوكية :

ومن أبرز رواد هذا الاتجاه صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن التون مايو حيث قام هو وزملائه "الذين بدؤوا بأبحاثهم على نهج المدرسة الكلاسيكية . وذلك أن تجاربهم الأولى ارتكزت حول أثر ظروف العمل والراحة الجسمية ، وأثر التغير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج . فجاءت نتائجهم مركزة أثر التغير في ظروف إضاءة المصانع ، وفترات الراحة ، والتغير في مستوى الأجور على اعتبار أنها محددات رئيسية للسلوك التنظيمي ، وتفاجأ العاملون بأن إنتاج لم يتغير بشكل يتناسب مع التغيرات مع هذه العوامل ، بل كان فيه نوع من الثبات النسبي رغم التذبذب في درجة الإضاءة ، وجدولة فترات الراحة ، وكذلك في مستوى الأجور، وبعدها عمد الباحثون إلى استكمال أسلوب البحث باعتماد على الملاحظة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين ، وترتب على تلك التجربة تحسن مستوى أداء ومعنويات العاملين ، كما أظهرت التجارب وجود تنظيمات غير رسمية تمارس سلطات على أفرادها لا تقل أهميتها عن التنظيمات الرسمية<sup>2</sup> وبشكل عام يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة كالآتي :

1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية .

2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دور رئيسي في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة وهو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية .

<sup>1</sup>- الهاشمي لو كيا : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 80 .

<sup>2</sup>- سامر جلدة : مرجع سابق ، ص ص 20 - 21

4— أن العمال لا يسلكون ولا يجابهون الإدارة كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في الجماعات .<sup>1</sup>

وباختصار، فإن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية معقدة ومادية ، وليس نتيجة استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط ، وكذلك فالنظرة للإنسان من وجهة نظر هذه المدرسة هي باعتباره كائنا اجتماعيا وإن الإدارة ليست إلا نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي وتحدد علاقات العاملين.<sup>2</sup>

### 3— مدرسة اتخاذ القرار :

يرى أصحاب هذه المدرسة أن جوهر الإدارة في علاقاتها بالعاملين تقوم على ما تتخذه من قرارات دون النظر إلى طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك ، وهذه القرارات تكون من الأعلى للأدنى ويجب احترامها وتنفيذها ، ولكي تنفذ هذه القرارات فإنه يجب أن تكون مدروسة وقائمة على بيانات وإحصاءات وأسس علمية تكون عقلانية ومنطقية ومعقولة ، ولا يشترط أن تكون القرارات مثالية.<sup>3</sup> وتتخذ القرارات بإتباع أسلوب عقلائي والذي يتطلب كما هو معروف السير بشكل علمي وكما يلي:

1— تحديد المشكلة التي بحاجة إلى حل

2— جمع البيانات المتعلقة بها.

3— تحديد جميع البدائل الممكن حلها .

4— تقييم البدائل المختلفة وتحديد المزايا ومحاذير كل منها

5— اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم .

وكما يلاحظ فإن جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها موضوع الأسلوب العلمي يتطلب وقتا وجهدا ووسائل تكنولوجية مثل الحاسوب وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك ويؤكد أيضا أن هذه المدرسة تقوم على استخدام النماذج والطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات الإدارية، واستخدام تكنولوجيا التي تساعد على استيعاب المعلومات الكثيرة وهو أمر لا يتوفر بالضرورة بالإنسان نفسه لا من حيث قدرته المحددة على التعامل مع المعلومات ولا من حيث الوقت المتاح له لاستعمال

<sup>1</sup>-سكينة بن حمود : مدخل للتسيير والعمليات الادارية ، دار الأمة ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2012 ، ص ص 44،45

<sup>2</sup>- سامر جلة : ، مرجع سابق ، ص 22 .

<sup>3</sup>- طارق علي جماز : السلوك التنظيمي ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الدراسات العليا ، (إمتحان عن بعد ) ، ص 13 .

المعلومات ، ولذلك فالنظرة للإنسان من وجهة النظر هذه هو أن الإنسان شخص محدود العقلانية ، وبالتالي فالرجل الإداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة وليس قرارات مثالية ، وبالتالي يفترض أنصار هذه المدرسة أن الإنسان ذو عقلانية جزئية تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة على تحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها .<sup>1</sup>

#### 4- الاتجاهات الإدارية الحديثة:

أما مفهوم الإدارة الحديثة للسلوك التنظيمي فيقوم على فكرة النظم التي تمثل تصورا شاملا للنموذج الإنساني، وترى أن تصرفات الإنسان وسلوكه إنما هو إفراز لعوامل تنظيمية داخلية وخارجية، وأن حاجات الإنسان هي خليط من الحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية معا. وهو مفهوم تكاملي لجميع المفاهيم السابقة الذكر ، فهو يجمع بين فكر المدرسة الكلاسيكية التي تعتمد فيها الإدارة على البناء التنظيمي ، وفكر المدرسة السلوكية التي ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الإنتاج ، وبين مدرسة اتخاذ القرارات التي تعتمد على الكميات والمعلومات دون إدخال القيم والاتجاهات .<sup>2</sup>

إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة والشمولية للأمر باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا رئيسيا، يتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر. فمفهوم النظام يعني الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا ، ويستتبع هذه النظرة التنظيمية للإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة فروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية ولا يمكن لها أن تتجح في أداء مهامها على وجه مقبول إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة وهو ما يشار إليه في مصطلحات النظم الإدارية بعملية التغذية الراجعة ، فالعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:<sup>3</sup>

#### 1- المدخلات :

وتقسم إلى عدة أقسام فرعية هي :

#### 1-1- مدخلات مادية: ك رأس المال والآلات والمعدات .

<sup>1</sup>- سامر الجلدة: مرجع سابق ، ص 24 .

<sup>2</sup>- طارق علي الجماز : مرجع سابق ، ص 14 .

<sup>3</sup>- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد ، ط 1 ، 2006 ، ص 70 .

- 1-2 مدخلات بشرية : وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم واتجاهات ورغبات .
  - 1-3 مدخلات معنوية : وتتمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات .
  - 1-4 مدخلات تكنولوجية : وهي الأساليب المتبعة في الإنتاج .
- 2 – النشاطات أو العمليات :
- وهي ما تقوم به المنظمة قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة ، ومن العمليات اتخاذ القرارات والقيادة والاتصالات .
- 3- المخرجات : وهي الناتج النهائي للمدخلات التي تم تحويلها وإدارتها .<sup>1</sup>
  - 4- البيئة : وتشمل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم المناخ الداخلي والمؤثرات الاجتماعية الخارجية .
  - 5- التغذية الراجعة : وهي الطريق التي من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة ، بهدف التعلم وتصحيح العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزء من المدخلات في العملية الإدارية .

## 2 – أهمية السلوك التنظيمي :

تكمن أهمية السلوك التنظيمي في النقاط الآتية :

- 1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة .
- 2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد . ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ، وثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة ، واتخاذ الإجراءات السلوكية الصحيحة كلما تطلب الأمر .
- 3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات . وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002 ، ص 8-9 .

<sup>2</sup>- راوي حسن : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 14 .

وعليه فتكمن أهمية السلوك التنظيمي في أهمية الأفراد للمنظمات الذي يرتبط ارتباط مباشر بأهداف التنظيم ، حيث تتوقف أهدافه بأداء الأفراد الذي هو في النهاية نتاج لجملة من سلوكيات ، لذا لا بد على المنظمات فهم هذا السلوك وتعديله ثم التنبؤ به من أجل التحكم فيه وضبطه ، بغرض تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية ومعرفة أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد نحو نهج صحيح .

### 3- أهداف السلوك التنظيمي :

إن الهدف من السلوك التنظيمي يفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في

المستقبل ويمكن إجمال الأهداف لدراسة السلوك التنظيمي كما يلي :

1- التعرف على مسببات السلوك .

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .

3- التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من التأثير في المسببات .<sup>1</sup>

وبصفة عامة ، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية المهارات الأفراد ، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها . في واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير ، والتنبؤ والتحكم في السلوك التنظيمي .

### 1- تفسير السلوك التنظيمي :

عندما نسعى للإجابة على السؤال لماذا تصرف فرد أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ،

فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني ، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف

الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة ، لأن يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث . ولكن بالرغم من هذا ،

فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف . فمثلا إذا

قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية ، فإن الإدارة بالطبع

تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل . فالأفراد قد يتركون العمل

لأسباب عديدة ، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر ، أو الروتين

في العمل ، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، ط1 ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 1993 ،

## 2- التنبؤ بالسلوك :

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل . فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين . واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي ، يمكن للمدربين أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير . ويمكن المدربين من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد ، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير . ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراره بطريقة صحيحة .

## 3- السيطرة والتحكم في السلوك :

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف . فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل ، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك . ومن وجهة نظر المدربين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي ، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام .<sup>1</sup>

## 4- خصائص السلوك التنظيمي :

إن السلوك الذي يؤتته الفرد أو يقوم به ، يتميز بأنه ذو مصادر وتأثيرات داخلية وأخرى خارجية ، وكتصرف إنساني أو بشري ، فأى سلوك يتمتع بالخصائص الملصقة بالإنسان ككائن عاقل ومفكر .

- 1- حيث يتأثر في حركاته وسلوكه بأسباب مؤثرة في توازنه ، في لحظة زمنية معينة ، في ظروفه البيولوجية والسيكولوجية ، ضمن المحيط الذي يعيش فيه . والأسباب المؤدية إلى اضطراب توازنه ، كنظام معقد ، قد تكون داخلية ناتجة عن شعور بنقص ، أو حاجة إلى القيام بتصرف معين لإعادة التوازن الداخلي كالراحة للقضاء على التعب ، أو خارجية تظهر مع تغيير الظروف الخارجية ولزمن معين ، مثلا توفر فرصة ترقية .
- 2- بالإضافة إلى وجود سبب ، فهناك تولد لحالة داخلية للفرد ، نفسية أو جسمية ، مثيرة لسلوكه تحركه وتوجهه وهي الدافع . وسلوك الإنسان يوجه من أجل تحقيق هدف معين وبشكل واع ، وهذا الهدف قد يكون محددًا بشكل مسبق وبعد تفكير محدد ، أو يتحدد الهدف بعد الوصول إليه أو قبل ذلك يكون غامضا أو غير واضح تماما لديه .

<sup>1</sup>-راوية حسن : مرجع سابق ص 14 .

3— كما أن أي سلوك أن نشاط إنساني يتغير في صورة تجاه نفس السبب ، بتغير الظروف ، والمواقف والأهداف . فالسلوك يتعدد حسب المحيط الذي يوجد فيه الإنسان ، والزمن ، أو السن والإمكانات النفسية والجسدية التي يتوفر عليها ، وكذلك درجة تأثير طاقته النفسية والعقلية في توجيه حركاته ، ومواجهة الأسباب والدوافع ، أين تلعب خصائص شخصيته دورا محددًا لرد فعله ، "بمعنى أن سلوك يختلف من شخص إلى آخر حسب استجابة الأفراد للمواقف أحيانا يكون الموقف واحد لكن الاستجابات تختلف ."

4— إذا كان هناك اختلاف في السلوك بين الأفراد فرادى نتيجة لتدخل خصائص شخصيتهم ، فإنه يمكن أن تحصل نفس الاستجابة من أفراد مختلفين ، ومن أسباب ومواقف مختلفة ، وبشكل آخر يمكن أن نحصل سلوكات أو استجابات مختلفة لنفس الموقف ، أو السبب المؤثر على عدد من الأفراد المنفصلين .

هذا في حالة السلوك الفردي ، إما في حالة وجود الأفراد جماعة أو جماعات ، فإن سلوكهم سوف يتخذ اتجاهات أخرى ، يتأثر سلوك كل منهم ويؤثر في سلوك الآخرين . ويتعلق درجة تأثير كل فرد في الآخرين على عدة العوامل ، منها قوة مركزه داخل المجموعة ونفوذ ، وقوة شخصيته فيها، ونوع العلاقة الاجتماعية الموجودة بينه وبين أفراد المجموعة

5— إلا أن هذا التأثير بين المجموعة والفرد تتأثر أيضا بخصائص المجموعة كأفراد ، وبالضغوط التي يمكن أن تحدثها محصلة تلك الخصائص ضمن المجموعة على الفرد ، ولمدى قدرة هذا الأخير مواجهتها أو الاستغناء عنها بالانضمام إلى مجموعة أخرى ، وإلا لمدى اقتناعه أو انصياعه لتأثيراتها إن لم يكن له حلا آخر . كما أن اتجاه السلوك الجماعي ضمن المجموعة ، التي تنتقل إليها مسؤولية حركتها ، ولا يشعر الفرد فيها بفرديته ، لأنه يلحق أي تصرف له إليها كمجموعة ، وتسهل فيها عملية التأثير المتبادل بين الأفراد والاستجابات التلقائية لاقتراحات بعضهم البعض ، خاصة القيادة في السلوك الذي لا يكون عادة إلا مؤقتا رغم ما يتميز به من عنف مثل الإضراب والاحتجاجات الجماعية العنيفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ناصر داداي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ص 60 — 61 .

ثانياً— محددات السلوك التنظيمي ، مكوناته ، مستوياته ، متطلبات السلوك التنظيمي.

### 1— محددات السلوك التنظيمي:

إن السلوك الفردي العاملين في أي تنظيم يتحدد بمجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد ، وبمستوى إدراكه وتصوراته للأمور التي يحسها ويراها ويسمعها ، وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها واستقاها منذ الصغر ، وكذا مستوى تعلمه ، ومدى خبراته ، وسوف نتعرض لكل منها بشيء من التفصيل .

#### 1-1— الدوافع :

الدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أخرى تتصل بالمنافع المادية ، أو حوافز معنوية<sup>1</sup>.

وتهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني ، انطلاقاً من فهم الطبيعة الإنسانية . ذلك أنه من المهم للمدريين أن يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين ، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً ، فنظريات الدوافع وهي تشكل جزءاً هاماً من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة مؤداها أنه من اللازم والممكن تفسير سلوك الآخرين ، بحيث تقوى الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب ، وتضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المرغوب.<sup>2</sup>

#### 1-2— الشخصية :

تعرف الشخصية بأنها "ذلك النظام الكامل نسبياً والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية التي تعتبر مميّزا خاصاً للفرد ، وبمقتضاه يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية"<sup>3</sup>.

يبدو ضرورياً لكل قائد أن يتفهم شخصيات العاملين من حوله إذ أنه إذا فهم أبعاد كل شخصية استطاع أن يضع كلا منها في مكانه الملائم مع شخصيته ، وفي ذات الوقت استطاع أن يصل إلى حلوله سريعة لأي مشكلة تطرأ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- جمال الدين لعويسات : مرجع سابق ، ص 12

<sup>2</sup>- طارق علي جماز : مرجع سابق ، ص 8 .

<sup>3</sup>- ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 115 .

<sup>4</sup>- طارق علي جماز : مرجع سابق ، ص 9 .

1-3 الإدراك :

إن الإدراك هو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى بيئتهم وقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يراه الفرد والطريقة التي يرى بها تصل مباشرة بما يعرفه ويؤمن به عن العالم وما به من الأشياء وأن ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة تقييمه للأمور . وإذا أراد الإداري تحسين مستوى رضا العاملين عن عملهم فالمنطق يقول أن يقوم بتحليل طريقة إدراك العاملين لعملهم وإبعادهم وبذل الجهد لتحسين هذا الإدراك سواء كان يتعلق بخصائص العمل أو أسلوب الإشراف بحيث تكون الغاية تطوير إدراكات ايجابية نحو العمل.<sup>1</sup>

1-4 القيم:

إن القيم "مقياس أو معيار للانتقاء من بين بدائل ، ومختلفات اجتماعية ، أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية ، بقصد تحقيق مصالح وأهداف معينة ، ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص".

ونلاحظ من خلال هذا التعريف الدور الذي تلعبه القيم كمقياس للانتقاء . فالمقياس يعني وجود ميزان يقيس به الشخص الأشياء والأفكار، من حيث فعاليتها في تحقيق أهدافه ومصالحه ، وأما الانتقاء فهو عملية عقلية معرفية تبدأ بالعرض ، والمقارنة والمضاهاة وتنتهي بالقبول أو الرفض .

والمقياس والانتقاء يتم تحديدها من خلال درجة استعاب الفرد لثقافة المجتمع ، والوعي الذي يتحدد في النهاية بالشخص كإنسان وبالطبقة التي ينتمي إليها ، بالظروف التاريخية ، الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها مجتمعه .

وبعد ظهور الأهمية التي تتميز بها القيم ، فإنه يمكن القول أن القيم هي مفتاح الإنسان وسلوكه في الثقافة ، أي أن ثقافة الفرد تظهر في سلوكه من خلال اتجاهاته ، وقيمه التي يكونها من تلك الثقافة الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد حسن محمد حميدات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن 2007 ، ص ص 125 – 126 .

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 112 .

## 1-5- الاتجاهات :

يعرفها البورت الاتجاهات بأنها " إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي والتي تنظمها الخبرة ، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة " .  
ويعرف بورجدز الاتجاهات بأنها " الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة " <sup>1</sup> .  
تلعب الاتجاهات دورا مهما في توجه السلوك الفردي في الجماعة ، وسلوك هذه الأخيرة ككل .  
وتتخذ الاتجاهات والقيم بذلك وزنها في المنظمات ، المؤسسات الاقتصادية على الخصوص .  
ومن هنا نلاحظ أن تركيز الاجتماعيين منصب على الاتجاهات العامة ، أي على التشابه الموجود في تصرفات الأفراد داخل الجماعة الواحدة .  
ويزداد دور الاتجاهات في توجيه الفرد وسلوكه انطلاقا من الشخصية التي اكتسبها ، بحيث يقيد الفرد في تأثيراته بالمحيط الذي يعيش فيه ، تتكون لديه مجموعة اتجاهات كمقياس يعرض عليه تصرفاته وسلوكه ، قيل القيام بها . <sup>2</sup>

## 2- مكونات السلوك التنظيمي:

إن سلوك الفرد يرتبط بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية هي :

**2-1- العوامل الداخلية :** العوامل أو القوى الداخلية للسلوك ، هي تلك القوى الموجودة في ذات الفرد ، سواء كانت وراثية أو مكتسبة ، والتي تؤثر على سلوكه ، وتمثل : الذكاء ، القيم ، الخصائص الشخصية ، عوامل جسمية وفسولوجية .

أ- وبدءاً من عامل الذكاء فالإنسان يختلف لديه الذكاء بمختلف أشكاله ، سواء كقدرة على التفكير أو القدرة على استرجاع المعلومات والخبرات المحصلة في الماضي ، أو التحليل المنطقي . وبالتالي استعمال كل منها في مواجهة وحل الصعاب والمشاكل التي يصادفها في حياته .

والذكاء لدى الأفراد ارتباط كبيراً بعامل الوراثة ، بالإضافة إلى ظروفهم المحيطة التي تكسبهم طرق تفكير وذكاء يختلف باختلاف احتكاكهم ن ومناطق وجودهم وطرق ومستويات تعليمهم .

<sup>1</sup>-بوخريسة بوبكر : المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي ، منشورات جامعية باجي مختار، عنابة ، الجزائر ، 2006 ، ص 33 .

<sup>2</sup>-ناصر داداي عدون : مرجع سابق ، ص 111 – 112 .

ب — أما العامل الداخلي الثاني الذي يلعب دورا مهما في السلوك ، هو مجموعة الغرائز ، التي تعتبر كقوى حيوية تدفع بالإنسان ، مثل الكائنات الأخرى ، للقيام ببعض التصرفات الفطرية للمحافظة على بقائها . وهي تتميز بوجودها في غالبية أفراد البشرية ، مثل غريزة البحث عن الطعام ، حب الاستطلاع ، حب السيطرة ...إلخ .

ج — وهناك ارتباط للدوافع بعناصر أخرى غير الغرائز ، وهي تدخل العقل المفكر ، وكذا عناصر وراثية وغيرها . وتدخل عناصر أخرى داخلية مثل القيم والشخصية في تحديد سلوك وتوجيه لدى الفرد بشكل كبير .

د — أما العوامل الفيزيولوجية فهي مرتبة بمكونات الإنسان ، التي تظهرها حركة أو رد الفعل ، أو السلوك ، وهي مختلف الأعضاء المستقبلية للأحاسيس ، والمؤثرات الخارجية و الداخلية ، والجهاز العصبي وكذا أجزاء الجسم الداخلية ، التي تؤدي الأفعال ونتائج التأثيرات ، مثل العضلات والغدد المفرزة الصماء .

وبهذا فالبنية الجسمية وتكوينها تتدخل بشكل كبير في تحديد نوع السلوك والفعل وحتى الهدف الذي يسعى إليه الفرد . إذ لا فائدة من محاولة أداء فعل يفتقد صاحبه إلى الوسائل الضرورية لأدائه .

## 2-2- العوامل الخارجية: هذا النوع من العوامل يشمل مجموعتين إحداهما تمثل الظروف

والعلاقات التي يوجد داخلها الفرد في الأسرة أو المؤسسة . مع زملائه ، وعلاقته مع مستويات الإدارة في المؤسسة . فمحيط العمل المباشر وظروفه المادية ، من اضاءة وتهوية ، وحرارة وطرق الاتصال وغيرها ، وهي كلها ذات أثر بالغ في درجة أداء العامل في المؤسسة .

أما المحيط غير المباشر فيشمل مختلف مكونات البيئة الاجتماعية ، والثقافية والاقتصادية ، التي تقع ضمن نظام سياسي وفي إطار جغرافي مادي معين . وهذه الجوانب لها آثار في سلوكيات واتجاهات الأفراد ، ويعمل هذا المحيط العام على التأطير ، والضغط على تصرفات أفراد المجتمع، سواء فرادى أو جماعات ، كنظام أكبر يؤثر فيهم ويتفاعل معهم .

وهكذا فمكونات السلوك الداخلية والخارجية تعمل في مجموعها على توجيه نشاطات وحركات الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المنظمات . ويعتمد على هذه المكونات فليس معرفة ومتابعة يلوهم وتستعمل في العمل على تقديرها مسبقا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون:مرجع سابق، ص ص 61- 62 .

### 3- مستويات التحليل السلوك التنظيمي

هناك ثلاث جوانب للسلوك التنظيمي وهي: الفرد ، والجماعة ، والمنظمة . ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لا بد وأن يعكس هذه الجوانب . وبناء على ذلك تحليل السلوك التنظيمي يكون على النحو التالي :

المستوى الجزئي : ويشمل هذا تحليل السلوك الفرد .

المستوى الكلي : ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات .<sup>1</sup>

### 4- المتطلبات السلوكية للتنظيم:

حسب رأي الباحث بوفلجة غياث إنه المنظمات الحديث تتطلب بعض السلوكات التي لا تزال تعاني منها مؤسساتنا مما تعرقل أهدافها وهي :

**1- النظرة للعمل :** زيادة على كون العمل مصدرا لكسب الرزق، فهو يمثل المكانة الاجتماعية للعامل ، إذ أن البطالة دليل فشل عند المجتمع . لهذا يعمل كل فرد على تجنب هذه الوضعية البائسة، خاصة وأن الأسرة في المجتمعات العصرية متفتتة، وبالتالي فإن أمن الفرد مرتبط بأمنه المهني. فواقع التنظيم الحديث يتطلب من العامل الحرص والمحافظة على عمله ومركزه المهني ، لأن ذلك يمنحه مركزه الاجتماعي ، وهكذا تتكون لدى الفرد قيما مبنية على تقدير العمل واحترام متطلباته.

**2- عمل المرأة ضرورة :** الفلسفة المادية للمجتمع الغربي مبنية على الحرية والاستقلالية بين أفراد الأسرة الواحدة ، مما يتحتم على المرأة العمل . ليست فكرة عمل المرأة إلى جانب الرجل عملية مقبولة وطبيعية فقط ، بل على المرأة في المجتمع الغربي ، العمل لكسب عيشها والحصول على مكانتها الاجتماعية . وقد أدت حركة المساواة بين الجنسين إلى وحدة المهن والاعتبارات بين الذكور والإناث.

**3- احترام الوقت والمواظبة :** تتطلب التنظيمات الحديثة احترام وقت العمل والمواظبة ، لأن

تغيب فرد واحد قد يؤدي إلى اضطراب الإنتاج ، وهو ما لا يمكن التسامح معه .

**4- قيادة المنظمة وعلاقات رسمية :** إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه . وهو ما يؤدي إلى الزيادة في الانضباط والإقلال من الصراع في التنظيمات الحديثة ، وهو ما نجده بين نقابات العمال . ذلك أن انتماء الفرد إلى المؤسسات التي يشتغل بها ، أقوى من الأسرة ،

<sup>1</sup>- راوية حسن : مرجع نفسه ، ص 10 .

وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبوله وتبنيها من طرف الجميع . وهكذا أصبح حديث منظري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من أي شيء.

**6- احترام إجراءات الأمن :** تعتبر إجراءات الأمن داخل الوحدات الإنتاجية ، وضرورة احترامها وتطبيقها من أهم الجوانب التي يركز عليها التنظيم الحديث ، لهذا فإن القوانين صارمة في هذا المجال ، ولا تتسامح مع المتهاونين فيها . وهكذا نستنتج أن كل من احترام الوقت وعدم التغيب والانضباط واحترام الهيكل الإداري والولاء للتنظيم ، واحترام إجراءات الأمن ، هي بعض القيم التي تتطلبها التنظيمات الحديثة وتعمل على تجسيدها.<sup>1</sup>

### 5- تعديل السلوك التنظيمي في مجال العمل :

يمثل تعديل السلوك التنظيمي ، مدخلا لتطبيق نظرية التعلم في المواقف التنظيمية ، فوفقا لنظرية التدعيم ، فإنه يمكن زيادة تكرار السلوك المرغوب بربط هذا السلوك بالنواتج ( مثل المكافآت ) الايجابية ، وخفض السلوك غير المرغوب بربطه بنواتج ( مثل العقاب ) . وتستخدم مدخل تعديل السلوك التدعيم الإيجابي لتشجيع السلوك المرغوب للأفراد . وفيما يلي يتم مناقشة الخطوات الرئيسية في تعديل السلوك التنظيمي .

#### 1- الخطوة الأولى : تحديد السلوك —الأحداث السلوكية المرتبطة :

وتعني هذه الخطوة تحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب ، فمثلا ، مدير شركة الكترونيا قد يحدد السلوك المرغوب لرجال البيع الذين يعملون وفقا لنظام العمولة ، في تحية العملاء ، ومعاملتهم معاملة حسنة ، وعرض المنتجات التي جاء العميل من أجل شرائها فقط، ووفقا لهذا المثال ، فإنه يوجد ثلاث أنواع من الأنشطة التنظيمية المرتبطة بهذا السلوك الذي حدده المدير . وقد تمثلت هذه الأنواع الثلاثة في : 1- الحدث السلوكي نفسه 2- الأداء 3- النواتج التنظيمية .

#### 2- الخطوة الثانية : قياس الأداء

وهو يمثل قياس مستوى الأداء الفعلي أو القائم لكل فرد ، ويبدأ هذا القياس عادة على أساس نسبة تكرار السلوك عبر الفواصل الزمنية المختلفة.

<sup>1</sup>- غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، ص 35 .

### 3- الخطوة الثالثة : تحديد الشريطة السلوكية الحالية

وتسمى أيضا نواتج الأداء، أي ماذا يحدث للفرد الذي يؤدي بمستويات مختلفة؟ وإذا عمل فرد وبذل جهدا كبيرا، هل يحصل على مكافأة؟ أو أنه يشعر فقط بالإجهاد نتيجة هذا المجهود؟

### 4- الخطوة الرابعة: تنمية وتطبيق استراتيجية التدخل

وتتكون هذه الخطوة من ثلاث خطوات فرعية:

وتعني هذه الخطوة، تغيير بعض العناصر العلاقة بين الأداء والمكافأة (مثل الهيكل — والعملية — والتكنولوجيا — والجماعة — والمهام) كمحاولة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء والذي يستحق مكافأة أكبر. ويستخدم معظم أنواع التدعيم الإيجابي لإرشاد سلوك الفرد تجاه السلوك المرغوب.

### 4-1 قياس الأداء بعد تطبيق استراتيجية التدخل

تقوم الإدارة بقياس الأداء مرة أخرى بعد تطبيق الإستراتيجية، لكي يحدد مدى تأثير الإستراتيجية على تحقيق السلوك المرغوب. فإذا ظهر عدم تأثير على إظهار السلوك المرغوب، فيجب على الإدارة أن تعيد تصميم الإستراتيجية.

### 4-2 الإبقاء على السلوك المرغوب في حالة ظهوره

في حالة زيادة الأداء نتيجة تطبيق الإستراتيجية التدميمية، فإنه ينبغي على الإدارة أن تعمل على محاولة الإبقاء على هذا السلوك.

### 4-3 تحسين سلوك الفرد

وكخطوة أخيرة تركز الإدارة هنا على تقديم مكافأة ذات تأثير طويل الأجل مثل: الترقية، تعديل المرتب، ويهدف هذا إلى الاستمرارية في بذل جهد أكبر لتحسين الأداء. وقد يتم تعديل السلوك عن طرق التعلم والتدريب: ويمثل التعلم، الهدف الأساسي للتدريب، فمعظم المنظمات تركز جزء كبير من مواردها لتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب، لاكتساب السلوك الصحيح، وتطبيق مبادئ التعلم في برامج التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق، ص ص 93 - 94.

الخلاصة:

بعد أن تم التطرق إلى السلوك التنظيمي بشيء من التفصيل يتضح لنا مدى مساهمة أهمية السلوك فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، ونجاح أي منظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، لذا يجب على المنظمات اهتمام وإدارة سلوكيات أفرادها سواء كان هذا السلوك فردي أو جماعي فهو مفهوم معقد ويحتاج إلى دراسة وفهم عميقين بمعرفة العوامل التي تحكمه وتوجهه وطبيعة هذا السلوك حتى يتسنى للمنظمات فهمه والتحكم فيه وتعديله من خلال العمل على وضع قيم تعدل وتوجه هذا السلوك حتى يتوافق مع أهداف التنظيم وهذا ما تناولناه في الفصل السابق وأثر تلك القيم على سلوك العاملين وهذا من الجانب النظري أما الجانب الميداني هو ما سنحاول معالجته في الفصل الآتي .

# الفصل الرابع:

## المقدمة المبدئية

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

أولا : مجال الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانيا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

1- منهج الدراسة

2- أدوات المستخدمة

ثالثا : مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها

1- مجتمع الدراسة

2- العينة

3- كيفية اختيارها

تمهيد :

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين وذلك يضمن الإطار الصحيح لبحثه ، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث في تدعيم الجانب النظري ميدانيا وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات .

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث ، وهي مجالات أو حدود الدراسة ، كالمجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني ، وكذلك المنهج المتبع والذي يجب أن يكون ملائما لطبيعة موضوع الدراسة ، وبالإضافة إلى جملة من الأدوات الثانوية التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة ، وكذا العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة في ضوء ما يتطلبه البحث وكيفية اختيارها ، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية .

أولا :التعريف بميدان الدراسة:

**1- المجال الجغرافي:** النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني هو بالتحديد في هذه الدراسة مؤسسة سويح لصناعة الأجر ولاية المسيلة والذي أنشأ سنة 2004.

تقع مؤسسة سويح لصناعة الأجر بحي الجرف بلدية سلمان، يحده شمالا الطريق الوطني رقم 40 ومن الشرق سلمان، أما من الغرب فتحده الجرف، بينما تمثل المساحة المبنية 3 هكتار. المؤسسة هي مؤسسة خاصة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الواحد، تم الدخول في الاستغلال ومباشرة العمل في سنة 2010.

إن النشاط الأساسي لهذه المؤسسة مختصة في صناعة الأجر تتعامل مع موردين من الجزائر ومن الخارج.

**2- المجال البشري:** تضم هذه المؤسسة 130 عامل موزعين على التوالي 5 عمال إدارات م في الإدارة و 100 عامل مختص في إنتاج الأجر و 25 شبه ملحقين.

**3- المجال الزمني:** تمت أول زيارة استطلاعية يوم 3 مارس 2013 واستغرقت مدة من الزمن ، كانت عبارة عن زيارات متكررة أين تعرف الباحث عن قرب من المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وكيف يسير العمل فيها، كما كانت هناك بعض، المقابلات مع مدير المؤسسة ومشرف الطاقم الإداري دار النقاش حول نشاط المؤسسة والنظام الداخلي للمؤسسة، وبعض الأسئلة الخاصة بموضوع البحث: معلومات حول المؤسسة نشأتها وتم النزول إلى مكان الذي تم فيه صنع الأجر، وآخر مرحلة لهذه الدراسة الاستطلاعية أين تم فيها كخطوة أولى توزيع الاستمارة على عمال هم عمال التنفيذ (الإنتاج) وقد دامت لمدة الأسبوع نظرا لطبيعة عمل المؤسسة بالمناوبة مما أجل عملية التفريغ.

وخلال زيارتنا لهذه المؤسسة سجلنا بعض الملاحظات، أول ملاحظة عند دخولنا لأول مرة المؤسسة جو المؤسسة أو المناخ العام للمؤسسة جد جميل يعطي صورة جيدة للمؤسسة (كالنظافة - التنظيم - الاستقبال...) مما يتيح الرغبة في العمل، لكن هناك ضوضاء عالية نتيجة الآلات الضخمة لما سألنا العمال على هذه الضوضاء قد أجابوا بأنهم تعودوا عليها، بالإضافة إلى ملاحظة أخرى لفتت انتباهها خلال زيارتنا المتكررة لهذه المؤسسة لاحظنا معاملة المسؤول مع العمال معاملة طيبة، قد تفسر بوجود علاقات اجتماعية بينهم وقد وجهنا له سؤال للمسؤول حول هذه

الملاحظة قد صرح بأنه لا ي حب أن يعاملهم على أنه مسؤول وهذا قد يساعد على الرغبة في العمل.

ثالثا : المنهج والأدوات المستخدمة

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

لا يمكن لأي باحث أن يقوم بدراسة دون أن يتبع منهجا ، فلا معرفة علمية بدون منهج لأن المنهج هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها أو يصوغها في إطار نظري . فهو بمثابة "طريق يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد يتبعها الباحث للحصول على المعرفة"<sup>1</sup>. المنهج بصفة عامة هو "الطريقة ، أي الطريق الواضح الذي يفضي إلى غاية مقصودة ، فيكون المنهج طريقا محددًا لتنظيم النشاط من أجل تحقيق الهدف المنشود"<sup>2</sup>. بالنسبة للمنهج المستخدم في هاته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وهو "منهج يهتم بتصوير ما هو كائن أي الموقع الراهن أو الحادثة فهو يصنف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها، والظروف التي بها، ويحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة."<sup>3</sup> ونظرا لهاته المميزات التي يتمتع بها المنهج الوصفي التحليلي والذي يتلاءم مع أهداف دراستنا والتي تحاول دراسة علاقة القيم التنظيمية وضبط سلوك العامل داخل المؤسسة سويح لصناعة الآجر والتي تتطلب وصفا كيفيا بمثابة العلاقة تحليلها كميا لقياس مدى وجود علاقة بين المتغيرين.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بدوي : مناهج البحث الاجتماعي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1977 ، ص 115 .

<sup>2</sup> - ادريس فاضلي : الوجيز في المنهجية والبحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2008 ، ص 191 .

<sup>3</sup> - رشيد زرواتي: مرجع سابق ، ص 86 .

## 2- الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في جمع البيانات التي تساعدنا في الوصول إلى نتائج على الأدوات الآتية:

### 1- الملاحظة:

وتعتبر الملاحظة كخطوة أولية في أي بحث بغية التحقق من صحة الفرضيات، ويمكن الإشارة إلى معناها العام " بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه"<sup>1</sup>.  
وقد كان الهدف من هذه الأداة بمثابة أداة تكميلية لأداة الاستمارة من أجل التحقق من صدق المعلومات المصرح بها المبحوثين في الاستمارة ومدى تطابقها.

### 2- المقابلة :

مقابلة البحث هي " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة ، غير أنها تستعمل في بعض الحالات ، إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين "<sup>(1)</sup>.  
قام الباحث بمقابلة مع المشرف المباشر على العمال حول كل ما يتعلق بطريقة العمل وظروفه وغيرها من الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع وكانت هذه الأسئلة كالتالي.  
— كيف يتم العمل بهذه المؤسسة : فقد أجاب بأن يتم العمل بالمناوبة مقسمين على ثلاث مجموعات يوميا .الفريق الأول يعمل صباحا والفريق الثاني يعمل مساء والفريق الثالث يعمل ليلا ، و كل مجموعة.  
— هل هناك مخاطر قد تواجه العمال وهل توفرون لهم أدوات وقائية خاصة : إن طبيعة هذه الصناعة يترتب عليه أخطار صحية وأخرى أثناء العمل .  
— هل تقدمون لهم فحوصات طبية لازمة : بأن هناك فحوصات طبية كل ثلاث أشهر .  
— هل تقدمون مكافآت للعمال وعلى أي أساس تتم هذه المكافأة :هناك مكافآت وتكون على أساس الانضباط وحسن السلوك  
— هل تستخدمون سياسة الترقية : صرح بأن المؤسسة تقوم بترقية أفرادها حسب المجهودات المبذولة لدى العمال من خلال تقييم المسئول لأدائهم ،  
— هل تطبق المؤسسة برامج تدريبية للعمال : فقد أجاب أن يكون ذلك أثناء العمل فقط عن طريق المشرف.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش وآخرون : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، ص ص 81- 82 .

هل تشاركون العمال في مناقشة بعض القضايا المتعلقة بهم : نعم أن هناك لجنة متكونة من أربع أعضاء تتكون من رئيسا وثلاث أعضاء من عمال التنفيذ ، هذه اللجنة تتعقد كل ثلاث أشهر تتم مناقشة برامج نظام الأمن وظروف العمل.<sup>1</sup>

### 3- الاستثمار:

تعد الاستثمار استبيان من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداما في جمع البيانات الأولية، "قهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ، ليقوم بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة".<sup>2</sup>

وتعتبر استثمار الاستبيان كتنقية أساسية في دراستنا هذه ، كونها سهلة الاستخدام بالإضافة إلى عامل الوقت الذي يعتبر من بين أكثر العوامل التي تؤثر في اختيار الأداة المناسبة لدراسته مما جعلت الباحث يختار هذه الأداة على أداة أخرى .

وقد تم تقسيم هذه الاستثمار إلى أربع محاور حسب فرضيات الدراسة وهي :

- المحور الأول : يتضمن بيانات شخصية لخصائص مجتمع الدراسة .
- المحور الثاني : يتضمن أسئلة خاصة بالفرضية الأولى حول قيمة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العمل .
- المحور الثالث : يتضمن أسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية التي تختبر علاقة قيمة احترام الوقت وولاء العامل.
- المحور الرابع : يتضمن أسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تقيس علاقة قيمة احترام إجراءات الأمن ورضا العمال .

— وقد تم إعداد هذه الاستثمار عبر خطوات بدء ببناء هذه الاستثمار وفقا لمؤشرات فرضيات الدراسة التي تم جمعها من الميدان خلال المرحلة الاستطلاعية وتضمنت أربع محاور التي تم ذكرها سالفا، ليتم بعدها عرضها على محكمين أين يتم تعديلها كخطوة ثانية لتطبيقها بشكل نهائي على عمال المؤسسة المعنية بالدراسة ، وكان تطبيق هذه الاستثمار بملأ الإجابات من طرف

<sup>1</sup> - مورييس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط2 ، دار القصبية ، الجزائر ، 2004 ، ص 197 .

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 219 .

العاملين أنفسهم ، كنا نود تطبيق هذا الاستبيان عن طريق المقابلة لكن نظرا لصعوبات واجهتنا لم نتمكن من ملأها مباشرة بأنفسنا لذلك وزعت عليهم ، وقد دامت أسبوعا كاملا من الوقت .  
ثم تلتها خطوة أخيرة من هذه العملية وهي أين تم تفريغ هذه الاستمارات وبوبيبها باستخدام نظام SPSS .

**ثالثا : مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها:**

### **1- مجتمع الدراسة:**

اشتمل مجتمع الدراسة على عمال مؤسسة سويح وهم عمال التنفيذ والذي يبلغ عددهم 100 عامل وكانت اختيار هذا المجتمع حسب غرض الدراسة لأنها تهدف إلى الكشف عن علاقة القيم التنظيمية وضبط سلوك العامل داخل هذه المؤسسة ولما كانت هذه القيم هي قيمة احترام الوقت وقيمة العدالة التنظيمية وقيمة التزام إجراءات الأمن كون هذه الأخيرة لا يمكن دراستها أو اختبارها إلا عند هذا المجتمع هو عمال التنفيذ بصفتهم معينين.

### **2- عينة الدراسة:**

شملت عينة الدراسة على 40 عامل من بين 100 عامل تنفيذ، وكانت العينة هي عينة العشوائية البسيطة "فهي ذلك النموذج من السكان الذي يختار بالطريقة العشوائية والذي تشتق من خلال دراسته المعلومات وتستخرج الاستنتاجات وتبنى التعميمات الشمولية الكونية عن مجتمع البحث الذي انتقت منه العينة . والعينة العشوائية غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للبيانات والحقائق التي يتسم بها ، والطريقة العشوائية هي الطريقة التي تعطي جميع أفراد العينة فرصة متساوية للاختيار في العينة المطلوب دراستها وتحليلها ، وفي اختيار العينة العشوائية لا يتدخل الباحث أو المقابل في اختيار وحدات العينة فهو يزود بقائمة تضم جميع أسماء أو وحدات العينة وليس من حقه مقابلة أي شخص لا يوجد اسمه في العينة المختارة".<sup>(1)</sup>

### **3- كيفية اختيار العينة :**

وقد تم حساب العينة بأخذ نسبة 40% من مجتمع البحث الذي يتكون من 100 عامل ومنه تم استخراج حجم العينة كما يلي :

$$40 = \frac{100 \times \%40}{\%100}$$

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل البيانات المكانية

أولا : عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل ونتائج المحور الأول

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1- نتائج فرضية الأولى

2- نتائج فرضية الثانية

3- نتائج فرضية الثالثة

ثالثا : النتائج والتوصيات

1- النتائج

2- التوصيات

1 - عرض وتحليل المحور الأول

الجدول (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	40	100
أنثى	00	00
المجموع	40	100

يتضح من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين هم من فئة الذكور وهو ما يمثل الحجم الكلي للعينة، والتي كانت بنسبة 100 وهي نسبة عالية جدا إذا ما قورنت بنسبة الإناث التي قدرت بنسبة 00 من إجمالي أفراد العينة، أي غياب هذه الفئة نهائيا من مجتمع البحث، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بمؤسسة سويح لصناعة الأجر والذي يتطلب جهدا عضليا أكبر والعمل بالمناوبة ليلا والذي يستدعي ضرورة وجود العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي.

وعموما يمكن القول أن تواجد عمل المرأة في المؤسسات الإنتاجية وبالضبط في مستويات التنفيذ يكون ضئيل على عكس تواجدها في المستويات الوسطى والعليا، فكلما صعدنا في السلم الوظيفي نجد تزايد هذه الفئة في حين كلما نزلنا إلى أسفل المستويات يتناقص تواجد هذا العنصر، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة ثقافة المجتمع الجزائري الذي يفرض عليها هذا التوجه، العمل في أماكن تكون أقل عرضة للمخاطر.

الجدول (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى الثقافي	التكرار	النسبة
ابتدائي	7	17,5
متوسط	8	20,0
ثانوي	16	40,0
جامعي	9	22,5
المجموع	40	100,0

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (2) أن نسبة 40 من حجم العينة المختارة هم من ذوي المستوى الثانوي ، تلي هذه النسبة الحاملين على شهادات التعليم الجامعي بنسبة 22,5 ، في حين وجدنا أن الحاملين لشهادات التعليم المتوسط تأتي في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 20 من أفراد العينة وتحتل المرتبة الأخيرة فئة ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 17,5 من أفراد العينة ، وهذا قد يعود لقوانين الاختيار والتعيين المعمول بها في المؤسسات الإنتاجية ، حيث لا يشترط لشاغل الوظائف التنفيذية أي مستوى ودليل ذلك أنه يوجد بين هذه العينة من لديهم مستوى ابتدائي، بمعنى أن مواصفات هذا العمل لا تشترط أي مستوى لشغل هذه الوظائف بل يتطلب جهد عضلي بالدرجة الأولى أكثر من جهد فكري ، لكن عموماً يمكن القول أن مستوى أفراد هذه عينة هو مستوى لا بأس به ، وهذا لا ينفى وجود عينة لديهم مستوى عالي (جامعي) ، إذ احتلت المرتبة الثانية وقد يعود السبب في ذلك إلى الضرورة الملحة للعمل تركتهم يعملون أي عمل بغض النظر عن المستواهم التعليمي لديهم ، وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة إذ لا تواجه هذه المؤسسة صعوبات في التعامل مع هذا النوع من الأفراد في اكتساب قيمها التنظيمية بسهولة وتنفيذ التعليمات الموجهة لهم .

ومن جهة أخرى حتى الإدارة لا يمكنها أن تمارس أي ضغوط على هؤلاء الأفراد نظراً لمستواهم ، لأنهم واعون بالحقوق التي تخصهم والواجبات التي عليهم تقديمها للمؤسسة العاملين بها ولطبيعة العمل ومطلعون لما يحدث داخل المؤسسة من إصدارها للقوانين واللوائح ، وهذا يؤثر بدوره على بقية العمال ذوي المستوى الأدنى في اكتسابهم نسق ثقافي ووعي نتيجة احتكاكهم لهذه الفئة أي المثقفة ، وهذا ما حصل منذ سنين ، لما كان أفراد العمال يعاملون من طرف أرباب العمل كآلة دون مراعاة العلاقات الإنسانية وأيضاً استغلالهم إذ كان العامل يعمل لفترات طويلة مقابل أجر زهيد بالإضافة إلى انعدام الظروف الفيزيقيّة كفترات الراحة وغيرها من مظاهر الاستغلال التي كان يتعرض لها العامل ، لكن مع ظهور طبقة مثقفة وتكونت بما يسمى بالنقابة تدافع على مطالب العمال وتوعيتهم ، ونتيجة لهذه تكونت لدى العمال نسق ثقافي وأدركوا بأن هناك تناقض ، ولا بد من تغيير كالتغيير بإضرابات وغيرها من السلوكيات التي عبرت عن مدى وعيهم وضرورة التغيير في الكثير من القوانين الخاصة بالعمل ، كالتخفيض من ساعات العمل وتقديم بعض الخدمات الاجتماعية وغيرها من المطالب التي حققتها تلك الطبقة نتيجة ذلك الوعي.

الجدول (3) : يوضح الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية في العم
82,5	33	من 1 الى 3 سنوات
17,5	7	اكثر من 3 سنوات
100,0	40	المجموع

يتبين معطيات الجدول (3) أن الفئة السائدة هي تلك التي تنحصر مدة أقدميتها من 1 — 3 سنوات أي أقل من ثلاث سنوات وذلك بنسبة 82,5 من مجموع أفراد عينة الدراسة وهي مدة تتناسب مع حداثة المؤسسة ، بالمقابل نجد فئة أفراد العينة الأخرى تنحصر مدة أقدميتها أكثر ثلاث سنوات والتي قدرت بنسبة 17,5 سنوات مما يدل على أن هذه المؤسسة تقوم بسياسة التوظيف والإستقطاب وهذا شيء ايجابي بالنسبة للمؤسسة .

الجدول (4) : يوضح مكان السكن

النسبة	التكرار	مقر السكن
42,5	17	بعيد
57,5	23	قريب
100,0	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول (4) أن غالبية ايجابات أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 57.5% الذين أجابوا بأن مقر سكن هذه المفردات قريب من مكان العمل ، في حين تجد 17 مفردة من إجمالي عينة البحث قد أجابوا بأن مقر سكنهم بعيد عن عملهم والتي قدرت بنسبة 42,5% مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف نسبة كبيرة من أبناء المنطقة ، وهذا شيء ايجابي بالنسبة لهذه المنطقة في توفير فرص عمل ومناصب شغل أوفر من الآخرين ، مما يساهم في التقليل من نسبة البطالة بهذه المنطقة ومن جهة أخرى فإن قرب سكن غالبية العمال يساعد المنظمة في التقليل من الكثير من السلوكات كالتأخر عن العمل أو التغيب أو عدم الانضباط في الوقت وغيرها من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة . انطلاقا مما تقدم يلاحظ أن هذه المؤسسة حسب الجدول أعلاه تحاول توظيف من يتقدم لطلب العمل سواء كان من هذه المنطقة أو خارجها.

2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

الجدول (5) : يوضح تعليم القيم السائدة

النسبة	التكرار	تعليم القيم السائدة
62,5	25	نعم
37,5	15	لا
100,0	40	المجموع

تبين معطيات الجدول ( 5 ) أن الفئة السائدة هي التي قد أجابت بنعم حول ما إذا كانت تهتم الإدارة بتعليمهم القيم السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها وقد قدرت بنسبة 62.5% ، ثم تلي إجابات أفراد العينة التي قد أجابوا بأن لا تهتم الإدارة بتعليمهم القيم السائدة والتي كانت بنسبة 37.5% من إجمالي العينة ، مما يدل على أن المؤسسة حسب المعطيات المجمع أنها تهتم بأفرادها بتعليمهم القيم التنظيمية الخاصة وبطريقة العمل والحرص على تطبيقها من خلال إعطاءهم معلومات حول طبيعة النظام الداخلي الذي يسير عليه العمل ، ونوع القيم التي تسود العاملين ، مما يساعد الأفراد على التكيف واستيعاب طريقة العمل والقوانين التي تسيره بشكل جيد نظرا للدور الذي تلعبه القيم في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطتها وسلوك العاملين وحسب ما قدمناه في الجانب النظري حول شروط وضع القيم التنظيمية لأي مؤسسة ، حيث يجب كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين وشرحها لهم باستمرار وفعالية حتى تستطيع تحقيق أهدافها . أما باقي الباحثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تهتم بتعليمهم القيم فقد يعود ذلك إلى أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العاملين مما يؤدي إلى نقص المعلومات لدى هؤلاء العمال وبالتالي عدم الإلمام كامل بالقيم التي تسود المؤسسة ، وهذا ما قد يشعر العامل بالاغتراب وعدم التكيف مما ينتج عنه سلوكيات غير متوقعة كانهخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم الانتماء مما يؤثر على الأداء ككل .

الجدول (6): يوضح تناسب الأجر مع الوظيفة

النسبة	التكرار	تناسب الأجر مع الوظيفة
22,5	9	نعم
77,5	31	لا
100,0	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن غالبية إجابات أفراد عينة البحث قد أجابوا بأن الأجر لا يتناسب مع طبيعة عملهم والتي قدرت بنسبة 77,5 ، في حين نجد باقي المبحوثين يرون أن الأجر يتناسب مع طبيعة عملهم والتي كانت بنسبة 22,5 ، وهذا قد يعود السبب حسب رأي الغالبية أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع عملهم إلى أعباء الوظيفة التي يشغلونها تتطلب جهداً أكبر مقابل أجر أقل أو قد تكون ظروف العمل غير مناسبة مع الأجر الذي يتقاضونه ، فالأجر يتحدد تبعاً لأعباء الوظيفة أو أهميتها ، لذا يجب على هذه المؤسسة أن تراعي قيمة حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد ، فحسب هذه القيمة فإذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود هذه المنظمة ثقافة تتم من تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة ومن ثم عدم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

الجدول (7): يوضح مدى الاستفادة من الترقية

النسبة	التكرار	الاستفادة من الترقية
27,5	11	نعم
72,5	29	لا
100,0	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول (7) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث قد أدلوا بأنهم لم يستفيدوا من ترقية ، وقد قدرت بنسبة 72,5% ، في حين نجد نسبة 27,5% من الذين قد أجابوا بأن المؤسسة تقوم بسياسة الترقية ، وقد يرجع السبب إلى رأي الأغلبية ذلك إما تكون هذه الفئة قد التحقت بالمؤسسة حديثاً وهذا إذا ما قورن بنتائج معطيات الجدول (3) حول متغير الأقدمية فمعظم أفراد العينة لا يتجاوز سن الأقدمية ثلاث سنوات والتي قدرت بنسبة 82,5% فهم لا يزالوا يستوعبون عملهم بشكل يسمح لهم بالترقية من عامل بسيط إلى مساعد مشغل آلة أو مشغل آلة فكل هذه الوظائف تحتاج إلى خبرة وقت طويل للتحكم في استخدام تلك الآلات ، أما الذين أدلوا بأنهم قد استفادوا من ترقية مما يدل على أن المؤسسة تطبق سياسة الترقية على أفرادها الذين يستحقونها من خلال تقييم أدائهم ، وهذه العملية من أهم العمليات التي يجب على الإدارة الأخذ بها وهي تعبر على وجود عدالة في تقييم أداء العاملين وهذه القيمة أكثر القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمة فحسب هذه القيمة فإن شعور الفرد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة تسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم يتم بمعايير مختلفة ، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها فإن الأفراد لا يشعرون بالرضا ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

الجدول (8): يوضح عدالة الإدارة في سماع شكاوي العمال

النسبة	التكرار	عدالة الإدارة في سماع الشكاوى
32,5	13	نعم
67,5	27	لا
100,0	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أعضاء عينة البحث أدلوا بأن الإدارة لا تمنحهم فرصة عادلة لسماع شكاويهم عندما يقع مشكل ما ، والتي كانت بنسبة 67,5% ، في حين نجد باقي المبحوثين قد أدلوا بأن الإدارة تمنح فرصة عادلة لسماع شكاويهم وقد قدرت بنسبة 32.5%، مما يدل على أن المؤسسة حسب رأي الأغلبية أن هناك غياب اتصال صاعد في هذه الإدارة وعدم وجود عدالة بين العمال لطرح انشغالاتهم مما قد يؤدي إلى ظهور الهوة بين العمال وبين الإدارة وتشكيل جماعات غير رسمية تؤثر في الإنتاجية ، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسات التون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التي تدخل ضمن اطار المدخل السلوكي ، حيث توصلت هذه الدراسة خلال تجارب الهاوثورن باعتماد على الملاحظة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين تأثير تلك الجماعات على أهداف المنظمة حينما كانت الإدارة لاتهتم بهم ، لكن لما أحسوا أنهم محل اهتمام وأن الإدارة تهتم بهم فقد ترتب على ذلك تحسين مستوى الأداء ومعنويات العاملين رغم تذبذب في درجة الإضاءة وجدولة فترات الراحة .

ومن خلال هذه المعطيات نستخلص أنه يجب على الإدارة أن تهتم بانشغالات أفرادها وأن تمنح فرصة عادلة لسماع شكاويهم لأن ذلك يساعد في حل الكثير من النزاعات ويساهم في تعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع أهدافها .

الجدول (9): يوضح الخدمات الاجتماعية المقدمة والشعور بالرضا

المجموع	لا		نعم	ارتياح العامل خدمات اجتماعية
	لالتزامك بإجراءات الأمن الوقائية	لان هناك خطر وانك غير مؤمن		
100	8.33	25	66.7	نعم
13	1	3	8	
100	46.42	25	28.6	لا
28	13	7	8	
100	60	0	40	المجموع
40	14	10	16	

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب المسجلة نجد أن نسبة 60% من أفراد عينة البحث الذين أكدوا أن الخدمات الاجتماعية المقدم لهم لا تأخذ بعين الاعتبار بشعور العامل بالارتياح في عمله، وتتصدرها أعلى نسبة من الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تقدم لهم خدمات اجتماعية لأفرادها والتي قدرت بنسبة 46.42% وأن ذلك لا يساهم في شعورهم بالارتياح وقد ربطت هذه الفئة م بأن عدم شعورها بالرضا إنما يعود إلى إجراءات التنظيمية المطبقة حول التزامهم إجراءات الأمن الوقائية كالرقابة المستمرة حول متابعتهم بالتزام بها مما يشعرهم بضغوطات وعدم الرغبة في العمل ، وهذا ما أكدته المعطيات الإحصائية المتعلقة بأسلوب الرقابة حول متابعتهم للالتزام بإجراءات الأمن ، بالمقابل نجد نسبة 25% ممن أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية ، في حين نجد نسبة 40% من مفردات الدراسة ممن أقرروا أن هناك خدمات اجتماعية وأن ذلك يزيد من شعور العامل بالارتياح ، حيث نجد نسبة 66,5% ممن أجابوا على أن تقديم الخدمات تساهم في رضا العمال ، في حين نجد نسبة 28,6% من مفردات الدراسة الذين أقرروا على أن رغم تقديم الخدمات لكن لا يشعرون بالراحة والرضا في عملهم

من خلال المعطيات المدونة نخلص إلى أن عمال هذه المؤسسة يشعرون بعدم الارتياح في عملهم وأن ذلك لا يعود في توفير أو عدم توفير خدمات اجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة مما يفسر أن عدم ارتياح العامل إنما يعود إلى أسباب أخرى ، يمكن إرجاعها إلى الأجر الذي يتقاضونه وهذا ما أثبتته نتائج جدول ( 6 ) أن غالبية المبحوثين قد أدلوا بأن الأجر الذي يأخذونه لا يتناسب مع طبيعة عملهم مما يدل على عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه وهذا ما يفسر عدم ارتياحهم في

## الفصل الخامس — عرض وتحليل البيانات الميدانية

العمل ، لأن الأجر يعتبر أهم الحوافز التي يجب على المؤسسة أن توفرها لأفرادها العمال والذي قد يؤثر على إنتاجية المؤسسة ، وحسب نظرة النظرية الكلاسيكية أنه يمكن التأثير على سلوك العامل من خلال استكمال الحوافز المادية المتمثلة بالأجور والمزايا المادية الأخرى فهي تعتبر من الحاجات البيولوجية التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها .

### الجدول (10): يوضح مشاركة العمال وعلاقته بالرضا الوظيفي

المجموع	لا		نعم	شعور العامل بالإرتياح مشاركة العمال
	لالتزامك بإجراءات الأمن الوقائية	لان هناك خطر وانك غير مؤمن		
100	0	0	100	نعم
9	0	0	9	
100	45.16	32.4	22.6	لا
31	14	10	7	
100	60		40	المجموع
40		24	16	

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام المتمثل في 60% من أفراد عينة البحث الذين أدلوا بأنه مشاركة العمال في حل مشكلات ومناقشتها مع الإدارة لا تساهم في شعور العمال بالارتياح ، حيث نجد نسبة 45.6% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لا تشاركهم وأن ذلك يرجع إلى التزامه بإجراءات الأمن الوقائية وذلك قد يرجع السبب في عدم اهتمام الإدارة بهم يجعلهم يسلكون سلوك معاكس ، بينما نجد نسبة 32.4% من أفراد عينة البحث والذين أجابوا بأن مشاركتهم لا تساهم في شعور العامل بالارتياح وعد الالتزام ، وقد ربطت هذه الفئة سبب في ذلك هو راجع إلى أن هناك خطر وأنهم غير مؤمنين ، بينما نجد نسبة 40% من مفردات عينة البحث التي أكدت على وجود علاقة بين مشاركة العمال وشعورهم بالرضا في العمل ، وتتصدرها نسبة 100% من أفراد هذه الفئة الذين أجابوا بأن مشاركة الإدارة عمالها يأخذ بعين الاعتبار رضا العمال عن عملهم مما يزيد من التزامهم ورغبتهم في بذل جهد أكثر ، بالمقابل نجد نسبة 22.6% ممن أقرروا بغياب المشاركة لكن يشعرون بالارتياح في عملهم وقد يرجع السبب إلى الضرورة الملحة للعمل يغضون النظر عن الحاجات الأخرى ، مما يجعل صعوبة معرفة الأسباب الحقيقية وراء سلوكيات

الأفراد ، وهذا ما تأكده الاتجاهات الحديثة حول فهم طبيعة السلوك التنظيمي ، فترى هذه المدرسة أن تصرفات الإنسان وسلوكه إنما هو إفراز لعوامل تنظيمية داخلية وخارجية وأن حاجات الإنسان هي خليط من الحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية معا.

الجدول (11): يوضح مدى وجود عدالة وولاء العامل

النسبة		التكرار		وجود عدالة بين العاملين	
10,0	17,5	4	7	حب العمل	نعم
7,5		3		الشعور بالانتماء	
82,5		33		لا	
100.00		40		المجموع	

يتضح من الجدول (11) أن غالبية اجابات أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 82,5% قد أدلوا بأنهم لا يشعرون بوجود عدالة بين العاملين ، في حين نجد بقية أفراد العينة قد أجابوا بأنهم يشعرون بوجود عدالة بينهم من طرف الإدارة وقد قدرت نسبتهم 17,5% وقد ربطت هذه الفئة بأن وجود عدالة يدفعه إلى حب العمل والتي كانت بنسبة 10 أما باقي المفردات عينة البحث من إجمالي 17,5% قد ربطت هذه القيمة التنظيمية بالشعور بالانتماء ، والتي كانت بنسبة 7,5% . ومن خلال المعطيات الإحصائية التي أعطيت لهذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم على ميذا المساواة بين العاملين مما قد يؤدي إلى نفور هذه الفئة من العمل والتفكير في التغيير مكان العمل وحسب هذه الإجابات فإن وجود هذه القيمة تشعير العمال بالانتماء وحب العمل مما قد يحدث العكس ، لأن حسب قيمة العدالة والمساواة ترى أن الإدارة بتصرفها هذا تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أو خارج العمل ، ذلك أن ما يفعله المديرين وما يجهلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل العاملين ، لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى العاملين . فإن المنظمة الناجحة هي التي تدرك وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم وأهميته ، فهي بذلك تتبنى القيمة القائلة من يهتم يكسب.

وقد دلت بحوث كثيرة على أن شعور العامل بأنه يعامل معاملة إنسان له كيانه ودوره في المجتمع وله مكانة في المؤسسة التي يعمل بها بأنه أهم من الآلة ، فإن ذلك يعتبر أكثر تأثير في نفوس العمال من جانب اجتماعي ، فترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل اجتماعية ونفسية معقدة ومادية وليس استجابة ميكانيكية كما تنظر إليه المدرسة الكلاسيكية وليس المبادئ

التنظيمية المجردة التي تحدد علاقات العاملين وأن الإدارة ليست إلا نمط للسلوك المتبع من قبل المؤسسة .

الجدول (12): يوضح نوع العلاقة مع المشرف

نوع العلاقة مع المشرف	التكرار	النسبة
سيئة	3	7,5
حسنة	21	52,5
جيدة	16	40,0
المجموع	40	100,0

يتبين من خلال الجدول أن غالبية إجابات أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 52,5 الذين أدلوا أن علاقتهم بالمشرف هي علاقة حسنة ، وتليها هذه النسبة الذين يرون أن علاقة بينهم وبين المشرف هي علاقة جيدة والتي قدرت بنسبة 40 ، أما باقي المفردات العينة قد صرحوا بأن نوع العلاقة هي علاقة سيئة وذلك بنسبة 7,5 مما يدل أن نمط إشراف هذه المؤسسة حسب المعطيات المدونة هو إشراف ديمقراطي من بين الذين يرون أن العلاقة بين حسنة وجيدة وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة إجابات الذين يرون أن العلاقة سيئة مع المشرف ، وهذا النوع من الإشراف يساعد العمال في زيادة الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة واحترام قوانينها وألوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وهذه قيمة تسعى جميع المنظمات إلى تعزيزها للأفراد ، وفي هذا الصدد نذكر إن من صفات المشرف أن يتحلى باحترام العمال والحرص على مصالحهم ومحاولة التقرب منهم واهتمام بانشغالاتهم الاجتماعية ومتابعة أخطائهم وتوجيههم بشكل صحيح ، إن كل هذا يدعم الثقة وحب العمل وبذل جهود التفاني في العمل ، وبالتالي يؤثر إيجابيا على الإنتاجية . أما إذا كان المشرف يتصف بالاستبداد بالرأي والتهديد وما شابه ذلك ، وعدم اهتمامه بشؤون العمال فإن ذلك يزرع عدم الاحترام وعدم الانضباط وهي سلوكات تؤثر سلبا على مردودية الإنتاج . وقد نال نظام الإشراف داخل المنظمة الصناعية اهتمام العديد من الباحثين مثل تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية ، الذي كان يرى دور المشرف في التركيز على الإنتاج دون العامل مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية حتى جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت أهمية للعامل وركزت في الإشراف على العامل وليس العمل وهذا بدوره له بعد اجتماعي أكثر منه بعدا تنظيمي إذ يساعد العامل على الالتزام والرضا الوظيفي.

الجدول (13) يوضح علاقة الأقدية في العمل والترقية

ترقية أقدمية	نعم	لا	المجموع
من 1 إلى 3 سنوات	0	33	33
أكثر من 3 سنوات	0	7	7
المجموع	00	40	40

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 100% ممن اقروا بعدم وجود علاقة بين متغير الاقدمية و مدى استفادتهم من الترقية ، و تنصدها أعلى نسبة عند المبحوثين الذين تقدر مدة الاقدمية اقل من ثلاث سنوات و قد قدرت بنسبة 100% الذين أكدوا أن متغير الاقدمية لا يفسر أن المؤسسة تقوم بسياسة الترقية على هذا النوع .

من خلال المعطيات الإحصائية المدونة نستخلص أن هذه المؤسسة لا تقوم بسياسة الترقية على أساس الاقدمية مما يفسر أنها تعتمد في ترقيتها على أساس الكفاءة من خلال تقييم الأداء أو عن طريق الجدارة و الاستحقاق و هذا شيء ايجابي بالنسبة للأفراد فعادة ما نجد هذا النوع من الترقية في المستويات الدنيا من الوظائف ، و تعتبر في أحيان كثيرة للترقية الاقدمية سيئة بالنسبة للأفراد و المؤسسة لأنها تؤدي إلى زيادة الأجر دون تحفيز العمال على زيادة الكفاءة على عكس الترقية بالكفاءة فهي تكون أكثر عدالة من خلال تكافؤ الفرص بين العمال مما يشجع على المزيد من بذل الجهد و ظهور روح التنافس وروح الإبداع و تحسين الأداء .

مما سبق يمكن استخلاص أن هذه المؤسسة مبنية على مفاهيم العدالة و المساواة بين العاملين فحسب هذه القيمة فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات و التدهورات داخل المنظمة و تكثر الشكاوي و

التصرفات السلبية و تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة و أهداف المنظمة أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة و المساواة فإنها تكون مصدر قوة و استقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة و يتفرغ لعمله الأساسي .

## 2- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

الجدول (14): يوضح التغيب عن العمل .

النسبة		التكرار		التغيب عن العمل	
00	45,0	00	18	كثيرا	نعم
45		18		أحيانا	
00		00		لا تتغيب	
55,0		22		لا	
100.00		40		المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن غالبية الأفراد قد أجابوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل و التي كانت نسبته 55% في حين نجد نسبة 45% من الذين قد أجابوا بأنهم يتغيبون لكن أحيانا و قد قدرت نسبتهم 45%، مما يدل على هناك انضباط، و هذا مؤشر إيجابي عن التزام العمال بالعمل و ربما هذا يرجع إلى صرامة تطبيق الإدارة الإجراءات في حالة الغياب كأسلوب الخصم أو التوقف عن العمل و مما يجعل العمال يلتزمون بالحضور و عدم التغيب و قد يعود السبب في ذلك أن العمال يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة مما يجعلهم يتبنون قيمة احترام الوقت و المواظبة على العمل و هذا من أهم متطلبات السلوكية للتنظيم يقول "بوفلجة غياث" إن التنظيمات الحديثة تتطلب احترام وقت العمل و المواظبة لأن تغيب فرد واحد قد يؤدي إلى اضطراب الإنتاج و هو ما لا يمكن التسامح معه وقد أثبتت دراسات كثيرة أن فشل الكثير من المؤسسات قد يرجع السبب إلى عدم تحقيق أداء فعلي نتيجة إلى عدم تحقيق أداء فعلي نتيجة كثرة التغيب و عدم الانضباط العمال قد يكون نتيجة غياب قيم تنظيمية إيجابية تضبط هذه السلوكيات و عدم المعرفة الكاملة لسلوك العمال و فهم قيمه إذ أن فهم قيم العمال يساعد المؤسسة في وضع قيم تنظيمية تجعل هذا العامل يسلك غير هذا السلوك .

و ما أثبتته إحصائيات جدول رقم 16 أن غالبية العمال قد أجابوا أنهم يحرصون على الوصول في الوقت المحدد وقد قدرت نسبتهم ب 95% مما يدل أن المؤسسة تتبنى قيمة إدارة الوقت كوضع سجل

إمضاءات الحضور لضبط سلوكيات أفرادها و الحرص على الالتزام بالوقت و هذا مع الوقت تنتقل هذه القيمة للعمال و يصبحون يلتزمون دون أن يكون هناك إجراءات صارمة و يعتبر هذه من أهم متطلبات السلوكية للتنظيم .

الجدول (15): يوضح علاقة التغيب والأسلوب الرقابي المتبع

	التغيب		المتبع	
	نعم	لا	أحيانا	كثير
إنداز شفهي	50	50	10	20
خصم	58.3	41	07	12
تسامح	12.5	57.5	01	18
المجموع	45	55	18	40

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 55% ممن أجابوا بعدم وجود علاقة بين الإجراءات المتبعة في حالة تغيب العامل عن العمل و التي سجلت أعلى نسبة لها بنسبة 87.5% عند فئة الذين اكدوا على أن أسلوب التسامح في حالة الغياب لا يساهم في تغيب العمال ، مقابل 50% من فئة المبحوثين الذين اقرروا بان أسلوب الإنذار الشفهي المتبع من طرف الإدارة يأخذ بعين الاعتبار التغيب العامل و كذلك بنسبة 41.66% من فئة المبحوثين الذين أكدوا على أن الخصم من الراتب الشهري لا يؤدي إلى التغيب .

في حين نجد نسبة 45% من الذين أدلوا بوجود علاقة بين الأسلوب المتبع من طرف الإدارة في حالة غيابهم و مدى تغيب العمال ، و تصدرها نسبة 58.3% عند فئة المبحوثين الذين أجابوا أن أسلوب الخصم من الراتب يساهم في غياب العمال ، مقابل نسبة 50% من الذين اقرروا بغيابهم عن العمل أحيانا و نسبة 12.5% من الذين أجابوا على أن هناك تسامح في حالة التغيب و التأخر .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا بأن معدلات التغيب بهذه المؤسسة هو بالمعدل المتوسط إذا ما قورن من إجمالي معدل التغيب % 45 وهي نتيجة الأسلوب المتبع و ذلك بتوجيه إنذارات مما أدى إلى تغيب العمال ، مما يفسر أن الأسلوب المناسب لضبط سلوك هؤلاء الأفراد ربما يكون أسلوب الخصم .

و حسب المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن الأسلوب المتبع لضبط سلوك العامل للتقليل من نسبة التغيب و الالتزام بالحضور هو توجيه إنذارات شفوية و تنبيهات لتحذير العمال دون اللجوء مباشرة إلى أسلوب الخصم الذي يؤثر في استقرار العمال و هذا بدوره يؤثر في الأداء ، و هذا ما يدعم ما توصلنا إليه نظريا فحسب قيمة عناصر الراتب الشهري و مدى تعرضه للخصم قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين للاستقرار و الاطمئنان من عدمه و خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي و الشعور بالتهديد من قبل الأفراد وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المنظمة ثقافة و قيم تنظيمية مؤدية إلى استقرار و الاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

عموما يمكن استخلاص أن معدلات التغيب بهذه المؤسسة هي بالمعدل المتوسط فمن خلال النسب المدونة بين الذين يتغيبون و ربطه بالأسلوب المتبع و بين الذين لا يتغيبون بغض النظر للأسلوب المتبع و قد رأينا أن الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة هو التسامح الذي كان بنسبة % 87.5 لكن ذلك لا يؤدي إلى غيابهم مما نستخلص أن توجيه سلوك هؤلاء العمال هو نتيجة قيم يحملونها كإحساس بالمسؤولية و الانضباط و ليس نتيجة تسامح أو صرامة القوانين.

الجدول(16):يوضح الحرص على الوصول في الوقت

النسبة	التكرار	الحرص على الوقت
95,0	38	نعم
5,0	2	لا
100,0	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم يحرصون على الوصول في الوقت المحدد و قد قدرت بنسبة 95% .

أما باقي المبحوثين نلاحظ أنهم لا يحرصون على الوصول في الوقت المحدد و قد قدرت نسبتهم بـ5% ، و على هذا الأساس يمكن القول بأن العمال يحترمون مواعيت العمل و الحرص على الوصول في الوقت المحدد و قد يعود السبب في ذلك إلى قيم مواعيد العمل مناسبة لظروف الأفراد و نتيجة هذا تصبح هذه القيم ذات التأثير على الرضا الوظيفي و من ثم يصبح الأفراد أكثر التزاما و انضباطا . من خلال المعطيات يمكن استخلاص بأن عمال هذه المؤسسة يمتلكون قيمة احترام الوقت و ذلك من خلال حرصهم الشديد على الوصول في الوقت المحدد و هذه القيمة هي قيمة ثمينة تسعى جميع المنظمات لتعزيزها لأفرادها العمال و ذلك لما لها تأثير على سلوك الأفراد و المنظمة معا . إن قيمة احترام الوقت تعتبر من أهم مقومات العمل و نجاحه فبدون هذه القيمة لا يمكن تحقيق أداء مميز أو إنتاجية عالية و هذا بدوره يفسر مدى التزام الأفراد للمنظمة ، فالالتزام يعتبر من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد ، فإذا تحققت هذه القيمة لدى الأفراد العاملين يعني ذلك قبول الفرد أهداف و قيم المنظمة و بذب المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف لذا يجب على هذه المؤسسة أن تحافظ على رسخ هذه القيمة كسلوك ايجابي للعمال.

#### الجدول (17): يوضح مضايقة احترام المواعيد

النسبة		التكرار		مضايقة احترام المواعيد	
50,0	75.00	20	30	انكم تحبون الانضباط	لا
20,0		8		هناك صرامة في تنفيذ الاجراءات	
10,0		4		لان اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك	
25.00		10		نعم	
100.00		40		المجموع	

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول ( 17 ) يظهر جليا أن غالبية أفراد عينة البحث قد أجابوا بان احترام المواعيد و الانضباط في الوقت لا يسبب لهم أي عائق و أن يضايقهم و التي كانت بنسبة 75% من إجمالي أفراد العينة إذ تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة مع النسب الأخرى ، و قد أجابت

20 مفردة و ذلك بنسبة 50% و هي تمثل أعلى نسبة و التي ترى بأن احترامها للمواعيد يرجع إلى صرامة تنفيذ الإجراءات في حالة التأخر أو التغيب التي تمارسها الإدارة قد يكون الخصم من الراتب مما يجعل الأفراد أكثر التزاما أما باقيس مفردات العينة فقد أجابوا بأن لا يضايقهم احترام المواعيد إنما يعود إلى أن اللوائح و القوانين المنظمة تنص على ذلك مما يفسر امتثالهم لقيم المؤسسة و تعليماتها . في حين نجد نسبة 25% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن احترام مواعيد و الانضباط في الوقت يسبب لهم ضغوط مما قد يفسر أن هذه الفئة قد يكون مواعيد العمل غير مناسبة لظروفهم . من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن سلوك أفراد هذه المؤسسة يتصف بالانضباط و المواظبة في احترام مواعيد العمل و أن ذلك نابع من قيمهم المكتسبة حسب ما أدولوا به غالبية الباحثين أن احترامهم تابع من حبهم للانضباط و هذا يؤدي إلى الإخلاص في العمل .

#### الجدول(18): يوضح السكن و علاقته بالتزام العمال بمواعيد العمل :

المجموع	لا	نعم	التزام بالوقت مقر السكن
100	5.9	94.10	بعيد
17	1	16	قريب
100	0	100	المجموع
23	0	23	
100	2.5	%97.5	
40	1	39	

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 97.5% ممن اقرروا بوجود علاقة بين مقر السكن و التزامهم بموعد القدوم و المغادرة في الوقت المحدد تنصدها نسبة 100% عند فئة الباحثين الذين أكدوا أن قرب السكن يأخذ بعين الاعتبار التزام العمال بالموعد القدوم و المغادرة في الوقت المحدد مقابل نسبة 94.1% من الذين اقرروا على أن رغم بعد السكن لكنهم يلتزمون بالوقت في حين نجد نسبة 2.5% من الذين أجابوا بعدم وجود علاقة بين مقر السكن و التزام العمال بموعد القدوم و المغادرة في الوقت المحدد و التي سجلت أعلى نسبة لها بنسبة 5.9% عند فئة الباحثين الذين أكدوا على أن بعد السكن لا يؤدي إلى التزام العامل بموعد العمل و المغادرة.

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن غالبية الباحثين يولون أهمية لقيمة الوقت و قد يعود ذلك إلى أن مواعيد العمل مناسبة لظروف الأفراد الغالبية و هذا يساهم بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة

## الفصل الخامس — عرض وتحليل البيانات الميدانية

مما يدل على وجود رضا وظيفي لدى غالبية المبحوثين و هذا ما إذا قرون ما تم التوصل إليه نظريا أن قيمة عدد ساعات العمل و مواعيد الخصة بظروف العمل و الرضا عنه كأحد أنواع القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمة فإذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة و ساعات العمل المقررة فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار و عدم التفكير في المشكلات، كظهور بعض السلوكيات غير المرغوبة داخل المؤسسة كالتغيب مثلا أو دوران العمل وغيرها من السلوكيات التي تؤثر سلبا على المنظمة أو قد يعود إلى القوانين الرقابية المطبقة من طرف الإدارة كوضع سجل إمضاء الحضور يوميا كأسلوب للضبط مما يجعل العمال أكثر التزاما و انضباطا لأوقات العمل ، أما الذين أقروا مقر السكن يؤثر في التزام العامل بالوقت و احترامه هم عمال مقر سكناتهم بعيدة و التي كانت بنسبة 5.9% قد يعود إلى صعوبة التنقل مما يسبب تأخر أو غياب العمال .

### الجدول (19): يوضح التقيد والالتزام بأوقات الدوام

التقيد والتزام باوقات الدوام		التكرار		النسبة
لا	ترفض لانك في وقت عمل	16	30	75.00
	ترفض لانك هناك رقابة عليك	6		
	ترفض لارتباطك بعملك	8		
نعم		10		25.00
المجموع		40		100.00

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 19 ) أن 30 مفردة من إجمالي العينة بنسبة 75% و هي أعلى نسبة قد أكدوا أن أثناء العمل يرفضون التحدث أو لقاء احد الزملاء و قد ارجعوا السبب في ذلك بأنهم في وقت عمل مما يسبب له إزعاج و قد كانت بنسبة 40% و تليها نسبة 15% ممن أقروا بان هناك رقابة أما باقي المبحوثين فقد ربطوا رفضهم لذلك إنما هو راجع إلى ارتباطهم بعملهم و التي قدرت بنسبة 20% من إجمالي أفراد عينة البحث في حين نجد نسبة 25% ممن أقروا أنهم لا ينضبون في عملهم في حالة ما إذا أتاحت لهم فرصة للقاء أو التحدث مع احد الزملاء ،مما يدل على أن هؤلاء الأفراد لهم درجة عالية من الولاء و قد تكون نتيجة أن هؤلاء الأفراد لهم درجة عالية من الولاء و قد تكون نتيجة أن هؤلاء الأفراد تكونت لديهم قيمة أهمية الوقت بالنسبة لهم و أيضا راجع لوجود رقابة عليهم فلا يمكن أن ننكر دور الرقابة في ضبط سلوك الأفراد و خاصة إذا ما كانوا

هؤلاء الأفراد يحبون الانضباط أو عدم الإحساس بالمسؤولية فقد تكون هذه العملية الرقابية هي مناسبة لتوجيه سلوك العاملين و جعله سلوك يتناسب مع قيم و ثقافة المؤسسة .

و لقد توصلت العديد من الدراسات حول ضبط السلوك التنظيمي و التحكم فيه فحسب النظرية السلوكية نظرية X و نظرية Y حيث تفترض نظرية X سلبية طبيعة الإنسان وترى أن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يجب العمل و لا يريد تحمل المسؤولية في العمل و يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له لماذا يفعل و لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة لكي يعمل بالإضافة إلى المزايا المادية هي أهم حوافز العمل بالنسبة لهذه الفئة ، أما نظرية Y تختلف هذه النظرية الافتراضات في السلوك البشري و التي جاءت بها نظرية X التي أهملت الجانب الإنساني و فروض هذه النظرية التي ترى أن الإنسان بطبيعته ايجابي و أنه يحب العمل و التطوع و أنه يتميز بوجود رقابة ذاتية تدفعه إلى العمل و الالتزام و أن الأسلوب المتبع لهذا النمط أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي .

مما سبق نستخلص أنه يجب على الإدارة أن تفهم سلوك أفراد العاملين حتى تستطيع التنبؤ به و التحكم فيه من خلالها يمكنها معرفة الأسلوب الذي يجب أن تتبعه من اجل تحقيق سلوك مرغوب .

### 3- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع:

الجدول (20): يوضح توجيه المشرف حول نوع المخاطر

النسبة	التكرار	توجيه المشرف
40,0	16	نعم
60,0	24	لا
100,0	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم ( 20 ) أن غالبية أفراد عينة البحث و التي كانت بنسبة 60% قد أجابوا بأن لا يوجد مشرفين يوجهونهم حول نوع المخاطر في حين نجد نسبة 46% قد صرحوا بأن هناك مشرفين يوجهونهم على نوع المخاطر مما يدل أن لا يوجد توجيه مستمر حول نوع المخاطر وربما غير عادل و هذا قد يؤثر سلبا على أداء العمال و سلوكهم إذ أن قيمة احترام إجراءات الأمن يجب أن تهتم الإدارة بها لأن هذه القيمة تضمن حماية العمال من أي خطر يمكن أن يحدث في حالة جهله لهذه المخاطر و هذا بدوره قد يؤدي بالعمال إلى ترك العمل و عدم الرضا و هذا ما أكدته إجابات السؤال رقم 30 إن في حالة غياب المشرف حول نوع المخاطر يقلل من رضا العمال عن العمل و قد

قدرت بنسبهم بـ 75% من إجمالي العينة و قد أدلت الكثير من البحوث أن التجربة الصناعية الطويلة التي اكتسبها العمال التنظيمات الحديثة و القيم التي ورثوها من آباؤهم تعطي أهمية بالغة للوقاية من حوادث العمل لهذا نجد العمال واعين بالأخطار المهنية و يعملون على احترام متطلبات التنظيم كسلوكيات مرغوبة يجب أن يقومون بها لصالحهم و لصالح المؤسسة .

**الجدول ( 21 ) : يوضح غياب توجيه المشرف والتقليل من رضا العمال**

النسبة	التكرار	توجيه المشرف ورضا العامل
75,0	30	نعم
25,0	10	لا
100,0	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مفردات الدراسة قد أجابوا بأن غياب توجيه المشرف حول نوع المخاطر يقلل من رضا العمال في العمل و التي كانت بنسبة 75% في حين نجد أن باقي المبحوثين قد أقرروا بأن غياب المشرف لا يقلل من رضاهم عن العمل و التي كانت بنسبة 25% مما يدل على أن دور المشرف في توجيه العمال حول نوع المخاطر يساهم في رضا العمال و الشعور بالأمن .

من خلال المعطيات الموجودة لهذا الجدول و حسب إحصائيات إجابة المبحوثين في أحد أسئلة الاستبيان حول ما إذا كان هناك مشرفين يوجهونهم حول نوع المخاطر فقد أجابوا غالبية المبحوثين بأن لا يوجد مشرفين يوجهونهم ، مما يؤكد أن المؤسسة لا تهتم بأفرادها حول توعيتهم و تعليمهم على المخاطر أو الأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها العمال أثناء تأديتهم للمهام مما ينجر عنه زيادة الحوادث و الأخطاء و في العمل و قد يسبب عدم الرضا و ترك العمل .

الجدول (22): يوضح دور الرقابة والتزام العامل بالأدوات الوقائية

النسبة	التكرار	دور الرقابة والتزام العامل
50%	20	التوبيخ
25%	10	اللامبالاة
15%	6	الخصم
10%	4	التوقف عن العمل
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة عدم الالتزام بالإجراءات الأمن الوقائية المعمول بها أثناء العمل هو أسلوب التوبيخ و التي كانت نسبته 50% من إجمالي العينة و تليها نسبة 25% ممن أقروا أن الإدارة لا تبالي بهذه الإجراءات و لا تهتم ما إذا كانوا يلتزمون أم لا ، و تليها نسبة 15% ممن أجابوا بأن في حالة عدم الالتزام بالأدوات الوقائية تتصرف معهم عن طريق الخصم من الراتب كأسلوب ضبط في حين نجد نسبة 10% ممن أدلوا أن موقف الإدارة من عدم التزام بإجراءات الأمن هو التوقف عن العمل لكن في حالات نادرة فقط و يفسر تفاوت هذه النسب حول التصرف أو الإجراء الذي يتخذه الإدارة اتجاه الأفراد في حالة عدم الالتزام بهذه الأدوات قد يعود حسب درجة الخطورة فقد يكون بعض الأدوات غير مهمة في حالة عدم الالتزام بها لذا لا تتخذ إجراءات صارمة في هذه الحالة و تكتفي بأسلوب التوبيخ كتنبيه للمرة القادمة على عدم إعادة أو تكرار هذا السلوك أو اللامبالاة و قد تلجأ أحيانا إلى الخصم أو التوقف عن العمل في حالة ما إذا تكرر السلوك و كانت هناك خطورة كبيرة في حالة عدم التزام بتلك الأدوات.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن يجب على هذه المؤسسة أن لا تتساهل و تهمل احترام هذه القيمة و التأكيد عليها للعمال و خاصة و أن هذه الصناعة هي جد مضررة لصحة هؤلاء الأفراد . و يجب إعطاءها قسط أكبر من الأهمية حتى يتمكنوا الأفراد من احترامها و الالتزام بها .

الجدول (23): يوضح شعور العامل بالارتياح

النسبة		التكرار		شعور العامل بالارتياح	
25,0	60,0	10	24	لأن هناك خطر وأنتك غير مؤمن	لا
35,0		14		لالتزامك بإجراءات الأمن الوقائية	
40,0		16		نعم	
100.00		40		المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة البحث قد أجابوا بأنهم يشعرون بعدم الارتياح في عملهم و قد قدرت نسبتهم بـ 60% و قد ربطت هذه الفئة شعورهم بعدم الارتياح نتيجة إجراءات الأمن و التي قدرت نسبتهم 35% ثم تأتي إجابات أفراد عينة البحث التي ربطت عدم شعورهم بالارتياح لالتزامهم بإجراءات الأمن الوقائية فكانت نسبة 25% مما يدل على أن العمال لم يتعودوا على مثل هذه إجراءات الأمن، في حين نجد باقي أفراد العينة قد أجابوا بأنهم يشعرون بالارتياح فكانت النسبة 40% من إجمالي العينة و هذا يرجع إلى وعي العمال بهذه الإجراءات مما يتركهم يحترمون هذه الإجراءات و أن لصالحهم وأنها ليس مجرد إجراءات للضغط عليهم. أو ترجع إلى أسباب أخرى كالأجر أو ظروف العمل غير المناسبة ومثل هذا الشعو ر يعتبر مؤشر للالتزام العامل بعمله و مدى امتثاله لقيم المؤسسة .

الجدول(24): يوضح فحوصات طبية المقدمة للعمال

النسبة		التكرار		الفحوصات الطبية المقدمة	
12,5	87,5	5	35	كل ثلاث أشهر	نعم
75,0		30		مرة في السنة	
12,5		5		لا	
100.00		40		المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين قد صرحوا بأن الإدارة تقدم لهم فحوصات طبية و التي كانت بنسبة 87.5% و قد صرحوا أن ذلك يكون مرة في السنة في حين نجد باقي المبحوثين قد صرحوا بأن لا توجد فحوصات طبية ، و تعتبر هذه الفحوصات غير كافية نظرا لخطورة هذه الصناعة و ما يترتب عنها من أعراض صحية يمكن القول أن صعوبة الظروف الفيزيائية كالضوضاء العالية قد تؤثر على العمال وخاصة إذا ما التزموا باستخدام الأدوات الخاصة بها .

نستخلص من خلال المعطيات أن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة للعمال في متابعة ظروفهم الاجتماعية و هذا قد يؤثر مستقبلا على أهداف المؤسسة و سمعتها و بالتالي تفقد مكانتها السوقية فمن خلال زيارتنا الميدانية أن من بين المراسيم التي تنص على أنه يجب إجراء فحوصات طبية للعمال كل ثلاث أشهر للحماية و المحافظة على صحتهم .

الجدول (25): يوضح علاقة الفحوصات المقدمة وشعور العامل بالارتياح

المجموع	ارتياح العامل		فحوصات طبية
	لا	نعم	
100	60	40	نعم
5	3	2	كل ثلاث أشهر
100	56.7	43.3	مرة في السنة
30	17	13	
100	80	20	لا
5	4	1	
100	60	40	المجموع
40	24	16	

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام يتمثل في

نسبة 60% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين تقديم فحوصات طبية و بين شعور العامل بالارتياح في عمله حيث نسبة 80% من المبحوثين قالوا بأن لا توجد فحوصات طبية وأن ذلك يشعره بعدم الارتياح في حين نجد نسبة 60% ممن أجابوا أن هناك فحوصات طبية كل ثلاث أشهر لكن لا يشعرون بالارتياح ، مقابل نسبة 56.7% ممن أقرروا أن هناك فحوصات و ذلك مرة في السنة .

في حين نجد نسبة 40% ممن أدلوا بوجود علاقة بين الفحوصات الطبية المقدمة من طرف الإدارة و بشعور العامل بالارتياح حيث نجد نسبة 43% من المبحوثين ممن أقرروا بأن رغم تقديم الفحوصات الطبية مرة في السنة لكن يشعرون بالارتياح مقابل نسبة 40% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الفحوصات المقدمة تأخذ بعين الاعتبار الرضا و شعور العامل بالارتياح .

من خلال المعطيات الإحصائية المدونة نلاحظ أن هناك إهمال و تقصير من طرف الإدارة حول توفير الخدمات الاجتماعية كتقديم فحوصات طبية لحماية من الأمراض المهنية نتيجة صناعة هذا المنتج مما يشعرهم بعدم الرضا و الراحة و هذا يعتبر من أهم العوامل التي تجعل الأفراد غير مرتاحين في عملهم ، فاهتمام الإدارة بأفرادها يساهم في زيادة الرضا أما الذين أقرروا بأن هناك فحوصات تقدم بها الإدارة و أن ذلك لا يشعره بالارتياح مما يرجع إلى أسباب أخرى لا تتعلق بظروف العمل فحسب ما

## الفصل الخامس — عرض وتحليل البيانات الميدانية

أدلوأ به المبحوثين أن عدم الشعور بالارتياح في عملهم قد أرجعوا إلى أن هناك أسباب أخرى فمنهم من أجاب بأن هذا العمل لا يتناسب مع طموحاته و منهم من أجاب بأن الذهنية السيئة السائدة في المؤسسة مما أثرت في عدم شعورهم بالرضا و منهم من أرجعها إلى وجود ضغوطات و قلة الأجر مقارنة بالجهد المبذول و منهم من أقروا بأنهم يشعرون بالتهميش و اللامبالاة و لا يوجد من يقدر جهودهم و غيرها من الإجابات التي صرح بها بعض مفردات العينة الذين أدلوأ بأنهم غير مرتاحين مما يدل على أن هناك أسباب كامنة غير التي ركزنا عليها في هذه الدراسة و هذه بدورها يؤثر في سلوكات الأفراد لأنها تأخذ البعد الإنساني أكثر و هذا من أولى العوامل التي يجب أن تراعيها المؤسسة و أن تأخذها بعين الاعتبار لأنها تساهم في الشعور بالرضا أو عدم الرضا مما قد تؤدي إلى التعارض أو توافق مع أهداف المؤسسة لأن كل فرد في منظمة له حاجات و أهداف فإن لم تراعي و لم تفهم حاجات هؤلاء الأفراد مما يصعب عليها تكييف هؤلاء الأفراد مع ما يتناسب أهدافها.

### الجدول (26): يوضح علاقة القيم التنظيمية بأحداث تغيير السلوك

المجموع	إحداث تغيير اهتمام بالقيم السائدة في السلوك	
	لا	نعم
100	41.7	58.3
	10	14
100	25	75
	4	12
100	%35	%65
	14	26
المجموع		

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول ( 26 ) و المتمثل في علاقة اهتمام

الإدارة بتعليم العمال القيم السائدة حول سير العمل و الحرص على تطبيقها و مدى إحداث تغيير

سلوكهم و أن نسبة 65% من الذين أقروا أن توجد علاقة بين مدى اهتمام الإدارة بتعليمهم القيم

السائدة لأفرادها و الحرص على تطبيقها يساهم في إحداث تغيير في سلوك هؤلاء و هذا ما أدلوا به غالبية مفردات الدراسة أن منذ التحاقهم بالمؤسسة قد طرا على سلوكياتهم تغيرات مما يفسر تأثير القيم السائدة في هذه المؤسسة على اعتبار أن القيم تأثر سلبا أو إيجابا على الأفراد و بالمقابل نجد نسبة 35% ممن أجابوا أن اهتمام الإدارة بتعليمهم القيم لم تحدث تغيير في سلوكهم .

من خلال المعطيات يتبين أن المؤسسة تحرص على تعليم القيم التنظيمية لديها للأفراد قد تكون غير التي ركزنا عليها في دراستنا قيمة فريق العمل كنمط تتبعه لهذه المؤسسة في طريقة عملها ، و مدى استيعاب الأفراد لهذه القيم من جهة أخرى و هذا ما أدى إلى التغيير في الكثير من السلوكيات الأفراد نحو سلوك مرغوب كالرضا و الالتزام و الولاء و هذا ما رأيناه حول اثر القيم التنظيمية على سلوك العاملين حيث تعمل القيم التنظيمية ذات الثقافة القوية بدرجة عالية في التزام و انتماء المنظمة فإن الإجماع الواسع على القيم و المعتقدات و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم لشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة يعود بنتائج إيجابية عليها و أن اثر القيم التنظيمية في السلوك تتوقف على قوة الحاجات بمعنى مدى تحقيق الأفراد و لحاتهم من طرف المؤسسة قد يؤثر ايجابيا على سلوكهم و قد يتوقف على ظروف خارجية .

1- نتائج الفرضية الأولى :

- تساهم قيمة العدالة التنظيمية في التزام العامل لد مؤسسة سويح لصناعة الأجر من خلال عرضنا النظري وتحليل النتائج المتوصل إليها ميدانيا مع مجتمع البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:
- 1- فيما يتعلق باهتمام الإدارة بالقيم السائدة والتزام الأفراد بها وجدنا أنه هناك اهتمام الإدارة بتعليم الأفراد العاملين بها لهذه القيم حول سير العمل والحرص على تطبيقها مما أدى إلى التزام العمال وفهم عملهم.
  - 2- إن الأجر الذي يتقاضونه عمال هذه المؤسسة لا يتناسب مع طبيعة عملهم .
  - 3- هناك سياسة الترقية بهذه المؤسسة للكن غير كافية لتحفيز كل العاملين لتعديل سلوكهم .
  - 4- لا توجد فرصة عادلة لسماع شكاوي العمال من طرف الإدارة وهذا يدل على غياب اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية للأفراد ، مما نخلص إلى نمط الإتصال السائدة بهذه المؤسسة هو اتصال نازل أي غالب عليه الطابع الرسمي مما قد يسمح بظهور جماعات غير رسمية وهذه بدورها تؤثر في إنتاجيتها.
  - 5- إن أفراد العاملين ليست لديهم دافعية لبذل جهد أكثر للمزيد من تحقيق أهداف المؤسسة ، راجع إلى عدم وجود عدالة بين العمال ، وبالتالي هذا ما لا يدفعهم للرجبة في العمل والالتزام فقط يعطى له
  - 6- إن نوع العلاقة مع المشرف في هذه المؤسسة هي علاقة حسنة وهذا يدل على معاملة المشرف للعمال وهو اشراف موجه للعامل وليس للعمل وهو اشراف ديمقراطي .
  - 7- إن سياسة الترقية التي تتبعها المؤسسة تقوم على أساس تقييم الأداء وليس على أساس الأقدمية ، وهذا يدل على أن المؤسسة تتبنى قيمة العدالة والمساواة فيما يخص تقييم الأداء .
  - 8- لا توجد علاقة بين مشاركة العمال الإدارة المال في حل مشكلات ومناقشتها معهم وارتياح العامل في عمله ، وإنما يرجع إلى أسباب أخرى كالتزام بإجراءات اللأمن وعدم تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية لهؤلاء العمال مما يشعرهم بعدم الرضا في العمل.

\* مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال ما جمعناه من معطيات حول قيمة العدالة التنظيمية لدى عمال المؤسسة تبين لنا أن ضعف تبني لهذه القيمة لم يكن له التأثير الكبير في ارتفاع مستوى التزام العمال مما أثر على دافعيتهم نحو العمل ونحو تحقيق أهداف المؤسسة مما نخلص أن هذه القيمة لم تساهم في ضبط سلوك العامل .

## 2- نتائج الفرضية الثانية :

تساهم قيمة احترام الوقت في ولاء العامل . فحسب هذه الفرضية أنه توصلنا إلى عدة نتائج

نوجزها فيما يلي:

- 1- بخصوص حرص العمال على الوصول في الوقت المحدد وجدنا أنه هناك تقيد بأوقات العمل من طرف عمال هذه المؤسسة .
  - 2- إن احترام المواعيد والانضباط داخل المؤسسة لا يشكل عائق لدى العمال ، إذ وجدنا أن هذا الالتزام هو نابع من رقابة ذاتية.
  - 3- التزام العمال بنشاطهم أثناء أوقات الدوام إنما يرجع إلى وجود لدى هؤلاء العمال حب الانضباط .
  - 4- إن معدل التغيب بهذه المؤسسة منخفض مما نستخلص أن هذه المؤسسة حققت استقامة هذا السلوك حول التغيب الذي يساهم بشكل مباشر في أهداف المؤسسة .
  - 5- لا يوجد علاقة بين ظاهرة التغيب والأسلوب المتبع لدى الإدارة لضبط سلوك الأفراد وتحقيق الولاء لمؤسستهم .
  - 6- هناك علاقة بين متغير مكان سكن والتزام العامل بمواعيد الوصول والمغادرة ، وهذا راجع إلى قرب السكن لهؤلاء العمال من مكان عملهم .
- \* مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال ما جمعناه من معطيات قيمة احترام الوقت لدى عمال المؤسسة تبين لنا أن لها مساهمة كبيرة في خلق الولاء لديهم نتيجة تشبههم و اكتسابهم لهذه القيمة مع الوقت .

## 3 نتائج الفرضية الثالثة :

تساهم قيمة احترام إجراءات الأمن في رضا العمال :

- \* هناك غياب لدور المشرف في توجيه العمال حول نوع المخاطر.
- \* تعتمد الإدارة في ضبط سلوك الأفراد العاملين حول الالتزام بإجراءات الأمن على أسلوب التوبيخ في حالة عدم التزام هؤلاء العمال بالإجراءات الأمن الوقائية المعمول بها أثناء العمل .
- \* إن غياب توجيه المشرف حول نوع المخاطر يقلل من رضا العمال.

\*توفر المؤسسة للأفراد الوقاية والحماية من بعض الأخطار التي قد تنتج عن هذه الصناعة و ذلك بتقديم فحوصات طبية لكن تطبقها مرة في السنة وهي غير كافية، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعطي اهتمام كافي للمحافظة على موردها البشري .

\*إن تقديم الخدمات كتقديم فحوصات طبية للعمال وغيرها من الخدمات اكتشف انه لا تؤثر بشكل مباشر على شعور العامل بالرضا في عمله مما يرجعها إلى أسباب أخرى كامنة .  
\*إن توفير الخدمات الاجتماعية كالتأمين و التعويض عن الأخطار الناجمة لا تساهم في شعور العامل بالارتياح .

### مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال ما جمعناه من معطيات حول قيمة احترام إجراءات الأمن بالنسبة لعمال المؤسسة تبين لنا أن نقص اهتمام المشرفين بمتابعة و بصورة مستمرة تنفيذ إجراءات الأمن الوقائية أثر و بصورة سلبية على التزام العمال بهذه الإجراءات نظرا لضعف معرفتهم الكافية بكيفية تنفيذ هذه الإجراءات مما ساهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

### النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بالنسبة للفرضيات نستخلص مجموعة من النتائج العامة

أهمه:

— أن من أهم العوامل التي أثرت على التزام العمال اتجاه المؤسسة عدم احساسهم بالعدالة من خلال سياسة الترقية والمكافآت وعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف عمال المصنع إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتكوين علاقات إنسانية واجتماعية مع العمال من خلال فتح مجال أو قنوات للحوار والمناقشة .

— قيمة احترام الوقت كان لها الأثر الايجابي في ضبط سلوك العمال من خلال التزام وتقيد بأوقات الدوام وبمواعيد القدوم والمغادرة .

— نقص اهتمام المشرفين بمتابعة وبصورة مستمرة تنفيذ إجراءات الأمن الوقائية أثر وبصورة سلبية على التزام العمال بهذه الإجراءات نظرا لضعف معرفتهم الكافية حول تنفيذ هذه الإجراءات مما يساهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

### مناقشة النتائج العامة في ضوء الدراسات السابقة :

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراسة وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية اتضح لنا

أن القيم التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة لم تساهم وبشكل كبير في ضبط سلوك العاملين بها وذلك يظهر في عدم توفر عنصر العدالة الذي له الأثر السلبي على التزام العمال كما يظهر أيضا في نقص الإهتمام من طرف الإدارة بالحرص على تنفيذ إجراءات الأمن ما أثر على درجة التزام العمال بتنفيذ هذه الإجراءات بصورة ايجابية إلا من خلال قيمة احترام الوقت التي كان لها بعض الأثر الإيجابي في ضبط سلوك العمال من خلال التزامهم وتقيدهم بأوقات الدوام .

وقد كان للنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعض نقاط الإلتقاء مع بعض النتائج المتوصل إليها في

الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة ، كالنقطة المتعلقة بقيمة احترام الوقت والتي كانت من بين النتائج المتوصل إليها في دراسة خالد عبد الله الحنيطة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء حيث توصل إلى أن هناك تقيد بأوقات الجوام من طرف عمال الخدمات الطبية لمدينة الرياض . كما أنه من النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا أن قيمة العدالة التنظيمية غير كافية كمؤثر ايجابي في التزام العمال وهذا ما ظهر في إحدى النتائج للدراسة السابقة لمنصور بن نايف العيتبي حول القيم التنظيمية

المتوافرة لدى الطلبة غير كافية لإحداث التأثير الإيجابي في الممارسات السلوكية لديهم ، بالإضافة إلى ما توصلنا إليه حول قيمة احترام إجراءات الأمن الوقائية في المؤسسة ، حيث وجدنا أن ضعف دور الإشراف والرقابة كان له الأثر السلبي على اهتمام العمال والتزام بهذه الإجراءات ما أثر على رضاهم الوظيفي ، وفي هذا السياق كانت النتيجة التي توصلت إليها شهرزاد مشاد في دراسة سابقة حول دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي حيث توصلت إلى أن للعملية الرقابية دور كبير في سير العمل ورفع مستوى الأداء بالإضافة إلى احترام الأفراد العاملين للأنظمة وقواعد المؤسسة .

### الإقتراحات والتوصيات:

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها والمعطيات التي جمعناها والنتائج التي توصلنا إليها قد لاحظنا أن غياب قيم تنظيمية فعالة ثببت من دافعية العمال نحو الإلتزام بقواعد وتعليمات المؤسسة ولهذا نقترح:
- إعادة النظر في هيكل الأجور لهذه المؤسسة باعتباره كحافز على زيادة رغبة العمال بالتزامهم اتجاه المؤسسة .
  - يجب على هذه المؤسسة تبني قيمة العدالة والمساواة بين العاملين لما لها من أهمية في كسب ثقة العمال وبالتالي ابلتزامهم نحو المؤسسة .
  - إعادة النظر في القواعد واللوائح التنظيمية وجعلها أكثر تلاؤم مع اتجاهات وميولات العمال حتى يتسنى لها ضبط سلوكهم نحو السلوك المرغوب من طرف الإدارة .
  - يجب على هذه المؤسسة تعليم القيم التنظيمية السائدة لديها لعمالها حتى تلتزم لديهم وتصبح موجهة لسلوكهم بطريقة تلقائية .
  - ضرورة اهتمام الإدارة بالموارد البشري العامل لديها لكي تضمن ولاءه لها ما يضمن استقراره بها وعدم رغبته في البحث عن عمل في مكان آخر من أجل تحقيق ميزة تنافسية خاصة في ظل وجود منافس لها في نفس المنطقة .

الْحَمْدُ لِلَّهِ

## الخاتمة :

إن دراستنا التي تدخل ضمن الدراسات التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم المواضيع التي تتعلق بالبيئة الداخلية للتنظيم والمتعلقة بالقيم التنظيمية . هي عبارة عن مساهمة علمية في إلقاء الضوء على أحد الجوانب المهمة في المؤسسات والمرتبطة بالعنصر الحساس فيها وهو المورد البشري وأن دراسة وفهم سلوك هذا المورد له الدور الكبير في تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها المرجوة .

قائمة المطاوع

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: القواميس والمناجد

- 2 - الفيروز أبادي : القاموس المحيط ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 1978 ،
- 3- الراغب الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 1997 .1
- 4- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط ، الاسكندرية ، 2006 .

## ثالثاً: الكتب

- 5- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المعادي الجديد ، القاهرة ، بدون سنة النشر
- 6- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، ط1 ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 1993
- 7- ادريس فاضلي : الوجيز في المنهجية والبحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2008
- 8- السيد الحسيني: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، إسكندرية ، 1994 ، ص 14 .
- 9- الهاشمي لوكيا : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006
- 10- بوخريسة بوبكر : المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الإجتماعي ، منشورات جامعية باجي مختار، عنابة ، الجزائر ، 2006
- 11- جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002 .
- 12- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد ، ط1 ، 2006 .
- 13- حسين رحيم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 14- راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 15- رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2007 .

- 16- سكيّنة بن حمود : مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ، دار الأمة ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2012 .
- 17- سيد أحمد السيد : القيم التربوية في القصص القرآني ، كلية التربية ، أصوان 1985.
- 18- طارق علي جماز : السلوك التنظيمي ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الدراسات العليا ، (إمتحان عن بعد ) .
- 19- عبد الرحمن بدوي : مناهج البحث الاجتماعي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت، 1977 ، ص 115 .
- 20- عبد الرحمن بن عبد الناصر : تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، دار ابن الحرم، مجالس الهدى للإنتاج والتوزيع ، ط1،الجزائر ، 2003
- 21- عبد العزيز بن عبد الله الدخيل : سلوك السلوك ، مقدمة في أسس التحليل السلوكي ونماذج من تطبيقاته ، مكتبة الخانجي ، القاهرة 1990
- 22- عبد اللطيف محمد خليفة : ارتفاع القيم ، عالم المعرفة ، سلسلة كتب ثقافية شهرية ، الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1978 .
- 23- علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2004 .
- 24- عمار بوحوش وآخرون : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر .
- 25- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، الجزائر ، 2006 ، ص 24 .
- 26- غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1999 .
- 27- فرانسيس ديف ، ومايك وودكوك : ترجمة عبد الرحمن هيجان : القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العمة ، الرياض ، السعودية ، 1995 .
- 28- محمد الصيرفي : التطور التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، اسكندرية ، 2007 .
- 29- محمد حسن محمد حميدات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن 2007 .
- 30- محمد فتحي عكاشة ، محمد شفيق زكي : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر.
- 31 - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، اسكندرية .

- 32- مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط2 ، دار القصبه ، الجزائر ، 2004 .
- 33- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
- 34- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة ، 2001
- 35- هشام محمد نور ججوم : سيكولوجية الإدارة ، دار ومكتبة الهلال ، 2008

#### رابعاً: الرسائل

- 36- ايهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ، تحت اشراف د/يوسف عبد العطية بحر ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية – غزة ، 2011 ،
- 37- خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية مدينة الرياض ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية ، تحت اشراف د/ هاني يوسف خاشقجي ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية ، جامعة نجران ، مكة المكرمة ، 2003 .
- 38- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي : القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس فرانسيس ومايك وودكوك ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط ، تحت اشراف : عبد الله بن محمد الحميدي ، مكة المكرمة .
- 39 - عبد الله أحمد سالم الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، دراسة تحليلية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، 1430 هـ .
- 40- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، تحت إشراف د/ ثامر بن ملوح المطيري ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف ، الرياض.

#### خامساً:المجلات

- 41- عبد الحفيظ مقدم : علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك ، دراسة أمبيريقية، مجلة العلوم الاجتماعية ، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت ، المجلد 22 ، العدد 2/1، 1994 .

سادسا:مواقع الكترونية

[www.google.com.socialstudies.netgroup](http://www.google.com.socialstudies.netgroup) - 42

الملاحق  
التي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

إستمارة البحث

القيم التنظيمية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للعامل

داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سويح لصناعة الأجر

تحت إشراف الأستاذ :

د/- لغريبي نسيمة

إعداد الطالبة :

عبلة دحمان

ملاحظة: كل البيانات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تخدم إلا غرض الدراسة

ضع علامة (x) أمام الإجابة المحتملة.

السنة الجامعية: 2012 - 2013

## المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس :  ذكر -  أنثى
- 2- السن : .....سنة
- 3- المستوى التعليمي : - ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي
- 4- الأقدمية في العمل : من 1- إلى 3 سنوات  أكثر من 3 سنوات
- 5- مقر السكن : - بعيد  - قريب
- 6- الأجر :

## المحور الثاني : العدالة التنظيمية والتزام العامل .

- 7- هل عند التحاقك بالعمل قدمت لك المؤسسة معلومات حول النظام الداخلي لديها؟  
- نعم  - لا
- 8- هل تهتم الإدارة بتعليمك القيم السائدة حول سير العمل والحرص على تطبيقها ؟  
- نعم  - لا
- 9- هل هناك إمضاءات في سجل الحضور ؟ - نعم  - لا
- نعم  - لا
- 10- هل الأجر الذي تتقاضه يتناسب مع طبيعة عملك ؟ - نعم  - لا
- 11- هل تحصلون على مكافآت في حالة الإنضباط وحسن السلوك؟ نعم  - لا
- 12- هل إستفدت من ترقية ؟ - نعم  - لا
- 13- هل يمنح العمال فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما يقع مشكل ما ؟  
- نعم  - لا
- 14- هل تقدم لكم المؤسسة خدمات إجتماعية ؟ - نعم  - لا
- 15- هل تهتم الإدارة بمصلحة جميع الأفراد ؟ - نعم  - لا

16- هل تشارككم المؤسسة في حل مشكلات ومناقشتها معكم ؟ - نعم  - لا

17- هل إهتمام الإدارة يدفعك إلى بذل جهد أكثر - نعم  - لا

18- هل تشعر بوجود عدالة بين العاملين ؟ - نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا يدفعك إلى :

- حب العمل

- الشعور بالانتماء

19- هل علاقتك بالمشرف هي علاقة ؟ سيئة  حسنة  جيد

المحور الثالث : قيمة إحترام الوقت وولاء العامل:

20 - هل تتغيب عن العمل ؟ - نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم هل تتغيب : - كثيرا  - أحيانا  - أبدا

21- هل في حالة غيابك تتعامل معك الإدارة ؟ - إنذار شفهي

- خصم

- تسامح

22- هل تحرص على الوصول في الوقت المحدد ؟ - نعم  - لا

23 - هل يضايقك احترام المواعيد والإنضباط في الوقت ؟ - نعم  - لا

في حالة لا هل هذا راجع إلى :

- أنكم تحبون الإنضباط

- هناك صرامة في تنفيذ الاجراءات

- لأن اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

24- هل تلتزم بموعد قدومك ومغادرتك في الوقت المحدد ؟ - نعم  - لا

25- إذا طلب أحداً التحدث اليك أو لقاءك هل تترك العمل وتقبل التحدث اليه ؟  
- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

أما إذا كانت الإجابة بلا :

- ترفض لأنك في وقت عمل

- ترفض لأن هناك رقابة عليك

- ترفض لارتباطك بعملك

#### المحور الرابع: احترام إجراءات الأمن ورضا العمال

26- هل توفر لكم المؤسسة ألبسة وأدوات وقائية خاصة ؟ - نعم  - لا

27- هل هناك مشرفين يوجهونكم إلى نوع المخاطر ؟

- نعم  - لا

28- هل غياب توجيه المشرف حول نوع المخاطر يقلل من رضاك في العمل ؟

- نعم  - لا

29- هل هناك رقابة مستمرة حول متابعتكم للالتزام بالأدوات الوقائية - نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا : - يزيد من رغبتك في العمل

- التهرب من العمل

- ضغوطات في العمل

30- هل وجود رقابة مستمرة حول متابعتكم للالتزام بالأدوات الوقائية يشعرك الإحساس بالأمن أثناء أداء العمل ؟ - نعم  - لا

31- هل تقدم لكم المؤسسة خدمات اجتماعية ؟ - نعم  - لا

32- ما هي الإجراءات التي تتخذ عند عدم التزام بإجراءات الأمن المعمول بها في

المؤسسة ؟ - التوبيخ

- الامبالاة

- الخصم

- التوقف عن العمل

33- هل تشعر بالإرتياح في عملك ؟ - نعم  - لا

في حالة الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى :

- لأن هناك خطر وأنت غير مؤمن

- لالتزامك بإجراءات الأمن الوقائية

- أخرى أذكرها .....

34- هل تقدم لكم المؤسسة فحوصات طبية لحمايتكم ؟ - نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم متى تكون : - شهريا

- كل ثلاث أشهر

- مرة في السنة

35- هل إحترامك وإمتثالك لقيم المؤسسة أحدثت لك تغييرا في سلوكك ؟

- نعم  - لا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ