



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

مذكرة بعنوان:

دور القيم التنظيمية في ترشيح سلوك العاملين (دراسة حالة جامعة غرداية)

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

* بونوة علي

إعداد الطالب:

* طرباقو طارق عبد الباسط

السنة الجامعية: 2014 م / 2015 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و عرفان

أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ : بونوة علي الذي كان نعم الأستاذ موجه لي في

بعثي هذا وكما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ قمانه محمد والأستاذة حواطي أمال والأستاذ بولعراس نور

الدين على توجيهاتهم القيمة التي ساعدتني في انجاز المذكرة وإتمامها.

كما اشكر كذلك جميع أساتذة جامعة خرداية المحترمين في علم الاجتماع الذين سمرروا علي بإنجاح

مشواري الجامعي طيلة 5 سنوات

وأتوجه بالشكر أيضا إلى كل موظفي مصلحة المستخدمين: لعور عبد الرزاق وعبد النبي محمد وبادر

بدر الدين ورسيموي رشيد وكافة الموظفين وعمال جامعة خرداية وكل من ساعدني ودعمني من قريب

او بعيد لتحقيق هذا البحث وإتمامه .

بعد قوله تعالى " و قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم سورة التوبة الآية 105 .

و قوله تعالى " وأما بنعمة ربك فحدث " سورة الضحى الآية 10 .

أسهب بشكري للخالق العظيم له الحمد كثيرا بجلال وجهه و عظيم سلطانه

إلى أول وجه رايته في الوجود و إلى التي علمتني قواعد التواضع و الإحسان الحب و الإيمان ، و إلى القلب الذي

يفيض بالحنان قدمتها إلى التي سهرت على ترقب لحظة نجاحي

* أهدي نجاحي إلى أمي الغالية*

و إلى الذي كابد الشدائد و كان عرق جبينه نور دربي، إلى من زرع في قلبي الإرادة و العزيمة و حب النجاح و

أحاطني بعزه و فضله

* أهدي جهدي لوالدي العزيز و الغالي*

إلى من بحثوا في الأمل في الحياة و علموني الصبر و أفاضوا عليا بالحنان بدتي وخالتي العزيزتان دليمة و مسعودة

إلى اخلي ما املك و إلى الذين لا يعرضون أبدا إلى الورد التي أزهدت حياتي إنوتي: محمد ، نسرين ، عبد العزيز ،

هاجر فردوس

إلى العم و العمق و الخال و الخالة و إلى عائلة طرباقم و عائلة حمدان كبير و صغير

إلى جدي عمار رحمه الله

إلى أستاذتي الفاضلين: الأستاذ المشرف المحترم بونورة علي الذي دعمني علميا و معنويا وثوقه بعلمي و

مساعدتي في إكمالهم إنجابه

و إلى الأستاذة حواطي امال و الأستاذة قمانه محمد و الأستاذ بولعراس نور الدين و الأستاذة قوليقة عبد الحميد

إلى من كانوا رفقتائي و قاسموني العلم و المر في مسيرتي الجامعية: عبد الغاني ، عبد المالك ، بوحفص

إلى زميلاتي الدراسة: هجيرة ، حيزية ، زينب ..

و إلى : زميلتي في مذكرة ليسانس شيماء وسارة

إلى الأصدقاء و الأصدقاء في ولاية مديتة : سماره ، كريم ، لمياء ، سارة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد و إلى كل طلبة علم اجتماع تنظيم و عمل و إلى كل من يذكركهم قلبي و لم

يذكركهم قلبي

فهرس المحتويات

	كلمة الشكر
	الإهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
05	1 - أسباب اختيار موضوع
06	2- أهمية الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
06	4- الإشكالية
08	5- الفرضيات
08	6- تحديد المفاهيم
10	7- الدراسات السابقة
16	8- المقاربة السوسولوجية
الفصل الثاني : القيم التنظيمية	
20	تمهيد
21	1- ماهية القيم التنظيمية:
22	2- أنواع القيم التنظيمية .
22	1-2 قيمة العدالة التنظيمية
23	2-2 قيمة المشاركة التنظيمية
23	3-2 إدارة الإدارة
24	4-2 إدارة المهمة.
24	5-2 إدارة العلاقات

24	6-2 إدارة البيئة
28	3- مصادر القيم
28	3-1 التعاليم الدينية
28	3-2 التنشئة الاجتماعية
28	3-3 الخبرة السابقة
28	3-4 الجماعة التي ينتمي إليها الفرد
30	4- تكوين القيم التنظيمية
30	5- خصائص القيم التنظيمية:
31	5-1 النسبية
31	5-2 المكتسبة
31	5-3 ذاتية الاجتماعية
31	5-4 المرونة
31	5-5 تلقائية
32	6- أهمية القيم التنظيمية
34	7- القيم والأنماط السلوكية
35	8- القيم التنظيمية وأخلاقيات العمل
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : السلوك التنظيمي	
38	تمهيد
39	1- مفهوم السلوك التنظيمي
40	2- خصائص السلوك التنظيمي
41	3- أهداف السلوك التنظيمي
42	3-1 تفسير السلوك التنظيمي
42	3-2 التنبؤ بالسلوك التنظيمي
42	3-3 السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي
43	4- مبررات دراسة السلوك التنظيمي
44	5- القيم وسلوك الفرد
45	6- عناصر السلوك التنظيمي
45	6-1 عناصر السلوك الفردي

46	2-6 الهيكل التنظيمي
46	3-6 التكنولوجيا
46	4-6 البيئة
47	7- نماذج السلوك التنظيمي
47	1-7 نموذج السلوك الفردي:
47	1-1-7 مبدأ السببية
47	2-1-7 مبدأ الحاجة أو الدوافع
47	3-1-7 مبدأ الهدف
47	7- نموذج سلوك بين فردين
48	3-7 نموذج سلوك الجماعة
49	4-7 النموذج المتكامل للسلوك الإنساني
49	1-4-7 العوامل الخاصة بالفرد
50	2-4-7 العوامل الاجتماعية للإنسان
50	8- النظريات الإدارية والاتجاه نحو دراسة نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة
50	1-8 نظرية الإدارة العلمية
51	2-8 النظرية البيروقراطية
52	3-8 الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة
53	4-8 الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة (المدرسة السلوكية)
54	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: منهج البحث والطرق الميدانية	
57	تمهيد
58	1- الدراسة المنهجية
58	1-1 تعريف بمجتمع البحث (بجامعة غرداية)
58	2 - طرق المنهجية للدراسة
58	1-2 مجال الدراسة (عينة البحث)
60	2-2 أدوات جمع المعلومات
60	1-2-2 الاستمارة
60	3-2 منهج الدراسة

62	4-2 خصائص عينة البحث
66	إستنتاج خصائص عينة الدراسة
66	3- تحليل ومناقشة النتائج
67	3-1 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
79	الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
82	3-2 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
93	الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
95	الاستنتاج العام
99	الخاتمة
	قائمة المراجع الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	يمثل تصنيف القيم لدى ديف فرنسيس و مايك وود كوك	29
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	63
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	64
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	64
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	65
06	يمثل علاقة بين رضا عن معاملة الرئيس و تأدية المهام الإدارية بتفان وإتقان	66
07	يوضح العلاقة بين التوزيع العادل لأوقات العمل و تأدية المهام الإدارية بتفان وإتقان	67
08	يوضح علاقة بين المماطلة والتاخر في اداء المهام و سبب عدم طاعة اوامر رئيس في العمل احياننا	69
09	يوضح علاقة بين عدالة الرئيس في المؤسسة و تطور السلوك التنظيمي	70
10	يوضح العلاقة بين شكوى للرئيس في العمل و تأدية المهام الموكلة	72
11	يوضح مماطلة في تأدية المهام الموكلة	73
12	يوضح الرضا عن معاملة الرئيس في العمل من قبل المرؤوسين	74
13	يوضح دور عدالة في شكوى مظالم العامل لرئيسه في العمل	74
14	يوضح الشعور بقيمة العدالة التنظيمية في منح التدريب الجيد ودوره في تأدية المهام بدرجة من المهنية والمسؤولية	76
15	يوضح حرص الرئيس في العمل على اتخاذ القرارات غير متحيزة	77
16	يوضح دور إشراك العمال في اتخاذ القرار على تحفيزهم	81
17	يوضح قيام الوئيس في العمل بمشاركة وقته في تدريب العمال شخصيا	82
18	يوضح اشتراك تدريب الرئيس في العمل ودقة العمال في اداء واجباتهم التنظيمية	83
19	يوضح مبررات عدم المشاركة في اتخاذ بعض القرار	84
20	يوضح تواصل مع رئيس في العمل وتحسين السلوك التنظيمي للمرؤوسين	86
21	يوضح ارتباط عملية التواصل بمشاركة في اتخاذ القرار	87
22	يوضح ارتباط المستوى التعليمي بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار	89
23	يوضح المشاركة في كل النشاطات الموكلة و التقييم الذاتي لسلوك التنظيمي	90
24	يوضح مدى الأولوية في العمل ضمن فريق عمل	91

فهرس الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
48	يوضح نموذج السلوك بين الفردين	01
49	يوضح نموذج سلوك الجماعة	02
63	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	03
64	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	04
64	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
65	يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	06

مقدمة:

إن المتأمل لواقع التنظيمات يرى فيها بملاحظته السبيطة سعيها الجاد نحو تحقيق أهدافها وسياساتها المرسومة التي تشكل بناء كلي لواقعها المتكون من عدة أقسام وأجزاء كل جزء يشهد العوامل المادية والبشرية نحو ما يرجى تحقيقه من نجاح واستمرارية ، وعلى هذا الأساس فإن أي تنظيم يصب اهتمامه نحو جلب الموارد البشرية المنتقاة بعناية و مصبوغة بصبغة الكفاءة المهنية الأمر الذي من شأنه تولي زمام المبادرة لجعل جهودها تصب في واقع تحقيق أهداف هذا النظام وتسعى إلى تطويره خصوصا في أجواء محلية وعالمية تسودها منافسة شرسة بين المنظمات لاقتناص الأفضل ، بمعنى تلعب القيم التنظيمية دور الميزان الذي يعدل كفتيه المتمثلتين في تحقيق أهداف الفرد العامل وتحقيق أهداف المنظمة ، وانطلاقا من هذا الواقع الملموس في المؤسسة نجد المسيرين يبحثون دوما على تامين وترشيد هذه القيم من خلال ترشيد سلوك الأفراد عبر جملة من الإجراءات العلمية المتبعة لكسب انتمائهم الوظيفي الأمر الذي ينعكس بفائدة كبيرة للأنساق السوسيو مهنية وتتمثل في مستوى الدافعية نحو تحقيق انجاز عالي للمهام .

فالقيم التنظيمية وخاصة فيما يتعلق بقيم العدالة التنظيمية وقيم المشاركة التنظيمية لهما دور في تسيير الفعال بمعنى انه قيمة العدالة التنظيمية إذا استطاع الرئيس تطبيقها على الفاعلين في الأنساق السوسيو لوجية ، فهي تؤدي في غالب الأحيان إلى الرفع من دافعية العمال للعمل بحيث يصبحون أكثر كفاءة ويحسنون من أدائهم وفعاليتهم بشكل يتجلى في الانتماء المهني للمنظمة ، بما تمنحه تلك المنظمة للفاعلين في هذه الأنساق من عدل تنظيمي يصب في مصلحتهم ولهذا فان إغفالها في أي تنظيم يؤدي إلى نتائج عكسية .

و من هنا انطلقت دراستنا على البعد التفصيلي للقيم التنظيمية و ما يمكن الكشف عنه من محددات نظرية وواقعية للممارسات الفعلية لهذه القيم في التنظيم الجزائري و مستوى احترام الموظفين لها و خاصة ما بقيمة العدالة التنظيمية وقيمة المشاركة التنظيمية، و مدى تأثيرها على ترشيد سلوكياتهم داخل العمل و تفعيل أدائهم في انجاز المهام و الأعمال الموكلة إليهم فسلوك الأفراد داخل التنظيم يحدد وفق ما يمليه عليهم هذا التنظيم من قواعد و قيم يجب الامتثال لها فالتحكم في سلوك الموظف داخل الإدارة لا يتأتى إلا باستيعاب فهمه الخاص لهذه الأطر القيمية التي تحكم التنظيم فيها لتحقيق استجاباتهم نحو العمل

إيجابا و سلبا. ومع التحولات السارية في المنظومة الجزائرية للتسيير و مع تطور الوسائل التكنولوجية و التفتح نحو عالم التسيير أصبح المسير الجزائري ينشد الأفضل دوما وعلى هذا الأساس حاولنا دراسة دور كل من العدالة التنظيمية و المشاركة التنظيمية في ترشيد السلوك التنظيمي و لهذا فقد عرضنا بحثنا في ثلاثة إطارات رئيسية تشمل معظم جوانب الدراسة و وهي كالتالي :

الإطار النظري يتضمن الفصل الأول وهو الفصل المنهجي و تطرقنا فيه إلى موضوع الدراسة من حيث أسباب وأهمية و أهداف اختيار الموضوع ومن ثم تطرقنا للإشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم إضافة الى الدراسات السابقة و المقاربة السوسولوجية أما الفصل الثاني فعنون بالقيم التنظيمية ومنه تطرقنا لمفهومها و أهميتها و خصائصها و أنواعها. أما الفصل الثالث المعنون بالسلوك التنظيمي فقد احتوى على مفهومه و أهدافه و خصائصه و العناصر المكونة للسلوك التنظيمي و أهم نماذج دراسة السلوك التنظيمي . أما الإطار الميداني فقد شمل الفصل الرابع المعبر عن الدراسة الميدانية و منهجية الدراسة التي شملت المنهج و العينة و خصائص العينة المتعلقة بالمبحوثين.

كما شمل تحليل ومناقشة النتائج الفرضية الأولى بعنوان العدالة التنظيمية وترشيد السلوك التنظيمي وفيه حللت الفرضية الأولى و استنتجت النتائج الخاصة بها و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية المعنونة بقيمة المشاركة التنظيمية ودورها في ترشيد السلوك التنظيمي وضمنه حللت الفرضية الثانية و استخلصنا الاستنتاج الجزئي وأخيرا إستنتاج العام ثم الخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني : القيم التنظيمية

الفصل الثالث : السلوك التنظيمي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار موضوع :

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. الاشكالية

5. الفرضيات

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

8. المقاربة السوسيولوجية

1- أسباب اختيار الموضوع :

لقد تم اختيار موضوع البحث بناء على الدوافع الذاتية التي تتمثل في الميل الشخصي لدراسة موضوع القيم التنظيمية اما الموضوعية التي تتمثل في الأثر الكبير والواضح للقيم التنظيمية على السير الحسن لأي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة ونوجز هذه الأسباب فمالي :

1 4 الأسباب الذاتية :

- تعلقي الذاتي بموضوع القيم التنظيمية بالشكل الخاص حيث إنني متأثر بحضور المؤسسات اليابانية المبينة على عدة قيم تسيورها ولعل أبرزها هي قيم الرشد سلوكي للعاملين لتلك المؤسسات والتي ساهمت بشكل كبير في رفع دولة اليابان إلى دولة قوية اقتصاديا.
- اقتناعي أن القيم التنظيمية هي الركيزة الأساسية ويجب دراستها ومحاولة تطويرها في المؤسسات الجزائرية للنهوض بالدولة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.
- محاولة مني لتسليط الضوء على واقع بعض المؤسسات الأكاديمية الجزائرية مثل الجامعات لما تمثله هذه المؤسسات من ركائز أساسية في تكوين خريجين يتمتعون بقدر من تكوين الذي ينعكس مباشرة على تحسين من مستوى المجتمع ككل.

1 2 الأسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع القيم التنظيمية بشكل عام موضوعا ضمن إطار دراسات و بحوث التخصص الذي يحيلنا إلى دراستها دراسة سوسيولوجية هادفة .
- هذا الموضوع يعطينا المهكانيزمات الحقيقية لفهم سير التنظيم في المؤسسة الجزائرية من خلال فهم القيم التي يتبناها العامل الجزائري داخل التنظيم و مدى احترامه لها وكيف تؤثر في درجة انتمائه لتلك المؤسسة .
- ملاحظتنا و معايشتنا لواقع تسيير التنظيمات و سلوك الفاعلين داخلها ما يجعلنا نتساءل عن دور القيم التنظيمية في ترشيد السلوك التنظيمي خاصة أننا نعيش في بيئة إسلامية تحث على الالتزام بهذه القيم في إطار العمل .
- تحسيس المنظمات الجزائرية أن الاهتمام بالموارد البشري وتحسين سلوكه التنظيمي قد يكون من أهم الأولويات للمنظمات المعاصرة .

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع الاختصاص المدروس .

2- أهمية الدراسة :

- يعتبر موضوع القيم التنظيمية موضوع هام قام به باحثين السوسولوجيين و خاصة مع تطور التنظيمات أصبحت هذه القيم و بما تحمله من ثراء مصدر اهتمام مختلف الباحثين و هذا من اجل الإلمام بكل جوانبها و قد اخترت موضوعي هذا لاضافة دراسة جديدة تدرس قيمة العدل وقيمة المشاركة كأدوات قيمة تفعل الأداء البشري في المنظمة.
- ضرورة الوقوف عند دور القيم التنظيمية و خاصة ما يتعلق بالعدالة التنظيمية و المشاركة و ما توفره من قيم ترشد السلوك التنظيمي.

3- أهداف الدراسة :

- التعرف على مكانة القيم التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية و دورها في ترشيد السلوك التنظيمي.
- تشخيص و فهم دور القيم التنظيمية في جعل الفرد يمارس سلوك تنظيمي مختلف سوي وخالى من شوائب سلوكه الذي يكتسبه في المجتمع .
- محاولة فهم العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية و الأداء الكلي للعمال داخل المؤسسة عبر دراسة سلوك الأفراد داخلها.

4- الإشكالية :

تعتبر المؤسسة تنظيم اجتماعي يحمل بين بنائه التنظيمي مجموعة من الأفراد تحكمهم مجموعة من القواعد القيمية التي تحدد في قالبها الرسمي و الغير الرسمي خصوصيات تنظيم عن آخر من خلال توافقها مع الأنماط السلوكية للفاعلين و هذا ما يسمح بنجاح أهداف المنظمة ، ففهم تصرفات و سلوكيات الأفراد داخل التنظيم لا يتأتى إلا بفهم طرق تجاوب هؤلاء الأفراد مع القيم التنظيمية التي تحدد درجة ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم ، و بالنظر إلى التحولات التنظيمية المتسارعة في الجزائر في طرق التسيير و انتشار وسائل الاتصال الحديثة و شيوع المعلومات و ازدياد رقابة المجتمع لأداء الفاعلين داخل الأنساق المهنية و

التنظيمية و سعي المسؤولين و المسيرين نحو إيجاد سبل ناجحة لترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية ما يسمح بتحسين فعالية الموظفين و أداءهم للمهام الموكلة إليهم ، وعليه فان قيم الولاء التنظيمي في مختلف العمليات المؤسساتية من تنظيم لسير العملية الإدارية إلى منح صلاحيات جزئية و كلية للموظفين حسب القانون إلى التوزيع العادل للخصص المردودية و الجهد المبذول و أوقات العمل، إلى إشراك هؤلاء الموظفين في خطط المؤسسة المصيرية من استدعائهم للاجتماعات إلى إشراكهم في قرارات المهمة و المصيرية ، من شأنها تشكيل ركيزة أساسية تتيح المجال لتفعيل كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسات و في هذا الصدد يقول M. Peter و R. H. Waterman " مصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية و رئيسة لتشكل مصدر تعبوي لكل الجهود على كافة المستويات " ¹

و انطلاقا من هذا فان الحديث عن واقع تفعيل القيم التنظيمية لدى الفئات السوسيو مهنية يقودنا نحو واقع هذه القيم لدى الفاعلين في المؤسسة الجزائرية الذين يتعاملون معها باستراتيجيات و ذهنيات مختلفة ساهمت في انسجام هذا الواقع مع ما هو مأمول من ترشيد و تفعيل الموارد البشرية داخل المؤسسات بما يخدم الجميع .

و لهذا ارتأيت مما سبق دراسة موضوع القيم التنظيمية التي تعتبر متغير يؤثر بصورة مباشرة في فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة و بالتالي في ترشيد سلوكهم التنظيمي ككل .

و من خلال كل ما سبق نخلص للإشكال التالي :

- هل تؤثر القيم التنظيمية على ترشيد سلوك مستخدمي جامعة غرداية ؟

أما الأسئلة الجزئية :

- هل تؤثر قيمة العدل على ترشيد سلوك التنظيمي لمستخدمي جامعة غرداية؟

- إلى أي مدى تؤثر قيم المشاركة في ترشيد السلوك التنظيمي لمستخدمي جامعة غرداية ؟

¹ محمد المهدي بن عيسى ، علم اجتماع التنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة ، مطبعة امبابلاست، ط1 ، الجزائر ،

5- الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

- للقيم التنظيمية دور في ترشيد السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية .

فرضيات الجزئية :

- لقيمة العدالة التنظيمية دور كبير في ترشيد السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة .

- هناك علاقة تكامل بين إشراك الأفراد في مختلف عمليات التنظيم و الرشد في سلوكهم التنظيمي .

6- تحديد المفاهيم :

6-1 القيم التنظيمية :

6-1-1 المفهوم النظري :

"إن مصطلح القيم يشير إلى تلك المعايير المشتركة والتي تجمع أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب ومقبول بينهم وما هو غير مقبول .

أو هي مجموع الخصائص الإنسانية و الفكرية و الاجتماعية و البيئية الثابتة نسبيا التي يدركها أعضاء التنظيم و يتفاعلون من خلالها فيما بينهم في أثناء أداء مهامهم .

6-1-2 المفهوم الإجرائي :

هي ما اتفقت عليه الجماعة من قواعد و معايير تضبط السلوك اليومي لأعضائها وتوجه علاقاتها المختلفة ، فتصبح مرجعا لكل أفرادها في التفكير و السلوك و التفاعل مع الآخرين حيث أنها تحافظ على تماسك النسق الكلي للتنظيم بمعنى أنها ضرورية لسير الحسن للمؤسسة ولو غابت هذه القيم لكان التنظيم يعاني من حالات التسيب اللامسؤولية فهي مهمة بشكل كبير جدا للتنظيم .

2-6 السلوك التنظيمي :

1-2-6 المفهوم النظري

هو دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ، و دراسة المنظمة ذاتها ، و أيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني و المنظمة من ناحية ، و تفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى .¹

2-2-6 المفهوم الإجرائي:

نقصد بمفهوم السلوك التنظيمي هي تلك الأفعال السوية وغير السوية التي تصدر عن الفاعلين داخل التنظيم.

3-6 قيمة العدالة التنظيمية :

1-3-6 المفهوم النظري :

تعرف العدالة على أنها " إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير " .²

2-3-6 المفهوم الإجرائي:

هي الطريقة التي يحكم بها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني .

4-6 قيمة المشاركة في التنظيم:

1-4-6 المفهوم النظري :

"تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية .

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1 ، الاردن ، 2006، ص 197

² شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية لعلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2015 ، ص10

وقد تكون المشاركة رسمية أو غير رسمية ويقال المشاركة الخفية للعلاقة التي تقوم بين الإنسان البدائي والأشياء الغير الحية التي يعتقد أن لها طبيعة حية .

ويقال المشاركة في الإدارة : أي اشتراك مندوبي صاحب العمل ومندوبي العمال في إدارة المشروع".¹

2-4-6 المفهوم الإجرائي :

قيم المشاركة في التنظيم هي كل القيم التي يسعى من خلالها الرئيس في العمل إلى إشراك مرؤوسيه في عمليات التنظيم المختلفة، مثل اتخاذ القرار والتدريب و فعاليات التي تقام داخل المنظمة بحيث يكسبهم الخبرة اللازمة و الضرورية والتي من خلالها تؤدي إلى تحسين سلوك التنظيمي لهؤلاء المرؤوسين أو الأفراد العاملين داخل التنظيم كما هو مأمول من تطبيقها.

5-6 ترشيد السلوك التنظيمي :

1-5-6 المفهوم الإجرائي :

ترشيد السلوك التنظيمي هو كل القيم والاتجاهات والأفعال التي من شأنها تحويل سلوك الفرد من سلوك تنظيمي سيء أو غير سوي إلى سلوك تنظيمي جيد، بعبارة أخرى ممارسة مجموعة من القيم التنظيمية التي من شأنها ترشيده وتحسينه للأفضل بما يخدم الفرد بحيث يطور نفسه وأيضاً يخدم التنظيم، وعليه يستفيد من السلوك الحسن للفرد في إدارة وتسيير بما يخدم مصلحته أو مصلحة منظمته بما ينعكس بالإيجاب على كليهما .

7-الدراسات السابقة

1-7 النسق القيمي للعامل و دوره في التنظيم الصناعي، دراسة داود بلقاسم، 2008

تتحور هذه الأطروحة في محاولة وصول "الباحث إلى القيام بعمليتين و هي التكيف و التكييف ، الأولى تتمثل في دراسة الواقع الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي ضمن إطار النسق القيمي من اجل فهمه و

¹ احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، دط ، بيروت ، 1982، ص 305

تنظيمه و تكييفه مع الواقع الصناعي بينما تنحصر العملية الثانية في تسهيل تكييف اليد العاملة للواقع " و هذا عبر طرحه التساؤل التالي :

__ ما هو دور النسق القيمي للعامل في التنظيم الصناعي ؟

و حاول إبراز هذا الدور ضمن إبراز قيم : العمل ، الوقت ، العدل ، مستوى الانجاز و تم التعبير عنها من خلال الفرضية الرئيسية كما يلي:

لنسق القيمي للعامل دورا هاما في التنظيم الصناعي .

وجاءت الفرضيات الفرعية على نحو:

- توجد قيمة للعمل في ذهنية و تصرفات العامل في المصنع.
- هناك مكانة لقيمة العدل بالمصنع من خلال نسق القيم الخاص بالعامل.
- تأثير نسق قيم العامل على درجة الانضباط في المصنع.
- هناك علاقة بين مستوى انجاز العامل في المصنع و نسقه القيمي.

وكانت نتائجها كالتالي:

- بروز قيمة العمل كطرح له مؤثرات مادية في الغالب و هي وليدة نسيج مترابط من القيم الخاصة بالعامل.
- هناك تذبذب في إبراز قيمة الوقت و تهميشها و هذا مرده النسق القيمي الخاص بالعامل .
- هناك مساهمة بالغة للنسق القيمي للعامل في التأثير على درجة انضباط العامل في المصنع.
- هناك علاقة وثيقة بين النسق القيمي للعامل كفاعل محوري ضمن إطار الممارسة على مستوى الانجاز.

و جاءت هذه النتائج مدعمة لتفسير الفرضية الرئيسية التي مفادها التدليل على الدور الهام ذو دلالة

سوسيوتنظيمية حول النسق القيمي الخاص بالعامل ضمن إطار العمل المصنعي .

2-7 القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، دراسة نجاة قريشي، 2007

تتمحور هذه الأطروحة في دراسة و معرفة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وفعالية التنظيم وذلك من خلال البحث عن إجابة للتساؤلات التالية :

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، إدارة المهام إدارة العلاقات وإدارة البيئة؟

__ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

__ ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة وعددهم (50) إطار مسؤول، والمقسمة كما يلي : (06 إطارات مسيرة(14) إطار سامي و (30)إطارا متوسطا، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدة على مقياس (ليكرت)المتدرج ذي خمسة نقاط والذي طبق على العينة (50) إطار بطريقة المسح الشامل .وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الأربعة (واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم).صناعي و تحديث ثقافتهم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

3-7 العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة شيخ سعيدة ، 2014.

تتمحور هذه الأطروحة في دراسة العدالة التنظيمية ومعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال البحث عن التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على رضا العاملين في المنظمة؟

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيها ؟

- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن

بالبويرة ، وما هي طبيعة هذه العلاقة ؟

وتم إجراء هذه الدراسة وفق العينة العشوائية لكون مجتمع البحث متجانس ليصبح العدد الإجمالي للعينة 75 عاملاً موزعة على مصالغ المصنع واستخدم الباحث الملاحظة المباشرة كوسيلة أولية للتعرف على مجتمع البحث أما في جمعه للمعطيات استخدم تقنية الاستبيان أو الاستمارة والتي احتوت على 30 سؤالاً مقسمة على ثلاث محاور رئيسية معبرة عن الفرضيات حيث جاءت نتائجها كالتالي :

- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض.
- مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض .
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية الدروس للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي.
- هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة .

و جاءت هذه النتائج مدعمة لتفسير الفرضيات التي كانت مفادها التذليل على دور العدالة التنظيمية الهام على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

4-7 القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ،دراسة عجال مسعودة

2010.

تتمحور هذه الأطروحة في دراسة القيم التنظيمية ومعرفة طبيعة العلاقة بينها وبين جودة التعليم العالي وذلك من خلال البحث عن التساؤلات التالية :

- هل هنالك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها ؟
- ما المقصود بالعدالة التنظيمية وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيها ؟
- ماهي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة ، أساتذة إداريين) في جودة التعليم العالي ؟
- ماهي طبيعة علاقات البحث بين آراء الإطارات (أساتذة ، أساتذة إداريين) في هذه القيم وأرائهم نحو جودة التعليم ؟

وتم إجراء هذه الدراسة وفق العينة المقصودة لكون مجتمع البحث له خاصية ديمومة في منصب (الترسيم) ليصبح العدد الإجمالي للعينة 827 أستاذ موزعين على كليات جامعة بسكرة واستخدم الباحثة الملاحظة المباشرة كوسيلة أولية للتعرف على مجتمع البحث أما في جمعها للمعطيات استخدمت تقنية الاستبيان أو الاستمارة والتي احتوت على 60 سؤال مقسمين على أربع محاور رئيسية معبرة عن الفرضيات حيث جاءت نتائجها كالتالي :

- وجود علاقة طردية موجبة جيدة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي .
- وجود علاقة موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة المهام وآرائهم نحو جودة التعليم العالي .
- وجود علاقة موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي .
- اتضح من نتائج الفرضيات الأربعة وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سيرمان براون الذي قدر ب 0.67 : بمعنى تحقق الفرضية العامة وهو ما يؤكد جليا الارتباط الكبير بين مستوى ممارسة القيم ومستوى الجودة في العمل داخل مؤسسات التعليم العالي .

و جاءت هذه النتائج مدعمة لتفسير الفرضيات التي كانت مفادها التأكيد على دور القيم التنظيمية الهام على جودة التعليم العالي داخل الحرم الجامعي .

5-7 أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ،دراسة عامر علي حسين العطوي ،

2007.

وهي دراسة تحليلية لآراء المدرسين في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. ملخص هذه الدراسة التحليلية يتمحور حول اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي وذلك من خلال البحث في التساؤلات التالية :

- ما مدى إدراك الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية للعدالة التنظيمية؟
- ما تأثير العدالة التنظيمية المدركة من قبل الكادر التدريسي على مستوى أدائهم السياقي ؟

وجاءت الفرضيات كالتالي :

- ترتبط إبعاد العدالة التنظيمية المدركة معنوياً بمستوى الأداء السياقي.
- تؤثر إبعاد العدالة التنظيمية المدركة معنوياً بمستوى الأداء السياقي.

وقد تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، إذ تم توزيع 46 استبانته تم استلام (44) استبانته واحدة منها غير صالح للتحليل وبذلك فقد استخدم في عملية التحليل (43) استبانته أي بنسبة أكثر من (93 %) من مجموع الاستبيانات الموزعة والتي أجابت عن تساؤلات في نتائج الدراسة المعبرة عن الفرضيات المطروحة :

- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين اغلب إبعاد العدالة التنظيمية وإبعاد الأداء السياقي ، وهذا يعني بان الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصتا العدالة الإجرائية و العلاقاتية.

- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية و العلاقاتية على الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة ، وهذا يعني أنها تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية والمعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقي للفرد.

و جاءت هذه النتائج مدعمة لتفسير الفرضيات التي كانت مفادها التأكيد على وعي الكادر التدريسي بضرورة العدالة التنظيمية وانعكاسها على أدائهم السياقي .

❖ لقد أخذت هذه الدراسات جانب لا بأس به من وقت البحث الذي قصدنا فيه الاخذ بأكثر عدد من الدراسات السابقة لكي نثري المفهوم الرئيسي والهام جدا في الإدارة الجزائرية ألا وهو القيم التنظيمية ودورها في تكوين سلوك العاملين ونحتها وفق أسس النظام القيمي في الإدارة ، وعليه اتخذنا هذه الدراسات قاعدة أساسية لانطلاق في بحثنا حيث استفدنا من هذه الدراسات الإطار المفاهيمي والأسس التي تقوم عليها القيم التنظيمية و بالأخص قيم العدالة التنظيمية كمتغير رئيسي في بحثنا هذا، وعلى هذا الأساس أردت ان تقدم في بحث هذا قيم العدالة و قيم المشاركة وربطها بسلوك الفرد العامل داخل المؤسسة وهذا هو الاختلاف بين دراستنا الحالية ودراسات السابقة التي تناولتها ، حيث إن السلوك التنظيمي حسب رأينا هو مؤشر على أداء الفرد بالتالي أداء مصلحته ومؤسسة التي ينتمي إليها ككل .

8-المقاربة السوسولوجية:

8-1 المقاربة البنائية الوظيفية:¹

ظهرت النظرية البنوية الوظيفية لتنظر الى الظاهرة او الحادثة الاجتماعية على انها وليدة الأجزاء او الكيانات البنوية التي تظهر في وسطها وان لظهورها وظيفة اجتماعية لها صلة مباشرة او غير مباشرة بوظائف الظواهر الأخرى المشتقة من الأجزاء الأخرى للبناء الاجتماعي علما بأن النظرية البنوية الوظيفية قد ظهرت في القرن التاسع عشر على يد العالم الاجتماعي البريطاني هربرت سبنسر ثم ذهبت إلى أمريكا فطورها هناك كل من تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون وهانز كيرث وسي ورايت ملز.

وعلى هذا الأساس يستند هذا التحليل إلى فكرة الكل الذي يتألف من الأجزاء ويقوم كل جزء منها بأداء دوره وهو معتمد في هذا الأداء على غيره من الأجزاء ثم يقوم التكاثف والاندماج الوظيفي فيما بين الأجزاء او بين مجموع الأجزاء و النسق الكلي وفي هذا المعنى الظاهرة الاجتماعية التي تظهر لنا في المنظمة على أنها ظاهرة اجتماعية موحدة ، الحقيقة أنها مؤلفة من أجزاء ظواهر اجتماعية أخرى تتألف وتندمج وتتحدد على أساس مجموع ظواهر اجتماعية أخرى، منسوجة بعلاقات وظيفية بنوية ضمن نسق موحد، فالفكر البنوي الوظيفي يعترف ببناء الكيانات او الوحدات الاجتماعية ويعترف في الوقت ذاته بالوظائف التي تؤديها الأجزاء والعناصر الأولية للبناء أو المؤسسة ووظائف المؤسسة الواحدة لبقية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع . علما بأن النظرية البنوية الوظيفية تعتمد على النظرية البيولوجية التي جاء بها جارلس دارون في كتابة (أصل الأنواع) إذ أن جارلس دارون تناول دراسة الأجزاء التي يتكون منها الكائن العضوي والترابط بينها ودرس وظائفها للكائن العضوي ككل.

إذن إنها جزء لا يتجزأ من كل طريقة علمية، وخطوة يخطوها كل باحث مهتم باستنباط الثوابت والقوانين، وغالبا ما يرتبط بالتحليل الوظيفي بتحليل البنائي وذلك ان مكونات البناء الاجتماعي تتكون من مجموعة نظم(اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية، دينية....) وكل نظام يتكون من مجموعة انساق وكل نسق يتكون من مجموعة أنماط ، وكل نمط يتكون من السلوك الاجتماعي، وتحليل الذي يوضح العلاقات التبادلية بين

¹ عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للنشر، دط ، بيروت ، 2000 ، ص55

الأنظمة والأنساق والأنماط لصالح البناء الاجتماعي، وليس فقط لصالح مكوناته، هو التحليل البنائي، فعلى الرغم من الاختلافات بين تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون في تفاصيل النظرية التي حاول كل منهما للآخر ومن التعديلات التي اقترح ميرتون إدخالها على الوظيفية إلا أن كليهما يبدأ من نفس المسلمات النظرية والإيديولوجية التي يبدأ بها كل أصحاب الاتجاه الوظيفي وأصحاب الاتجاه العضوي من قبلهم، وأهم هذه المسلمات أن البناء الاجتماعي في حالة ثبات وان هناك تكاملا بين عناصر هذا البناء وأن هناك إجماعا عاما بين أعضاء المجتمع على قيم معينة وأن هناك توازنا يجب ألا يصيبه الخلل في البناء، وعليه من اهتمامات مقارنة البنائية الوظيفية تفسير المواضيع التي من شأنها تمثيل مساحات واسعة من المجتمع، فتغوص في لب مجتمع وتغوص فيه بحيث تلمس معتقدات الناس كالعادات والتقاليد والعقائد الدينية ومراسيم الزواج والأنماط والأنساق، بمعنى انه تسعى إلى تفسير أجزاء مكونة للمجتمع كأجزاء وظيفية وفي نفس الوقت يوازي هذا التفسير الجزئي تفسير كلي للبناء الوظيفي الشامل، فهي لديها مفاتيح خاصة بها توضح مكونات الظواهر العامة لتصل إلى أجزائها الصغيرة فهي تدرس كل شيء متعلق بالبناء والوظيفة، من خلال دراسة منظمات بكل أنواعها وأنظمتها وأنساق التي تنشط فيها والأفعال الاجتماعية، التي تتمخض عنها الوظائف الظاهرة كطرح تالكوت بارسونز وطرح الوظائف الكامنة التي تمثل الإضافة التي أسهم بها روبرت ميرتون.

تستخدم هذه المقاربة مفهوم التوازن وتضامن ونظام تقسيم العمل لتفسر كيف يستمر النظام الاجتماعي في الوجود، ونادر ما تستخدم هذه المقاربة مدخل الصراع الاجتماعي في التحليل لأنها تنظر إليه باعتباره حالة طارئة، لكنها تستخدم مدخل التنافس لتوضيح كيفية تطور وحدات النظام الاجتماعي إضافة إلى ذلك فان هذا التحليل ليستخدم الفرد كوحدة أساسية لينطلق منها لتفسير وتعليل، ولكنه أحيانا يستخدم الطرق الإحصائية في وصفه أو برهنته للوقائع الاجتماعية.

يقول ديف فرانسيس ومايك وودكوك في كتابهما (القيم التنظيمية) (Organisational values) بعد إن قاما بعمل بحث في منظمات التجارية امتد أربع (04) سنوات متتالية، استخدمت فيها المقابلة والملاحظة والقياس باستخدام استبانة (الاستمارة) القيم التنظيمية، والتي خلصت أن "المديرين الناجحين كانوا يناضلون من اجل بناء شيء يستحق أن ينقل إلى الأجيال القادمة، هؤلاء المديرين يعرفون أن مجرد

تحقيق الشراء في حد ذاته غير كاف لدفع معظم الناس والإبقاء طويلا على أمالهم ، لقد وجدوا أن منظمات تتسم بان لها قلوبا وجيوبوا أيضا".¹

وعلى هذا الأساس تركز هذه المقاربة على محورين:

محور الأول بنائي : ويكون فيه عرض وتفسير مكونات البناء الاجتماعي الذي يتألف من نضم (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية،) وكل نظام يتكون من انساق والتي بدورها تتألف من أنماط تشكل السلوك الاجتماعي، والذي يربط البناء كله هو النظام حيث ان جامعة غرداية هي بناء يتكون من مجموعة من الأفراد والكيانات تفرض القيم التنظيمية كقيمة العدالة التنظيمية وقيمة المشاركة في تكوين بناء كلي للأنساق السوسيو مهنية داخلها وتسعى لإدماجها وفق بناء كلي يسمى جامعة غرداية.

المحور الثاني وظيفي : وفيه تقوم المقاربة على دراسة الوظائف الاجتماعية لظواهر والوقائع وما لها من تبعات واثار، وما ينتج عنها من معطيات لكل نسق خلال علاقته بالأنساق الأخرى ، وفي حالتنا هذه نحلل وتناقش الدور الوظيفي لعينة من موظفي جامعة غرداية .

¹ ديف فرانسيس ومايك وذكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة: عبد الرحمان احمد هيجان ،معهد الإدارة العامة،دط ،السعودية ،1995،

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد

- 1- ماهية القيم التنظيمية
- 2- انواع القيم التنظيمية
- 3- مصادر القيم
- 4- تكوين القيم التنظيمية
- 5- خصائص القيم التنظيمية
- 6- أهمية القيم التنظيمية
- 7- القيم والأنماط السلوكية
- 8- القيم التنظيمية وأخلاقيات العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن البعد القيمي له دور كبير في نجاح أهداف التنظيم ، بحيث أن القيم التنظيمية يتعاضد دورها من خلال تحسين فاعلية الإدارة ، وعلى هذا الأساس فان تأثير القيم التنظيمية وأهميتها في منظمة تتحد وفق فاعليتها وعدالتها و فرق العمل والقانون والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة ، بحيث تخلق كل هذه القيم اثر جيد في العمل يتمثل في الأداء الجيد والكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا يعني انه كلما زاد التوافق بين قيم المنظمة وقيم الفرد ، كلما كان ذلك ادعى لتطابق القيم بينهما وأدى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

1- ماهية القيم التنظيمية:

من الصعوبة بما كان القول أن هنالك تعريفاً موحداً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد ، فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم بحيث أن الفرد أحياناً يقع في خلط مفاهيمي بين مفهوم القيم والاتجاهات وعلى هذا الأساس يجب أن نضع إطار مفاهيمي لمفهوم القيم التنظيمية ومنه:

فإن القيم التنظيمية تعني " الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل فهذه القيم غير واضحة و ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف و الخطط و رسم السياسات و تحديد طرق و إجراءات العمل".¹

"القيم التنظيمية هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك و بالتالي فان قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة"²

ايضا يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها "هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات".³

إن العاملين الذين يشكلون شخصية المنظمة هم الجزء المهم فيها ، بحيث أن تبنيهم لاتجاه معين يصبح كعرف لدى بقية مرؤوسيههم، ووفق هذا المنظور النسقي فان شخصية المنظمة تتكون في الأساس من الشخصيات البارزة فيها ، التي من شأنها التأثير في قيم الأفراد وبالتالي في اتجاهات التي تحدد السلوك المنتهج من قبلهم وعليه القيم التنظيمية منتجة من قبل الأفراد او العاملين المؤثرين في منظمة تشكل شخصية المنظمة .

"القيم التنظيمية تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين و تعرف على أنها مجموعة القيم التي تعبر عن الاعتقادات الافتراضات و القواعد، و المعايير و التوقعات المشتركة، و تكون خصائص المنظمة الداخلية .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، مصر، 2004 ، ص103 .

² ديف فرانسيس ومايك ودكوك ، مرجع سابق الذكر، ص 7- 17 .

³ عبد الله بن أحمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، جامعة ام القرى بمكة المكرمة ،السعودية، 1430، ص7 .

و الأنماط السلوكية المشتركة فيها".¹

إن الموظفين داخل التنظيم ينتهجون القيم التنظيمية التي تكون مشتركة بينهم وذلك عبر الوقت بحيث أنهم ينصهرون في قالب تنظيمي واحد ، يكون الهدف منه الحفاظ على المكتسبات مثل مكتسب المساواة بين العاملين الذي يعبر عن العدالة المطبقة من قبل الرئيس على المرؤوسين .

فتعرفها (كاتي أنر) "أنها المعتقدات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق أهداف المنظمة".²

نستنتج من كل هذه التعريفات ان القيم التنظيمية هي اساس العملية الادارية في المنظمة، فهي التوازن الذي يكون في العمل داخل المنظمة ، بحيث انها تكون كصمام أمان،

2- أنواع القيم التنظيمية :

من انواع القيم التنظيمية نذكر :

1-1 قيمة العدالة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو ادراكات العاملين للعدالة في مكان العامل أو مكان المنظمة أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في نهاية على مواقفهم وسلوكيتهم في العمل .

ويذكر اورتيز (ortiz) بان الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة والتي تقوم على أساس مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين.³

¹ خالد يوسف الزعبي، آثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،مجلة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد و الإدارة، عدد1،السعودية ،2008،ص18.

² عبد الله عقله مجلى الخزاعلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر، ط1، عمان ، 2009،ص18.

³ عامر علي حسين العطوي : اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال ، 2007، ص 04

وهي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين إيجاباً للمنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين¹.

2-2 قيم المشاركة :

"تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية .

وقد تكون المشاركة رسمية او غير رسمية ويقال المشاركة الخفية للعلاقة التي تقوم بين الإنسان البدائي والأشياء غير حية التي يعتقد أن لها طبيعة حية .

ويقال المشاركة في الإدارة : أي إشترك مندوبي صاحب العمل ومندوبي العمال في إدارة المشروع"².

❖ إضافة الى ذلك تنوع كثيراً القيم التنظيمية بحيث انه تناولها كل من " فرانسيس و مايك وودكوك" في أربع أنواع رئيسية تتفرع منها اثني عشرة (12) نوع فرعي منبثق عن الاربعة الرئيسة وهي كالتالي هي :

3-2 إدارة الإدارة :

تعني بانه يجب على المنظمة ان تتعامل مع القضايا ذات الصلة بنفوذ القوة ودور الادارة .
" تعتبر الإدارة قمة الهيكل التنظيمي و لهذا فهي تحمل من المميزات ما يجعلها تلعب دور مهم من خلال امتلاكها لقيم القوة و الصفوة و المكافأة".
وبالتالي فان قوة التنظيم تلعب دوراً مهماً وحاسماً في تسيير شؤون العاملين ككل، فان ضعف ادائها ضعفت المؤسسة ككل .

¹ سامر عبد الحميد بشابشة : اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسة العامة الاردنية ، المجلة الاردنية ، العدد 4 ، 2008 ، ص 429 ،

² احمد زكي بدوي ، مرجع سابق الذكر، ص 305

4-2 إدارة المهمة:

" تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات الصلة بأداء العمل، حيث إن أي منظمة تجارية سوف تفشل إذا لم تحقق أهدافها و هذا ما يدفعها نحو التركيز نحو ثلاثة قيم و هي الفعالية و الكفاءة والاقتصاد".

5-2 إدارة العلاقات:

"تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من الموظفين، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين و أن العمل لا يمكن أداءه دون الالتزام هؤلاء الموظفين".

بحيث ان العلاقات بين مختلف العاملين داخل المنظمة تلعب دور الرئيس في نجاحها ، بمعنى ان العلاقات الانسانية مشار اليها من قبل العالم التون مايو ، تلعب مثالا دورا كبيرا في تقوية الروابط بين العاملين داخل منظمة .

6-2 إدارة البيئة:

"تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، و تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها".¹

إن البيئة تلعب دورا رئيسا في تكوين ثقافة المؤسسة، الأمر الذي من شأنه إحداث تبعية إلزامية من مؤسسة التي تصبح نسق جزئي بعد أن كانت بناء كلي بالنسبة للأجزاء التي تكونها، بحيث تتأثر بالبيئة محيطة بها وتؤثر هي كذلك في هذه البيئة في علاقة صراع على مدى تأثير ذات اتجاهين، وبالتالي يجب أن تخلق لنفسها ميكانيزمات تؤهلها في عالم المنافسة للنجاح ومن هذه القيم الدفاع و التنافس و استغلال الفرص.

و تنضوي تحت هذه الانواع الأربع اثني عشرة نوع فرعي منبتق عن الاربعة الرئيسة وهي كالتالي :

¹ فرانسيس،مايك وودكوك،مرجع سابق الذكر،ص39

- القوة أو النفوذ :

"و تتمثل في امتلاك الإدارة العليا لنظم المعلومات و السلطة و المركز و هذه القوة تمكنها من تقرير مهمة المنظمة و مصادرها و اتخاذ القرارات ، و بهذا فالإدارة الناجحة يجب أن تدرك هذا النفوذ و تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة ، و عليه فهي تتبنى هذه القيمة (المديرون يجب أن يديروا) .

- الصفوة:

و هذه القيمة تتمثل في أنه يجب الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية و ضمان التطور المستمر لهم و هذه القيمة التي يجب تبنيها هي (النخ بقدائما في القمة) .

- الكفاءة :

و هذا يتطلب تحديد الأداء الناجح و المكافأة عليه ، و بهذا فمثل هذه المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة (الأداء ملك)¹ . إن تميز في الأداء ناجح يجب أن يقابل بتحفيز جيد ، هذا التحفيز من شأنه دفع الفرد الى مزيد من الاداءات الجيدة على مستوى العمل .

- الفعالية :

و هذا يعني ضرورة أن تركز الإدارة الناجحة على القضايا الصحيحة و يجب أن يكون ذلك بشكل مستمر بحيث تختار الإدارة الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج و هي بذلك تتبنى قيمة (اعمل الأشياء الصحيحة) .

- الكفاية:

إن المنظمات الناجحة هي التي تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة بالإضافة إلى أن عمل كل شيء بطريقة متقنة يعد حافظا جيدا و بذلك تبحث المنظمات و بشكل دائم عن أفضل الطرق لعمل الأشياء و بذلك تتبنى قيمة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) .

- الاقتصاد:

إن غياب الرقابة على التكاليف يعد سبب رئيسيا في فشل العديد من الأعمال و كذلك الإسراف أو الهدر في الموارد المالية ، و النظام الذي يعتمد الربح أو الخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح ، و بما

¹ عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي ، القيم التنظيمية لإدارة التربية و التعليم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى السعودية ، 2005، ص10.

أن أي نشاط في المنظمة يكلف مبلغا من المال فإنه يجب على كل منظمة مواجهة الحقيقة الاقتصادية و
تبنى قيمة (لا شيء مجاناً).¹

تتمحور قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد بمدى علاقتها مهمة في التنظيم، هذا الأخير الذي يحاول دائما
تحسين من نوعية التسيير وتحقيق أهدافه المرجوة بأقل التكاليف وأنجع الطرق المناسبة .

-العدل:

نظام عادل على الموظفين يؤدي إلى بناء الثقة و الولاء لدى الموظفين فضلا عن ذلك يؤثر على حياة
الأفراد سواء في العمل أو خارجه و على ذلك يجب أن يدرك المدير أن ما يفعلونه و ما يتجاهلونه له
قوة مؤثرة على الموظفين و أن وجهات نظر الأفراد و إدراكهم و شعورهم له أهمية عالية على مستوى
المنظمة لذلك يجب ان تبنى قيمة (من يهتم يكسب) .

وبالتالي فان العدالة التنظيمية هي اساس او هيكل بناء الادارة ، بمعنى ان العدل بين مختلف العاملين هو
أساسي في العملية الإدارية بحيث انه ان غاب العدل وجدنا الصراع التنظيمي والتسيب الإداري مثلا ،
وهما متغيران يعبران عن رد فعل العاملين حول مسألة عدم العدل او الارهاب الإداري .

- العمل الجماعي (فرق العمل):

"إن الجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة عمل، إن الأفراد يستمتعون
بالعمل سويا و بإتقان لأن نقص قدرات أي منهم يغطيها الآخر و من الأهمية بشكل أساسي أن
يشعر الأفراد أنهم ينتمون لبعضهم البعض: و المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تكون مثل هذه
الفرق المتجانسة و هي التي تبنى قيمة: (العمل معا بانسجام)".²

- القانون والنظام:

"يشيرا لقواعد التي يتم تحدها في المنظمة و التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق
أهدافهم: و تعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم و مع المؤسسة لتحقيق أهدافها³
" و والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تدير نظاما ناجحا من القواعد و الإجراءات فهي التي تبنى
قيمة:(العدل لا بد أن يسود)".⁴

إن القانون ونظام يعتبر من أهم الأجزاء مكونة لأي تنظيم كان، يكون هدفه تنظيم الأنساق المهنية بين
الموظفين بحيث أن هذا هو الأصل في أي تنظيم، فمن يطبق القانون وروحه فنتيجته تكون التفاف

¹ فرانسيس و مايك وودكوك، مرجع سابق الذكر ص11

² عبد العزيز الغامدي، مرجع سابق الذكر ص11

³ عجال مسعودة، القيم التنظيمية علاقتها بجودة التعليم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و السلوك

التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2010، ص57

⁴ عبد العزيز الغامدي، مرجع سابق الذكر، ص12

التنظيم وتآزره، وتفعيل السلوك الرشيد لاعضائه بما يخدم أهداف المؤسسة من خلال بناء نظام عادل يراعي مبدأ الاشتراك فيه بما يتوافق مع متطلبات و ذهنيات العمال.

- الدفاع:

"المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية لمواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية بتطوير استراتيجيات مواجهة التحديات و الأخطار وذلك من خلال :

- معرفة و تحديد الخطر و التهديد.

- العمل على توفير قاعدة معلومات و بيانات حول البيئة الداخلية و الخارجية
- وضع برنامج تدريبية و خطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات و بذلك تبني قيمة (اعرف عدوك) .

_ التنافس:

المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح ، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة ، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة و منظمات أخرى تؤدي نفس المهام و الخدمات و لهذا يجب تبني قيمة (البقاء للأصلح)

- استغلال الفرص :

المنظمة لا يمكن أن تتجاهل الأمور الفجائية و عليها أن تبحث عن الفرص من الخارج و يجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالاً ليتزعموا منها أفضل الفرص و عليها أن تلزم نفسها باستغلالها من خلال قيمة: (من يجزؤ يكسب)¹.

إن التنظيم الحديث يقع في وسط منافسة شرسة داخلية وخارجية وعلى هذا الأساس، وحب أن يكون متميز فاستقطاب الفرص ، بمعنى انه يجب عليه السعي دائماً لتطويرة قدراته بما يسمح له بالاستمرار والحد من المخاطر التي تهدد امن موظفيه الوظيفي الداخلي والخارجي بالتالي يجب أن ينتهج آليات استراتيجية نحو بلوغ أهدافه في جو مشحون بطقوس المنافسة التي لا ترحم من يتخلف عن الركب ،وعلى هذا الأساس يجب أن يطور من درجة استجابته لاقتناص أفضل الفرص ،التي تؤهله لبلوغ أهدافه المعلنة والخفية وذلك في التنسيق بين العاملين ككل بمختلف مستوياتهم الإدارية ، وهذا من شأنه ضمان سير البناء الكلي للنسق وتحقيق أهدافه .

¹ عجال مسعودة، مرجع سابق الذكر، ص58 .

3- مصادر القيم :

ان الفرد يكتسب قيمه من عدة مصادر أساسية تحدده سلوكياته ناخذ منها :¹

3 1 «التعاليم الدينية :

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الامثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه" ، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله " من غشنا فليس منا " .

3 2 التنشئة الاجتماعية :

يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل افراد العائلة ، وتشير نظرية اريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد واسرة وتبدأ مع الام ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الاب والأخوة والجيران و زملاء اللعب ، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين افراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالمهم بافراد المجتمع الذي يعيشون فيه وقد نجد افراد يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح .

3 3 الخبرة السابقة :

تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الاوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض ان يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من الكبت وإهدار لحيته ، والشخص الامي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه .

3 4 الجماعة التي ينتمي اليها الفرد :

إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدرا اخر للقيم ، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثر الضغوط الاجتماعية عليه ، فنجد أحيانا أشخاص نشأوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير

1 محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، دط، 2002.ص112

دينية فان قيمهم الدينية ستتغير ، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة».¹

ان القيم الاجتماعية التي يكتسبها الفرد في حياته تكون مصادرها متنوعة ، وهذا التنوع من شأنه اثره الفرد عبر سيرورة حياته ليكتسب في كل مرحلة من مراحل حياته قيم جديدة ، من شأنها تحديد اولوياته واهدافه في كل مرحلة من مراحل حياته.

جدول (1): يمثل تصنيف القيم لدى فرنسيس و مايك وودكوك.

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا	القوة	إدارة الإدارة
النخبة دائما في القمة	الصفوة	
الأداء ملك	المكافأة	
عمل الأشياء الصحيحة	الفعالية	إدارة المهمة
عمل الأشياء بطريقة صحيحة	الكفاءة	
لا شيء مجانا	الاقتصاد	
العدل لا بد أن يسود	العدل	إدارة العلاقات
العمل معا بانسجام	العمل الجماعي	
من يهتم يكسب	القانون والنظام	
اعرف عدوك	الدفاع	إدارة البيئة
البقاء للأصلح	التنافس	
من يجرؤ يكسب	استغلال الفرص	

المصدر : ديف فرنسيس ومايك وودكوك ، القيم التنظيمية . ص 45

1 محمد سلمان العميان، مرجع سابق الذكر، ص 112

4- تكوين القيم التنظيمية :

"تعتبر قيم الافراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين : دافع غريزي والثاني مكتسب ، وقيم الافراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات " ¹.

ويؤكد كل من العالمان مندل وجوردان إن قوة القيمة لدى الانسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة ، حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقة وهي :

- القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخيا واسريا وجماعيا وثقافيا .
- عندما يكون الفرد متصلا عاطفيا بموضوع ما ، فانه سيكون من الصعب اقناعه بتغيير قيمه .
- الاختلاف في القيم يعود الى الاختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية .
- يسعى الفرد الى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين القيمة وقيم الجماعة التي ينتمي اليها .
- تكون القيم متشابهة الى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية اكثر انسجاما .
- تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق .
- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة " ².
- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة .

ان تكوين القيم هو في اساسه خليط بين ما هو ناشئ حسب الطبيعة البيولوجية للفرد التي تنبع من غريزته ، وبين ما هو مكتسب يتعلمه الفرد في مسار الحياة الخاص به ، هذا التداخل بين ما هو مكتسب وما هو اصلي يكونان خليط سلوك الفرد .

5- خصائص القيم التنظيمية :

ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي: ³

1 ناصر العدلي ، السلوك الانساني و التنظيمي ، معهد الادارة العامة، دط ، الرياض، 1995 ، ص130.

² نفس المرجع، ص130.

³ أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص ص99-184

5-1 نسبية:

القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع.

5-2 مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد (يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها).

5-3 ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم. وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس.

5-4 مرنة:

تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور، إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

5-5 تلقائية¹:

هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي، ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهياكل التنظيمية.
- هي أساس سلوك العاملين .
- منتشرة داخل التنظيم.

1 أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 185

- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم¹
- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة.
- نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب.
- صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

6- أهمية القيم التنظيمية:

«تعتبر القيم احد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ، ويعود السبب ذلك الى انها تشكل اساسا لفهم الاتجاهات والدوافع ، وتؤثر على ادراكاتنا وكذلك ينظر الى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك ، وتعتبر القيم كمييار يلجأ اليه الافراد اثناء اجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة ، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب ان تكون هذه الاهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح ، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الاخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة اوامر المسؤولين ، وبالتالي فانه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في اي مجتمع وذلك لفهم سلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد»².

ويقصد الكاتب من هذا الطرح ان يوضح لنا اهمية القيم التنظيمية من خلال جوانب دراسة السلوك التنظيمي بحيث ان القيم تولد الاتجاهات والدوافع ، التي ترتبط اساسا بالسلوك الانساني بشكل عام

¹ Mare Denney: Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement Formation, France, ESF éditeur, 2001, p:13

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق الذكر. ص 109

وسلوك التنظيمي بشكل خاص، بحيث ان فهم قيم المجتمع يفسر السلوكيات الصادرة عن ذلك المجتمع

- يشير العالم ماك ميري إلى اثر القيم في السلوك بالقول: " أن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحاً وأخلاقياً".¹

«وتعمل القيم كمعيار يستخدمها الفرد من اجل ارشاده في سلوكه اليومي، وهذه المعايير او المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام اليها في تقييم سلوكيات الفرد المختلفة ، كذلك تلعب القيم دورا بارزا في تحديد نوعية الافراد الذين يمكن ان يتوافق الفرد معهم .

في الحقيقة هنالك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها وهي القيم الاجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين والقيم التنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة وفعالية ، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون ، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة».²

بحيث ان القيم التنظيمية تتنوع بين قيم تنظيمية وقيم مهنية وقيم شخصية ، هذا التنوع يكون معيار اساسيا يستخدمه الفرد كطريق دال له يرشده في سلوكه اليومي .

كما يمكن اعتبار القيم التنظيمية في عصرنا هذا من أهم متطلبات التنظيم لحديث لأنها تحمل في مبادئها العناصر الأساسية التي تبني عليها سلوكيات الموظفين فيها و طرق استجاباتهم لها.

❖ و فيما يلي نتطرق لبعض النقاط التي تتمحور على أهميتها:

- إن القيم التنظيمية المعقلنة بمثابة المحرك الأساسي لسلوك و كقواعد توجه حسب مقتضاياتها كما يقول سعيد عبد الرحمان "هي التي تكمن في خلق السلوك و تعطيه المعنى و النوعية".³

ان القيم التنظيمية نتيجتها هي انعكاس لها يتمثل في السلوك التنظيمي .

- " تعتبر القيم بمثابة طريق محدد و الإطار الرسمي الذي يحدد أهداف المؤسسة و طرق الوصول إليها في المستقبل و رسم سياسات و طرق التسيير التي لا تتعارض مع قيم و سلوكيات البيئة الداخلية و كذا الخارجية.

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق الذكر، ص109.

² نفس المرجع ، ص 110.

³ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري، التنظيم في المنظمات المعاصرة، دار زهران، دط، عمان، 1999، ص14.

- إن تعدد القيم و اختلافها داخل المنظمة الواحدة يؤدي إلى تشتت الأفراد و اختلاف اتجاهاتهم و بالتالي يؤدي إلى فشلها، و لهذا فيجب أن يكون داخل كل منظمة قيم موحدة للجماعات و الأفراد تزيد و تماسكها و قوتها.¹
- "تنمية وعي الموظفين و التزامهم و تعزيز انتماءهم مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم و يحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة مما ينعكس بصورة ايجابية على فعاليتهم في العمل.
- تدعيم فرص العدالة و الحيادية الإدارية داخل المنظمات و في علاقات المنظمة مع الجمهور و بخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشأ مظاهر المحسوبية و الفساد الإداري".²
- القيم التنظيمية لها أهمية كبيرة في أي منظمة لأنها عنصر موجه للسلوك التنظيمي داخل البناء الكلي للمنظمات بوضع إجراءات و موثيق و لوائح تحدد القيم التي يسير وفقها التنظيم و تلزم العاملين بهذه اللوائح".³

7- القيم والأنماط السلوكية :

- تشكل غالبية جماعات مجموعة من القواعد والأنماط السلوكية التي تحكم بها سلوك أعضائها ، وتمثل الإطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، وتعتمد القواعد والأنماط السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة قواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم ، فاذا كان المجتمع يعطي أهمية لعناصر الملكية المادية بشكل أكثر من تقييمه للحياة الإنسانية للشخص فان قواعد وأنماط هذا المجتمع ستعكس مثل هذه القيمة.
- "يمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى قواعد عامة أو شعبية ، قواعد راسخة او حضارية ومحظورات او محرمات ، حيث توجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية تتلخص في أن هذه القواعد او الأنماط السلوكية تعتبر مرشدة للسلوك ناتجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي ، ويشير هذا الاتفاق إلى مشاعر الجماعة وما هو مرغوب فيه والعكس".⁴

¹ عبد المعطي محمد عساف ،مرجع سابق الذكر، ص41.

² نفس المرجع ، ص ص144،145.

³ مدحت محمد أبو النصر ، قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة ، الدار العالمية ، ط1 ، الجزيرة مصر ، 2008 ، ص54

⁴ ابراهيم الغمري ، السلوك الانساني و الادارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية ، دط، الاسكندرية، 1986 ، ص ص 141-144.

وبالتالي فان القيم هي عبارة عن تجسيد للمشاعر الإنسانية التي من شأنها إرشاد السلوك التنظيمي والدفع به إلى ما هو مرغوب والاستغناء عن الغير مرغوب .

8- القيم التنظيمية وأخلاقيات العمل:

توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها ، وهنالك بعض القيم التي بفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والقيم المهنية ، إذ أن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال ترغب أن يتوفر لدى العاملين فيها حد اعلي من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، لكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الادراك وهنالك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بالأخلاقيات العمل منها :¹

- السيطرة العشوائية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود تمييز في المعاملة بين الموظفين.
- تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بالانجاز المعاملات .
- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين .
- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة
- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل .

نستخلص من هذا إن أخلاقيات العمل تؤدي إلى مستوى رشد في السلوك التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف لدى العاملين في المنظمة إلى أن هذا له المعوقات المتمثلة فيما ورد .

1 بشير خضرا وآخرون، السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، ط1، 1995 ، ص ص 62-63

خلاصة الفصل:

إن القيم التنظيمية هي معيار وأساس تقدم المنظمة في شتى المجالات، ومدى الحرص عليها يعبر عن مدى اهتمام القائمين والرؤساء في تلك المنظمة على مصلحة البناء الكلي المكون لهذه المنظمة، والتي تمثل مصلحة العاملين الذين يشتغلون فيها ككل فهي روح المنظمة التي أن غابت قابلها ضعف وهوان بفضي إلى فشل في تحقيق أهداف تلك المنظمة، وبالتالي فشل المنظمة ومن يعملون ضمن نسقتها الوظيفي، وعلى هذا الاساس فان كل من قيم العدالة التنظيمية وقيم المشاركة وقيم الاربع التي حددها كل من ديف فرانسيس ومايك ودكوك كقيم ادارة الادارة ، ادارة البيئة ، ادارة العلاقات ، ادارة المهمة وما ينبثق عنها من اثني عشر نوع فرعي هي من ركائز التي وفقها يحدد النمط الذي يتخذه كل الفاعلين او العاملين اساس لهم في ادارة شؤونهم داخل العمل ، وبالتالي نستنتج ان للقيم التنظيمية اذا اصبحت تتداول كتقاليد او اعراف ضمن المنظمات فسيكون لها الاثر الكبير و الدور القوي في تطوير المنظمة وسعي بها قدما الى تقدم والازدهار .

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم السلوك التنظيمي:

2- خصائص السلوك التنظيمي.

3- أهداف السلوك التنظيمي :

4- مبررات دراسة السلوك التنظيمي

5- القيم وسلوك الفرد :

6- عناصر السلوك التنظيمي :

7- نماذج السلوك التنظيمي:

8- النظريات الإدارية والاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في

الإدارة:

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد جاء في أعقاب الثورة الصناعية العديد من التيارات والمدارس الفكرية والتنظيمية التي سعت إلى تعظيم أداء ومخرجات العمال داخل أرجاء المنظمات على تنوع أحجامها ونشاطاتها وأهدافها، ولقد كان الإنفاق السائد بين مختلف المفكرين والمنظرين في ذلك الوقت أنه ما من سبيل لتلافي هذه المعضلة السوسيو تنظيمية ، إلا من خلال الوقوف على تشريح وفهم وتفسير مكونات السلوكيات العمالية، ولقد تمخض على إثر تلك الدراسات والأبحاث العلمية رصد وتشخيص لأهم المحددات السوسولوجية والسيكولوجية المعيارية التي يتوجب على العمال التقيد بها.

إذا طرحنا على أنفسنا السؤال التالي :

ما الذي يهمنا من دراسة السلوك ، فحسب تصورنا فرمما تكون الإجابة هي أن أي فرد يهيمه معرفة نفسه وفهمه العميق لها وكذا فهمه لسلوك الإنسان الأخر الذي هو ضمن نسقه التنظيمي ، بمعنى ما الذي يدفعنا إلى تبني سلوك غير رشيد أو محبب ، ما الذي يدفعنا إلى تبني سلوكيات حميدة وجيدة ، وعلى هذا الأساس من هذه الأسئلة الجوهرية أصبح دراسة السلوك التنظيمي مطلب لدى الإدارة الحديثة ، فالرئيس في المنظمة يجب أن يكون على دراية بسلوك الإنسان لكي يستطيع إدارة منظمته ، وكذا معرفة ما يتطلبه التنظيم ككل من سلوكيات تؤدي في نهاية إلى تطويره وتحقيق أهدافه .

1- مفهوم السلوك التنظيمي :

من خلال أبحاثنا عن مفهوم السلوك التنظيمي ، أثار انتباهنا عدة تعريفات توضح أهم مفاهيمه ، وسوف نحاول التطرق إليها ، وهذا لإلقاء نظرة شاملة عن الموضوع.

أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه عدة تعريفات ، نأخذ منها على سبيل المثال:

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية ، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

يشمل السلوك التنظيمي التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظمة ، وعلاقة ذلك برضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء.

ومما سبق ، يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف الآتي¹:

"السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ، ويشمل ذلك:

أسلوب تفكير وإدراك العاملين ، شخصياتهم ، دوافعهم للعمل ، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت"².

حيث يربط دكتور فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة بفهم مختلف الجوانب المتعلقة بباطن النفسي لهؤلاء العمال داخل المنظمات وعليه يسهل تفسير ردود أفعالهم نحو سلوك معين .

و يعرف أيضا السلوك التنظيمي كما يلي :

"دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات، وذلك بغرض انسجام وترشيح تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية"³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط ، مصر، 2001 ، ص 17

² نفس المرجع ، ص 17

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دارحافظ للنشر والتوزيع ، ط1، السعودية ، 2003، ص22

ولدينا أيضا تعريف محمد سعيد سلطان:¹

"إن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات ، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية ، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات."

حيث يربط محمد سلطان السلوك بميدان المنظمة وما ينتج عنه من المفرزات القيمة التي تؤدي إلى إنتاج سلوك معين يختص بتلك المنظمة.

«هو المعلولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشآت سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة و متكاملة ، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية.»²
روينز: " العمل الذي يبحث فيه التأثير الذي تحدثه الأفراد و الجماعات والهيكلة التنظيمي على سلوك العاملين "

أيضا يعرف السلوك التنظيمي كما يلي :

« السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء العاملين ، و تأثيرات بيئة على منظمة و مواردها البشرية و أهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على منظمة و فاعليتها.»³
و بتعدد تعريفات السلوك التنظيمي نجد أيضا :

« يعرف السلوك التنظيمي بأنه فهم و توقع سلوك العاملين في المنظمة و من ثم التحكم و الرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة .»⁴

نستنتج من كل المفاهيم السابقة أن السلوك التنظيمي هو عبارة عن رد فعل في مضمونه ،بحيث يكون نتيجة حتمية لأفعال مسبقة تحدث للفرد أو عامل داخل التنظيم ، فالدارس للسلوك التنظيمي يميل إلى معالجة المواضيع التي لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة المهنية للعاملين داخل المنظمة.

2- خصائص السلوك التنظيمي :

" يتصف السلوك التنظيمي بخصائص معتبرة ،نوجزها في الخصائص التالية :

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، دط، مصر، 2002، ص13
² زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2006، ص 197 .
³ كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس السلوك لفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط 2، الأردن، 2004، ص 34 .
⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، دط، مصر، 2004، ص 35 .

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة للتفكير و بصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات الأساسية .
- يمكن تصور و فهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي ،وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر و السبب .
- ينظر للسلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات ،و كنتيجة يرتبط بمفاهيم كالأداء ،و كل ما يتعلق بالكفاءة و ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم .
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع و الحوافز و القيادة و القوة و الثقة و التفاوض و الاتجاهات و الإدراك و التعلم و ديناميكية المجموعات و إدارة النزاعات و التغيير و التطوير التنظيمي .¹
- "يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ،ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة ."²
- يهنأ من دراسة خصائص السلوك لتنظيمي معرفة أهم سماته ، كيف ومن أين يتكون وكيف يؤثر على التنظيم بسلبياته وإيجابياته.

3- أهداف السلوك التنظيمي :

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في الجماعة.

"إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل و يمكن إجمال الأهداف لدراسة السلوك التنظيمي كما يلي :

- التعرف على مسببات السلوك .
- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، السعودية ، ط 4 ، 2003 ، ص 24 .

² يوسف عنصر ، وباجي لتيتم ، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ، جامعة قسنطينة ، جامعة جيجل ، جامعة الوادي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد سابع ، جويلية 2014 ، ص 127

- التوجه و السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات . " " ¹

إن من أهداف السلوك التنظيمية تطوير وتنمية المهارات لدى العاملين في منظمة وذلك بتفسير السلوك التنظيمي ، والتنبؤ بالسلوك التنظيمي ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي نحاول شرحها كمايلي :

1-3 " تفسير السلوك التنظيمي :

تهدف إلى تفسير تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ، حيث أن فهم أي ظاهرة بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، مثال ذلك قد يترك بعض الأفراد العمل لأسباب عديدة ، و لكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر ، أو الروتين في العمل ، فان المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل " ² .

حيث إن تفسير السلوك التنظيمي يعتمد بدوره على مدى قدرة الرؤساء في العمل الإحاطة بجميع الجوانب التي تؤدي إلى سلوك مغاير عن المعهود .

2-3 التنبؤ بالسلوك التنظيمي :

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد التصرفات المترتبة على تصرف معين ، مثال ذلك يمكن الإعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي ، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية إتجاه التغيير ، و يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ، و من ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة ، وذلك بفهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل فيها أو خارجها . " " ³

إن سلوك الفرد عندما يفسر من قبل محللين ومتابعين يسهل عليهم أن يتنبؤ به وعلى هذا الأساس يضعون آليات علمية للسيطرة والتحكم فيه ، ذلك لكي يخدم أهداف التنظيم ككل .

3-3 " السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي :

يعد من أصعب الأهداف من بين النقطتين السابقتين ، مثال ذلك عندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد ببذل جهدا أكبر من العمل ، فان هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك ، و يتمثل وجهة نظر المديرين فان أعظم إسهام السلوك التنظيمي إضافة إلى تحقيق هدف السيطرة ، و التحكم في السلوك يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام . " ⁴

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

² نفس المرجع ، ص 198 .

³ نفس المرجع ، ص 198 .

⁴ نفس المرجع ، ، ص 199 .

رغم أن السيطرة والتحكم في السلوك يعد من أصعب الأهداف نظراً لان السلوك الإنساني في تغير مستمر ولا يستقر على حال ، إلا انه إذا توصلت إليه المنظمة تستطيع أن تحقق فعالية وكفاءة عاملها وبالتالي مضي قدماً في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

4- مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

" يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم ، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها ، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة تزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم ، لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري، في العنصر البشري إذن هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن كبر حجم التنظيمات الحديثة وضخامة عدد العاملين بها ينتج عنه عدة مشكلات على مستويات متعددة مالية وتنظيمية وفنية وغيرها من المشكلات وينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تجنب تلك المشاكل وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة".¹

- المنظمات إلى جانب كبر حجمها أصبحت تستعمل أساليب التقنية الحديثة ، الأمر الذي أضفى على المنظمات جانبا كبير من التعقيد ، حيث أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.

- الحاجة لفهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المنظمات ، فهناك فئة من المتعاملين معها تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من متعامل إلى آخر ، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم ، مما يخلق الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين. تغير اتجاهات العاملين ودرجة تعاونهم ومستويات إبداعهم وتغييرهم وتقبلهم للتغيير والتطوير.

¹ يوسف عنصر ، وواجي لتيتم ، مرجع سبق ذكره، ص 137

- فهم السلوك التنظيمي يتيح المزيد من التفهم للفرد ولدوافعه وملكوات شخصيته وما يهدد نفسيته من القلق والصراع والإحباط الذي قد يتعرض له نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة التنظيمية

- زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين ، وعلى تحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه ، فالإدارة تعتبر مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة.

5- القيم وسلوك الفرد :

" سلوك الفرد وتعامله مع بيئته الخارجية يخضع لنوعية القيم التي يؤمن بها فنجد أن :

- الشخص الموكل إليه اتخاذ القرار لحل مشكلة ما سيختار من البدائل المتاحة ما يتفق مع قيمه .
- القيم توجه الشخص إلى كيفية التعامل مع الغير .
- قيم الشخص لا بد أن تنعكس في سلوكه ، تصرفاته وتفاعله مع الأفراد والجماعات .
- قيم الفرد لا بد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان ، ويكون تعامله مع الغير مبني عليها وفي إطارها .

بتوفر هذه الشروط السالفة الذكر نستطيع القول أن :

- تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته .
- تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية .
- تتكون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية .
- تفاعل أفراد المجتمع ، يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية ، الاقتصادية ، الاجتماعية، و السياسية "1

نستنتج من هذا إن القيم لها اثر كبير وواضح في تبني الفرد لسلوك معين ،وعلى هذا الأساس يتعامل الفرد مع بيئته سواء كانت داخلية في التنظيم ، أو خارجية عن التنظيم كالمجتمع ، فيبدي سلوكيات تعبر عن مخزون قيمه التي قد اكتسبها من قبل سواء اكتسبها من قيم المجتمع الذي يعيش فيه أو قيم التنظيم الذي يعمل فيه.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطنجم ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دارحافظ للنشر والتوزيع ، ط1، السعودية ،

6-عناصر السلوك التنظيمي :

1-عناصر السلوك الفردي :

”وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس و التي يجب دراستها لفهم هذا السلوك ، و التنبؤ به و توجيهه و هذه العناصر هي :

- الإدراك : و هو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله و كيف يفسر و يفهم المواقف و الأحداث من حوله ، و كيف يؤثر هذا الإدراك في حكمه على الآخرين و على تصرفاته و اتخاذ القرارات .
- وهو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكم ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف منظمات .
- التعلم : وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم ، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك .¹
- التعلم يجب أن يشتمل على كل الدراسات التي من شأنها تطوير فكر العاملين داخل الإدارة وتحسينه للأفضل .
- الدافعية : وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية العاملين ، و في التسلح ببعض الأدوات و المهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين و رفع حماسهم في أعمالهم .
- تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يديه الفرد في العمل ، تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل .
- الشخصية: و هو موضوع يساعد المدير على فهم المكونات و الخصائص الشخصية و تأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم ، و هو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية الإسكندرية،دط ،مصر ،2003،ص 46 .

- "جيلفورد" شخصية الفرد هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته "
- "ألبرت" التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية ، النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة ."
- **الاتجاهات النفسية :** و هو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء و مشاعر و ميول الناس للتصرف في مواقف معينة ، و كيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل " " ¹.
- "شين" الاتجاهات استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة ."

2-6 الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة ، فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها ، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة .

3-6 التكنولوجيا :

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة ، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء ، فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل ، و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية ، كما أن لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل ، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل .

4-6 البيئة :

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها ، و أيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع ، و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع .

نميز بين البيئة الداخلية والخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثير الواضح على السلوك الأفراد .

¹ احمد ماهر، مرجع سابق الذكر ، ص 46 .

كبير على العاملين في المنظمة ، فهي تؤثر في سلوكهم و اتجاهاتهم و تؤثر في ظروف العمل ، و درجة المنافسة ، و هذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات . " " 1

7- نماذج السلوك التنظيمي :

إن السلوك التنظيمي ينقسم إلى ثلاث نماذج أساسية نذكر منها : نموذج السلوك الفردي ، نموذج السلوك بين فردين ، ونموذج سلوك الجماعة ، تهدف هذه النماذج الى تشخيص سلوك الفرد ومعرفته وذلك من خلال معرفة وتفسير العلاقة بين مختلف المؤثرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها الإنسان وهي كالتالي :

1-7: نموذج السلوك الفردي

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال ثلاثة مبادئ هي:

1-1-7 مبدأ السببية : ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك ورد

فعل ناتج عن مؤثر خارجي معين ، ولكي تفسر سلوك أي فرد لا بد من البحث وراء أسباب

هذا السلوك من تأثر بالعوامل البيئية المحيطة بالأفراد وكذا العوامل الوراثية الخاصة بكل فرد.

2-1-7 مبدأ الحاجة أو الدوافع : إن وجود أسباب تستوجب بالضرورة وجود حاجات أو

رغبات أو دوافع محرّكة لهذا السلوك.

3-1-7 مبدأ الهدف : هو آخر مرحلة ونقطة في الطريق الذي يسلكه الفرد بواسطة سلوك ما

لتحقيق هدف معين " 2.

فالسلوك الإنساني هو نشاط مستمر بداية وجود سبب ثم وجود دافع ما وينتهي الوصول لتحقيق

هدف معين.

2-7: نموذج سلوك بين فردين :

كون الفرد يتأثر بالعالم المحيط به و الأفراد الذين يتعامل معهم وبلقائي يتأثر سلوكه ، فسلوك الفرد

الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني ، وسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد ، ولكنه

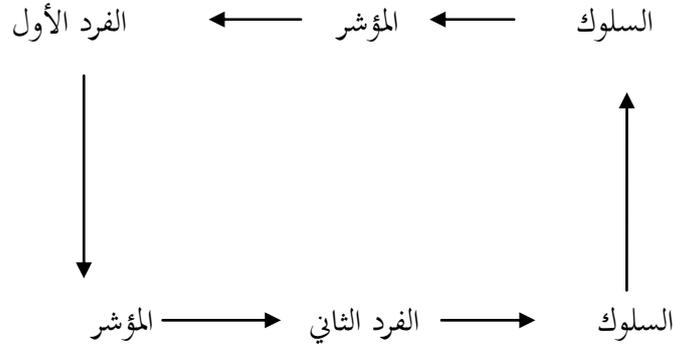
ليتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه ، مثال على ذلك : إذا كان سلوك الفرد الأول

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق الذكر ، ص 36 .

² نفس المرجع ، ص 37.

غاضبا، فإن ذلك السلوك بسبب نفس السلوك للفرد الثاني فالتفاعل بين فردين يؤدي بالضرورة إلى نقل خاصية سلوك الطرف الواحد إلى سلوك الطرف الثاني.

الشكل رقم (01): يوضح نموذج السلوك بين الفردين



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، ص 36 .

3-7 نموذج سلوك الجماعة:

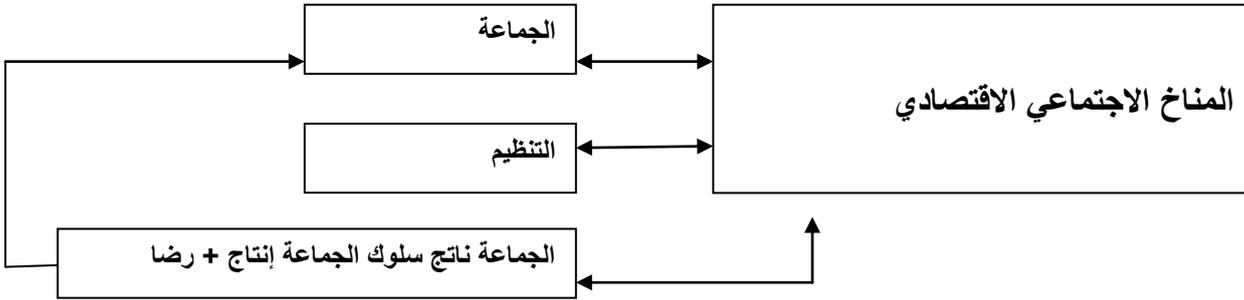
"نجد أن تفاعل فرد مع الجماعة يعني انه يقبل الاندماج مع الجماعة وكل فرد من هذه الجماعة يتفاعل سلوكه مع كل أعضاء الجماعة ، فيجب أن يكون سلوك الفرد ناتج من سلوك الجماعة وبالتالي يستلزم ان الفرد يرتبط بالجماعة من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه.

ويتكون سلوك الفرد وفق لهذا النموذج من العناصر التالية:

- الجماعة.
 - المنظمة التي توجد بها الجماعة ¹.
 - المناخ والظروف الاجتماعية. ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل وأن أي خلل في هذه العناصر يستوجب خلل في سلوك (سلوك غير سوي)
- (سلوك غير تنظيمي) ككل كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق الذكر ، ص 36 .

الشكل رقم (02): يوضح نموذج سلوك الجماعة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، ص 38

7-4 النموذج المتكامل للسلوك الإنساني¹

إن السلوك الإنساني لكي يكون متكاملًا لا بد من توفر ثلاثة عوامل محددة لتكامل السلوك الإنساني وهي:

7-4-1 العوامل الخاصة بالفرد : وتشمل مايلي

أ/ إدراك أو تفكير الفرد : أي أن سلوك أو تصرف الفرد ناتج عن الأفكار ، فالتفسير أي سلوك الفرد يجب فهم الطريقة التي يفكر بها لكي يتوافق السلوك مع الأفكار.

ب/ دوافع سلوك الفرد: يفسر و يتحدد بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد إشباعها ، فلا نحكم على أي سلوك حتى نتعرف على دوافع ورغبات وحاجات الفرد التي أدت به إلى إحداث هذا السلوك.

ج/ اتجاهات الفرد : تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد ، يعني معرفة اتجاهات الفرد يوحى إلى معرفة السلوك.

د/ خصائص شخصية الفرد : إن خصائص الفرد بالإضافة إلى ما سبق كلها تدخل في تكوين السلوك

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق الذكر ، ص 38

الإنساني وهذه خصائص ناتجة بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة للفرد¹

7-4-2 العوامل الاجتماعية للإنسان:

يعتبر الفرد عنصر يشترك في جماعات متعددة كالأُسرة ، يتفاعل الفرد مع جماعات العمل فان ذلك ينعكس على سلوكياته وتصرفاته وبللتالي فان أهداف الفرد تتحدد من أهداف الجماعة ويتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة ونوعية لاتصال وكذا لأفكار السائدة في المنظمات .

8- النظريات الإدارية والاتجاه نحو دراسة نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة:

إن السلوك التنظيمي قد درس من قبل الباحثين في شتى العلوم عبر سيرورة من المراحل عبر التاريخ ، ميزتها نظرية الإدارة العلمية لعالم الأمريكي فريدريك تايلور ونظرية البيروقراطية للألماني ماكس فيبر وهي كالآتي :

8-1 نظرية الإدارة العلمية :

” هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور ، وقد إعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين ، وكان تايلور قد مارس عددا كبيرا من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي امن بان العاملين يمكن برمجتهم للأداء الفعال في المؤسسات الصناعية ، وكان يعتقد هو وزملاؤه إن الأفراد يمكن تحفيزهم على العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه وقد تبلورت آرائهم فيما بعد في عدد من المبادئ التي تحكم العمل الجاري كان أهمها :

- تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
- تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه .
- ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله .
- وهكذا نجد إن المكونات الرئيسية للإدارة العلمية تتلخص فيما يلي :
- التنظيم الهرمي .

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكر، ص 39 .

- الإشراف الدقيق.
- الضبط المركزي الشديد.
- تحديد المهمات بدقة ووضوح. " 1

إن مدرسة الإدارة العملية جاءت في وقت أصبح فيه يجب على الباحثين أن يتخلصوا من مشكل الفوضى في العملية الإنتاجية والتنظيمية داخل المؤسسة ، وهي أول عمل فعلي يقوم به فريدريك تايلور لكي يتجاوز مشكلات والعوائق التي كانت آنذاك .

2-8 النظرية البيروقراطية :

"لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر احد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري ، حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية ، وقد ميز فيبر ثلاث أنواع من السلطة : السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي، والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير ، وأخير السلطة العقلانية القانونية وهي سلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون " 2.

إن النموذج البيروقراطي الذي أنتجه ماكس فيبر و المحدد بالقوانين واللوائح التنظيمية اثبت فاعليته في نتائج العمل الإنتاجي أسس علم الإدارة التنظيمية بالمعنى الهرمي، حيث التزمت به جل الإدارات في العالم الغربي حينما ترجمت كتاباته إلى الإنجليزية والفرنسية .

وقد تضمنت البيروقراطية تقسيم العمل وتنظيم السلطة هرميا بحيث تصبح القيادة في الإدارة كما القيادة في جيش رئيس ومرؤوسين، هذه علاقة بين طبقات الوظيفية حددت بقوانين وأنظمة واضحة تحكمها بحيث تصبح العلاقة بين العاملين في المؤسسة علاقة عقلانية لا تتأثر بالأمور الشخصية والعاطفية.

¹ فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، كلية التربية دمياط

جامعة المنصورة، مصر ، ص52

² نفس المرجع ، ص56

8-3 الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة:

إن أصحاب الأعمال شعروا بان مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم برغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية للعمال إلى أنها أصبحت عاجزة عن الحفاظ على المستوى الجيد في الإنتاج ، وعلى هذا الأساس قامت المؤسسات بتوجيه خبراء الإدارة للبحث عن البديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس .

" يعتبر التو مايو Elton mayo من أوائل الذين اثبتوا ذلك من خلال الأبحاث التي أجريت على عمال شركة الكهرباء الغرب The western Electric company .

وقد طرحت الأسئلة التالية كبداية مرحلة جديدة من علاقات العمال بالعمال وأصحاب العمل :

- هل أصبح العمال فعلا مرهقين ؟
- هل فترات الراحة فعلا مرغوبة ؟
- هل تخفيض ساعات العمل أمر مرغوب ؟
- ما تأثير تغيير أدوات وأجهزة العمل؟
- ما موقف العمال من الأعمال الموكولة إليهم من الشركة ؟
- لماذا ينخفض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد بدأت الدراسات تبحث عن إجابات لهذه التساؤلات وغيرها من الدراسات النفسية وليس في الأحوال المادية للعمل والعمال .

وقد بدأت تتردد مصطلحات جديدة مثل الروح المعنوية ، والدينامكية والجماعات والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز¹

ويمكن القول إن من أهم منجزات هذه الفترة هي :

- تركيز أهمية السلوك الإنساني في إدارة المؤسسات .

¹ فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، مرجع سابق الذكر، ص66

- تأكيد أهمية الجماعات في المؤسسة وتأثير العلاقة الشخصية بين أفراد الجماعات على العمل في المؤسسة والإنتاج فيها.

8-4 الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة (المدرسة السلوكية):

"كان من انتقادات الاتجاه التقليدي انه وجه عنايته للمؤسسة الرسمية ناظرا إليها كمرکز للإنتاج وتحقيق الربح فالأهمية القصوى لتطور وسائل الإنتاج وتخفيض كلفته ، كل ذلك بمعزل عن الإنسان الذي ينظر إليه كجزء من عملية الإنتاج ضمن قوالب جامدة لا تراعي الفروق بين الأفراد ، ولا تلتفت كثيرا إلى الاختلاف في ظروف بين المؤسسات .

لقد جمع الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإداري التنظيمي جميع الاتجاهات السابقة وأضاف إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق التي كشفت عنها الدراسات في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسات الإنسان والعلوم السياسية والاقتصادية.

يعتبر هذا الاتجاه الجديد امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية ، لأنه يقرأ بأن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة ، وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي ، ولذلك يمكن إيجادها وإثارها بالحوافز والتعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى ."¹

إن المدرسة السلوكية كانت نقلة نوعية يصبغها الجانب المتطور عن مدرسة العلاقات الإنسانية فهي تعتبر امتداد لها ، لكنها أضافت الجديد في كل من دراسات شيبستر برنارد و هيربرت سيمون وفي دراسات كل من فليكس بوثلز ترجر ووليم ديسكون حيث كان لهم اثر فعال في تطوير النظرية السلوكية .

¹ فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، مرجع سابق الذكر، ص66

خلاصة الفصل :

إن العنصر البشري على مر العصور هو المحرك الرئيسي لمعظم أوجه النشاط الحضاري ، إذا اعتبر المورد الذي بدونه لا يمكن الوصول إلى نتائج وأهداف بالمستوى المرغوب فهما بلغت درجة تقنية أي منظمة ومهما بلغ اعتمادها على الآلة إلا ويكون العنصر البشري المتغير الرئيسي في معادلة تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس فإن الحكم على فعالية أي تنظيم يمر عبر درجة فعالية أعضاء الذين ينتمون إليه ، وهذا هو السبب الذي دفع معظم المفكرين سواء القدماء أو المحدثين إلى السعي نحو معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به هذا العنصر البشري من اجل تحقيق أهداف أي مشروع ومن منطلق كون أن العنصر البشري هو في النهاية : مجموعة من السلوكيات فإن فهم السلوك أعتبر مطلباً أساسياً لزيادة فعالية وكفاءة الأداء ، فكل تنظيم مهما بلغ تعداد البشري فإنه يجب أن ينظر إليه كونه مجموعة من السلوكيات وبتالي فتنمية المؤسسة تعني تنمية وترشيد السلوك وإصلاح وتغيير المؤسسة يعني إصلاح وتغيير وترشيد السلوك التنظيمي للعاملين داخلها ، وعلى ضوء هذا الطرح فإن دراسة خصائص والأهداف السلوك التنظيمي والربط بين القيم التنظيمية وسلوك الفرد داخل المنظمة هي من الأهداف التي كانت قد سطرت في هذه الدراسة .

الجانب الميداني

الفصل الرابع : منهج البحث والطرق الميدانية

الفصل الرابع: منهج البحث والطرق الميدانية

تمهيد

1- الدراسة المنهجية

1-1 التعريف بمجتمع البحث (جامعة غرداية)

2 - طرق المنهجية للدراسة

1-2 مجال الدراسة (عينة البحث)

2-2 أدوات جمع المعلومات :

2-2-2 الاستمارة

2 3 منهج الدراسة

2 4 خصائص عينة الدراسة

استنتاج خصائص عينة الدراسة

3 - تحليل ومناقشة النتائج

1-3 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

2-3 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

الاستنتاج العام

تمهيد :

يعد التفكير العلمي هو أول منطلقات البحث العلمي الذي يعتمد في بحثه الخارجي على درجة كبيرة من الإلمام بالتقنيات والأدوات المنهجية وحسن استخدامها من أجل تمكن الباحث من الوقوف على الحقائق بدقة وكفاءة عالية

وعلى هذا الأساس فإن الظواهر الاجتماعية لها طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من الظواهر البيولوجية والفيزيائية والطبيعية ومنه يقتضي الباحث في العلوم الاجتماعية استخدام مناهج و أدوات معينة دون أخرى تأخذ في اعتبارها كافة الخصائص الواقع التنظيمي الاجتماعي داخل تنظيمات والمؤسسات .

وانطلاقاً من هذه الأهمية فإن الأخذ بتقنيات منهجية ، أساليب بحث علمية مناسبة لطبيعة الموضوع محل الدراسة إنما تمكننا من إضفاء صبغة علمية ومصداقية على البيانات وعلى النتائج المستخلصة وكذلك على البحث بمجمله .

1 - الدراسة المنهجية .

1-1 التعريف بمجتمع البحث (جامعة غرداية) :

إن جامعة غرداية استأنفت وجودها الفعلي على ارض الواقع كملحقة تابعة لجامعة الجزائر حيث تمت انطلاقتها خلال الموسم الجامعي 2005/2004 بفتح تخصصين : التاريخ و علم الاجتماع و في 2005/08/16 تم إنشاء مركز جامعي بمعهدين : معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية و معهد العلوم التجارية ، مع فتح تخصصات جديدة بداية من الموسم الجامعي 2006/2005 : أدب عربي ، الحقوق ، علم النفس .

و في 2012/01/12 أضيف معهدين بالتالي أصبح المركز يجوي على التخصصات التالية:

__ معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

__ معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

__ معهد الآداب و اللغات .

__ معهد علوم الطبيعة و الحياة .

وفي 2011/12/14 ارتقى المركز الجامعي لغرداية إلى درجة جامعة بفضل جهود إدارتها وأساتذتها وعلى رأسهم مدير الجامعة.

2 - الطرق المنهجية للدراسة

1-2 مجال الدراسة (عينة البحث) :

تقتضي القواعد المنهجية للدراسة اختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع البحث و لكل دراسة طبيعتها و مميزاتها التي تكون موجهة لها في اختيار ما يلائمها من أساليب المعاينة وفي دراستنا هذه اخترت:

العينية العمدية¹ " وهي العينة التي يعتمد الباحث فيها الباحث أن تكون مقصودة لأنها في نظره ممثلة للمجتمع الأصلي"²

و قد انطلقت عيني من مجموع الموظفين الإداريين الذين هم تحت السلم الهرمي للأمانة العامة وسلم الهرمي للمكتبة المركزية ومديرية الفرعية المديرية الفرعية للوسائل والصيانة كممثلون لموظفي ج امعة غرداية و الذي يقدرون بمئة وخمسون (150) موظف موزعة على المصالح التابعة لها و هي :

الأمانة العامة

مصلحة المستخدمين

مصلحة الميزانية و المحاسبة

مصلحة الوسائل و الصيانة

مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

المكتبة المركزية

المكتبة المركزية

المكتبة الجديدة

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

مصلحة الوسائل والجرد

مصلحة الأرشفة

مصلحة النظافة والصيانة

و اختيارنا لهذه العينة مبني على أنها عينة تمثيلية لمجتمع البحث المتمثل في مجموع الموظفين العاملين في إدارة الجامعة.

¹ عبد الغني عماد ، مرجع سابق الذكر ، ص52 .

² رشيد زرواني ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، د ط ، الجزائر، 2004 ، ص186

2-2 أدوات جمع المعلومات :1-2-2 الاستمارة :

الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وموجهًا نحو أجوبة محددة ترسل عبر البريد أو يسلم إلى الأشخاص المختارين كأفراد في عينة البحث ، وذلك لتسجيل إجاباتهم عليه ثم إعادته ثانياً ومن أهم مزاياه انه يسمح بالحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في اقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ،وعليه اعتمدت في هذا البحث على تقنية الاستمارة لجمع أهم البيانات الضرورية للبحث تعرف الاستمارة على أنها " مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة ،و المرتبطة بعضها البعض الأخر بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث " ¹.

احتوت الاستمارة على 38 سؤال ، حيث ضمت أسئلة البيانات الشخصية وأسئلة المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ،وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من الأعضاء الأساتذة بالجامعة غرداية وخارجها ، وقد حكم الاستاذ قمانه استاذ محاضر في جامعة غرداية بالحكم جيد لأسئلة العدالة التنظيمية و المشاركة التنظيمية وأوصى بملاحظات حول المتغير التابع منها " فتكون في أسئلة نريد من ورائها البحث عن درجة مطابقة سلوك المبحوثين مع ما تتطلبه الوظيفة والقوانين التي توطرها، أي نسأل ما إذا كان العامل يؤدي مهامه بتفان وأكبر درجة من المهنية والمسئولية ويقوم بتطبيق ما تنص عليه قواعد أداء المهام ، أي نبحث ما إذا كان سلوكه يتماشى وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، لأننا سنربط هذا بمتغيري العدالة والمشاركة، وما إذا كانت تؤثر في ذلك بالسلب أو الإيجاب "

كما حكمها عدد من أساتذة غرداية بالقول لا بأس وجيد ،وسرد بعض الملاحظات في البيانات الشخصية والتي تم أخذها الباحث بعين الاعتبار .

كما وزعتها على عدد من الإداريين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة فاوصو بالحكم الجيد عليها .
وعلى هذا الأساس وزعتها بشكل مباشر على مبحوثين في عينة بحثي .
وقد اخترت في بحثي هذا جامعة غرداية كميدان للبحث و الدراسة .

1 هاني عرب ، مهارات البحث العلمي ، ملخصات هاني عرب ، د ط ، 1427 ، ص 64 .

2 3 منهج الدراسة :

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى منهج علمي ويقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹.

ومنه فتحسيد البحث العلمي لا يكون إلا من خلال دراسة وتحليل النتائج ومختلف البيانات المتعلقة بالعينة والتي تم جمعها من خلال وسائل وتقنيات يتبعها الباحث وفق منهج معين أو عدة مناهج على حسب ما اقتضته ضرورة الدراسة وشرط في منهج ان يكون ملائم لمتطلبات بحثه السوسولوجي بحيث انه من أهمية الدرجة الكبيرة التي لا يمكن الاستغناء عنها وخاصة في الدراسات السوسولوجية "فقيمت البحث العلمي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأسلوب الذي يتبعه الباحث لبلوغ الأهداف المتوخاة من بحثه، فان صحة الطريقة المنتهجة للوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضيء على الدراسة أو البحث طابع الجدلية و إعطاء تفسيرات صادقة و معبرة عن الواقع"²

وعليه فالبحث في أساسه الأول هو عبارة عن تحقيق أهداف مسطرة كان الباحث قد افترضها في بحثه بمعنى إن البحث لا يخلو من أهداف يسعى إلى تحقيقها عبر مجموعة من المراحل والخطوات تتكاثف فيما بينها وتجتمع في قالب كلي يفسر من خلاله الظاهرة المدروسة وتحت هذا السياق تفسر "مادلين غراويتز" المنهج على انه: "مجموعة متناسقة من العمليات المستعملة لبلوغ هدف أو مجموعة من الأهداف، جملة من المبادئ التي توجه كل بحث منظم، و جملة من المعايير التي تتيح اختيار التقنيات و تنسيقها"³ وبالتالي فان دور المنهج يتمحور في أساسه حول تقديمه للباحث خيارات منهجية تخدم أهداف بحثه وتعطيه الأفق الواسع والنظرة الشاملة للتقنيات المستعملة حيث أن البحث العلمي غني إلى درجة كبيرة بالمناهج المتعددة التي تخدم البحث والدراسة ككل ، ففي بحثنا هذا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقيس الظاهرة في حالتها الراهنة ، من حيث خصائصها أشكالها وعلاقتها ،

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية اسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، دط، 1998، ص86.

² عمار بجوش، دليل الباحث في المنهجية و الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1999، ص22.

³ مادلين غراويتز ، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، ط1، دمشق، 1993، ص ص10-11.

والعوامل المؤثرة فيها، حيث لا يتمثل فقط هذا المنهج في جمع البيانات وتبويبها وعرضها ، بل إنه يشتمل على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها، من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات التي تساهم في التراكم المعرفي، ومن أساليب المنهج الوصفي هناك : دراسة الحالة ، تحليل المحتوى . ويرى عبد الغني عماد أن أسلوب دراسة الحالة في المنهج الوصفي من حيث كونها تعتمد المقاربة الخاصة لظاهرة مميزة في نظر الباحث أي انه يطمح إلى الوصول إلى العام من خلال الخاص ، وليس العكس إنها تعتمد منهجياً إلى تعمق ، بكل الأساليب التي يراها الباحث مناسبة في الظاهرة التي تقوم بدراستها ، إذا على الباحث أن يفكر ملياً في الخصائص ومميزات أبعاد الظاهرة أو يستنبط الأساليب المقاربة الأنسب ، فلا قاعدة مسبقة لدراسة الحالة¹.

ومن كل ما سبق نستنتج أن المنهج الوصفي . هو عبارة عن الدراسات التي تعنى بتقييم الاتجاهات ، أو تسعى للوقوف على وجهات النظر، أو تهدف إلى جمع البيانات الديمغرافية عن الأفراد، أو ترمي إلى التعرف على ظروف العمل ووسائله، كلها أمور يحسن معالجتها من خلال المنهج الوصفي. والمنهج الوصفي ليس سهلاً، كما قد يبدو، فهو يتطلب أكثر من مجرد عملية وصف الوضع القائم للأشياء. إنه ككل مناهج البحث الأخرى يتطلب اختيار أدوات البحث المناسبة وتأكد من صلاحيتها وكذلك الحرص في اختيار العينة والدقة في تحليل البيانات والخروج منها بالاستنتاجات المناسبة.²

وعليه فأننا اعتمدنا المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة في دراستنا هذه.

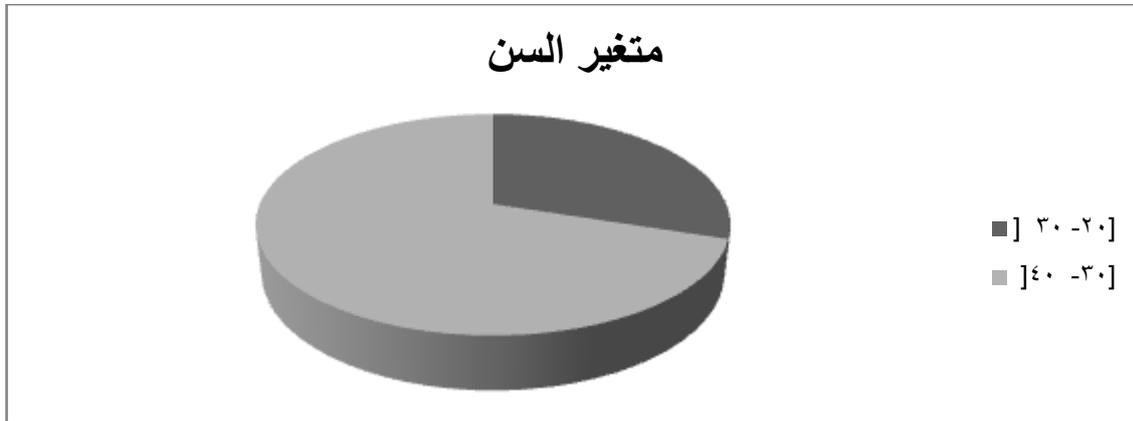
1 عبد الغني عماد ، منهجية البحث العلمي ، بين النظرية و التطبيق ، المكتبة المصرية، دط ، مصر، 2004، ص 41

2 عبدالرحمن عدس: أساسيات البحث التربوي، دار الفرقان، ط3، عمان، 1999، ص 101.

2 4 خصائص عينة البحث :

أ- توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	السن
30%	45] 30 - 20]
70%	105]40 - 30]
100%	150	المجموع Σ



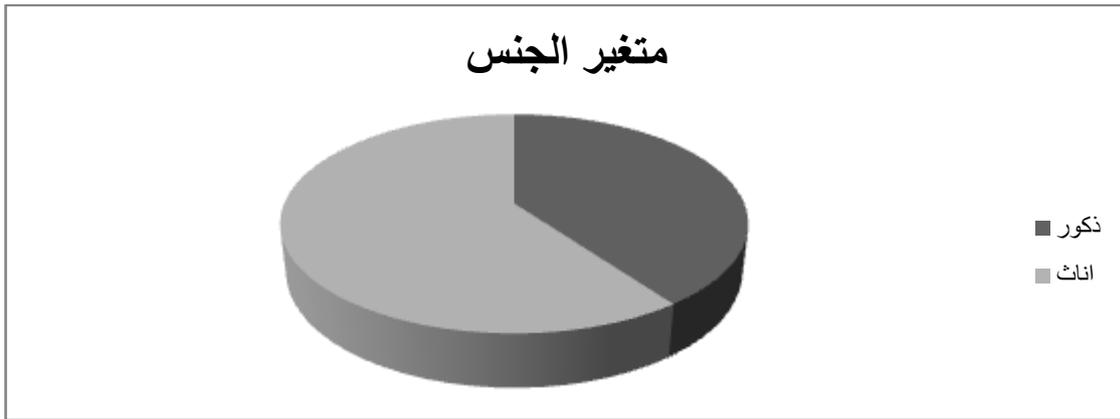
المصدر من : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول يتبين أن نسبة 70% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة و تليها نسبة 30% هم من الفئة العمرية 20 إلى 30 سنة . و منه يتضح أن معظم أفراد العينة يفوق سنهم 30 سنة.

فهدف إدارة الجامعة من هذه النسب هو الرغبة في الإستثمار في موارد لديها الخبرة اللازمة في العمل الإداري والتنظيمات بشكل عام حيث سعت إدارة الحرم الجامعي إلى الاستغلال الأمثل للمناصب المالية الممنوحة لها بحيث تحقق الأهداف العامة المسطرة من قبل الجامعة في وقت قياسي وحتى لا تكون الخبرة المهنية ركيزة يعتمد عليها لتحقيق الانسجام الإداري والتوازن الهيكلي وهذا التقدم في مجال العمل والإدارة لا يكون إلا بعقول مشبعة بخبرة العمل مختلطة بالرزانة التي تميز الأفراد الذين يكونون سنهم فوق الثلاثين بشكل عام.

ب- توزيع الباحثين حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	الجنس
40%	60	ذكور
60%	90	إناث
100%	150	المجموع Σ

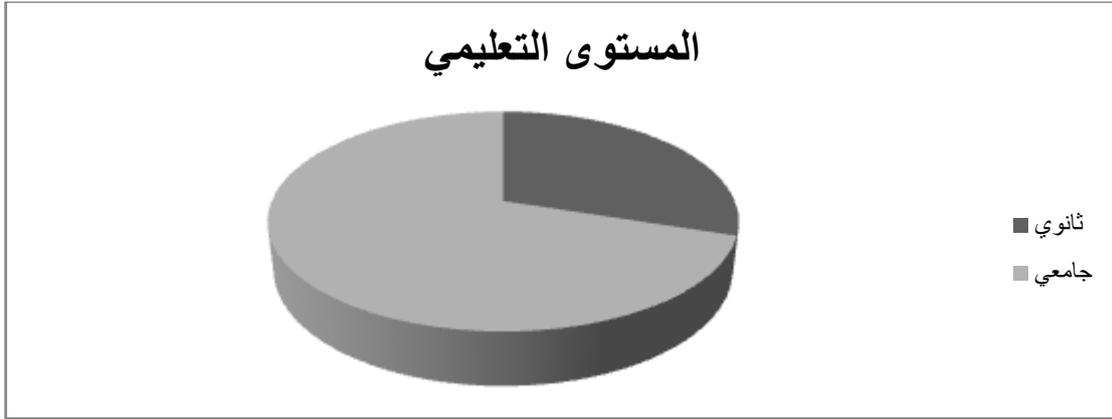


المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول تبين أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور من حيث مجموع أفراد العينة فنجد أن الذكور يمثلون نسبة 40% و الإناث يمثلون نسبة 60% وهذا راجع إلى ما يعطيه التنظيم في الجامعة من امتيازات للعمل و مشاركة المرأة العمل في الإداري بدون خلفيات اجتماعية كون العمل في الجامعة كقطاع تنظيمي يقضي بضرورة إدماج المرأة والاستفادة من مختلف مهاراتها التنظيمية .

ج- توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	المستوى التعليمي
30%	45	ثانوي
70%	105	جامعي
100%	150	المجموع Σ



المصدر : من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول أن المستوى التعليمي لأفراد العينة و الذي تتراوح نسبتها ما بين الجامعي بنسبة 70% مقابل بنسبة 30% الثانوي وعليه نستنتج أن الطابع الإداري التنظيمي في جامعة ككيان أكاديمي يستلزم جلب العمال ذوي المستوى العالي و معظم الملتحقين بالجامعة هم ذوو كفاءة لا تتجاوز 15 سنة .

ومنه فاستقطاب الجامعة لحملة الشهادات الجامعية له ما يبرره من بحثها عن الكفاءات و توفير مناصب عمل لهم وكذا مواكبة تطور العلمي والإستفادة من مؤهلاتهم الأكاديمية وتطويرها للصالح العام ككل.

د- توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة:

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	سنوات الخبرة
77.5 %	116] 07 - 01]
22.5 %	34]15 - 07]
100 %	150	المجموع ∑



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول فان مقياس الخبرة منقسم إلى قسمين فمعظم أفراد العينة لهم خبرة تتراوح ما بين السنة و 7 سنوات بنسبة 77.5% و تليها نسبة 22.5% الذين يمثلون سنوات الخبرة من 7 سنوات إلى 15 سنة و هذا راجع لكون الجامعة حديثة النشأة و التحاق موظفين جدد كل سنة بها .

كما أن الجامعة منذ أن افتتحت حققت عدة إنجازات علمية مما عاد عليها بفائدة التوسع في هيكلها التنظيمي وعليه فان تزايد حجم الإطار التنظيمي يستدعي استقطاب جديد للموظفين كل سنة .

استنتاج خصائص عينة الدراسة:

من خلال نتائج البحث في دراسة البيانات العامة يتجلى لنا أن أفراد العينة لهم سمات مشتركة بحيث أن الفوارق العمرية قليلة بينهم وهذا من شأنه أن يضيف توافقاً فكرياً ومعرفياً خاصة أنهم يتوزعون على من هو ثانوي ومن هو جامعي بحيث أن جامعي يشكل النسبة الأكبر من الكفاءات الإدارية على مستوى الجامعة الأمر الذي يؤهلهم إلى العمل في إطار العقلية أكاديمية السائدة خصوصاً أن خبرة معظمهم لا تفوق عمر الجامعة كهيئة علمية كما أننا نلاحظ أن أفراد العينة البحث يكون فيه العنصر النسوي هو الأعلى نسبياً هذا الأمر الذي من شأنه تجنب الحرج في الإدماج المهني في الجامعة كصرح أكاديمي وعليه نستنتج أن الإطار التنظيمي بكل توجهاته وأنساقه المختلفة المتجانسة في ما بينها تحقق درجة عالية من الفهم لأفراد العينة وفهماً لسلوكيات الصادرة عنها فالتغيرات المتمثلة في الخصائص الشخصية للعينة تعتبر مرجعاً أساسياً لفهم وتفسير واقع السلوكيات التنظيمية لدى عمال الحرم الجامعي .

3- تحليل ومناقشة النتائج:**3-1 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

جدول رقم (6) يمثل العلاقة بين الوضا عن معاملة الرئيس و تأدية مهام الإدارية بتفان وإتقان

المجموع	لا	نعم	تطبيق المهام الموكلة	
			رضا عن معاملة الرئيس في العمل	نعم
108	10	98	التكرار (ك)	نعم
%100	%09.26	%90.74	النسبة المؤوية (%)	
42	12	30	التكرار (ك)	لا
%100	%28.57	%71.42	النسبة المؤوية (%)	
150	22	128	التكرار (ك)	المجموع
%100	%14.66	%85.33	النسبة المؤوية (%)	

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام فإنه تبين أن نسبة 85.33% من مجموع المبحوثين الراضون

عن معاملة رئيسهم في العمل يؤدون المهام الموكلة إليهم بتفان وإتقان تدعمها في ذلك النسبة

90.74% من فئة المبحوثين الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم بتفان وإتقان مقابل نسبة 71.42%

من فئة المبحوثين الذين يرون أن معاملة الرئيس في عملهم غير منصفة ومع ذلك هم يطبقون المهام

التنظيمية الموكلة إليهم بتفان وإتقان .

هذا بالمقارنة بالنسبة 14.66% من مجموع المبحوثين الذين يرون بأن معاملة رئيسهم في العمل غير

مرضية بالنسبة لهم و عليه فإنهم لا يؤدون مهامهم التنظيمية الموكلة إليهم بتفان وإتقان تدعمها في

الجدول نسبة 28.57% من فئة المبحوثين الذين يرون معاملة رئيسهم في العمل غير مرضية بالنسبة لهم

وهم لا يؤدون مهام الموكلة إليهم بتفان وإتقان ونسبة 09.26% ممن هم راضون عن معاملة رئيسهم

في العمل لكنهم لا يؤدون مهامهم بتفان وإتقان .

من خلال المعطيات السابقة التي أمدنا بها الجدول ، نستنتج أن معظم أفراد العينة راضون عن معاملة رئيسهم لهم في العمل بشكل عام وبالتالي فهم يتقنون أداء مهامهم حيث يصبون جل وقتهم في بوتقة العمل وإنجاز المهام الإدارية بشكل متقن حيث يعبرون بأنهم راضون تمام رضا عن حلم وعدل رئيسهم في العمل وعليه يشعرون أن من واجبهم حول المؤسسة ككل وحول رئيسهم في العمل أن يؤدي أعمالهم بكامل الإلتقان وعليه فلنذ النسق القيمي للفاعلين داخل المصلحة المعبر عنه بالرضا الجماعي عن العمل من قبل عمال المصلحة بمدىهم بالدافعية للعمل والإنجاز حتى لو كان هذا خارج إطار عملهم.

حيث يرى تالكوت بارسونز "أن التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية تقام بصورة مقصودة أو تقام من أجل تحقيق هدف أو قيم مميزة " وهذا ما عبر عنه أحد الباحثين بكونه أن رئيسه في العمل يعامله مع بقية زملائه بعدل كبير بل ويعبر عن أنه سيقوم بإضراب لو استبدل رئيسه في العمل وب التالي فإننا نستنتج أن عدالة التنظيمية في العمل الممارسة من قبل الرئيس لها فاعلية كبيرة في تحفيز عمال المصلحة على أداء المهام المنوطة بهم لتحسين من جودة الخدمات الإدارية للحرم الجامعي ككل .

الجدول رقم (7) يوضح العلاقة بين التوزيع العادل لاوقات العمل و لئدية المهام الإدارية بتفان واطقان.

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام فانه تبين أن نسبة 73.33% من مجموع الباحثين الراضون

المجموع	لا	نعم	تأدية المهام الموكلة	
			توزيع العادل	لاوقات العمل
92	12	80	التكرار (ك)	نعم
%100	%13.05	%86.95	النسبة المئوية (%)	
58	28	30	التكرار (ك)	لا
%100	%48.28	% 51.72	النسبة المئوية (%)	
150	40	110	التكرار (ك)	المجموع
%100	% 26.67	%73.33	النسبة المئوية (%)	

عن التوزيع العادل لأوقات العمل يؤدون المهام الموكلة إليهم بتفان وإتقان تدعمها في ذلك النسبة 86.95% من فئة الباحثين الذي يرون أن هنالك توزيع عادل لأوقات العمل وبللتالي فهم يؤدون مهامهم بتفان وإتقان مقابل نسبة 51.72% من فئة الباحثين الذين يرون انه يوجد توزيع عادل لأوقات العمل ،ومع ذلك فهم لا يؤدون أعمالهم بتفان وإتقان .

هذا بالمقارنة بالنسبة 26.67% من مجموع الباحثين الذين يرون بأنه لا يوجد توزيع عادل لأوقات العمال وهم لا يؤدون مهامهم بتفان وإخلاص وعليه وتدعمها في الجدول نسبة 48.28% ممن يرون انه لا يوجد عدالة تنظيمية في توزيع أوقات العمل بين العمال ومنه فهم لا يؤدون مهامهم بتفان وإخلاص مقابل نسبة 13.05% ممن يرون انه هنالك توزيع عادل لأوقات العمل لكنهم مع ذلك لا يؤدون المهام الموكلة لهم بتفان وإتقان .

من خلال ما سبق نستنتج ان إدراك الفاعلين داخل الأنساق التنظيمية بضرورة إتمام المهام الموكلة اليهم بتفان واتقان وإخلاص نتيجة لبعدها عدل في توزيع وقت وجهد بينهم بحيث أنه لا يكون هنالك ضغط في مهام على شخص فقط وترك البقية وعليه تكمن أهمية توزيع العادل للوقت من أهمية إتقان العمل ، بمعنى السلوك التنظيمي للعمال يصبح أكثر ايجابية وتفاعل ويؤدي الى هدف انجاز المهام بصورة جيدة نتيجة اهتمام رؤسائهم في العمل بتوزيع العادل هذا الأخير من ش أنه رفع أداء المصلحة ككل كنسق جزئي مكمل للنسق الكلي الممثل في مؤسسة ككل و بالتالي أي خلل في عدم إحترام قيمة توزيع العادل للأوقات العمل بين العمال ، يؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي للأفراد مما يتبعه خلل وظيفي على مستوى المصلحة ككل نتيجة ان المصلحة عبارة عن بناء تت أثر وتؤثر على الدور التنظيمي والوظيفي للأفراد داخلها ، وعليه فإلزام الرئيس في العمل في التوزيع العادل للأوقات العمل بين الأفراد هذا من شأنه أن يرفع أدائهم الوظيفي الذي يكون عبارة عن إتقان وتفان في تادية المهام الموكلة اليهم .

الجدول رقم (8) يوضح علاقة بين المماطلة والتأخر في اداء المهام و وسبب عدم طاعة أوامر الرئيس في العمل احياننا.

المجموع	لا يشاركك في عمليات المؤسسة أحياننا	غير عادل بينك وبين زملائك أحياننا	سبب عدم طاعة اوامر رئيسك في العمال احياننا	
			مماطلة وتأخر في تأدية المهام الموكلة إليك	
100	12	88	التكرار (ك)	نعم
%100	%12.00	%88.00	النسبة المئوية (%)	
50	30	20	التكرار (ك)	لا
%100	%60.00	%40.00	النسبة المئوية (%)	
150	42	108	التكرار (ك)	المجموع
%100	%28	%72	النسبة المئوية (%)	

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام فانه تبين أن نسبة 72% من مجموع المبحوثين الذين يرون أن المماطلة في العمل وعدم تأدية مهام سببها أن الرئيس في العمل غير عادل بينهم وبين زملائهم في العمل تدعمها في ذلك نسبة 88.00% من فئة المبحوثين الذي يصرحون بأنهم يماطلون في تأدية المهام الإدارية في بعض الأحيان نتيجة إحساسهم بعدم العدالة التي يمارسها الرئيس بينهم وبين زملائهم وتليها نسبة 40.00% التي تعبر عن فئة المبحوثين الذين يصرحون بعدم عدالة مديرهم معهم ولكنهم رغم ذلك فإنهم لا يماطلون في العمل وتأدية المهام.

بالمقارنة مع نسبة 28% من فئة المبحوثين الذين يصرحون بأن المدير لا يشاركهم في بعض عمليات المؤسسة تدعمها في ذلك النسبة 60.00% من فئة المبحوثين الذين يصرحون بعدم ماطلة من قبلهم بتأدية المهام بل ورغم من عدم إشراكهم في بعض أمور المصلحة أو المؤسسة وتليها النسبة 12.00% من

فئة الباحثين الذين يعبرون على أنهم يماطلون في تأدية المهام الموكلة إليهم لعدم إشراكهم في بعض عمليات المنظمة.

من خلال ما سبق نستنتج أن النسق الإداري عبارة عن مد وجزر لردود أفعال سوسيو مهنية متسلسلة بين المرؤوسين والرؤساء حيث كلما كانت هنالك عدالة تنظيمية يشعر بها المرؤوسين فهذا من شأنه إكتساب ولائهم لمصلحة المؤسسة ، فيكون ذلك في شكل أبعاد ومؤشرات ايجابية لها، لكن مدى استيعاب الفاعلين السوسيو مهنيين ، لواقع تعامل رؤسائهم معهم في نسقهم التنظيمي الكلي يعبر عنهم على شكل ردود أفعال تكون إما ايجابية أو سلبية من شأنها إيصال بعض الرسائل للرؤساء من قبلهم ومن هذه الرسائل هي إن كنت أكثر عدالة في تعامل معي سأبذل ما بوسعي لكي أرضيك وأجعلك تفخر بعملتي وهذا ما عبر عنه احد الباحثين في حوار بين الباحث وبينه عبر عنه الباحث بان العدالة التنظيمية هي ركيزة الأساسية للتنظيم وهي طريقة المثلى لإكتساب ولاء العاملين وترشيد سلوكهم التنظيمي فلو حجبها الرئيس في بعض الأحيان وإنقاص من قيمتها، سينقص هذا من فاعلية المصلحة ككل بمعنى أن السلوك التنظيمي المتخذ من قبل المرؤوسين سيكون في صورته السلبية التي يعبر عنها في نتائج الجدول بالمطالبة وتأخر في تأدية المهام الموكلة لهم .

الجدول رقم (9) يوضح العلاقة بين عدالة الرئيس في المؤسسة و تطور السلوك التنظيمي.

المجموع	مشاركة مطلوبة منك دائما	عدالة تنظيمية في الوسط المهني	تطور سلوك التنظيمي	
			تنجلي عدالة الرئيس نحوك في المؤسسة	التكرار (ك)
100	25	75	النسبة المؤوية (%)	الحوافز المادية
%100	%35	%75	النسبة المؤوية (%)	الحوافز المعنوية
50	20	30	التكرار (ك)	المجموع
%100	%40	%60	النسبة المؤوية (%)	
150	45	105	التكرار (ك)	المجموع
%100	%30	%70	النسبة المؤوية (%)	

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام فانه تبين أن نسبة **70%** من مجموع المبحوثين يرون ان رئيسهم في العمل يطبق عدالة تنظيمية في الوسط المهني تدعمها في الجدول النسبة **75%** ممن يتلقون حوافز مادية وتليها نسبة **60%** ممن صرحوا أنهم يتلقون حوافز معنوية.

وتقابله النسبة **30%** من مجموع المبحوثين الذين لاحظوا تطور سلوكهم تنظيمي نتيجة مشاركتهم مطلوبة دائما تدعمها في ذلك نسبة **40%** من فئة المبحوثين الذين يتلقون حوافز معنوية، و تليها نسبة **35%** ممن يتلقون حوافز مادية.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن العدالة التنظيمية المطبقة من قبل الرئيس إتجاه المرؤوسين في المؤسسة هو دافع لهم لتحسين سلوكهم التنظيمي وتطويره نتيجة قيمة العدالة التنظيمية التي يلمسونها في نسقهم الوظيفي حيث يوضح تالكوت بارسونز إلى "أن أي نسق وأي مستوى يجب أن يفي بأربع متطلبات إذا كان يريد البقاء ويسمىها بمستلزمات الوظيفة وهي وظيفة التكيف ووظيفة الإدماج والتكامل ووظيفة تحقيق الأهداف ووظيفة ثبات المعايير ، فالرئيس في النسق السوسيو مهني لا بد له من أدوات يحرك فيها عاملين داخل منظمة ليحقق أهدافه ويصل إلى درجة الرضا ، وبما أن الرئيس في العمل يسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل لأن أهدافه الشخصية مرتبطة بما يحققه للمؤسسة من إنجازات فان حريص دائما إلى أن يكون للعدالة التنظيمية الأثر الواضح الذي يتجلى في الحوافز المادية الممنوحة والحوافز المعنوية الأمر الذي من ش أنه تطوير وترشيد السلوك التنظيمي نتيجة عدالة في منح هذين المتغيرين المتمثلين في الحافز المادي والحافز المعنوي .

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الشكوى للرئيس في العمل و تأدية المهام الموكلة:

المجموع	تقوم بتأجيلها إلى وقت لاحق	تقوم بإنجازها فور	تأدية المهام الموكلة	
			شكوى للرئيس في العمل	
123	3	120	التكرار (ك)	عادل
%100	%2.44	%97.56	النسبة المئوية (%)	
27	10	17	التكرار (ك)	متحيز وظالم
%100	%38	%62	النسبة المئوية (%)	
150	13	137	التكرار (ك)	المجموع
%100	% 8	% 91	النسبة المئوية (%)	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام فلقد يتبين لنا ان نسبة 91 % من فئة المبحوثين الذين يرون أنهم حين يشكون لرئيسهم في العمل فإنه يكون عادل في التعامل مع شكواهم ونتيجة ذلك ، فهم يقومون بإنجاز أعمالهم فوراً يدعمه في ذلك النسبة 97.56% كما تليها نسبة 62% من فئة المبحوثين الذين يرون رئيسهم في العمل متحيز وظالم لهم لكنهم يقومون بإعمالهم فوراً على أية حال.

وتقابلته في ذلك النسبة 8 % من فئة المبحوثين الذين يقومون بتأجيل أعمالهم إلى وقت لاحق نتيجة أنهم يرون أن رئيسهم في العمل متحيز وظالم ضدهم وتدعمها في ذلك النسبة 38% تليها نسبة 2.44% من فئة المبحوثين الذين يرون أنهم يؤجلون أعمالهم رغم إقرارهم بأن رئيسهم في العمل يقابل شكواهم بعدالة تنظيمية من قبله .

نستنتج من الجدول أن جانب الشكاوي للرئيس في العمل هو جانب يجب أن يأخذ على قدر كبير من الجدية، فكلما كان الرئيس في العمل أكثر جدية في التعامل مع شكواهم بنوع من العدل كلما كان هذا دافعا للعاملين على الترشح من سلوكياتهم التنظيمية، بحيث يكون نتيجة عدم إهمال أوامرهم فيقومون بإنجاز أعمال المصلحة فوراً وعليه فإن ان مقياس أداء المهام هو مرتبط بمقياس القيمة التنظيمية معبر عنها

بقيمة العدالة داخل التنظيم بمعنى انه كلما كانت عدالة تنظيمية مطبقة من قبل المسؤول أو الرئيس في العمل كلما قابلها تناسب طردي مع ترشيد في السلوك التنظيمي حيث يصبح السلوك التنظيمي سوي، ونتيجة انجاز المهام والسعي قدما لتحقيق اهداف المصلحة كجزء من مصلحة الجامعة ككل وعليه فان البناء الجزئي ووظائفه تؤثر في بناء كلي ووظائفه حسب نظرية البنائية الوظيفية .

الجدول (11) رقم يوضح مماثلة في تأدية المهام المؤكدة :

المماثلة في تأدية المهام المؤكدة	التكرار(ك)	النسبة (%)
نعم	133	%88.66
لا	17	%11.34
المجموع	150	%100

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام فانه يتبين لنا ان نسبة %88.66 من مجموع الباحثين يرون أنهم يماطلون في تأدية مهامهم إن لحظو تحيز من قبل الرئيس في العمل بينهم وبين زملاء لهم في حين تقابلها النسبة %11.34 من فئة المبحوثين الذين لا يماطلون في تأدية مهام العمل رغم شعورهم بعدم الانصاف من قبل رئيسهم .

نستنتج من الجدول أن المماثلة وتأخير العمل هي رد فعل المرؤوسين إتجاه رئيسهم في العمل ، فحسب روبرت كينج مرتون فلن نمط التمرد هو نمط يعبر عنه من قبل رؤساء بنوع من صد يشبه إلى حد ما اقامة المتاريس الدفاعية لدى الجيوش ، ومعبرة عنها بردود أفعال تتكون في الواقع النفسي الخفي للعاملين وفي بعض الأحيان يتجاوزه إلى الإذانة وفي نظر مرتون أن شعور الحرمان من ش أنه إقامة تمرد وعلى هذا الاساس يكون مرؤوسين دائما في حالة عصيان أو على الأقل تملل ، بمعنى أنهم يماطلون في تأدية اعمالهم اذا لمسوا بوادر عدم وجود عدالة تنظيمية، ويترتب على ذلك انخفاض نسبي في اداء مصلحة ككل بحيث اذا احتل اي جزء من هذا البناء فإن الإختلال سيغال كل الجانب الإداري في الجامعة

وبالتالي فان عدم العدالة التنظيمية من ش أنه ان يحدث سلوك غير سوي ويؤدي إلى اختلال في البناء الجزئي والكلبي للتنظيم ككل.

الجدول رقم (12) يوضح الرضا عن معاملة الرئيس في العمل من قبل المرؤوسين:

النسبة (%)	التكرار(ك)	الرضا عن معاملة الرئيس في العمل
90%	135	نعم
10%	15	لا
100%	150	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام الممثل بنسبة 90% التي تمثل فئة المبحوثين الراضون عن معاملة الرئيس في العمل كما يقابلها نسبة 10% التي تمثل فئة المبحوثين الذين هم غير راضون عن معاملة رئيسهم لهم في العمل .

ويوضح هذا الجدول أن الرضا عن معاملة الرئيس في العمل من قبل الرؤساء كان بنسبة كبيرة بالمقارنة مع عدم الرضا عن العمل وهذا مقياس على أن ردود الأفعال نحو هذه المعاملة ستكون إيجابية بمعنى أن المعاملة الحسنة التي يتلقونها من قبل رئيسهم في العمل ستشكل لهم الحافز و الدافع لتقديم الأفضل للمصلحة والحرم الجامعي ككل ونتيجة سيكون تطور أداء وفعالية المرؤوسين وترشيد سلوكهم التنظيمي للأفضل .

الجدول رقم (13) يوضح دور العدالة في شكوى مظلالم العامل لرئيسه في العمل:

النسبة (%)	التكرار(ك)	الشكوى المرؤوس مظلالم لرئيسه في العمل
92.66%	139	عادل
7.34%	11	ظالم ومتحيز
100%	150	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام الذي تمثله نسبة 92.66% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يصرحون بان رئيسهم في العمل يتعامل مع شكواهم بعدالة تنظيمية تقابلها نسبة 7.34% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن شكواهم لرئيسهم في العمل تقابل بظلم وتحيز من طرفه .

يوضح لنا هذا الجدول الدور الفعال للإستماع الرئيس لشكوى المرؤوسين في العمل وممارسته لقيمة العدالة التنظيمية في التعامل مع شكواهم، الأمر الذي يجعل منه مثال يحتذى به، وعليه يكون رد فعلهم في بذل المزيد من الجهد نحو المؤسسة المتمثلة في الحرم الجامعي لتطويره للأفضل إلا أن هنالك بعض من ناقمين وغير راضيين على طريقة معاملة التي يتلقونها من رئيسهم في العمل، ممن قد يكون لهم بعض نقاط الاختلاف بينهم وبين رئيسهم وعليه يعبرون عن ذلك بالإجابة بالظلم والانحياز ، وهذا يشكل لهم كما أورد روبرت مرتون ربما نوع من تمرد الذي يكون سطحي وغير ضار نظر لكون الأغلبية كبيرة من العينة المدروسة ترى أن الرئيس في العمل عادل معهم وعليه ترى أمور المصلحة تسير بانتظام نتيجة سلوك تنظيمي سوي يظهره العمال ككل، وبذلك يكون دور العدالة التنظيمية في تجنب معوقات له الأثر فعال في ترشيد سلوك هؤلاء العمال وتحسينه للأفضل وبذل مزيد من الجهد للوصول لدرجة كبيرة من رشد في سلوكهم التنظيمي.

الجدول رقم (14) يوضح الشعور بقيمة العدالة التنظيمية في منح التدريب الجيد ودوره في تأدية

المهام بدرجة من المهنية والمسؤولية

المجموع	لا	نعم	تأدية المهام الموكلة بدرجة من المهنية والمسؤولية منح التدريب الجيد	
			التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)
109	19	90	التكرار (ك)	نعم
%100	%17.44	%82.56	النسبة المئوية (%)	
41	26	15	التكرار (ك)	لا
%100	%63.41	%36.58	النسبة المئوية (%)	
150	45	105	التكرار (ك)	المجموع
%100	%30	%70	النسبة المئوية (%)	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام التي تمثله نسبة 70% من فئة المبحوثين الذين يقومون بتأدية مهام الموكلة لهم بدرجة من المهنية والمسؤولية لان رئيسهم في عمل منحهم تدريب جيد وتدعمها في ذلك نسبة 82.56% تقابلها النسبة 36.58% والتي مثل فئة المبحوثين الذين يرون انه ليس هنالك عدالة في منحهم تدريب جيد من قبل رئيسهم في العمل ومع ذلك فإنهم ملتزمون بتأدية مهامهم بدرجة من المهنية و المسؤولية .

في مقابل هذا نرى نسبة 30% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن رئيسهم في العمل غير عادل في منحهم تدريب جيد وعليه فإنهم لا يقومون بتأدية المهام الموكلة إليهم بدرجة من المهنية والمسؤولية تدعمها في ذلك النسبة 63.41% تقابلها النسبة 17.44% من فئة المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم كان عادل معهم في منحهم التدريب الجيد إلى أنهم لا يؤدون أعمالهم بدرجة من المهنية والمسؤولية.

نستنتج من نتائج الجدول أن الاتجاه العام السائد في مجتمع البحث أن الرئيس في العمل يقوم بتوزيع الحصص التدريبية بعدالة تنظيمية على العمال وعليه فإنهم يقابلون هذا بنوع من تحمل المسؤولية وحرفية معبر عنها بالمهنية في تأدية المهام الموكلة إليهم، إلا انه توجد فئة أخرى تعبر على أن العدالة غير موجودة في توزيع تدريب جيد، الذي لا يفضي إلى نتائج حسنة مستقبلا في مسارههم الوظيفي ورغم ذلك فأهم لا يولون اهتمام ويعبرون على أنهم يرون أن التدريب الموكل إليهم كان غير عادل لنقصه في عدة مسائل متعلقة بمسارهم المهني ولكن هذا لا يشكل لهم تمرد وعصيان، وبالتالي فهم يؤدون أعمالهم بدرجة من المهنية والمسؤولية .

الجدول رقم (15) يوضح حرص الرئيس في العمل على اتخاذ القرارات غير متحيزة:

النسبة (%)	التكرار(ك)	حرص على اتخاذ القرارات الغير متحيزة من قبل الرئيس
88%	132	نعم
12%	18	لا
100	150	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام الممثل بنسبة 88% والتي تمثل فئة الباحثين الذين يرون ان الرئيس في العمل يحرص على اتخاذ قرارات غير متحيزة في حين تقابلها نسبة 12% من فئة الباحثين الذين يرون أن الرئيس في العمل لا يحرص دائما على اتخاذ القرارات غير متحيزة.

نستنتج من الجدول أن الرئيس في العمل يحرص تمام الحرص على اتخاذه قرارات غير متحيزة لكي لا يوقع حالة من عصيان لدى المرؤوسين، وحرصه على سير عملية العمل بسيرورة ودرجة عالية من الأداء الوظيفي الايجابي بحيث انه يكون حريص دائما على إبداء عدالة تنظيمية في الوسط المهني حسب رأي الكلي لعينة الدراسة ويترتب عن ذلك خلق السلوك التنظيمي السوي والقويم لدى مرؤوسيه مما يجنبه الكثير من عراقيل وردود الأفعال من قبلهم من جهة ومن جهة أخرى فهو يحرص دائما على تفادي كل الأخطاء أو الأساليب الإدارية الغير مناسبة والتي لا تليق به كرئيس في العمل وبالتالي فهو حريص دائما على التمسك بالقيمة محورية في تنظيم وهي قيمة العدل التنظيمي أو العدالة التنظيمية لأنه يعلم أن المرؤوسين في العمل يحترمون الرئيس العادل والصارم على الرئيس الغير الصارم وغير العادل هذا من شأنه دائما الحرص على التماسك الوظيفي الذي فسرتة النظرية البنائية الوظيفية في شق الجزء الذي يتأثر به الكل فلو انهارت وظيفية الجزء سيكون هنالك خلل في وظيفية الكل أو تأخر أو أي عائق من شأنه تعطيل أهداف المؤسسة وتسبب في إختيار السلوك الذي يكون غير سوي ويصبح سلوك غير رشيد.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

مما سبق يمكننا الإستنتاج أن المؤسسة كنسق تنظيمي ويمكننا القول أنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين العدالة التنظيمية وترشيد السلوك التنظيمي للعمال في عينة الدراسة في حرم جامعة غرداية بمعنى أن ارتفاع درجة ممارسة قيمة العدل في نسق تنظيمي المطبق على الفئات السوسيو تنظيمية تحدد السلوك التنظيمي العام للمصلحة بحيث يفرض نظام تنظيمي يؤثر على أنساقه والعكس صحيح أيضا، بحيث أن شعر العمال داخل التنظيم بتحيز الرئيس الكبير ضدهم يعبرون عنه في شكل ردود أفعال متسلسلة قد تكون دفاعية أو هجومية، الأمر الذي يخلق صراع تنظيمي يؤدي إلى إنقاص من كفاءة العمل ويؤدي إلى خلق السلوك التنظيمي الغير سوي يكون ظاهر في أشكال الغضب والقلق والتوتر ويحد من قيامهم بمهامهم العادية .

فالمؤسسة كمجتمع مصغر يحاول فيها الرئيس في العمل أن يضبط سلوك مرؤوسيه لكي يسير قطاعه بصورة حسنة حيث يكون هذا في مصلحة ترقيته إلى درجات عالية بالتالي تظهر بصماته الجيدة في إشراف على مصلحته، وهذا الإشراف يكون محدد بقيم تنظيمية من هذه القيم التنظيمية القيمة المحورية والأساسية هي قيمة العدالة التنظيمية التي تؤدي بصورة مضمونة إلى ترشيد سلوك الفاعلين سوسيو مهنيين داخل المصلحة ، وانطلاقا من الواقع الملموس للعينة المدروسة فإننا التمسنا في بحثنا نوعين من الموظفين :

النوع الأول يتمثل في العمال الذين يتمتعون بالخبرة المهنية الكافية فنلاحظ تعامل الرئيس معهم بعدالة تنظيمية لا يجيد عنها.

أما النوع الثاني فهم الموظفون ذو الخبرة المنخفضة فهم يمثلون لأي قرارات لان ليست لديهم الخبرة الكافية لفهم التنظيم بصورته الكلية، وعليه هذا مايفسر الإجابات التي كانت منخفضة النسب متعلقة بالمؤشرات العدالة التنظيمية في الأسئلة المطروحة إلا أنهم على أية حال يؤدون نشاطاتهم حتى يستفيدوا من خبرات التنظيم ويساهموا في تطوير أنفسهم للأفضل .

وبتالي تكون نتائج الفرضية قيمة العدالة لها دور في ترشيد سلوك التنظيمي كالتالي :

1/ إن الرضا عن معاملة الرئيس تؤدي إلى تأدية المهام الإدارية بتفان وإتقان وعليه يصبح سلوكهم التنظيمي سوي ورشيد وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم (06) .

2/ إن التوزيع العادل لآوقات العمل تؤدي إلى تأدية المهام الإدارية بتفان وإتقان وبالتالي هنالك سلوك تنظيمي للعاملين رشيد وسوي وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (07) .

3/ إن المماثلة والتأخر في أداء المهام تؤدي إلى عدم طاعة أوامر الرئيس في العمل أحياناً وبالتالي إنتاج سلوك تنظيمي غير رشيد من قبل العاملين وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (08) .

4/ إن العدالة التنظيمية للرئيس في المؤسسة تؤدي إلى تطور السلوك التنظيمي للعاملين وترشيده وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (09) .

5/ إن الشكوى للرئيس في العمل ومقابلته لها بالإيجاب تفضي تأدية المهام الموكلة للعاملين داخل المؤسسة وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (10) .

6/ إن المماثلة في تأدية المهام الموكلة للعاملين داخل المؤسسة تنتج كرد فعل لعدم العدالة التنظيمية الملحوظة من رئيسهم في العمل وعليه إنتاج سلوك تنظيمي غير سوي وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (11) .

7/ إن بلوغ مستوى الرضا عن معاملة الرئيس في العمل هو كفيلاً بإنتاج سلوك تنظيمي رشيد ناتج بالأساس عن حسن المعاملة والعدالة التنظيمية وبالتالي رشد في السلوك التنظيمي وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (12) .

8/ إن دور العدالة في شكوى مظلّم العامل لرئيسه في العمل يؤثر بشكل واضح على سلوكه التنظيمي بحيث إن عدالة الرئيس تؤدي إلى حسن سلوك المرؤوس في العمل وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (13) .

9/ إن الشعور بقيمة العدالة التنظيمية في منح التدريب الجيد يؤدي إلى تأدية المهام بدرجة من المهنية والمسؤولية بحيث يصبح السلوك التنظيمي للعاملين فعالاً ويخدم مصلحة المؤسسة ككل وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (14) .

10/ إن حرص الرئيس في العمل على إتخاذ القرارات غير المتحيزة يؤدي بدوره إلى شعور العمال بعدالة في تنظيمهم وعليه هذا مهم جدا في ترشيد سلوكهم التنظيمي بحيث يصبحون أكثر إفادة ليحسنوا من مستوى الأداء الوظيفي لهم في المؤسسة وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (15).

2-1 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16) يوضح دور إشراك العمال في إتخاذ القرار على تحفيزهم :

النسبة (%)	التكرار(ك)	اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار
90%	135	نعم
10%	15	لا
100%	150	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام التي تمثله النسبة 90% من فئة المبحوثين الذين يرون أن إشراكهم في عملية إتخاذ القرار من قبل مديرهم يشكل لهم حافز لتقديم الأفضل للمؤسسة تقابلها النسبة 10% من فئة المبحوثين الذين يرون أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار لا يشكل لهم حافز لتقديم الأفضل.

نستنتج من الجدول أن جل المبحوثين يرون أن إشراك مديرهم لهم في عملية اتخاذ القرار يدفعهم لتقديم ما بوسعهم للحرم الجامعي، أي أفضل ما يملكون من جهد ووقت بمعنى إن رئيس العمل يسعى إلى إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار لكي يكتسبو خبرة تنظيمية تؤهلهم مستقبلا ليكون لهم امتياز التعامل مع مختلف المشاكل والعراقيل وعملية اتخاذ القرار بمعنى إن بناء كلي يتوجب بناء جزئي وظيفته تصب في المصلحة الكلية بمعنى أن إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار هذا يؤدي إلى تطوير قدراتهم التنظيمية مما يكون له الأثر الواضح على تحسين سلوكهم التنظيمي وعليه فإن قيمة إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار لها دور كبير في ترشيد سلوكه التنظيمي، وهي تؤهله مستقبلا لتنبؤ والتحسين من قدراته التنظيمية، وتقديم أفضل ما يمكنه لتحسين أدائه وأداء مصلحته بشكل يبرز انه جزءاً محتوى في بناء الكلي وفي نتيجة مزيد من تعزيز النسق الوظيفي للعاملين، مما يكون نتيجته سلوك تنظيمي سوي ورشيد.

الجدول رقم (17) يوضح قيام الرئيس في العمل بمشاركة وقته في تدريب العمال شخصياً:

النسبة (%)	التكرار (ك)	قيام رئيسك في العمل في تدريبك
82%	123	نعم
18%	27	لا
100%	150	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ نسبة 82% تمثل فئة المبحوثين الذي كان لهم مشاركة وإشراف مباشر من قبل رئيسهم في العمل وتقابلها النسبة 18% من فئة المبحوثين الذين يرون إن رئيسهم في العمل لم يشاركهم أثناء تدريبهم .

نستنتج من نتائج الجدول الدور الكبير الذي يشكله إشراف الرئيس في العمل على التحسين من أداء وترشيد السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، فتفسير النسبة العالية لاشتراك الرئيس في العمل وإشرافه المباشر على تدريبهم، هو المفتاح الذي يؤدي إلى قبوله العمال في التنظيم بقبال تنظيمي بحيث أن حرصه يتجلى بشكل جلي وواضح في الاشتراك معهم في التدريب لكي يكون له دور في التحسين من مستواهم وبالتالي تحسين مستوى القطاع أو المصلحة التي يشرف عليها ، ومنه في النتيجة يكون تحسين سلوكهم التنظيمي وترشيده ليصب في مصلحتهم الشخصية أولاً بحيث يتجلى في تطوير مستواهم المهني و يصب في مصلحته ثانياً الذي يكون قد اشترك مع عماله وأذاب جليد العلاقات المتبیس بينه وبينهم، بحيث يستطيع فهمهم وفهم احتياجاتهم وقدراتهم وعليه يكون هذا تقييم في مصلحته ثانياً لكي يتسنى له وضع العمال في مناصب التي يحسنون أدائها ومنه فإن كل عامل هو جزأ لا يتجزأ من نسق القيمي السوسيو مهني للجامعة، بمعنى أن إشراف الرئيس في العمل لنفسه معهم وتدريبهم يصب في مصلحة البناء الكلي والبناء الجزئي بحيث إن كل بناء يكون له وظائف التي تؤدي إلى تقوية أسسه ، وعليه فإن قيمة إشراف المدير لنفسه تصب في ترشيد سلوك التنظيمي للعمال .

الجدول رقم (18) يوضح اشتراك تدريب الرئيس في العمل ودقة العمال في أداء واجباتهم التنظيمية:

المجموع	لا	نعم	دقة في اداء الواجبات التنظيمية	
			اشترك الرئيس في عملية تدريب العمال	
127	7	120	التكرار (ك)	نعم
%100	%5.52	%94.48	النسبة المئوية (%)	
23	20	3	التكرار (ك)	لا
%100	%86.96	%13.04	النسبة المئوية (%)	
150	27	123	التكرار (ك)	المجموع
%100	%18	%82	النسبة المئوية (%)	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام الذي تمثله نسبة 82% من فئة المبحوثين الذي يرون أن اشتراكهم مع رئيسهم في العمل انعكس على دقة أداء واجباتهم التنظيمية تدعمها في ذلك النسبة 94.48% كما تقابلها النسبة 13.04% التي تمثل فئة المبحوثين الذي يرون أنهم يؤدون واجباتهم التنظيمية بالرغم من عدم الاستفادة من اشتراكهم مع رئيسهم في العمل .

بالمقارنة مع نسبة 18 % التي تمثل فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من اشتراك رئيسهم في العمل في عملية تدريبهم وعليه فأهم يصرحون بأنهم غير دقيقين في أداء واجباتهم التنظيمية تدعمها في ذلك النسبة 86.96%.

تقابلها النسبة 5.52% والتي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أنهم استفادوا من عملية اشتراك مع رئيسهم في العمل لكن رغم ذلك فهم ليسو دقيقين في أداء واجباتهم التنظيمية.

نستنتج من الجدول أن جل المبحوثين يرون أن الدعم المعنوي من قبل رئيسهم في العمل وإشراف عليهم شخصيا ومشاركتهم في عملية تدريبهم أدت كل هذه العوامل إلى تحسين دقة العمل الإداري والتنظيمي

الذي يقومون به ،وعليه تحت هذا واقع فان العامل يسعى إلى تقييد بمعيار الدقة في أداء واجباته التنظيمية بما يخدم هدف الكلي للمصلحة ،ووفق هذا المنظور المزيد من الاحتراف في أداء مهام المنوط بهم، بما يشكل الركيزة الأساسية في ترشيد سلوكهم ، بمعنى أن الرئيس في العمل أيقن أن نسق التنظيمي يجب أن يشترك معه لترجمته إلى واقع يخدم أهداف مصلحته فقيمة المشاركة التنظيمية لها الأثر الإيجابي في ترشيد سلوك تنظيمي ، الذي يكون بمثابة القاعدة التي تنطوي تحتها مؤشرات ايجابية مثل الدقة في العمل والالتزام بالأوامر الصادرة عن الرئيس في العمل فالنسق السوسيو مهني ومنه فهي عبارة عن خليط من العمال التي تختلف قدراتهم في بداية التكوين ولكن في نهايته يكونون تقريبا على سلم موحد في أداء المهام بدرجة من دقة لا يفرق بينهم إلى الفوارق الشخصية ، ومنه هذا ما يفسر حرص الرئيس في العمل على الاشتراك في تدريب العمال وإشرافه عليهم ليصبحوا ا عمال أكثر كفاءة في العمال وأكثر رشد في سلوكه التنظيمي .

الجدول رقم(19) يوضح مبررات عدم المشاركة في اتخاذ بعض القرار:

النسبة (%)	التكرار (ك)	اغلب مبررات عدم مشاركتك في بعض القرارات كانت بسبب
12.66%	19	انزعاج من تعامل رؤسائك معك بعض الأحيان
48.66%	73	إبداء وجهة نظر في قرارات سابقة ولم يأخذ بالحسبان
38.66%	58	محاولة تأجيل إبداء رأيك لقرارات أخرى
100 %	150	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام الذي تمثله النسبة **48.66%** من فئة المبحوثين الذين يرون أن مبرر عدم مشاركة في بعض القرارات كان سببه إبداء وجهة نظر في قرارات سابقة ولم يأخذ بالحسبان و

تليها النسبة **38.66%** التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن مبرر عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار هو محاولة تأجيل إبداء رأيهم لقرارات أخرى تليها نسبة **12.66%** والتي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن تعامل رئيسهم في العمل معهم أحيانا يجعل منهم يعزفون عن المشاركة في إبداء وجهة نظرهم .

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه العام الذي تمثله النسبة **48.66%** من فئة المبحوثين الذي يرون أن مبرر عدم اشتراكهم في إتخاذ بعض القرارات هو إبداء وجهة نظر في قرارا ت سابقة لم تؤخذ بالحسبان ، الأمر الذي من شأنه تقويض زخمهم الإبداعي خصوصا أن بعضهم عندما قام بسؤالهم الباحث يصرحون أن القرارات التي كانوا ا قد شاركوا في عملية اتخاذها أدت إلى نتائج انعكست على أدائهم التنظيمي أولا بحيث أصبحوا أكثر تأهيل لاتخاذ هذه القرارات وثانيا أدت نتائج القرارات التي شاركوا في اتخاذها إلى نتائج جيدة ساهمت في تماسك النسق السوسيومهني لهم وصب في مصلحتهم ومصلحة رؤسائهم ومصلحة الحرم الجامعي ككل ، وعلى هذا الأساس يكونون منزعجين حينما يعرف رئيسهم في العمل إن قراراتهم صائبة ولا يأخذ بها والنتيجة الحتمية هي ضعف التسيير وخلق مشاكل المصلحة التي يشتغلون بها أحيانا، وعلى هذا الأساس فإنهم لا يبدون وجهة نظر في بعض القرارات كرد فعل عكسي لعدم احتساب رأيهم في القرارات التي سبقتها ، مما يؤدي إلى ضعف السلوك التنظيمي لهم بمعنى إن السلوك السوي الذي شكل من قبل معرض للانعكاس ويصبح غير سوي نتيجة الشعور بعدم الإهتمام والإهمال أحيانا ، كما انه توجد فئة المبحوثين الذين يريدون اقتناص القرار الذي يعود عليهم بفائدة كبيرة وعلى المؤسسة بحيث انه انطلاقا من واقع ان جل العاملين فوق 30 سنة فهم يتمتعون بالرزانة وخبرة الكافية لاقتناص المشاركة في قرارات مصيرية تثبت كفاءتهم في منصب العمل الذي يحتلونه مما يصب في ترشيد سلوكهم للأفضل ويصب في السير الحسن لمصلحتهم ، كما توجد الفئة الأخرى التي ترى أن تعامل رئيسهم في العمل أحيانا يؤدي بهم إلى تثبيط جهودهم وبالتالي فإنهم لا يقومون بتبني والمشاركة في أن تأخذ بعض القرارات بحيث أن المعاملة الغير السوية أحيانا من قبل الرئيس في العمل ينتج عنها سلوك تنظيمي غير سوي كرد فعل طبيعي على تلك المعاملة أحيانا خصوصا إذا عرفنا أن هذه الفئة لها خبرة طويلة في مجال التنظيم فنسقهم يتطور ويحصد الخبرات بحيث أنهم يقومون بردود أفعال تدافع دائما عن حيزهم التنظيمي بشكل شرحة روبرت مرتون في نمط التمرد بحيث هذا النمط يتسم بالرفض الإيجابي و السعي إلى استبدال البناء الاجتماعي القائم ببناء آخر يضم معايير ثقافية

مختلفة للنجاح و فرص أخرى لتحقيقه ، بمعنى أن نمط التمرد يكون كرد فعل ايجابي يسعى من خلاله العامل على إثبات رأيه في رفض معاملة رئيسه في بعض الأحيان مما يخلق جو ليس بمناسب لبيئة تنظيمية تدرك معنى الحفاظ على النسق الكلي ثابت بعدم الإخلال بأي جزء من أجزائه لتحقيق شرط ترشيد سلوك تنظيمي .

الجدول رقم(20) يوضح التواصل مع الرئيس في العمل وتحسين السلوك التنظيمي للمرؤوسين :

المجموع	لا	نعم	تحسين السلوك التنظيمي	
			تواصل مع الرئيس في العمل	نعم
143	13	130	التكرار (ك)	
% 100	% 9.10	% 90.90	النسبة المئوية (%)	
7	2	5	التكرار (ك)	لا
% 100	% 28.58	%71.42	النسبة المئوية (%)	
150	15	135	المجموع	
% 100	%10	%90		

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام فانه تبين أن نسبة 90% من مجموع المبحوثين الذين يتواصلون مع رئيسهم في العمل ومع زملائهم يرون أنهم تحسنوا في سلوكهم التنظيمي تدعمها في ذلك النسبة 90.90 % تقابلها النسبة 71.42 % من فئة المبحوثين الذين يرون أنهم ليسو على تواصل مع الرئيس في العمل لكنهم يلحظون تحسن في مستوى سلوكهم التنظيمي هذا بالمقارنة مع نسبة 10% من فئة المبحوثين الذين يصرحون أنهم لم يتواصلوا مع الرئيس في العمل ولم يلحظوا أي تحسن في مستوى سلوكهم التنظيمي تدعمها في ذلك النسبة 28.58 % تقابلها نسبة 9.10 % التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أنهم يتواصلون مع رئيسهم في العمل لكن مع ذلك هذا التواصل لا يؤدي إلى تحسن من مستوى سلوكهم التنظيمي.

نستنتج من نتائج الجدول أن جل المبحوثين يرون أن التواصل مع الرئيس في المصلحة شكل لهم تحسن على مستوى السلوك التنظيمي لديهم وعلى هذا الأساس فمستوى التواصل يكون على مستوى طرح الأفكار والاستفادة من خبرات الرئيس في العمل الأمر الذي يؤدي إلى مشاركته كل ما يتعلق بالمهنة كما انه يؤدي إلى تحسين مستوى الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في جو يشبه جو العائلة في العمل وعلى هذا الأساس فإن مستوى التواصل البناء يؤدي إلى خلق فرص استثمار في تبادل الأفكار الذي يعود بالمنفعة على طرفين الأمر الذي من شأنه ترشيد سلوكهم التنظيمي ونحته من شوائب التي تكون فيه قبل التواصل بمعنى أن العامل يكون أفكار عدائية في حالة تواجده مع رئيس لا يتواصل معه بشكل يفهمه وهذا ينعكس سلبي على مستوى أدائه في العمل بحيث يصبح رد الفعل المخفي أو الكامن من قبله أساس العمل بينه وبين رئيسه مما ينعكس عقوبات وتوتر وسوء في سلوك التنظيمي حيث في هذا السياق يقول ميرتون أن هنالك نوعين من الوظيفية (الوظيفية الظاهرة) (والوظيفية الكامنة) ويقصد ميرتون بالوظيفة الظاهرة النتائج الموضوعية التي يمكن ملاحظتها و التي تسهم في الحفاظ على النسق ، و التي يقصدها المشاركون في النشاط وعلى هذا الأساس فإن الهدف من تواصل الرئيس في العمل مع العمل في مصلحة يؤدي وظيفة ظاهرة وهي ترشيد سلوكهم التنظيمي .

جدول رقم(21) يوضح إرتباط عملية التواصل بالمشاركة في اتخاذ القرار:

المجموع	لا	نعم	المشاركة في اتخاذ القرار	
			عملية التواصل	القرار
133	11	122	التكرار (ك)	نعم
% 100	% 8.28	%91.72	النسبة المئوية (%)	
17	10	07	التكرار (ك)	لا
% 100	%58.42	% 41.17	النسبة المئوية (%)	
150	21	129	المجموع	
% 100	%14	%86		

من الملاحظ في الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 86% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار و تدعمها في ذلك نسبة 91.72% من صرحوا بأنهم يتواصلون ورئيسهم في العمل

وتليها نسبة 41.17 % ممن صرحوا بأنهم لا يشاركون في عملية إتخاذ القرار مع أنهم يتواصلون في عملية إتخاذ القرار مع أنهم يتواصلون مع رئيسهم في العمل وبعدها نسبة الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في عملية إتخاذ القرار وهي 14% وتدعمها في ذلك نسبة 58.42 % ممن أدلو بأنهم لا يتواصلون مع رئيسهم ولا يشاركون في عملية إتخاذ القرار وأخيرا نسبة 8.28 % ممن صرحوا بأنهم يتواصلون مع رئيسهم في العمل ولا يشاركون في عملية إتخاذ القرار .

نستنتج من خلال ملاحظة نتائج الجدول أن التواصل بين المرؤوسين ورئيسهم قيمة مهنية فعالة في المؤسسة من اجل المحافظة عليها كنسق وظيفي متكامل و متوازن بحيث إن هذه القيمة تساعد على تحقيق أهداف بالمؤسسة من خلال مجموعة من الوظائف المتكاملة و هذا التكامل لا يكون إلا من خلال التواصل الموجودين بين وحدات المؤسسة من أعلى سلمها الترتيبي الهرمي المتمثل في الأمين العام المشرف على الأقسام المدروسة ككل إلى آخر السلم الترتيبي الهرمي المتمثل في القاعدة المتمثلة في المرؤوسين فالتواصل المباشر بين الرئيس و المرؤوس يفتح أفق حوار واحترام تولد قيمة احترام الفرد للعمل ولرئيسه في العمل من خلال التواصل البناء بينهما وتقييم كل منهما للأخر بفعل هذه القيمة مما يجعل الدراية بأفق التفكير لدى المرؤوسين و الاستفادة من أفكارهم و إشعارهم في ذلك ، يولد مسؤولية الإلتزام من أجل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها .

جدول رقم(22) يوضح ارتباط المستوى التعليمي بمستوى المشاركة في إتخاذ القرار:

المجموع	لا	نعم	المشاركة في إتخاذ القرار	
			المستوى التعليمي	المستوى التعليمي
122	07	115	التكرار (ك)	ثانوي
% 100	%5.74	%94.26	النسبة المؤوية (%)	
28	12	16	التكرار (ك)	جامعي
% 100	%42.85	% 57.14	النسبة المؤوية (%)	
150	19	131	المجموع	
% 100	%12.67	%84.33		

من الملاحظ من الجدول وحسب الإتجاه العام إن نسبة 84.33% من أفراد العينة يشاركون في عملية اتخاذ القرار وتدعمها في ذلك نسبة 94.26% من أصحاب المستوى التعليمي الثانوي وتليها نسبة 57.14% من أصحاب المستوى التعليمي الجامعي و تتبعها نسبة 12.67% ممن صرحوا بأنهم لا يشاركون في عملية إتخاذ القرار وتدعمها في ذلك نسبة 42.85% من أصحاب المستوى التعليمي الجامعي وتليها نسبة 5.74% من أصحاب المستوى التعليمي الثانوي صرحوا بأنهم لا يشاركون في عملية واتخاذ القرار.

نستنتج من خلال ملاحظتنا وقراءتنا لنتائج الجدول أن الفرد الفعال داخل التنظيم يطلب منه المشاركة في اتخاذ القرار و أخذ القرار فوظيفتهم داخل التنظيم ما هي إلى حلقة من سلسلة يكمل بعضها البعض فتحسسه بالمسؤولية اتجاه النسق الذي ينتمي إليه و ضرورة المحافظة على آلياته الوظيفية من أجل استمراره كنسق فعال ، مع استعمال الطرق و الوسائل في ذلك منها فتح المجال من أجل المشاركة في بعض القرارات الهامة الخاصة بالتنظيم وأخذها بعين الاعتبار يجعل الفرد داخل التنظيم محفز من اجل الإدلاء بأحسن ما لديه من أجل الحفاظ على النسق التنظيمي الذي هو عضو فيه .

الجدول رقم (23) يوضح المشاركة في كل النشاطات المؤكدة و التقييم الذاتي للسلوك

التنظيمي:

المجموع	سيء	جيد	التقييم الذاتي لسلوك التنظيمي	
			المشاركة في كل النشاطات المؤكدة	
146	14	132	التكرار (ك)	نعم
% 100	%9.59	%90.41	النسبة المئوية (%)	
4	3	1	التكرار (ك)	لا
% 100	%75	%25	النسبة المئوية (%)	
150	17	133	المجموع	
% 100	%11.34	%88.66		

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام التي تمثله نسبة 88.66% من فئة المبحوثين الذين يشاركون في كل النشاطات المؤكدة إليهم صرحوا أنهم يقيمون سلوكهم التنظيمي بالجيد تدعمها نسبة 90.41% تليها النسبة 25% التي تمثل فئة المبحوثين الذين لم يشاركوا في كل الأنشطة المؤكدة إليهم لكنهم يصرحون أن تقييمهم لسلوكهم الذاتي بالجيد.

تقابلها النسبة 11.34% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أنهم لا يشاركون في كل الأنشطة المؤكدة إليهم وتقييمهم لسلوكهم التنظيمي يصفونه بالسيئ تدعمها في ذلك النسبة 75% تليها النسبة 9.59% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يصرحون أنهم يشاركون في الأنشطة المؤكدة لهم لكنهم أصحاب سلوك تنظيمي غير رشيد و سيئ .

نستنتج من نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين المشاركين في الأنشطة المؤكدة إليهم قيموا سلوكهم التنظيمي بالجيد بمعنى أن سلوكهم التنظيمي يتسم بالرشد والانضباط داخل المؤسسة وعليه يمكن القول إن المشاركة في الأنشطة تحت السلوك التنظيمي وتضبطه بما يخدم أهداف الفرد داخل التنظيم وأهداف المؤسسة ككل وذلك راجع إلى كون المشرف أو الرئيس في العمل يسعى إلى خلط أفراد مصلحته ببعضهم البعض لإكتساب عدة أمور من بينها الخبرة و دقة في العمل وتعلم الأشياء المجهولة بتالي حسب روبرت مرتون نجد وظيفة التكيف والاندماج والبناء كل هذه الوظائف من شأنها نحت سلوك تنظيمي رشيد إذن فقيمة المشاركة في الأنشطة داخل المؤسسة تؤدي إلى سلوك تنظيمي رشيد حسبما صرح به العمال داخل النسق السوسيو مهني .

الجدول رقم (24) يوضح مدى الأولوية في العمل ضمن فريق عمل :

الأولوية في العمل ضمن فريق عمل	التكرار (ك)	النسبة (%)
نعم	142	94.66%
لا	8	5.33%
المجموع	150	100%

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام الذي تمثله النسبة 94.66% من فئة المبحوثين الذين يرون إن عملهم ضمن فريق هو أولوية لهم هذا بالمقارنة مع نسبة 5.33% التي تمثل فئة المبحوثين الذين لا يرون أن العمل ضمن فريق عمل أولوية لهم .

نستنتج من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه العام فإن مشاركة العمل مع فريق عمل يمثل أولوية لهم وهذا يؤدي إلى انسجام وتبادل الخبرات بين أفراد فريق العمل الأمر الذي من شأنه توثيق العلاقة القائمة بينهم مما ينعكس بالإيجاب ككل على ترشيد سلوكهم التنظيمي فالعامل داخل التنظيم بطبيعته اجتماعي فهو إنسان أولا وأخيرا يؤدي في نهاية وظيفته ضمن نسق وظيفي يربطه ويشركه مع عمال آخرين لهم نفس الاهتمامات في مجال عملهم هذا يؤدي بهم إما إلى تقوية العلاقة بينهم بحيث يصبح كل عمال يمثل جزءا من مجموعة أجزاء وظيفية ضمن بناء موحد وعلى هذا الأساس يستفيد العمال من ذلك في عدة أمور من ضمنها رشد في سلوكهم التنظيمي وتقديم أولوية المصلحة على أولوية العامل بمفرده وهذا ما يسمى التكامل البنائي الوظيفي الذي يؤدي إلى نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة في كل المستويات بحيث أنهم يصبحون عائلة عمل ومعروف عن العائلة في حالتها العادية إنها تعبر عن محبة متبادلة عن أفرادها وكل فرد فيها يهتم بمصلحة الآخر ومصلحة العائلة ككل وهذا هو التفسير المنطقي لنتائج الإتجاه العام حيث إن العمال شكلوا علاقات شخصية ضمن علاقات العمل تؤدي بهم في النهاية إلى رشد في سلوكهم التنظيمي بحيث يصبحون أكثر وعي حول ظروف العمل والاستجابة لها وبالتالي اقتناص طريقة الأمثل والأنجع لجعل أهداف المؤسسة تكون على خط واحد مع أهداف الفرد وهذه هي الطريقة الأمثل للرقى بالحرم الجامعي وتطويره عبر تطوير أجزائه .

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

مما سبق نستنتج أن المؤسسة الجامعية تسعى إلى إدماج عمالها ككل في عملية إشراك بمستوياتهم الثانوية والجامعية وفق الأطر التي تحدد درجة مهنية للمؤسسة، بمعنى إننا نلاحظ خلال البحث أن عملية إشراك العمال كانت تتم في كافة القضايا والمشاكل التي تعترض هذه المؤسسة حيث يساهم العمال كل حسب رتبته ومقدرته في تقوية أسس البناء الكلي للجامعة وعليه فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تتمثل في اقتراحات وأفكار يستفيد منها الرئيس في العمل والإدارة العليا ككل بحيث أن الكلمة الأخيرة تبقى للإدارة العليا، لكن بأخذ نصائح الطبقة العمالية بعين الاعتبار والهدف من وراء هذه العملية ترسيخ قيم المشاركة في العمل وتحسيسهم بأهميتهم كموارد بشرية ذات كفاءة مهنية تسمح لهم بمعايشة واقع مؤسستهم والدفاع عن مصالحها باقتراح أفضل ما لديهم من بدائل وهو الأمر الذي لمسناه فعليا فهي ثروة لا تنضب بالنسبة للحرم الجامعي وهو ما يبدو جليا عند قراءة في مضمون سياسة الجودة والتنوعية بالنسبة للحرم الجامعي لولاية غرداية .

وخلاصة القول هو أن إشراك العاملين في مختلف العمليات والقرارات التي تخص جامعة غرداية ضرورة قصوى لكسب انتمائهم التنظيمي وبالتالي ترشيد سلوكهم التنظيمي للأفضل .

وعلى هذا الأساس من تحليل حول علاقة تكامل بين إشراك الأفراد في مختلف عمليات التنظيم و الرشد في سلوكهم التنظيمي تكون النتائج كالتالي :

1/ إن إشراك العمال في إتخاذ القرار يؤدي إلى تحفيزهم معنويا وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم الكلي بحيث يصبح سلوكهم يصب في مصلحة المؤسسة وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (16).

2/ إن قيام الرئيس في العمل بمشاركة وقته في تدريب العمال شخصيا ينعكس إيجابا على حسن سلوكهم التنظيمي وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (17).

3/ إن اشتراك تدريب الرئيس في العمل يؤدي بصفة طردية إلى دقة العمال في أداء واجباتهم التنظيمية وعليه فنتيجة انعكاس ذلك هي سلوك تنظيمي جيد يؤدي إلى تحقيق مستوى الرشد في سلوكه التنظيمي الذي يفضي إلى تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (18).

4/ إن عدم المشاركة في إتخاذ بعض القرار هو رد فعل يكون في شكل مبررات حيث تعبر تلك المبررات عن استياء المبحوث من عدم الأخذ برأيهم في إتخاذ بعض القرارات وبالتالي نتيجة ذلك تنعكس على تدني مستوى سلوكهم التنظيمي وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (19).

5/ إن التواصل مع الرئيس في العمل يؤدي بالضرورة إلى تحسين السلوك التنظيمي للمرؤوسين حيث إن مشاركة الرئيس في العمل عبر عملية التواصل التي تكون فيها الكلام والنكت وعبارات الجاملة التي تلتف أجواء العمل من شأنها تكوين جو عمل ملائم يؤدي إلى التحسين من مستوى السلوك التنظيمي للمرؤوسين وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (20).

6/ إن ارتباط عملية التواصل يكون بشكل طردي في المشاركة في إتخاذ القرار وهذا يشجع على المهنية في مكان العمل واحترام المرؤوس للرئيس وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلال تواصل وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (21).

7/ إن المستوى التعليمي يؤدي إلى المشاركة البناءة في إتخاذ القرار حيث أن المستوى التعليمي يعني في مجمله الثقافة اللازمة لإتخاذ القرارات اللازمة وهذا يؤدي بدوره إلى المشاركة البناءة التي تساهم في ترشيد السلوك التنظيمي بالاحتكاك المباشر بين الرئيس في العمل والمرؤوسين وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (22).

8/ إن المشاركة في كل النشاطات الموكلة تؤدي بالمرؤوسين إلى التقييم الذاتي للسلوك التنظيمي الجيد وبالتالي فمستوى المشاركة تحدد بدورها مستوى الرشد في سلوكهم التنظيمي وفق علاقة طردية وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (23).

9/ إن الأولوية في العمل ضمن فريق عمل لها الأثر البالغ في ترشيد السلوك التنظيمي للعمال بحيث يصبح العامل يهتم بالأخر ضمن النسق الوظيفي المتكامل وهذا من شأنه في نهاية المحافظة على النسق وإظهار سلوكيات جيدة تؤدي إلى مستوى الرشد في السلوك التنظيمي وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (24).

الاستنتاج العام :

من خلال كل المعطيات السابقة نستنتج أن المؤسسة كنسق يحمل عبر فروعها التنظيمية دلالات قيمة للسلوك أفراد تسعى إلى تقويتها وتوطئها في نظام معين ينسجم معه العاملين في المؤسسة، إنطلاقا بوعي رؤساء في العمل وفهمهم للأطر التي تقوي روابط الانتماء وتحميد الفعالية بحيث تمارس قيمة العدالة التنظيمية وقيمة المشاركة في التنظيم لاقتناص سلوك تنظيمي رشيد يشعر فيه الفرد انه جزء من عائلة كبيرة يجدر به تقديم الأفضل لها .

ووفق هذا المنظور فان ما يرحوه الرؤساء في العمل والإدارة العليا في الجامعة من ترشيد لسلوك التنظيمي، هو انعكاس فعالية الأداء نتيجة حتمية لبعدي قيمة العدالة التنظيمية وقيمة إشراك العمال في المؤسسة بما يحمل النسق القيمي لهاتين القيمتين من تطابق بينه وبين ما يقع على أرض الواقع، وخاصة أن العينة التي قمنا بدراستها تتمحور في المصالح الإدارية المنطوية تحت الأمانة العامة للجامعة فما تملكه من خصائص تعبر عن الالتزام لدى الموظفين بمراحل مثل التجربة كأداة لفهم متغيرات التنظيم والنظم القيمة التي تحكم المصلحة و ما تحمله من أدوات تساهم في إدماج العاملين مهنيا وبتالي يصبحون أكثر فعالية من خلال تبني الرؤساء والإدارة العليا في الجامعة مبدأ تعزيز قيم الإنتماء التنظيمي ، و المتمثل في قيمة العدالة التنظيمية وقيمة المشاركة التي تؤدي في الأساس إلى خلق سلوك تنظيمي رشيد وعلى هذا الأساس تتحدد معطيات بحثنا وفق الدراسة الميدانية و إجابته على الفرضية الرئيسية و الفرضيات الجزئية يتضح لنا أن علاقة الموظف بقيمة العدالة التنظيمية علاقة إنتماء تتحكم فيها إجراءات العمل و دقتها و وعي الموظف بأهمية هذه القيمة كعنصر فعال له دوره الوظيفي في ترشيد سلوكه التنظيمي وهذا يعني أن سعي الموظف إلى بدل المزيد من جهده حينما يجد داعما له بحيث يستطيع هذا الأخير أن ينتزع منه روح الانتماء للحرم الجامعي، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بمنحه عدالة تنظيمية فالموظف الجزائري من الموظفين الذين تشكل لهم العدالة التنظيمية أهمية كبيرة التي من خلالها يتنفس هواء النسق الذي يتبناه ويحتويه.

فالقيم السلبية التي يتبناها الموظف كرد فعل عن عدم عدالة الرئيس في العمل هي ما تجعله غير مبالي بزيادة فعالية أداءه و هذا ما ينعكس سلبا على سير التنظيم فهو يعمل بأقل مجهوداته ويأخذ كل وقته في إنجاز المهام

وأحيانا يضيع الوقت، وهذا يعبر عن ردود أفعال سلبية من أثارها تشيع حالات التسبب الزمني للعاملين و تضييع الوقت في الانشغالات الشخصية و التكاسل في العمل و بالتالي انخفاض عامل الأداء كما أن إجراءات العمل في المنظمة تأخذ وقتا ما و خاصة عمليات اتخاذ القرار في حد ذاتها و هذا ما أكده أغلب المبحوثين في تصريحاتهم .

و مما سبق فقيمة العدالة التنظيمية من عوامل فشل أو نجاح التنظيم على حسب كيفية تعامل الرؤساء في العمل في تطبيق هذه القيمة الذي تؤثر بطريقة أو بأخرى في فعالية أداء عمال في المؤسسة بحيث أن العامل الجزائري لديه حساسية مفرطة، حينما لا يكون له عدالة تنظيمية تحميه من ظلم أصحاب النفوذ داخل التنظيم الأمر الذي يجعله مثبطا دائما فهو يراها أنها أساس العملية الإدارية وهو ما نلاحظه في عينة المدروسة. وعليه فان قيمة العدالة التنظيمية لها دور كبير في ترشيد السلوك التنظيمي .

بالنسبة للفرضية الثانية المتمثلة في قيمة المشاركة ودورها الكبير في ترشيد السلوك التنظيمي للعاملين، فان حسب نتائج الكلية للبحث لاحظنا أن إشراك العامل الجزائري في مختلف قرارات وأنشطة المؤسسة يؤدي به إلى تقديم سلوك تنظيمي جيد بحيث أن واقع التواصل الاجتماعي للفرد الجزائري يولي أهمية كبيرة لموضوع الاشتراك في الأعمال نلاحظ هذا من خلال عدة مؤشرات خارج المؤسسة المتعلقة بالنسق القيمي للمجتمع الجزائري الذي يتبنى عدة قيم تؤدي به إلى التكاثف البارز والواضح حيث، نلاحظ أن العامل الجزائري يشترك في المناسبات الدينية والوطنية وأيضا في المجتمع نلاحظ أنه يشترك في أنشطة مثل "التوزيعة" التي تعبر عن تكاثف المجتمعي أيضا نلاحظ انه يولي أهمية كبيرة للاشتراك مع الأسرة بحيث أننا نلاحظ اسر ممتدة هي معبرة عن واقع الاجتماعي للفرد الجزائري وبما أن المؤسسة التنظيمية هي عبارة عن مجتمع مصغر محتواة في المجتمع الكبير فنجد إن الأطر القيمية التي تطبق على المجتمع الكلي تطبق أيضا على المجتمع الجزئي بإعتبار أن الحرم الجامعي هو عبارة عن مجتمع مصغر، فهو إمتداد للمجتمع الجزائري الكبير لكنه يفرق عنه بأطر تنظيمية تحكمه فالفرد الجزائري المعتاد مشاركة بكل أصنافها فهو يسعى دائما إلى تبني المشاركة كأساس لإثبات نفسه و ترويج لها داخل التنظيم من خلال إثبات نفسه في بعض المسائل أحيانا، بحيث أنه يصبح محفزا معنويا

عندما يأخذ برأيه في اتخاذ قرارات أو اشتراكه في عمليات وأنشطة تنظيمية تؤدي به في نهاية إلى تبني السلوك الرشيد عنوان له وبالتالي يكون أدائه جيد وعلى هذا الأساس :

فان قيمة المشاركة لها دور كبير في ترشيد سلوك الأفراد داخل المؤسسة التنظيمية .

وهكذا نستنتج أن :

للقيم التنظيمية دور بارز في ترشيد السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة .

الخاتمة

خاتمة:

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في المفاهيم الإداري في المعاصرة هو ذلك الانشغال الدائم والتام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، ومن اجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته أصبح لزاما على المنظمات السعي وراء إظهار قيمة العدالة التنظيمية المصبوغة بشراكة تنظيمية داخل النسق السوسيو مهني .

وعلى هذا الأساس أثبتت القيم التنظيمية الدور المحوري والأساسي في العملية التوازن التنظيمي داخل المنظمة الأمر الذي شأنه تحسين سلوك العاملين في الأنساق السوسيو مهنية بحيث تعتبر مجموعة من آليات يسمح بتفعيلها باستمرار بالتنظيم في أساسه مكون من الموارد البشرية التي تعتبر من أهم العناصر التي يجب أخذها في حسابان ، من خلال ما تزخر به هذه الموارد من الإمكانيات والقدرات والمؤهلات تساهم في السير الحسن لأهداف المرسومة للمؤسسة .

وبالتالي فان العناصر التنظيمية تتجانس في خليط عام يصب في المصلحة المنظمة للتحقق تكامل النسق التنظيمي والتوازن الكلي والذي لا يكون إلا باتخاذ الأنساق الجزئية فيما بينها لتحقيق أهدافها، وعلى هذا المنوال ووفق هذه الطريقة فان القيم التنظيمية أداة ضرورية وهامة جدا نظرا لما تحتويه من أبعاد ومؤشرات هامة جدا لنسق القيمي للعاملين داخل المنظمة .

ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي هذا الشعور، وان العديد من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع توصلت إلى أن قيمة العدالة التنظيمية وقيمة المشاركة في التنظيم اثر بالغا على تقوية شعور الفرد ويشعره بالانتماء والرضا ،والنتيجة تكون تحسين السلوك التنظيمي، بمعنى أن هاتين القيمتين تلعبان دور رئيسي في ترشيد سلوكه وبالتالي ترشيد سلوك النسق ككل ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة القيمية وأسقطناها على الحرم الجامعي لولاية غرداية، وتوصلنا إلى نتائج ميدانية تتمثل في تطرقنا إلى أدبيات المتعلقة بممارسة قيمتي العدالة التنظيمية والمشاركة التنظيمية والتي أفضت إلى نتائج وهي كالتالي :

1/تعتبر العدالة التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية التي تتحدد في ضوء ما يدركه العاملين من نزاهة وموضوعية باختلاف شخصيات داخل العمل بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه العامل على أنه متحيز

قد يدركه عامل آخر على أنه غير متحيز وغير ظالم وموضوعي فهي بهذا تكون نسبية الفهم حسب شخصيات العمال .

2/ تعتبر قيمة المشاركة التنظيمية قيمة أخلاقية وعلاقة اجتماعية وتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يدفع العاملين لاحتمال القيام بأفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة .

3/ هنالك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، فمنها ما يتعلق بالفرد ، ومنها ما يتعلق بيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية .

4/ إحساس العاملين بقيمتهم أمام رؤسائهم في العمل عبر إشراكهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى التأثير الايجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية كارتفاع مستوى الولاء التنظيمي ، التعاون مع الآخرين بما يصب في نتيجة واحدة هي رشد في السلوك التنظيمي والعكس عند غيابها حيث الغياب يؤدي إلى زيادة في الشكاوى ، الضغط، عدم الاكتراث ... الخ من السلوكيات السيئة

5/ توجد علاقة تجمع بين العدالة التنظيمية ومستوى الرشد في السلوك التنظيمي حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية كلما زاد إقتناع العاملين بضرورة بدل مزيد من الرشد في السلوك التنظيمي .

التوصيات :

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن اقتراح مجموعة من توصيات نوجزها فيما يلي :

1/ ضرورة إتباع إجراءات تؤدي إلى تطوير أكثر من قيمة العدالة التنظيمية ورفقي بها إلى مستوى أعلى الذي يفضي إلى مستوى للاستثمار جيد في رشد سلوك العاملين الذي يؤدي دائما إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2/ إن مشاركة العمال كان جيد في مؤسسة لكن مع ذلك وجب إدماجهم أكثر حول قضايا الرئيسة التي تمس منظمة .

3/ تعميق الوعي بأهمية تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم حيث لاحظنا نوع من تمركز الوظيفي الذي يفضي إلى عاملين ذو خبرة وعاملين جدد .

أفاق البحث :

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي :

1/ واقع ممارسة قيمة العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

2/ المشاركة التنظيمية واثر غيابها على واقع المؤسسة الجزائرية.

3/ العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

قائمة المراجع

المراجع:

I/ قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1) إبراهيم العمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية ، دط، الإسكندرية، 1986.
- 2) احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية الإسكندرية،دط ،مصر ،2003.
- 3) بشير خضرا وآخرون،السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، ط1، 1995 .
- 4) ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة: عبد الرحمان احمد هيجان ،معهد الإدارة العامة،دط ،السعودية ،1995.
- 5) رشيد زرواني،منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، د ط ، الجزائر، 2004 .
- 6) زيد منير عبوي،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1 ، الأردن ، 2006.
- 7) سامر عبد المجيد بشابشة : اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية ، العدد 4 ، 2008 .
- 8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط ،مصر، 2001 .
- 9) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، دط ، مصر ، 2004.
- 10) عبد الغني عماد ، منهجية البحث العلمي ، بين النظرية و التطبيق ، المكتبة المصرية،دط ، مصر،2004.
- 11) عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للنشر،دط ،بيروت ، 2000 .

- 12) عبد الله بن عبد الغني الطحيم ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دارحافظ للنشر والتوزيع ، ط1، السعودية ، 2003.
- 13) عبد الله بن عبد الغني الطحيم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات ، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية ، ط 4 ، 2003.
- 14) عبد الله عقله مجلى الخزاولة ، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر، ط1، عمان ، 2009.
- 15) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري، التنظيم في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، دط، عمان ، 1999.
- 16) عبدالرحمن عدس: أساسيات البحث التربوي، دار الفرقان، ط3، عمان، 1999.
- 17) عمار بجوش، دليل الباحث في المنهجية و الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر ، 1999.
- 18) فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، كلية التربية دمياط جامعة المنصورة، مصر .
- 19) كامل محمد مغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس السلوك لفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط 2 ، ، الأردن ، 2004 .
- 20) مادلين غراويتز ، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، ط1، دمشق، 1993.
- 21) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، دط ، مصر ، 2002 .
- 22) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، دط، 2002.
- 23) محمد شفيق ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية اسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، دط، 1998.
- 24) مدحت محمد أبو النصر ، قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة ، الدار العالمية، ط 1 ، الجيزة مصر ، 2008.

25) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، مصر، 2004 .

26) ناصر العديلي ، السلوك الانساني و التنظيمي ، معهد الادارة العامة، دط ، الرياض، 1995.

27) هاني عرب ، مهارات البحث العلمي ، ملخصات هاني عرب ، د ط، 1427 .

II/ القواميس و المعاجم:

28) احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، دط ، بيروت ، 1982.

III/المجلات العلمية و الرسائل الجامعية:

أ-المجلات العلمية:

29) خالد يوسف الزعبي، آثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد و الإدارة، عدد1، السعودية ،2008.

30) يوسف عنصر ،وباجي لتيتم ، أهم المحددات السيكو سوسولوجية المستخدمة في قياس

وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، جامعة قسنطينة ،جامعة جيجل، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد سابع ، جويلية 2014 .

ب- الرسائل الجامعية:

31) شيخ سعيدة ،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ،رسالة غير منشورة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية لعلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2015 .

32) عامر علي حسين العطوي : اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي ،رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال ، 2007.

33) عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي ،القيم التنظيمية لإدارة التربية و التعليم ،رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية ،2005.

34) عبد الله بن أحمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ،السعودية، 1430.

35) عجال مسعودة ،القيم التنظيمية علاقتها بجودة التعليم ،رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، جامعة قسنطينة ، 2010.

36) محمد المهدي بن عيسى ،علم اجتماع التنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة ، مطبعة امبابلاست، ط1 ، الجزائر ، 2010 .

IV/ قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

37) Mare Denney: Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement Formation، France. ESF éditeur. 2001.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

دور القيم التنظيمية في ترشيد السلوك التنظيمي

**** دراسة ميدانية ****

مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

هذه الدراسة التي بين يديكم تهدف إلى إعداد دراسة ميدانية، لذا نرجو منكم المساهمة بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بجدية وان تعبروا عن آرائكم الحقيقية بصدق حتى يكون للنتائج التي سنحصل عليها أكثر فائدة، خاصة إذا علمتم أنه لا يطلب منكم ذكر أي بيانات تشير إلى هويتكم.

مؤسسة دراسة حالة : جامعة غرداية

ملاحظة :

- بيانات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا في غرض البحث العلمي .
- يمكنكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة .

السنة الجامعية : 2014-2015

- بيانات الشخصية :

• السن : 30-20 40-30

• الجنس : انتى ذكر

• المستوى التعليمي : ثانوي جامعي

• سنوات الخبرة : 07-01 15-07

• المسمى الوظيفي :

❖ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى قيمة العدالة التنظيمية :

1 - هل انت راض عن معاملة رئيسك في تعامل معك بشكل عام ؟

نعم لا

2 - هل الأجر الذي تتقاضاه مكافئ لمجهودك في التنظيم

نعم لا

3 - في رأيك هل هناك توزيع للمهام الادارية لأوقات العمل في المؤسسة التي تشتغل فيها بينك وبين

زملائك في العمل؟

نعم لا

4 - إذا أعطاك رئيسك في العمل أعمالا إدارية كثيرة وتجد أن زميلك أعطاه اقل منك هل يولد هذا

عندك سخط على رئيسك؟

نعم لا

5 - هل تماطل وتتاخر في تادية المهام الموكلة اليك من قبل رئيسك ايذا رايت من قبله تم ييز في

المعاملة ؟

نعم لا

6- هل تشكو للإدارة مظلماك؟

نعم لا

7- هل توزيع المهام العمل بينك وبين زملائك ملائم بالنسبة لك ام لا ؟

ملائمة غير ملائمة

في حالة لا هل يولد لديك هذا غضب من رؤسائك ومن زملائك ؟

نعم لا

8- حسب رأيك تتجلى عدالة الإدارة في مؤسسة نحوك في :

حوافز مادية

حوافز معنوية

9- عندما تشكو لمسئولك مظلماك يكون رد فعله؟

عادل اتجاهك متحيز وظالم

10- هل هناك عدالة من قبل رئيسك في العمل في منح تدريب جيد لك ؟

نعم لا

11- في نظرك هل عملية تقييم الاداء في مصلحة تتم بصورة عادلة؟

نعم لا

12- هل هناك عدالة تنظيمية في ترقيات ؟

نعم لا

❖ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية قيمة المشاركة التنظيمية

13- هل تشارك في كل نشاطات الموكلة اليك ؟

نعم لا

14- هل يحرص رئيسك المباشر على ان يبدي كل عامل رايه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

نعم لا أحيانا

15- إذا أكملت عملك في وقت دوام العمل العادي وطلب مديرك ان تشارك زميلك في انجاز اعماله متبقية هل تقوم ؟

- تشاركه بسرور
- تشاركه وأنت ساخط على مديرك
- لا تشاركه وتعرض على قرار مديرك

16- عندما يكون هناك اجتماع ويتم إشراكك في عملية اتخاذ قرارات هل هذا يشكل لك حافز لتقديم الأفضل ؟

نعم لا

17- هل قام مديرك بمشاركة وقته معك من اجل تدريبك بصورة جيدة ؟

نعم لا

18- هل أنت كثير تواصل مع مدير و عمال داخل مؤسسة ؟

نعم لا

19- اغلب مبررات عدم مشاركتك في بعض القرارات كانت بسبب:

- انزعاج من تعامل رؤسائك معك بعض الاحيان
- ابداء وجهة نظر في قرارات سابقة ولم تاخذ بالحسبان
- محاولة تاجيل ابداء رايك في لقرارات اخرى

20- هل يشجعك مسؤول عنك في العمل نشر الأفكار الجديدة

نعم لا

21- أثناء مواقيت العمل تلاحظ نتائج مشاركتك لتدريب زميل جديد لك بحيث تولد لك ؟

رضا عدم رضا

22- إذا كان لمصلحة المؤسسة القيام بمشاركة ساعات إضافية في عمل مع زملاء

- تشارك في عمل
- ترفض

23- هل تؤدي أعمالك بتفان و اكبر درجة من المسؤولية المهنية

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما سبب هذا تفان في عمل

- تعامل بعدل في عملك من قبل رئيسك في العمل
- مشاركتك محل ترحيب دائما من قبل رئيسك في العمل
- أخرى اذكرها

24- في نظرك هل يمكن لك المشاركة في تحديد طرق مزاولة النشاط وتحديد اهداف المؤسسة

نعم لا

25- هل يشكل لك العمل في فريق اولوية ؟

نعم لا

❖ البيانات الخاصة بالمتغير التابع ترشيد السلوك التنظيمي

26- هل تقوم بتادية مهامك الادارية بتفاني و اتقان

نعم لا

27- عندما تكون لديك مهام لانجازها :

- تقوم بانجازها فورا
- تؤجلها إلى وقت لاحق

28- هل هناك ضغط في المهام عليك وكثرة في الأوامر الصادرة عن هيئة المسؤولية عن

المصلحة؟

لا

نعم

29- عندما تواجه ضغط في مهام :

• تشتكي و تتذمر

• تقوم بالعمل عليه

• تؤجلها

30- عمليات اتخاذ القرار هل ياخذ برأيك فيها في المصلحة ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة "نعم" هل هذا يزيد من أدائك داخلها ؟

لا

نعم

31- ماهي الأطراف المؤثرة في تغيير سلوكك التنظيمي من الحسن الى سي والعكس عادة؟

رئيس في العمل

الإدارة

الزملاء في العمل

32- ما سبب عدم طاعتك لأوامر مسؤولك عادة الى انه :

غير عادل بينك وبين زملائك أحياننا

لا يشاركك في عمليات المؤسسة أحياننا

..... أخرى

33- تلاحظ ان سلوكك التنظيمي داخل المؤسسة قد اصبح جيد عما كان عليه اول مرة حينما

دخلت المؤسسة وهذا سببه :

عدالة تنظيمية

مشاركة مطلوبة منك دائما

احترام المسؤول لك

34- تقييمك الذاتي لسلوكك التنظيمي داخل المؤسسة

جيد

متوسط

سي

35- هل تشعر ان سلوكك التنظيمي يساعد على انجاز اهداف المؤسسة:

لا

نعم

36- هل تؤدي مهامك بدرجة كبيرة من مهنية ومسؤولية

لا

نعم

37- تلاحظ انك اصبحت اكثر دقة في العمل عندما قام رئيسك في العمل على تدريبك ؟

لا

نعم

38- تلاحظ ان تواصلك مع رئيسك في العمل ادى الى تحسين سلوكك التنظيمي

لا

نعم