

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:
جاهمي عبد

إعداد الطالب:
نصيبي يعقوب
العزير

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، الشكر والعرفان للأستاذ جاهمي عبد العزيز المشرف على هذا البحث على ما قدمه لنا خلال هذه السنة الدراسية من معلومات مفيدة وتوجيهات القيمة التي كان لها الأثر في إتمام البحث .

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل أساتذة التعليم العالي والبحث العلمي، خاصة أساتذة قسم علم الاجتماع - بقالمة- كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى القائمين على إدارة مؤسسة الحليب - ايدوغ - بعنابة على تقديم المساعدة لنا في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما لدى في الوجود *أمي* رحمها الله وأسكنها فسيح جناتها

إلى الوالد أظالا الله في عمره

إلى كل إختوتى و أختوتى: إسمهان و فريدة و منى و زوجها فاروق، حمزة و زوجته، لحسن و زوجته و حسين رحمه الله و أدخله فسيح جناه

إلى الكتاكيت: محمد، روى، أصيل، نوح، دعاء، جورى.

إلى أصدقائى فى الدراسة: زيوش زين الدين، حميدة زكى، شوا قرية رامى، حبيبو حسين، مجذوب بدري

إلى أصدقائى فى الطفولة: عبد الجليل محابى، نصر الدين هدار، عماد قروى، شراف الدين هدار، زاكى ريشى، عدنان علوى، تقى الدين زيتونى.

و الشكر و التقدير الخاص إلى: فطمية الزهراء

كذلك لا ننسى من كان له الفضل فى كتابة هذا البحث: صالح و عبد القادر ناجم.

إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب.

يعقوب

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ	مقدمة
03	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
03	تمهيد
04	أولاً: الإشكالية وتحديد المفاهيم
04	1- الإشكالية
05	2- تحديد المفاهيم
12	ثانياً: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة
12	1- أسباب الدراسة
12	2- أهمية الدراسة
13	3- أهداف الدراسة
13	ثالثاً: مجالات الدراسة
13	1- المجال المكاني
14	2- المجال الزمني
14	3- المجال البشري
15	رابعاً: مناهج الدراسة وأدواتها
15	1- المنهج
16	2- أدوات جمع البيانات
17	خامساً: المقاربات النظرية
17	1- نظرية الإدارة العلمية
18	2- مقارنة الرأسمالية البشري
18	3- النظرية البيروقراطية
20	4- نظرية العلاقات الإنسانية
21	5- نظرية الحاجات
23	سادساً: دراسات سابقة
23	1- الدراسات العربية
25	2- الدراسات المحلية
28	خاتمة

31	الفصل الثاني: أساسيات حول القيم التنظيمية
31	تمهيد
32	أولاً: تطور الاهتمام الفكري بالقيم التنظيمية
32	1- المرحلة العقلانية:
32	2- المرحلة العاطفية:
32	3- مرحلة المواجهة:
33	4- مرحلة الإجماع في الرأي:
33	5- مرحلة الإدارة بأهداف:
33	6- مرحلة التطور التنظيمي:
33	7- المرحلة الواقعية:
34	ثانياً: خصائص وأهمية القيم التنظيمية
34	1- خصائص القيم التنظيمية
35	2- أهمية القيم التنظيمية
36	ثالثاً: تصنيفات القيم التنظيمية
36	I تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"
37	1- إدارة الإدارة:
37	2- إدارة المهمة:
38	3- إدارة العلاقات الإنسانية:
39	4- إدارة البيئة:
41	II تصنيف كوين وروباخ
42	III تصنيف بوكهولز: 1978 Buchhdz
42	IV تصنيف مقدم 1994
43	V تصنيف سبرنجر Sprenger:
43	1- القيم النظرية:
43	2- القيم الاقتصادية:
43	3- القيم السياسية:
43	4- القيم الجمالية:
43	5- القيم الاجتماعية:
43	6- القيم الدينية

43	VI تصنيف القيم حسب درجة مرونتها
43	1- القيم المرنة:
43	2- القيم غير المرنة:
44	VII تصنيف القيم حسب المقصد:
44	1- القيم الوسيالية أو المساعدة:
44	2- القيم الغائية أو النهائية:
44	VIII تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:
44	1- القيم الأساسية:
44	2- القيم الفرعية:
45	رابعاً: مصادر ووظائف القيم التنظيمية:
45	1- مصادر القيم التنظيمية:
47	2- وظائف القيم التنظيمية:
48	خامساً: تشكل القيم التنظيمية:
50	سادساً: أهم القيم التنظيمية ومقاييسها:
50	I أهم القيم التنظيمية:
50	1- قيمة العمل:
51	2- قيمة الوقت:
52	3- قيمة المسؤولية:
52	4- قيمة الانضباط أو الالتزام التنظيمي:
53	II مقاييس القيم التنظيمية:
53	1- مقياس جوردين ألبرت وفيليب فرنون اختبار دراسة القيم:
54	2- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك":
54	3- اختيار سوبر لقيم العمل:
55	4- مقياس القيم الفارق:
58	خلاصة:
61	الفصل الثالث: محددات الأداء الوظيفي:
61	تمهيد:
62	أولاً: خصائص ومبادئ الأداء:
62	1- الخصائص:
63	2- مبادئ الأداء الوظيفي:
63	ثانياً: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي:

63	1- عناصر الأداء الوظيفي
66	2- أنواع الأداء
69	ثالثا: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
69	1- معايير الأداء الوظيفي:
71	2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
74	رابعا: مؤشرات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي
74	1- المؤشرات المحددة للأداء الوظيفي:
75	2- معايير تقييم الأداء الوظيفي
76	خامسا: طرق تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
76	1- طرق تقييم الأداء الوظيفي:
79	2- طريقة مراكز التقييم:
79	3- طريقة التدرج على أساس السلوك:
80	4- طريقة الملاحظات السلوكية
80	5- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:
82	سادسا: العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي
84	خلاصة
87	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
87	تمهيد
88	أولا: عرض وتحليل البيانات
88	1- البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية
102	ثانيا: استخلاص النتائج
102	1- نتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية
104	2- النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية
105	ثالثا: التوصيات والمقترحات
106	خلاصة
108	خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): يوضح هرم الحاجات لماسلو 22
- الشكل رقم (02) يوضح عجلة القيم التنظيمية..... 41
- الشكل رقم (03): يوضح كيفية تكوين القيم التنظيمية..... 50

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): يوضح تطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة 34
- الجدول رقم (02): يوضح تصنيفات القيم التنظيمية 45
- الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين القيم التقليدية والقيم العصرية 55
- جدول رقم (04): يوضح الفروع الأربعة لمقياس القيم الفارق 56
- الجدول رقم (05): يمثل المؤشرات المحددة للأداء العام 74
- الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد المجتمع البحث حسب الجنس 88
- الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن 88
- الجدول رقم (08): يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث 89
- الجدول رقم (09): خاص بالحالة المدنية 89
- الجدول رقم (10): يوضح تشجيع المسؤول للعمال 90
- الجدول رقم (11): يبين درجة الانفتاح والتواصل مع المستويات العليا للإدارة 91
- الجدول رقم (12): يوضح إشراك العمال في اتخاذ القرارات 91
- الجدول رقم (13): يوضح مساعدة الثقافة السائدة على العمل الجماعي داخل المؤسسة 92
- الجدول رقم (14): يوضح عمل المؤسسة على توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتأدية المهام المطلوبة 92
- الجدول رقم (15): يوضح مدى توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية للعمال 93
- الجدول رقم (16): يوضح مدى توفير المؤسسة للسلامة والأمن الوظيفي للعمال 93
- الجدول رقم (17): يوضح إنجاز العمال لأعمالهم في آجالها المحددة 94
- الجدول رقم (18): يوضح الهدف من الوظيفة 94
- الجدول رقم (19): يوضح تطوير مستوى العمال خارج المؤسسة 95
- الجدول رقم (20): يوضح العوامل التي تعيق أداء مهام العمال 95
- الجدول رقم (21): يوضح تفويض السلطة للعمال من قبل المؤسسة 96

- الجدول رقم (22): يبين مدى تحرب العمال من تحمل المسؤولية..... 96
- الجدول رقم (23): يبين مدى انضباط والتزام العمال بأهداف المؤسسة وقيمتها. 97
- الجدول رقم (24): يوضح ترتيب العمال مستوى الاندماج الإداري. 97
- الجدول رقم (25): يوضح الأنظمة المعلوماتية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العمال 98
- الجدول رقم (26): يبين مساهمة نمط الاتصال في رفع مستوى العمال. 99
- الجدول رقم (27): يوضح نظام الرقابة المتبع في تحسين مستوى الأداء. 99
- الجدول رقم (28): يوضح اعتقاد العمال بأهمية العمل الجماعي. 100
- الجدول رقم (29): يبين مدى تشجيع النظام المتبع في المؤسسة على تحسين الأداء. 100
- الجدول رقم (30): يبين تقييم العمال لمنظومة القيم التنظيمية. 101
- الجدول رقم (31): يبين درجة رضى العمال في المؤسسة. 101

مقدمة



مقدمة

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال الخاصة في الوقت الحالي والذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على العنصر البشري وذلك كنتيجة للتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين فبعد أن كان ينظر إليه على أنه تكلفة يجب تفاديه والذي يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، تحول مع مرور الوقت إلى مورد وجب الاستثمار فيه، وفرصة على كل مؤسسة حسن استغلاله، بالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة مرهونا بالأساس على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية عنها، انطلاقاً من الكفاءات المسيرة والإطارات المشرفة، وصولاً إلى الأفراد العاملين.

فالثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها من طابع قوي أو مرن ومحافظ أو داعم بهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين والعمليات الإدارية بم تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار التي توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها والتي تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المؤسسة.

فالقيم التنظيمية تعتبر عنصر أساسي في نظام المنظمة الكلي فكان على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي التي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

فالقيم التنظيمية هي أساس نجاح المؤسسة أو فشلها حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق أهدافها، ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة تتوقف على فاعلية العنصر البشري فيها، هذه الفاعلية التي تتحدد بمستوى أداء الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم الفنية والعلمية بل ودرجة انتماءهم للمنظمة فيستنبط الموظف قيمها حتى أن يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضاً فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ويقل معدل دوران العمال.

وهو ما أدى إلى اهتمام بهذا الموضوع ومحاولة دراسته من خلال معرفة حقيقة القيم السائدة في المصنع المؤدية إلى ارتفاع مستوى الأداء عند الإداري بالمؤسسة وفي هذا السياق قسمت الدراسة إلى أربعة فصول مرتبطة ببعضها البعض جاءت موزعة على النحو التالي بداية من:

الفصل الأول: الذي خصص للإطار المفاهيمي والنظري للدراسة حيث تعرضنا فيه إلى طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، تحديد المفاهيم، وكذا المقاربات النظرية والدراسات السابقة المشابهة لها.

الفصل الثاني: وتمحور حول القيم التنظيمية، وقد تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي، لها خصائصها وأهميتها، ثم تصنيفات ووظائفها وكذا أهم القيم التنظيمية ومقاييسها ومراحل تشكيلها.

الفصل الثالث: والذي خصص للأداء الوظيفي وقد تم التطرق فيه إلى خصائصه ومبادئه، عناصره وأنواعه، ثم معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه مؤشرات ومعايير تقييم الأداء، وكذا طرق تقييم الأداء وإجراءات تحسينه، علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي

الفصل الرابع: وتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وهذه مجالات الدراسة ومنهج البحث والعينة وأدوات جمع البيانات، والملاحظة، الاستمارة واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولاً إلى أهم التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

ينطلق أي باحث في أي عمل علمي ناجح من مشكلة تكون قد أثارت فضوله لدراستها والتعمق في تحليلها، فلا بد أن يكون لها تعريف يدل على استقلاليتها بذاتها على اعتبار أن قيمة البحث مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب الذي يتبعه كل باحث لبلوغ أهداف بحثه، وبالتالي صحة الطريقة المستخدمة للوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضيء على الدراسة أو البحث طابع الجدوية فيه لإعطاء تغييرات معبرة عن الواقع، لذا على الباحث أن يتقيد بمتغيرات الدراسة ومصطلحاتها ويحدد بدقة حتى تتضح الرؤية أمامه، ليتطرق في هذا الفصل إلى العديد من النقاط المتمثلة فيه وسيتم صياغة الإشكالية وصياغة التساؤلات والفرضيات البحثية مع تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته والهدف الذي يصبوا إليه بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث بالإضافة إلى مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات، والإلمام بمختلف النظريات المفسرة للموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة حتى توجه الباحث وتجنبه من الوقوع في الأخطاء.

أولاً: الإشكالية وتحديد المفاهيم

1- الإشكالية:

في ظل بيئة القرن الحادي والعشرين والتي تتسم بدرجة فائقة من التطور التكنولوجي المتسارع وتغير احتياجات ورغبات الأفراد وتعدد أشكال واستراتيجيات المنافسة وعدم استقرار الأوضاع السياسية الاقتصادية والاجتماعية فإن نجاح أي منظمة يرتبط في المقام الأول بقدرتها على تحقيق الاستجابة والتوافق الفعلي مع هذه التغيرات.

فلوجود أي مؤسسة ناجحة وقابلة للتواجد والتصنيف ضمن المؤسسات المتنافسة أصبح من الضروري الخضوع لمعايير وشروط وكذا سياسات وأساليب تسيير على خطاها لتكسب طابعاً يميزها عن باقي المؤسسات وتماشياً مع التغيرات التي حدثت ولا تزال تحدث في العالم، والآثار التي أحدثتها في الفكر التسييري تسعى المؤسسات التي تعمل لإرادتها وتبنى مواردها الداخلية ومن أهم تلك الموارد نذكر المورد البشري الكف الذي يتطلب تسييره والاهتمام به باعتباره مورد استراتيجياً وطاقته ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية في الحياة الاقتصادية وعليه فإن قدرة المؤشر على التميز تزداد لما زادت فاعلية المورد البشري الكفاءة هذا التميز يكون من خلال تسليح المؤسسة بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة إيجابية مشجعة، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المؤسسات، والتأثير على سلوك العاملين في المنظمات طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث.

فهي تعبر عن بعض التصرفات العامة وقواعد السلوك الذي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنوها في تعاملاتهم حيث تتضمن قيم الموظفين وسلوكهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة هذه القيم التي تختلف باختلاف الأفراد العاملين فيه، باعتبار أن الموعظة نظام مفتوح يضم العديد من أشكال القيم المختلفة باختلاف التوجهات الفكرية وتحديد الأماكن التي ينتمون إليها، مما يفرض على المؤسسات العناية بالثقافة التنظيمية خاصة بعد النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية والتي قامت على العناية بالمبادئ والقيم مختلفة الثقافة التنظيمية تلعب أدوراً رئيسياً في جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم يمكن أن يؤثر على أداء العاملين سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية وهذا يرجع إلى مستوى قدرة المنظمة على التحكم في هذه القيم ومحاولة توجيهها لصالحها عمالها" والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى خلق بيئة تنظيمية موحدة تمكنها من تحقيق التميز والولوج إلى مستوى العالمية.

فللقيم التنظيمية تأثيرات عدة على جوانب السلوك الفردي المنظمة من جهة، على المؤسسة من جهة أخرى والمتمثل في مستوى الأداء الوظيفي للعمال والمنظمة ككل، من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل من قيمهم التنظيمية التي ستساهم بشكل مباشر وغير مباشر لتحسين الأداء الوظيفي لديهم، فكلما سعت المؤسسة إلى تكوين قيم الجانبية وأدى ذلك إلى سيادة سلوكيات جيدة أو ابتكارية، فهي المرشد والدليل والمعيار، الذي يحتكم إليه أي عامل لتقييم أدائه الوظيفي، وأداء زملائه، وبالتالي العمل على الرفع من مستوى الأداء.

فالقيم التنظيمية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي التي تحدد الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المنظمة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات.

وبناء على ما سبق يمكن أن تطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو واقع القيم التنظيمية في علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل المناخ التنظيمي يساعد على تكريس قيم إيجابية في العمل؟
- 2- ماهي أهم القيم التي تحرص عليها المؤسسة؟
- 3- ما مدى تأثير القيم التنظيمية على الأداء؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: إن القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تساعد على تحقيق الأداء الجيد وتتفرع الفرضية الرئيسية من:

- المناخ التنظيمي يساعد على تكريس قيم إيجابية في العمل.
- تحرص المؤسسة على تكريس قيمة الوقت والمسؤولية والالتزام أو الانضباط والعمل.
- تؤثر القيم التنظيمية إيجابيا على الأداء الوظيفي.

2- تحديد المفاهيم

أ- مفهوم القيم

● **التعريف اللغوي:** تشتق كلمة قيم في اللغة العربية من القيام وهو نقيض الجلوس والقيام بمعنى آخر هو العزم.

وتدل كلمة قيمة على الثمن الذي يقاوم المتاح، أي يقوم مقامه وجمعها قيم، ويقال ماله قيمة إذا لم يدم على شيء⁽¹⁾.

قيم الأمر: مقيمه وأمر قيم مستقيم جاء في الحديث "ذلك الدين القيم" أي المستقيم الذي لا زيغ فيه والأمر على الحق⁽²⁾.

● **التعريف الاصطلاحي:** أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيم عند مختلف الباحثين

بحيث يؤكد طهطاوي أنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ويتفوقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية⁽³⁾.

(1) جابر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 79.

(2) ابن المنظور: لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2008، ص 352 ص 351.

(3) طهطاوي سيد أحمد: القيم التربوية في القصص القرآنية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 42.

وفي نفس السياق عرفها حامد زهران على أنها عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية وهي مفهوم ضمني غالبا يعبر عن درجة الفضل الذي يرتبط بأشخاص أو أوجه النشاط⁽¹⁾.

ومن منظور سوسولوجي تعرف القيم أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب من عادات وتقاليد وأعراف المجتمع، وبالتالي فإن القيم هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن.

أي هي كمرشد ومراقب لسلوك الإنسان لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة⁽²⁾.

وفي نفس الصدد عرفت القيم على أنها: مبادئ وضوابط وتصرفات الأفراد والجماعات أخلاقيا ونفسيا وتاريخيا، وهي عبارة عن مقياس يضعها الفرد لتأثير في الظواهر والعمليات الاجتماعية⁽³⁾.

أما تالكوت بارسونز T. Parsons يعرفها بأنها عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معيار أو مستوى لإختبار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف⁽⁴⁾.

بيمنا يري إميل دوركايم I. Durkheim أن القيم إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجية عن تجسيد القيم الفردية⁽⁵⁾.

● **إجرائيا:** للقيم فهي عبارة عن مبادئ وضوابط تحدد سلوكيات الأفراد، يكتسبها من خلال الظروف الاجتماعية، وهي التي تعمل على اختيار الفرد لموقف تتطلب منه سلوك معين.

فالقيم بمثابة جزء من التنظيم فهي تعكس النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيشه الفرد داخل المؤسسة.

ب- مفهوم التنظيم:

● **لغة:** نظم، ينظم، ينظم، ينتظم، تنظيما بمعنى تألف واتسق الأمر، أي استقامة، ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة⁽⁶⁾.

من فعل نظم: ويقال مازال على نظام واحد، أي عادة واحدة، ونقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم يستقم طريقه⁽⁷⁾.

(1) الهاشمي لوكيا: مفاهيم أساسية من علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 163.

(2) غياث بوفلحة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 1999، ص 19.

(3) ثريا التجاني: القيم من وجهة نظر العلوم الاجتماعية، حويلات جامعة الجزائر، العدد 19، الجزء الأول، ص 214.

(4) محمد سعيد مزج: البناء الاجتماعي والتحصينة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص 396.

(5) عصام الدين علي حسن ومحمد حسن علي الجندي: القيم الاقتصادية من الصحافة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 247-249.

(6) عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 226.

(7) السيد محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، المجلد 09، بيروت، دار صادر، ص 76-77.

أما من الناحية الإصطلاحية فقد تعددت التعاريف التي عاجلت مفهوم التنظيم عند مختلف الباحثين حيث يؤكد فيبر أنه علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة، تقوم على أساس تقسيم العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁾. كذلك يعرفه بارسونز أنه عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة⁽²⁾.

وفي نفس الصدد عرفه ريتشال هال بأن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً من البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه⁽³⁾.

ومن منظور سوسولوجي يعرف التنظيم على أنه عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة، فالتنظيم عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغبتهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم ومعروفة للجميع⁽⁴⁾.

وفي نفس السياق يعرف التنظيم أنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية والعلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية، وذلك لتحقيق الأهداف⁽⁵⁾.

كذلك يعرف على أنه ذلك التركيب الإنساني والمادي للكيان الوظيفي الذي يسعى لتحقيق أهدافه بوسائله الخاصة، تنبع من ظروف المجتمع وتتأثر بالعوامل الموجودة فيه⁽⁶⁾.

وعليه يمكن أن نعرف التنظيم إجرائياً على أنه مجموعة من العمليات والأنشطة والواجبات التي يقوم بها المسير الذي يعمل على التنسيق مع كافة العاملين لتحديد الواجبات اللازمة لكل فرد داخل المؤسسة.

فالتنظيم عملية لتطبيق سياسات مسطرة نحو تحقيق التسيير الجيد والعقلاني والوصول إلى أهداف المنظمة.

(1) بوفلحة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 13-14.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 11.

(3) باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 14.

(4) سيف الإسلام شوية: المبادئ الاجتماعية النفسية للعمل ونظريات التنظيم، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ط 1، ص 21.

(5) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996 ص 24.

(6) حسن حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 50.

ج- تعريف القيم التنظيمية:

من خلال التصفح في الدراسات السابقة التي عالجت موضوع القيم التنظيمية نجد هناك إختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم على الرغم بأنها تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم، فهي تحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، وفي ما يلي أهم العلماء والباحثين الذين عرفوا القيم التنظيمية:

حيث يرى مقدم: أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وهي أساسية في تحديد الاختبارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات.

أما أنز (ENZ) فقد عرف القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب من إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف المنظمة⁽¹⁾.

كما يعرف على أنها اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد ومهم أو غير مهم⁽²⁾.

وفي نفس السياق يعرفها Lie Padaki 2000 بأن القيم التنظيمية " هي قناعات المنظمة الأساسية حول المساعي والطرق لأداء أعمالها، وتعمل على ترجمة هذه القناعات إلى ممارسات دائمة نسبياً".

كذلك عرفها Lie dtka 1991 بأنها: "التطورات والمبادئ الهامة للأعضاء والأفراد التي توجه سلوك المنظمة".

أما Thomas 2013 عرف القيم التنظيمية بكونها "المعتقدات والأفكار حول أنواع الأهداف التي على أعضاء المنظمة إستخدامها لتحقيق هذه الأهداف".

ويري المدهون الجزراوي 1995 بأنها القيم التي تعكس أو تشمل القيم في بيئة العمل، وأن هذه القيم تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة⁽³⁾.

كذلك يعرفها ماهر بأنها: "ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد⁽⁴⁾".

(1) الخزاعلة عبد الله عقله محلي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 46.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002 ص 312.

(3) مصطفى عبد العباس عصاد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 103، المجلد 24، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 171.

(4) ماهر محمود عمر: سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط 2، الإسكندرية، ماحمد صر، 1992 ص 192.

وفي نفس الصدد يعرفها كل من الباحثان ديف فرانسيس وودكوك أنها : "عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو شيء، وما هو مهم أو غير مهم، وتبنى عليها أعمالنا في المنظمات".⁽¹⁾

ومما سبق يمكننا أن نبي تعريفنا إجرائيا للقيم التنظيمية فهي تعتبر مجموعة الأحكام والمبادئ التي يتمسك بها العمال لتوجيه سلوكياتهم داخل المؤسسة، لتكون هذه المبادئ والأحكام مرجعا أوليا لإدراكها والعمل بها.

فالقيم التنظيمية تعمل على نجاح أو فشل المؤسسة لأنها أساس ومعيار توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهدافها وإتخاذ قراراتها. فهي تعكس ثقافة المؤسسة.

د- مفهوم الأداء

- لغة: الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم أداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به⁽²⁾.

الأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (Perfonnance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁽³⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء عند مختلف الباحثين بحيث يؤكد بربر كامل أنه لا الأساس الذي خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ومن هنا وينظم إلى هذا المفهوم من الناحية السوسولوجية على أنه : النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك⁽⁴⁾.

بينما يري كل من سزلاجي ووالاس Szilagy. Et. Wallace 1980 بأنه، العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موضفيها...⁽⁵⁾.

وفي ميدان العمل يعرف عاطف محمد الأداء على أنه مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يظهر بها العمال أثناء تأدية أعمالهم والتي تظهر بدورها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل⁽⁶⁾.

وعليه يمكن أن نعرف الأداء إجرائيا على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بالأنشطة والمهام والواجبات التي يزاؤها وفق المراكز والمنصب الذي يشغله من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

(1) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، مراجعة: حميد الهندي وعامر عبد الله الصعقيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995 ص 18.

(2) ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14 ص 26.

(3) خطاب عايدة: التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989، ص 439.

(4) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، دار المفهل اللبناني، ط 1، بيروت، 2008 ص 172.

(5) محمد الصالح بوطوطن وزديرة حمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، الصادرة، الجزائر كلية الإقتصاد، العدد 2، ص 19.

(6) عاطف محمد عبيرة: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، مصر، 1996 ص 11.

هـ - مفهوم الأداء الوظيفي

● اصطلاحاً: يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بالمؤسسة والعناصر المكونة لها، فهناك اختلاف في تعريف هذا المصطلح وهذا الاختلاف في تحديد العناصر التفصيلية لهذا المصطلح إذ يعرفه كل باحث حسب التوجه النظري الذي يتبناه، حيث يرى كل من السلمي بقوله "إن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء بحث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء"⁽¹⁾.

ويعرفه كذلك أنه "عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له، بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل هيكل تنظيمي يؤخذ في الاعتبار كافة التغييرات المحيطة به"⁽²⁾.

في نفس الصدد يعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة للوظيفة، وهو يعكس كيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁽³⁾.

كما يعرفه "عاشور" على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، ونمط الأداء

ويعرف كذلك بأنه: "قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"⁽⁴⁾.

و - مفهوم المؤسسة

● لغة: مشتقة من الفعل أسس، يقال أسس إذا بنى الدار ورفع من قواعدها، إذن المؤسسة لغة مشتقة من فعل يعني البناء وهي بذلك تشير إلى هيكل مبنى"⁽⁵⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد شهد المصطلح ثراء كبيرا وتنوعا من حيث المعاني وهو ينسب من الناحية السوسولوجية إلى تالكوت لارسونز إذ يذهب لتعريف المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة، وهو بذلك يرى المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات"⁽⁶⁾.

(1) حاتم حسن: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 53.

(2) عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص 32.

(3) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

(4) خطاب عايدة: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي الإسكندرية، 1989، ص 439.

(5) البستان فؤاد وآخرون، منجد الطالب، دار الشروق، بيروت، 1978 ص 50.

(6) مزينة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق العلمية، العدد 4، المركز الجامعي للعلوم الإنسانية والاجتماعية،

تمنست، الجزائر 2010 ص 112.

وفي نفس الصدد يعرفها ماكس فيبر أنها تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب، ومن كل منظمة، بإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة، وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطي من سلم او تفرطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية.

من خلال هذا التعريف نرى بان ماكس فيبر قد حدد الملامح الرئيسية للمؤسسة الحديثة التي وصفها بالتركيب البيروقراطي⁽¹⁾.

كما تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل سلع، أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة.

ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه لحجم ونوع نشاطها⁽²⁾.

أما من منظور سوسولوجي فإن المؤسسة تأخذ معنيين معناها الدقيق فهو شكل خاص من التنظيم للوظائف الكبرى العمومية في مجتمع ما مثلا العدالة، الضمان الاجتماعي، المدرسة.

أما المعنى الثاني أي الواسع فهو مجموعة من العادات والممارسات الاجتماعية في شكل قواعد ومعاملات⁽³⁾.

وعليه يمكن أن تعرف المؤسسة إجرائيا على أنها هيكل تنظيمي مستقل ماليا، هدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر من الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات.

المؤسسة مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية والتي تشتغل فيما بينها تحت قواعد وقوانين محددة كمواكبة التغيرات والتأقلم مع جميع الظروف، قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها.

ز- مفهوم الفعالية :

● لغة: أشتق لفظ فعالية من فعال أو نافذ المفعول ويأتي من الفعل فعل فعلا، وافتعل الشيء : أي ابتدعه والاسم منه الفعل، كما تعني الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير⁽⁴⁾.

مشتقة من الفعل، فعل، فاعل، فعال، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان⁽⁵⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية اختلفت التعاريف التي تناولت مفهوم الفعالية حيث يرى بارسونز في حديثه عن الأبعاد البنائية للتنظيم بأن أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى هو تحقيقه لأهداف محددة، موضحا أن أهداف التنظيم

(1) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 15.

(2) ناصر داددي عدون: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ص 9.

(3) المرجع نفسه ص 11.

(4) مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2009 ص 3.

(5) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993 ص 201.

تعبّر عن أقصى درجات الرشد التنظيمي وفعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة⁽¹⁾.

كما أشار ألفار إلى أن الفعالية تعني: قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة⁽²⁾.

ومن منظور سوسيولوجي تعرف الفعالية أنها خطة إستراتيجية تصنعها المؤسسة، وذلك من أجل المحافظة على بقائها والسير المنتظم فيها، حيث تغير مفهوم الفعالية في الستينات وبداية السبعينات، من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء، إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين ومعدل حصول الحوادث إلى نسبة التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية المنظمات⁽³⁾.

وفي نفس الصدد عرفها كل من بشتمان وسيشور بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من بينها من سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها"⁽⁴⁾.

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الفعالية إذا ما اقتزنت بالمنظمات فهي تعطي لنا منظمة تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر من المشكلات البيئية التي تواجهها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا للفعالية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، من خلال توظيف الوسائل المناسبة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.

للوصول إلى الأهداف المسطرة مهما كانت تلك الإمكانيات المستخدمة والعمل على اختيار البدائل الصحيحة المتاحة.

ثانيا: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة

1- أسباب الدراسة

- الرغبة الشخصية في معرفة نوع القيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي شهدها العالم.
- تحسيس المسؤولين بأهمية القيم التنظيمية وانعكاساتها على الأداء في المؤسسة.

2- أهمية الدراسة

- الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسة.
- فهم القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للإداريين في المؤسسة لتكوين ثقافة تنظيمية خاصة بهم.

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 1، جار فطري بن الفجاءة، قطر، 1986 ص 177.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 ص 86.

(3) محمد قاسم القريوبي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص 85.

(4) المرجع نفسه ص 87.

- أن القيم التنظيمية أصبحت في المؤسسات الحديثة معايير أساسية لاستقرار المنظمات ونجاحاتها.

3- أهداف الدراسة

إن هدف أي بحث علمي هو تسطير أهداف معينة يحاول الوصول إليها من خلال اتباع منهج علمي يتوافق مع طبيعة المتغيرات المراد دراستها، كما لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهدافها في التنظيم دون وجود قيم تنظيمية تضبط سلوك وتصرفات أعضائها، فهي إحدى الوسائل الجوهرية التي تتحقق من خلالها أهداف التنظيم.

وانطلاقاً من ذلك تهدف هذه الدراسة إلى إبراز:

- إبراز العلاقة بين طبيعة القيم التنظيمية وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على أهم التأثيرات التي تحدثها القيم التنظيمية على العمال وتأديتهم للمهام الموكلة إليهم وأثر ذلك على أدائهم.
- الاطلاع على واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وعملها على الأداء الجيد.
- تقديم فكرة عن أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة، ومعرفة درجة الالتزام بها، ومحاولة التعرف على رؤية العاملين بها.

ثالثاً: مجالات الدراسة

تنقسم البحوث العلمية إلى بحوث نظرية وأخرى ميدانية، حيث إن هذه الأخيرة تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، وتتطلب بذلك تحديد المجال المكاني والزماني والبشري.

1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة أو البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية حيث حدد هذا المجال في بحثنا في مصنع الحليب إيدوغ بعناية، حيث اختيرت هذه المؤسسة لتكون مجالاً لدراسة الميدانية.

تعريف بمصنع الحليب إيدوغ بعناية: هي شركة إنتاج وتجارة الحليب ومشتقاته تقع في طريق البوني وبالتحديد في منطقة العلاليق.

وهي شركة عمومية ذات أسهم (SPA) رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ: 859.600.000 دينار جزائري راجع بصفة كلية 100% لجمع الحليب ومشتقاته GIP LAIT، تأسست الملينة سنة 1975 تحت شعار LONA LAIT ومهمتها صناعة وتجارة الحليب ومشتقاته في إطار البرنامج الوطني لإنتاج الحليب وجمع الحليب البقر، وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 99375 مليون لتر من الحليب مقسمة كالاتي 90750 مليون لتر أو ما يوافق 91.32% من الإنتاج الكلي موجهة لإنتاج الحليب المبستر المعاد التركيب (LPC) ما يعادل 8625 مليون لتر أي 8.68% لإنتاج باقي مشتقات الحليب.

حققت المؤسسة رقم أعمال يعادل 20.11 مليار دينار جزائري بقيمة مضافة تقدر 0.426 مليار دينار جزائري، تتمتع الملينة بمساحة كبيرة تبلغ 6.8 هكتار منها 1.3 هكتار مبنية.

2- المجال الزمني

هو الفترة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة وذلك بداية من اختيار الموضوع، جمع المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع البحث وصولاً إلى الجانب الميداني، المتمثل في إعداد أسئلة الاستمارة وتوزيعها على أفراد العينة وذلك بتاريخ 09/06/2019 واسترجاعها بتاريخ 10.11/06/2019، وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل البيانات وتغيير النتائج النهائية لدراسة وذلك في أواخر شهر جوان 2019، حيث تم وضع البحث في إطاره النهائي وطبعه.

3- المجال البشري:

يتطلب أي بحث اجتماعي دراسة العنصر البشري وذلك للوصول إلى حقائق تخدم الدراسة، فالمجتمع يحننا بتمثل في الموظفين الذي قدر حجمهم بـ: 30 من بين 249 موظف موزعين على النحو التالي:

30 إداري و 82 تقني و 137 عامل

$$249 \longrightarrow 30$$

$$100 \longrightarrow ?$$

$$? = \frac{30 \times 100}{249} = 12,04$$

$$\frac{12,04 \times 30}{100} = 3,612 \approx 4$$

$$\frac{82 \times 100}{249} = 32,93$$

$$\frac{32,93 \times 30}{100} = 9,879 \approx 10$$

$$\frac{137 \times 100}{249} = 55,02$$

$$\frac{55,02 \times 30}{100} = 16,506 \approx 16$$

ومنه نستنتج مما سبق أن نسبة الإداريين هي 4 من 249 في حين نسبة التقنيين هي 10 من 249 ونسبة العمال هي

16 من 249.

- **عينة الدراسة:** تكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصل تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم، يتم اختيارها بطرق مختلفة تبعاً لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة وهدفها، وتعرف العينة على أنها "

الحالات الجزئية أو المفردات التي يتوفر لكل منها خصائص التي حددها الباحث وليس ضروري أن تكون وحدة العينة أسرة أو مؤسسة أو نظام"⁽¹⁾.

وتعرف كذلك على أنها جزء من الظاهرة الواسعة بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت، بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة ككل⁽²⁾.

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية النسبية حيث عرفها (موريس أنجوس) بأنها " سحب عينة من مجتمع البحث حسب ما يليق بالباحث"⁽³⁾.

تم اختيار هذه الطريقة لأنها تتفق مع موضوع بحثنا حيث قمنا باختيار المبحوثين بطريقة غير مقصودة مع أي شخص تصادفه داخل المصنع دون تمييز أو تحيز، حيث أخذنا عينة تتكون من 30 مفردة مقسمة على النحو التالي:

30 إداري قمنا بأخذ نسبة 12,04%

82 تقني قمنا بأخذ نسبة 32,93%

137 عامل قمنا بأخذ نسبة 16,50%

رابعاً: مناهج الدراسة وأدواتها

1- المنهج

إن مناهج البحث الاجتماعي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل والظواهر المراد دراستها، حيث إن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها.

ويعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة⁽⁴⁾.

كذلك هو عبارة عن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يشير إليها البحث.

وعموماً فالمنهج هو مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسة مشكلة معينة⁽⁵⁾.

(1) أحمد بيومي محمد وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص309.

(2) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، مرجع سابق، ص24، 25.

(3) موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص311.

(4) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ص92.

(5) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص86، 87.

ولقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتوافق مع طبيعة الموضوع من أجل وصف والتعرف على الظاهرة المتعلقة بالقيم التنظيمية والاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها لمعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه القيم الإيجابية.

2- أدوات جمع البيانات

أ- الاستمارة: ويقصد به تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبئتها عن موضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

كما عرفت " أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثه محددة عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب⁽¹⁾. وتعرف كذلك بأنها "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم إرساله إلى المبعوثين بطريقة أو بأخرى للإجابة عن الأسئلة التي يتم إعدادها إلى الهيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك بمساعدة الباحث للمبعوثين في فهم الأسئلة وتدوين الإجابة عليها"⁽²⁾.

وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية وكانت كالتالي:

✓ **المحور الأول:** يضمن لبيانات الأولية لمجتمع البحث، حيث يتم التعرف من خلاله على الجنس، السن، المستوى التعليمي، والحالة المدنية.

✓ **المحور الثاني:** خاص بدور المناخ التنظيمي في تكريس القيم الإيجابية في العمل وشمل 7 أسئلة.

✓ **المحور الثالث:** خاص بأهم القيم التي تحرص عليها المؤسسة وتشمل 8 أسئلة.

✓ **المحور الرابع:** خاص بتأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي وشمل 7 أسئلة.

ب- **الملاحظة:** تعرف على أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، متابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التغيير وتجديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"⁽³⁾.

وتعتبر الملاحظة من أهم الوسائل وأدوات جمع البيانات لأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه، فقد عرفها علماء المنهج بأنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"⁽⁴⁾.

(1) أحمد بني مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص170.

(2) عبد الله محمد الرحمان ومحمد بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص383.

(3) موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي، مرجع سابق، ص184.

(4) غريب محمود سيد أحمد: تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المكتبة الجامعية، مصر، 1986، ص286.

استعملنا الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك بمختلف أنواعه، واستخدامها كنوع بسيط في جمع البيانات وذلك لجمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتكمل الاستمارة وهذا لكشف وفهم كل ماهو غامض كما أفادتنا هذه الأداة في التعرف على أهم القيم الموجودة في المؤسسة ومن خلال التحدث مع بعض الإداريين عن موضوع القيم بصفة غير مباشرة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

خامسا: المقاربات النظرية

1- نظرية الإدارة العلمية

جاءت هذه النظرية كرد فعل عن ما عرفه المجتمع الرأسمالي الصناعي آنذاك من تبذير للموارد وأهدافها، وانخفاض في مستوى الإنتاج عن المفترض تحقيقه، فتم التركيز على تصحيح أخطاء العمليات الإنتاجية، وذلك بالاعتماد على أسلوب البحث العلمي وتوظيفه من أجل رفع مستوى الأداء في المؤسسات، وتحقيق الفعالية الاقتصادية، حركة الإدارة العلمية أحد أبرز بوادر هذا العمل.

وقد بدأت نشأتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان مضمونها يذهب حول الاهتمام بتطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة في أداء الأعمال.

فالإدارة الاستراتيجية علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك، كما أنها في نفس الوقت فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية هذه الأخيرة تقوم على جملة من القيم التي اكتسبتها في المؤسسة مضافة إلى القيم المترسخة سابقا عند كل عامل، والتي لا يمكن فرض الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية.

ونجد مفهوم الإدارة العلمية قد ارتبط ارتباطا وثيقا بالمهندس الأمريكي فريدريك تايلور W.F.Taylor، صاحب كتاب " مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911⁽¹⁾، حيث اعتبر أن الإدارة العلمية تقوم على جملة من المبادئ وهي:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المهمة والوظائف والأجور والتعيين، ويضبط العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضبط الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضبط العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوار، هي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، ويمكن دفعه لأداء من خلالها⁽²⁾.

(1) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994 ص431.

(2) أمين ساعتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص29.

وقد فريدريك تايلور وغيره من العلماء إلى دراسة أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية والحلول الموضوعية (زيادة الإنتاج وتقديم نظرية للتنظيم تساعد على إنشاء إدارة عملية بعيدا عن الذاتية والأهواء الشخصية وقد بحثوا في مشكلات الصناعة والإنتاج بأسلوب علمي ويمكن تحديد أسسها فيما يلي:

- استخدام فلسفة تايلور الأسلوب العلمي والوصول إلى حل مشاكل الإدارة واتخاذ القرار.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة عملية.
- وبعد اختيار العامل يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط وقيام العمال بمهام التنفيذ⁽¹⁾.

2- مقارنة الرأسمالية البشري

هي من المقاربات الحديثة في تسيير الأفراد وإعطاء المكانة المهمة للعامل الإنساني والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية، واعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أفراد يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم حيث يقول " بيتور ديكا" "Peterdricot" في كتابه ممارسة الإدارة إن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان كمخلوق اجتماعي وأخلاقي، فلم تعد مهمة تسيير الموارد البشرية فقط، بل تعيين الأفراد وترقيتهم وتقديم الخدمات وكيفية تنمية طاقاته، ومساهماته، ويتجلى أكبر مثال على ذلك " النور الآسيوية" التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة التي أولتها للإنسانية بتعليمه وتدريبه وزيادة وعيه وتنمية مهارته، وفتح الأبواب أمام انطلاقاته.

ومع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقدمها، وتطويرها نجد هذه المقاربة إلى ما يلي:

- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت الإدارة تنمية قدراته، يمكن أن يضمن لها مكاسب طويلة الأمد.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات لتحقيق أداء وظيفي متكامل.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة⁽²⁾.

3- النظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وقد اهتم فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر فيبر المعرفة المقدر أساسا للتنظيم

(1) حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 28، 29.

(2) ليندة زعبالة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية "إشكالية تحسين الأداء المؤسسي"، بلدية الحجار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص 94.

بدلاً من المحاباة والمحسوبية أي أن التنظيم يقوم على أساس قيم تنظيمية مشتركة معترف بها وهذا لتأدية المهام في أحسن صورة وقد اقترح فيبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:

- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة وبمحكم أنما واجبات رسمية.

- يتم تنظيم المكاتب/ الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك، سلطة الأوامر.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استناداً للتعليم والتدريب.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية وتتصف هذه الضوابط والقوانين والقيود بأنها لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات⁽¹⁾.

وقد قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع:

أ- **السلطة التقليدية:** يقوم هذا النوع من السلطة على أساس العادات والتقاليد الاجتماعية وفي ضوء هذا يقوم الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية وفي ضوء هذا يقوم الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل: سنهم أو جنسهم أو غير ذلك أن يمارسوا نفوذ أو تأثير على الآخرين.

ب- **السلطة الكارزمية:** وفيها يتمتع القائد بصفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين فهو ملم ومزود القوى مقدسة أو خارقة للطبيعة وقد يظهر القائد الكارزمي في أي قسم من أقسام الحياة الاجتماعية.

ج- **السلطة القانونية:** وتقوم هذه السلطة على أساس علمي مكتسب وتكسب مشروعيتها من القاعدة الرسمية لمنظمة، وترجع طاعة الأفراد إلى سلطة قائدهم لعدة أسباب ولا لامتناعهم ولكن إيمانهم بأن هناك الإجراءات والقواعد الملائمة التي تخص بقبول الحكام والأفراد ويستمد، الحاكم شرعيته بممارسة السلطة والتزامه بالقواعد القانونية⁽²⁾.

فالبيروقراطية تهدف إلى جعل الإدارة أكثر أداء وكفاءة، وقانونية، تركز في قراراتها على مبدأ الجدارة، ما يدل على أن الكفاءة والأداء من المعايير الأساسية لتحقيق الهدف المشترك، فهي أساليب محددة لتحقيق أهداف محددة.

وبينما اعتقد فيبر بأن البيروقراطية في تركيبها هي من أرقى أنماط ممارسة الإدارة من حيث التنظيم والكفاءة والإدارة ركز آخرون وعلى رأسهم روبرت ميرتون R. Merton على جوانب الاختلافات الوظيفية الناجمة عن سوء استخدام النموذج البيروقراطي بقصد أو عن غير قصد، بحيث يبين عجز هذا التنظيم عن تحقيق الأهداف المنوط به، وذلك بسبب تغليب الطقوس

(1) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص24.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2006، ص132، 133.

على الوظائف وأن عجز البيروقراطي وعدم كفاءته عبارة عن نتاج لهيكل البيروقراطي الذي يشتغل في إطار، ما يدفع البيروقراطي إلى الاهتمام بالإجراءات والتعليمات أكثر من اهتمامه بالأهداف الأساسية للمؤسسة.

وهو ما يتبين حسب ميرتون في: جمود السلوك وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، و الصراع الذي يمكن أن ينشأ بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الانضباط والموازنة، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة تصبح في نهاية الأمر عائقا أمام أداء المؤسسة⁽¹⁾.

4- نظرية العلاقات الإنسانية

افترضت نظرية العلاقات الإنسانية إلى أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى العلاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس.

فتبلورت هذه النظرية أو الحركة نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء في شركة وسترن إلكتروك الأمريكية فيما بين عامين 1927 و 1932 اختبار مدى تأثير ظروف العمل المادي على إنتاجية العمال، فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها في حركة الإدارة العلمية، أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة والإضاءة وغيرها⁽²⁾.

واختلفت نظرية العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات التقليدية بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، بحيث حددت أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني مثل:

القيادة، الاتصالات، والمشاركة وتعتبر تجارب هورثون التي قام بها "التون مايو" من أهم الدراسات له مجال العلاقات الإنسانية.

اهتم التون مايو بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة، من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية، مثل علاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة⁽³⁾.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها مايو وفريق العمل الذي كان معه من خلال دراسات هاوثرن هي:

- إن الأفراد مخلوقات اجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات اقتصادية، وينبغي معاملتهم على هذا الأساس، وهم أهم عناصر الإنتاج.

- إن الأفراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية أعضاء في جماعة، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الاعتداد بها في مناقشة المشاكل وتقدير الحلول.

(1) سموك علي : العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إشكالية تأسيس هوية عمالية سيولوجية فعل الصراع التمثلات والنتائج رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 1998، ص55

(2) أحمد جامع: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب،ت، الإسكندرية، ص332.

(3) كمال المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995، ص51، 52.

- إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص الذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون، يكون موضع تقدير واحترام العمال والأثر الفعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية فالقائد الديمقراطي المخلص الذي لديه إمكانية القيادة عامل أساسي في نجاح أي برنامج العلاقات الإنسانية.

الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك يجب توفير معاملة إنسانية للأفراد، يحترم بموجبهم أحاسيسهم ومشاعرهم، وهو إشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه⁽¹⁾.

ومن أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

- يتأثر الناس بسلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس لأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه نحو الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به.

- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين، ويمكن إضافة مبادئ أخرى إلى جانب المبادئ السابقة وهي:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي المحددة بكفاءاتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية⁽²⁾.

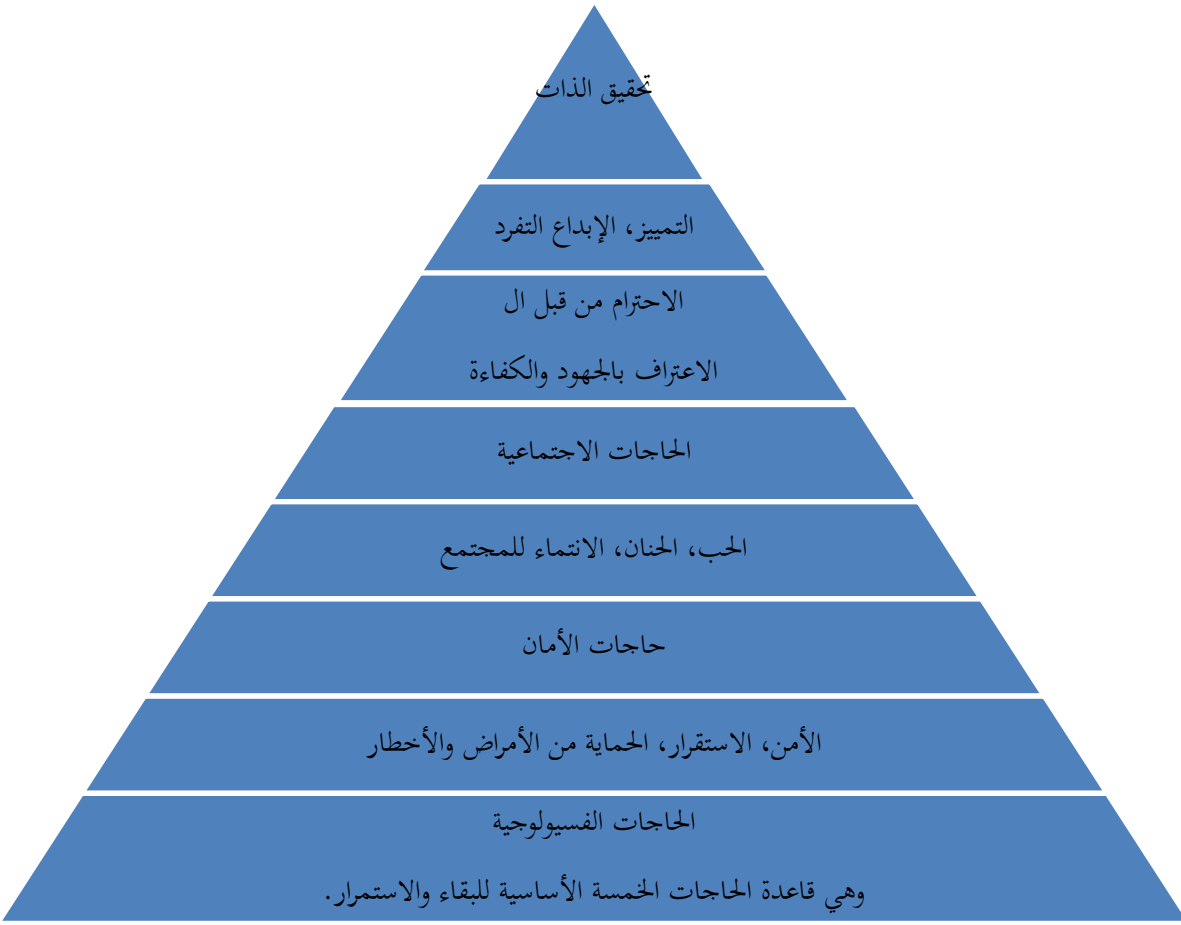
5- نظرية الحاجات

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو ضمن النظريات السلوكية، حيث تدور تلك النظرية حول الحاجات الإنسانية وكانت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري حيث قصد ماسلو بالحاجة العوز المادي أو النفسي، الذي يشعر به الفرد ويحاول الميل لاتساعه حيث أشار ماسلو في نظريته إلى أن هناك خمسة مستويات من الحاجات صنفت على شكل تسلسل هرمي وكما هي بالشكل:

(1) عمر وصفي عقيلي : الإدارة المعاصرة (تخطيط، تنظيم، رقابة)، دار زوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص11،

(2) علي السلمي: السلوك التنظيمي.

الشكل رقم (1): يوضح هرم الحاجات لماسلو⁽¹⁾.



حيث يؤكد من خلال هذا السلم الهرمي على أن هذه الحاجات متسلسلة، ليس على أساس أن حاجات، ليس على أساس أن حاجات المستويات العليا لا تظهر إلا عندما تختفي في حاجات المستويات الدنيا، لكن حاجات المستويات العليا لا يمكن إشباعها إلا بعد إشباع حاجات المستويات الدنيا.

قدم ماسلو نظريته من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص النظرية في الخطوات التالية:

- الإنسان هو كائن سيقر باحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توتر لدى الفرد والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحركه ولا تدفع السلوك الإنساني.

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون : نظرية المنظمة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص51، 52.

- تنظيم الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية والأولية اللازمة لبقاء الجسم وتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى إلحاح هذه الحاجات.
- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بالتدرج بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيراً إلى حاجات تحقيق الذات.
- أن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة حمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردوداً فعالاً ويحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط⁽¹⁾.

سادساً: دراسات سابقة

1- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى:⁽²⁾ خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء (2003).

دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على لدى العاملين طبيعة القيم السائدة لدى العاملين.
- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- تصنيف كفاءة الأداء بشكل عام بالمرتفع.

اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، القيم التنظيمية (المتغيرات الشخصية)، وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع الكفائية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

ب- الدراسة الثانية:⁽³⁾ نوال يونس آل مراد وأثمار عبد الرزاق محمد: (2013)

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص140.

(2) خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، أشراف هاني يوسف خاشفاحي، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.

(3) نوال يونس آل مراد وأنصار عبد الرزاق محمد: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، العراق، الصادرة عن مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،

أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي.

دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في تيوي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

يسعى إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين طبيعة القيم التنظيمية وبين أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على:

- 1- تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.
- 2- الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية في المنظمة المبعوثة.
- 3- تحديد مستوى الأداء الوظيفي.
- 4- تحديد العلاقة والأثر بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تعتبر القيم التنظيمية المرجعية التي يعتمد عليها الفرد في تقييمه للأشياء حيث تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً وتعمل كمعايير يستخدمها من أجل إرشاده في سلوكه اليومي.
 - 2- هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتماثلة بمتغيرات القيم التنظيمية مجتمعة في أبعاد الأداء الوظيفي مما يسهم ويشجع الباحثين إلى تعزيز كفاءة الأداء وإنجاز العمل في الوقت المحدد.
 - 3- هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي بالقيم التنظيمية السائدة.
 - 4- وجود توجه إيجابي لدى الباحثين بشأن التخطيط لأداء العمل من دون وجود صعوبات، يعني يمثل مؤشر إيجابي في مجال الإدارة.
 - 5- وجود إهتمام جدي بموضوع القيم التنظيمية بما أفصحت عنه إجابات الباحثين.
- ج- الدراسة الثالثة: (1) مروان محمد النسور:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني (2003)

هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة دور مكونات الثقافة التنظيمية وهي (القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، العدد 2.

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية والتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- د- الدراسة الرابعة: (1) أحمد صالح

القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتيجي، دراسة مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين (2016).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها مدير ورؤساء الأقسام في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين.
- 2- التعرف على العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين.
- 3- إكتشاف الفروقات بين رئاسة جامعتي بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد مستوى عالي للقيم التنظيمية جامعتي بغداد والنهرين وإبداء الإهتمام بها.
- 2- وجود علاقة إرتباط معنوية وبدرجة عالية وذات تأثير طردي بين القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي إجمالاً وحسب متغيراته الفرعية.
- 3- التوصل أنه لا يوجد فروقات معنوية بين كل من الجامعتين.

2- الدراسات المحلية

أ- الدراسة الأولى: (2) عادل يوسف حوجة

القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (2013/2012)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على القيم السائدة في المنظمة الجامعية
- 2- التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي.
- 3- تحديد الفروق من القيم التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي حسب المتغيرات الديمغرافية.
- 4- تحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي حسب المتغيرات الديمغرافية.

(1) أحمد محمد : القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي، دراسة مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية الصادرة عن كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 03، المجلد 24، 2018.

(2) عادل يوسف حوجة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر 2012-2013.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية والأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة.
 - 2- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
 - 3- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي.
 - 4- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي.
 - 5- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي.
 - 6- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم التنظيمية حسب متغير الجنس.
 - 7- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم التنظيمية حسب متغير الكلية.
 - 8- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم التنظيمية حسب الدرجة العلمية.
- ب- الدراسة الثانية: (1) دفاف رشيدة

القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي (2014/2013)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز دور القيم التنظيمية في تحقيق أداء مميز في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة تقديم فكرة واضحة عن أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة ومعرفة الإستلزام بها.
- محاولة التعرف على رؤية العاملين للقيم، وما إذا كانت السلوكيات التي تصدر من الأفراد مرتبطة بأهمية القيم التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة.
- التعرف على أهم التأثيرات التي تحدثها القيم التنظيمية على نفسية العمال أولاً، وتأديتهم للمهام الموكلة إليهم، وأثر ذلك على أدائهم.
- محاولة لفت انتباه القائمين على المؤسسات إلى معرفة العلاقة التي تربط بين القيم التنظيمية والأداء.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يلعب الالتزام التنظيمي دوراً فعالاً في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلال غرس مبدأ تحمل المسؤولية وتنمية الرعاية باستمرار في العمل.

كما تؤثر هذه المؤشرات على انضباط العامل الوظيفي.

(1) دفاف رشيدة: دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة المسيلة، تحت إشراف مامش نجية، 2013-2014.

- اتضح من خلال البيانات الإحصائية وجود علاقة نسبية بين قيمة التعاون ومستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الانضباط والعمل بروح الفريق الذي ينمي الشعور بإنجاز وإمكانية النمو والتقدم.
 - إتقان العمل داخل المؤسسة غير مرتبط بتحقيق الربح المادي فقط، وإنما يقترن بالحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة.
 - عمال مؤسسة مطاحن الحضنة يتمتعون بضمير حي وقيم أخلاقية تعزز وجود رقابة ذاتية.
 - تمنح المؤسسة محل الدراسة فرص متساوية لعمالها وهذا من شأنه أن يرفع من معنوياتهم، وبالتالي تحسين مستويات الأداء.
 - تبين أن المؤسسة تعزز مجموعة من القيم التنظيمية، والتي من بينها الالتزام والعدالة والتعاون مما يزيد من انضباط عمالها الوظيفي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب.
 - المؤسسة تعزز ثقة عمالها بأنفسهم وتنمي شعورهم بإنتماء والإخلاص من أجل الإرتقاء بالأداء الوظيفي بدل الإعاقة.
- ج- الدراسة الثالثة: ⁽¹⁾ نقاش هجيرة (2016/2015)

الموضوع: القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية.

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة النسيج والتقنية TITAE لولاية المسيلة.

الهدف من الدراسة:

- 1- معرفة العلاقة بين القيم العمالية والأداء لدى العاملين في المؤسسة.
- 2- التعرف على المنظمة والقيم التنظيمية.
- 3- الإطلاع على وقائع القيم السائدة في المؤسسة وعمالها على الأداء الجيد.
- 4- الإهتمام الأكثر بالجانب الإنساني للمنظمة وقيمة المورد البشري.

نتائج الدراسة:

- الإعتراز بالعمل داخل المؤسسة وارتباطه بإتقان العمل فمعظمهم يرون أن مفهوم العمل هو عبادة.
- طريقة تنمية الانضباط الذاتي لدى العمال وفقا لتوجهات قانونية.
- تبين لدى العمال بأنهم راضين على العمل وخاصة وأنهم اكتسبوا المهارات والقدرات اللازمة للأداء وتعودوا على بيئة العمل فأداء العمل لم يعد بالنسبة لهم يشكل أي مشكلة وهذا ما يدفع بالعمال لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

⁽¹⁾ نقاش هجيرة: القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، تحت إشراف جغلولي يوسف، 2015-2016.

خلاصة

من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة في هذا الفصل تم عرض فيه أهمية ومبررات اختيارنا لهذا الموضوع والتي منها الفضول العلمي والرغبة الشخصية في تناول مواضيع أكثر حركة تدرج في ميدان علم الاجتماع تنظيم وعمل، إضافة إلى طبيعة التخصص الذي يفترض أن تكون على دراية بكل ما يتعلق بالمنظمة، ومن ناحية القيم التنظيمية، وبعدها تناولنا أهداف الدراسة والتي تكمن في التعرف على واقع القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وبعدها تطرقنا إلى تحديد بعض المفاهيم مثل: القيم التنظيمية، التنظيم، الأداء الوظيفي، المؤسسة.

وكذا مجالات الدراسة بالإضافة إلى ضبط أدوات جمع البيانات بما يتناسب مع موضوع الدراسة والمتمثلة في الملاحظة والاستمارة.

وأخيرا تناولنا النظرية المفسرة لموضوع الدراسة والدراسات السابقة لإعطاء صورة واضحة وشاملة للموضوع وتسهيل الدراسة النظرية الميدانية.

الفصل الثاني:

أساسيات حول القيم

التنظيمية

الفصل الثاني: أساسيات حول القيم التنظيمية

تمهيد

أولاً: تطور الاهتمام الفكري بالقيم التنظيمية

ثانياً: خصائص وأهمية القيم التنظيمية

ثالثاً: تصنيفات القيم التنظيمية

رابعاً: وظائف القيم التنظيمية

خامساً: مراحل تشكل القيم التنظيمية

سادساً: أهم القيم التنظيمية ومقاييسها

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً القيم التي تعتبر الموجه الأساسي في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، فمعرفة تلك القيم أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح وتمثل هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث أهميتها وعرض أهم خصائصها ومراحل تطورها وصولاً إلى توضيح أهم القيم التنظيمية ومقاييسها.

أولاً: تطور الاهتمام الفكري بالقيم التنظيمية

لقد عرف الفكر الإداري والتنظيمي مراحل تاريخية أثناء تطورها إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن، وقد عرف عدة نظريات وتوجهات من إدارة علمية بقيادة فريدريك تايلور إلى العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو إلى نظريات X و Y وتوجهها الإنساني مع دوجلاس ماكجريغور وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة، حيث ارتبط الفكر الإداري عبر تاريخه بفكر وقيم المدارك؟ في مرحلة ما من خلال اعتماد قيم تنظيمية معينة⁽¹⁾، لذلك حدد كل من ديف فرانسيس ومايك ودكوك سبعة مراحل أساسية في تطور القيم التنظيمية وفي تبلورها ضمن التفكير التنظيمي الإداري، تمثلت المرحلة الأولى في المرحلة العقلانية، المرحلة الثانية وهي المرحلة العاطفية الإنسانية إذ ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم، المرحلة الثالثة وهي مرحلة المواجهة اهتمت بقيمة الدفاع عن التنظيم، المرحلة الرابعة مرحلة الإجماع في الرأي، أما الخامسة مرحلة الإدارة بأهداف والسادسة هي مرحلة التطور التنظيمي وأخيراً مرحلة الواقعية⁽²⁾.

وهذا ما سنحاول ذكره بالتفصيل على النحو التالي:

- 1- **المرحلة العقلانية:** من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة " ماكس فيبر وفريدريك تايلور" اللذان وجدوا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما ستبينه المرحلة التالية⁽³⁾.
- 2- **المرحلة العاطفية:** لقد تبني المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيداً بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإدارة تلعب دوراً مهماً في التأخير على الإنتاجية، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية، بين الأفراد له نتائج الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية ولقد ظهرت هذه القيم إثر تجاربها ورثون التي قام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية⁽⁴⁾.
- 3- **مرحلة المواجهة:** إنّ هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، وكثيراً ما توصلت الإدارة إلى المواجهة فهو أسوأ خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، حيث ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل.

(1) موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002، ص235.

(2) ديف فرانسيس ومايك ووددكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان، أحمد هيجان، ديب، السعودية، 1995، ص21.

(3) حامد عامر: دراسات في التربية والثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر 2003، ص28.

(4) حسن حسين البلادي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص22.

4- **مرحلة الإجماع في الرأي:** ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور" douglas mergregor كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة the human side of .entreprise

وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية X ونظرية Y، فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم إيجابيون وجليون بالثقة ومحبون للعمل، وتمثل تفسير ماك جريفور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء الإيجابي أو السلبي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، إذ أن الموظف سيكون سلبي إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي، وسيكون إيجابي إذا عومل بالثقة واشترك القرار.

5- **مرحلة الإدارة بأهداف:** كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بـ: الإدارة بالأهداف، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط واتصال وإشراف...، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية والإجراءات الطويلة.

6- **مرحلة التطور التنظيمي:** تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطور تنظيمي من خلال⁽¹⁾، فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، بالإضافة إلى ظهور الصناعات الجديدة وتطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال الاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والدوافع، وقد كان لفراد هيرتزبرغ Fred Herzberg أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه⁽²⁾، التي حثت على أن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيد ونمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرض الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي.

7- **المرحلة الواقعية:** تمثلت هذه المرحلة في بداية الثمانينات وقد استمرت إلى وقتنا الحالي، إذ في بداياتها بدأ الفكر الإداري يرجع إلى القيم التنظيمية الأساسية خاصة في بريطانيا وبمساهمة الحكومة البريطانية سنة 1979 والمتثلة في حوض معارك القوة والنفوذ ضد النقابات والاتحادات العمالية بطريقة مدروسة لكسب المعارك، وتشجيع القوة الدافعة لاستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية، وظهور محاولات لجهل المنظمات الاقتصادية ديمقراطية ثم العمل بالنقيض⁽³⁾، وهذا ما أدى إلى تناقص ملكية الدولة للمنظمات وانتشرت هذه القيم عبر دول العالم من اليابان، وأستراليا وفرنسا، بريطانيا وانتشرت بعض القيم مثل المسؤولية الذاتية، استغلال الفرص، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح.

حيث أصبحت القيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجا من المراحل السابقة.

(1) المرجع السابق، ص71، 72.

(2) المرجع السابق، ص72.

(3) سعاد نايف البونوطي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004، ص33.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح تطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة⁽¹⁾.

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالفرد له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجتماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم والتوازن الفردي	الإبحاز في القيمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الفرد
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

ثانيا: خصائص وأهمية القيم التنظيمية

1- خصائص القيم التنظيمية

يتضح من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها

كما يلي:

- نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم من جهة أخرى، فدوركم يعتبرها من معطيات الوعي الاجتماعي وماركس يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية وفرويد يراها من إسقاطات الغريزة⁽²⁾.
- تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية⁽³⁾.
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية من خلال الأسرة والبيئة الاجتماعية اللذان لهما دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم.
- القيم متدرجة حيث أنها تنتظم في سلم " قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر".

(1) ديف فرانسيس ومايك وودكوك : القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 28.

(2) عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص38.

(3) جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005، ص120.

- القيم التنظيمية مكتسبة وليست مورثة يتعلمها الفرد داخل الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، فهي قابلة للقياس والتقييم⁽¹⁾.
- إلزامية: تتميز بصفة الإلزامية، لأنها تتضمن الأوامر والنواهي والجزاء المترتبة عليها، التي وضعها وارتضى بها أعضاء التنظيم.
- تشكل جزءا من ثقافة التنظيم، والانتشار داخل التنظيم.
- القيم التنظيمية تتميز بالتلقائية فهي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.
- تعدد القيم معيارا للحكم، حيث لا تتوقف على الذاتية، بل على أساس من العقل والتدقيق والتقدير الخلفي بعيدا عن الفردية والمصلحة الخاصة...
- مرنة تتميز القيم بالمرونة والقابلية لنظر ومواجهة لكل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته، إلا أنها تعطي أفقا للتجديد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها و لا تلغي العقل البشري⁽²⁾.

2- أهمية القيم التنظيمية

- تكمن أهمية القيم التنظيمية أساسا لفهم سلوك واتجاهات الأفراد وفي التحضير والتأثير على تصوراتهم، وإن القيم تعمل على تقديم تفسيرات بما هو صواب أو خطأ والتفضيل لبعض السلوكيات أو النتائج مقارنة مع الآخرين⁽³⁾.
- أن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي وهي جزء لا يتجزأ منها⁽⁴⁾.
- تعتبر القيم التنظيمية محددة للأهداف والسياسات بحيث أن كون هذه الأهداف متوافقة مع القيم، بإضافة إلى أن القيم تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا بطبيعة الحال يؤثر على السلوك التنظيمي، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص، الاحترام الأمانة، احترام الوقت، وطاعة أوامر المسؤولين لذلك من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في كل مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من قبل الأفراد⁽⁵⁾.

وفي نفس الصدد أصبحت القيم التنظيمية القضية البارزة، فمعظم المنظمات الضخمة لها توضيح مشترك للقيم فالدراسة التي قام بها كل من جون هامبل John.Homble وديفيد جاكسون David, Jackson وألان طومسون Alan Thompson وجدوا أن (80%) من المنظمات التي تم معابنتها كانت لها إسهامات مفيدة حول القيم التنظيمية⁽⁶⁾.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2002، ص312.

(2) عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2000 ص54.

(3) Robbins, Stephen, Ph.D., Timothy, A "Organizational Behavior" person education limited, u,s,A, 2013, 50th, ed, p46.

(4) chompoux, joseph, organizational, Behorior: integrating Individvals, group, and organization " Routtedage, Taylor Francis, group, New york and London, p54.

(5) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سابق، ص109.

(6) المرجع السابق، ص110.

كذلك تعطي القيم التنظيمية سعة وبعد في التفكير وتوجيه جهود منظمة الأعمال نحو مختلف المجالات، وتعمل على تحديد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها، بالإضافة إلى أن القيم التنظيمية لها أهمية كبيرة في استقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات وتعمل على تحديد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة.

فالقيم التنظيمية في المؤسسة لها أهمية بالغة لأي مجتمع فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة، كما تبين أن للمنظمة أهدافاً ورؤى إستراتيجية واهتمام بالسلوك التنظيمي لها، فهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها⁽¹⁾، فيصبح الجميع مدركاً لها بل مطبقاً لها عن اقتناع ورغبة.

وتعتبر القيم التنظيمية لأي مؤسسة بقواعدها ينظر الجميع لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وإنشاء النظم واللوائح فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة وبدونها تعمل المنظمة بدون قيم وبدون محددات الروابط والعلاقات وبدون أوامر مشتركة⁽²⁾.

وعليه يمكن القول أن أهمية القيم التنظيمية تكمن في أنها إحدى الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع والتي تؤثر على إدراك العاملين.

فالقيم التنظيمية بمثابة العامل الموحد للثقافة المؤسسية، ومحور لأهدافها وسياساتها بشرط أن تكون متوافقة ومنسجمة مع القيم، فهي كذلك تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال داخل المنظمة بهدف الوصول إلى تحقيق السياسة المنتهجة والوصول إلى الأهداف المسطرة.

ثالثاً: تصنيفات القيم التنظيمية

تعدّ المسألة تصنيف القيم من أهم المسائل التي أثارت اهتمام الباحثين والذين اختلفوا في وضع تصنيف موحد للقيم، إذ يقرر الكثير ممن درسوا وبحثوا في موضوع القيم أنه من الصعب تصنيفها تصنيفاً شاملاً، بسبب أن القيم تعتبر من المفاهيم المعقدة والمتنوعة بالدراسة من مختلف العلوم الاجتماعية، واختلاف وجهات النظر وكذلك المداخل الفكرية التي تبناها الباحثون للتصنيف وسوف نتطرق إلى عرض أهم التصنيفات للقيم التنظيمية⁽³⁾.

I. تصنيف الباحثان "ديف فرانسييس ومايك وودكوك"

إذ يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم.

- إدارة الإدارة، وتشمل قيم: القوة، الصفوة، المكافأة.
- إدارة المهمة: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.

(1) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2014، ص 38.

(2) المرجع السابق، ص 39.

(3) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 190.

- إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وفيما يلي: سوف يتم تناول كل بعد على حدة:

1- إدارة الإدارة: أو أسلوب التعامل مع الإدارة⁽¹⁾.

بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة أو الإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدرّب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية تسمى بـ: "الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة" ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة⁽²⁾:

✓ **القوة:** هي القدرة التي يمتلكها الإداريون لتأثير على باقي أفراد التنظيم⁽³⁾، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتحمل مسؤولية المنظمة⁽⁴⁾.

فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته⁽⁵⁾.

✓ **الصفة:** تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي، وبما أن واجب الإدارة ومعقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب.

والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميز وتدريبهم وذلك لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية⁽⁶⁾.

✓ **المكافأة:** إن نظام المكافأة هون نظام لتحفيز تعدد المنظمة لمعرفة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتجدد من خلال نتائج تقييم الأداء وتعبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحته على تحسين مستوى أدائه في المنظمة⁽⁷⁾، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد لدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد⁽⁸⁾.

2- **إدارة المهمة:** تعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة.

(1) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 235.

(2) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 235.

(3) جمال الدين لعويسات مبادئ الإدارة: الجزائر، دار هومة، 2005، ص 115.

(4) صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1999، ص 285.

(5) خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 77.

(6) بلقاسم سلاطية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2013، ص 89.

(7) عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002، ص 190.

(8) عبد القادر حنيفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص 18.

ويشتمل هذا البعد قيم: الفعالية، الكفاءة، والاقتصاد.

✓ **الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطي العلاقة كالتالي⁽¹⁾:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة (2)}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية)، لذا فهي تبني قيمة "عمل الأشياء الصحيحة"⁽³⁾.

✓ **الكفاءة:** هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية، فلها دور بارز في عمل المنظمات الناجحة، حيث تعمل على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل لذا فالمنظمة تبني قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

فتوفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل هي:

- سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة
- حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.
- سرعة الوصول إلى الأهداف.
- تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية
- تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها⁽⁴⁾.
- الاقتصاد: تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا⁽⁵⁾، لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية⁽⁶⁾.

3- **إدارة العلاقات الإنسانية:** إنّ العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل، والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل

(1) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص126.

(2) Henri Mahe: Dictionnaire de gestion, Economika, Paris, 1998, P139.

(3) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص41.

(4) مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص232.

(5) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص238.

(6) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص42.

المنظمة ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة، ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية ب: "إدارة العلاقات"⁽¹⁾.

ويشمل هذا البعد قيم: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

أ- **العدل**: إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.

ب- **فرص العمل (العمل الجماعي)**: يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا، ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض، فالجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد⁽²⁾، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإلتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بانتماء إلى بعضهم البعض، وتوجد عدة أشكال لفرق العمل هي:

- فرق الإدارة العليا: تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجيه.
- الفرق الفني تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط والاستراتيجيات.
- فرق الخطط والمشاريع.
- الفرق الإبداعية.
- فرق الاتصال⁽³⁾.

ج- **القانون والنظام**: يشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية: - المؤسسة والعاملين.

- العاملين مع بعضهم البعض.
- العاملين والجمهور الخارجي.
- فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات يؤكد أن العدل لا بد أن يسود⁽⁴⁾.

4- إدارة البيئة:

إنّ كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية) معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من

(1) عبد القادر الشبخلي : أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي، عمان، ص34.

(2) نيكي هايس: إدارة الفرق الاستراتيجية النجاح، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2005، ص82.

(3) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص240، 241.

(4) ديف فرانسيس ومايك وودكوك : القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص43.

البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب أن تضع إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية " بإدارة البيئة"⁽¹⁾

ويشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

أ- **الدفاع:** يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار، وذلك من خلال:

- إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد.

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات⁽²⁾.

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم نضع بعد ذلك خطة، دفاعية قوية⁽³⁾.

ب- **التنافس:** يعني أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم وتكون فردية (بين فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة)، وبين المجموعات الصغيرة والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق.

وهناك أيضا المنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار⁽⁴⁾.

ج- **استغلال الفرص:** إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يجل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.

حسب "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"، فالقيم السابقة (12 قيمة) هي الأساس للنجاح التنظيمي، ويشكل إطار للمنظمات ذات الأداء العالي⁽⁵⁾.

(1) حسين حرير : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، 2000، ص15.

(2) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص241، 242.

(3) رونالد ريجيو : مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص373.

(4) محسن أحمد الحضيري : الإدارة في دول النمر الآسيوية، دار اترك، القاهرة، 1999، ص86.

(5) مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004، ص113.

الشكل رقم (02) يوضح عجلة القيم التنظيمية⁽¹⁾.
الدائرة الداخلية: أبعاد القيم (القضايا الجوهرية، الدائرة الخارجية: القيم)



ويتضح من خلال تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" أنهما يصنفان القيم التنظيمية على أساس أربع أبعاد تشترك في نقطة واحدة وهي الإدارة، مما تؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية ونجاح التنظيمات.

II. تصنيف كوبن وروباخ

حيث قيم القيم التنظيمية إلى أربعة محاور اشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي:

- 1- قيم الهدف الرشيد، وتتضمن: قيم التخطيط، الإنتاجية
- 2- قيم العلاقات الإنسانية، وتتضمن: التماسك، تنمية الموارد البشرية.
- 3- قيم النظام المفتوح، وتتمثل: المرونة والحصول على الموارد.
- 5- قيم العمليات الداخلية، وتتضمن: الضبط إدارة المعلومات⁽²⁾.

⁽¹⁾ ديف فرانسيس ومايك وودكوك : القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 46.

⁽²⁾ زرفادي نجود : دور الاتصال في تحسين القيم الاجتماعية، دراسة ميدانية بمكتبة الآداب واللغات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة العربي التبسي، 2016، ص 43.

III. تصنيف بوكهولز: 1978Buchhdz.

حيث تم تقسيم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمية هي:

- 1- نظام قيم أخلاقيات العمل: وفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.
- 2- نظام قيم التوجيه الجماعي: حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد، وبشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.
- 3- نظام القيم الإنسانية: وتؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمنظمة⁽¹⁾.
- 4- نظام قيم المشاركة الجماعية: ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.
- 5- نظام قيم الراحة والفراغ: وتؤكد هذه القيم على إفراح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة⁽²⁾.

IV. تصنيف مقدم 1994

حيث صنف القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد كالتالي:

- 1- قيم التشجيع: وتتضمن البنود التي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك كفاءتهم واقتراحاتهم ومبادئهم.
- 2- القيم ذات التوجه نحو الهدف: تتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.
- 3- قيم الانضباط: تتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم.
- 4- قيم النمط الحر: تتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الاعتذارات بسهولة والسماع بتغيير طرق العمل⁽³⁾.

⁽¹⁾ بكوش ليلي ومحجر ياسين : القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع30، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص666.

⁽²⁾ زرفاوي نجود: دور الاتصال في تحسين القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص44.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص567.

V. تصنيف سبرنجر Springer:

من أفضل المحاولات لتصنيف القيم لسبرنجر حيث ميز بين ستة أنواع من القيم هي:

- 1- **القيم النظرية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتشاف الحقيقة من العالم المحيط به اتجاهها معرفيا ومنطلقا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقادية معرفية تنظيمية ويشكلون في العادة شريحة العلماء والفلاسفة.
- 2- **القيم الاقتصادية:** ويعبر عنها بميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستثمار، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية ويشكلون في العادة فئة رجال المال والأعمال.
- 3- **القيم السياسية:** وتظهر في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي الحياة المختلفة ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.
- 4- **القيم الجمالية:** وينشغل الفرد بإزاءها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، أو التنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والابتكار وتذوق الجمال والإبداع والفن⁽¹⁾.
- 5- **القيم الاجتماعية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعا له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم، بالعطف والحنان وإيثار الغير.
- 6- **القيم الدينية:** وتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري حيث يرغب في معرفة أصل الإنسان، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة ويتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة بإتباع تعاليم الدين من كل النواحي⁽²⁾.

VI. تصنيف القيم حسب درجة مرونتها

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:

- 1- **القيم المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها من هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: المبادرة القيادية⁽³⁾.
- 2- **القيم غير المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها: اهتمام المديرين أولا بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة وترفض المبادرة، القيادة⁽⁴⁾.

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص 190، 191.

(2) المرجع السابق، ص 192.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 114.

(4) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 425.

VII. تصنيف القيم حسب المقصد:

يمكن تصنيف المقصد منها إلى: قيم وسيلية، وقيم غائية كما يلي:

1- **القيم الوسيلية أو المساعدة:** وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ومن بين السلوكات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل، الأمانة، تحمل المخاطرة⁽¹⁾.

2- **القيم الغائية أو النهائية:** وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية⁽²⁾.

وفي الواقع فإن القيم الوسيلية والقيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الريح كقيمة نهائية بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو والتطور مثلاً.

VIII. تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة

تصنف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية وقيم فرعية كالتالي:

1- **القيم الأساسية:** وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب وغالباً ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكات وممارسات العاملين، وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة⁽³⁾.

2- **القيم الفرعية:** وتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية⁽⁴⁾.

(1) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002، ص 196، 170.

(2) المرجع نفسه، ص 170.

(3) جاري ديسلر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، محمد عبد القادر، دار المريخ، السعودية، 1992، ص 558 559.

(4) محمد قاسم القروني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000، ص 287.

الجدول رقم (02): يوضح تصنيفات القيم التنظيمية⁽¹⁾.

حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"				تصنيف القيم
إدارة البيئة	إدارة العلاقات	إدارة المهمة	إدارة الإدارة	أبعاد القيم
التنافس	العدالة	الفعالية	القوة	بعض القيم
استغلال الفرص	فرق العمل	الكفاءة	الصفوة	
الدفاع	القانون والنظام	الاقتصاد	المكافأة	

رابعاً: مصادر ووظائف القيم التنظيمية

1- مصادر القيم التنظيمية

هناك عدة مصادر للقيم المساعدة على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات، ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، هذه المصادر تمثلت في:

أ- **المصدر الديني:** يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذ أن "القرآن الكريم" والسنة النبوية الشريفة " ومساهمات آل البيت وأصحاب الرسول الكريم لعبوا دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة.

فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي: حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حول إتقان العمل: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

كذلك حث الرسول الكريم على عدم الفتن بقوله: "من غشنا فليس منا"، وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصراً من أهم عناصر نجاحنا⁽²⁾.

ب- **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة من تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور الاجتماعي، كما تلعب دوراً هاماً في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي

(1) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 49.

(2) سيد الهواري: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن العشرين، مرجع سابق، ص 102.

بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة وتستطيع أن تلفت النظر إلى هذا كله بطرق مباشرة أو غير مباشرة، كما تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقدم النماذج التي يتخذى بها وتضع النماذج المخالفة في إطار غير مرغوب⁽¹⁾.

ج- **الخبرة السابقة:** تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة والعمل وفقها وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفقا لتجارب والخبرات التي مرت بها التنظيمات، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة والمبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة⁽²⁾.

د- **جماعة العمل:** أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا في سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.

حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد⁽³⁾.

هـ- **المجتمع:** نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما، في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، لذا فإن القيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتعاقب والتقارب الأسري والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة⁽⁴⁾.

كما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعا مصغرا من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها.

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب (أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دلاس) بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

- المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركا فاعلا في جماعة العمل⁽⁵⁾.

(1) ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003، ص335.

(2) صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص258.

(3) ماجدة عطية: سلوك المنظمة، مرجع سابق، ص338.

(4) عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص17.

(5) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص211.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار، حيث لابد توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة⁽¹⁾.

أما فيلدمان Fildman فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي:

- مرحلة الحذر والتطلع: يكون العامل جديداً ويتبنى توقعات بشأن وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، ونراه يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

- مرحلة التعلم والتأقلم: يحاول الموظف الجديد التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة.

وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

- مرحلة إتقان الدور: يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة، حيث تتكون لديهم معرفة دقيقة بجمع جوانب معايير جماعة العمل⁽²⁾.

ويمكن القول مما سبق أن مصادر القيم التنظيمية من تعاليم دينية إلى المجتمع والخبرة السابقة، جماعة العمل والإعلام هي بمثابة مصادر يستقي منها الفرد قيمته التنظيمية والتي يهدف من خلالها إلى إشباع رغباته وحاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيماً مثل: إتقان العمل، الأمانة، وتكشف له الخبرة السابقة والتجربة عن حقائق معينة توجهه إلى اختيار وتفضيل قيم عن أخرى.

كذلك يعتمد الفرد على المجتمع من خلال تعليمه وتلقينه القيم التي توجه سلوكه، أما بالنسبة للإعلام فهو يعمل على كشف قيم جديدة تهدف إلى دعم هذه القيم بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة.

وفي نفس الصدد تعمل جماعة العمل على التأثير في قيم وسلوك الفرد وجعلها يتماشى مع قيم الجماعة، ولذلك فإن جماعة العمل تعتبر مصدر لترسيخ القيم لدى الأفراد وتعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

2- وظائف القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية وظائف متعددة وكل في مستوى فقد أشار كل من زاهر وأبو العينين كما يلي:

أ- وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي

- تهيء الأفراد اختيارات لتحديد السلوك وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية وفي الوقت نفسه توجه نحو الأداء المطلوب منه، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.

(1) المرجع السابق، ص 211.

(2) عبد الغاني حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 18.

- تسهم في تحديد الرؤيا التي يستمدّها الفرد وفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسيا وأخلاقيا، من خلال ضبط نفسه.

- تبعث الأفراد على العمل والإنجاز أي أنها تعتبر دوافع اجتماعية.

- تحدد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.

ب- وظائف القيم التنظيمية على المستوى الاجتماعي

ويمكن إدراجها كالآتي:

- تدفعنا القيم التنظيمية إلى تبني أو تفضيل إيديولوجية سياسية أو دينية دون أخرى، وتوجهنا لتبني مواقف أو اتجاهات نعتقد أنها جديرة بالاهتمام، والدفاع عنها.

- المساهمة في حفظ وتماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة⁽¹⁾.

- المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا.

- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها وتنقية النزاعات والصراعات.

ج- وظائف القيم التنظيمية على مستوى المؤسسة

كما نجد من وظائف القيم ما يلي:

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها المؤسسة بناءات على قيمها التنظيمية.

- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم أي أن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم⁽²⁾.

خامسا: تشكل القيم التنظيمية

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية والقيم الموجودة هي المزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، ويؤكد مندل وجوردان أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة⁽³⁾.

فقيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها، فالتجارب الجديدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه، وتنوع القيم من هذه التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها:

(1) منصور نايف العتيبي: القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، المجلة الوطنية الصادرة عن جامعة عين الشمس، ص34، ص15.

(2) المرجع السابق، ص16.

(3) محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سابق، ص110، ص111.

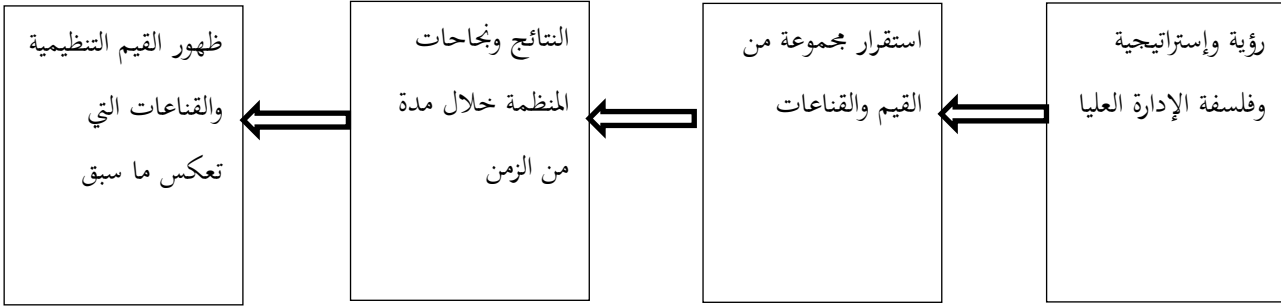
- عند مرور الشخص بتجربة ما لا بد أن يكون له منطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيها يتعلق بهذه التجربة فالشخص إذا ما أكره على هذا الموقف لا يعطيه أي قيمة.
 - لا بد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الفرد من بينها الموقف الذي يراه مناسباً وبالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.
 - اتخاذ موقف معين مبني على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة لن تؤدي إلى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع.
 - الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد أحد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها.
 - التأكيد على أهمية هذه القيم، والدفاع عنها، والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لا بد أن يتحلى بها الشخص المعترف بقيمه.
 - قيم الشخص لا بد أن تنعكس في سلوكه، تصرفاته، وتفاعله مع الأفراد والجماعات.
 - قيم الفرد لا بد أن تكون ملازمة له في كل مكان وزمان ويكون تعامله مع الغير مبنياً عليها وفي إطارها⁽¹⁾.
- وتوافر هذه الشروط السالفة الذكر نستطيع القول:
- 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.
 - تتمون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية.
 - تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية، الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية.
- هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم وهذه القيم أيضاً تؤثر على إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع، الأنماط القيادية للتنظيم وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات وبالتالي تحديد السلوك المتبع⁽²⁾.
- تشكل القيم التنظيمية بدأ من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية أو إستراتيجية معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والقناعات وتصبح هي الأساس، ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت، حيث يتم مكافأة من يعمل بها، وعقاب كل من يخالفها...
- ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل التالي:⁽³⁾

(1) المرجع السابق، ص 112.

(2) عبد الله بن عبد الغني النجم، وطلق بن عوض الله السواط : السوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003، ص 98، 99.

(3) سيد الهواري : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن العشرين، مكتبة عين الشمس، مصر 1999، ص 97، 98.

الشكل رقم (03): يوضح كيفية تكوين القيم التنظيمية



يتضح من خلال هذا الشكل أن قيم وفلسفة الإدارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة، وتؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة، تصبح قيما تنظيمية على كل فرد من أفراد المنظمة أن يعمل وفقها، وتتجنب ما يخالفها، وبالتالي تصبح القيم هي الموجات الأساسية لسلوك التنظيمي⁽¹⁾.

سادسا: أهم القيم التنظيمية ومقاييسها

I. أهم القيم التنظيمية

إن نظام المصنع يتميز بسيادة مجموعة من القيم تتلاءم مع هذا الوسط، وهي القيم العمالية والتي يعرفها كروبر: بأنها أحكام تفصح عن المعالم المتضمنة في سلوك أو المعاني التي تحتفي وراء السلوك، ففيها تبلور أفكار الناس من معتقدات وأمال وأهداف وإيديولوجيات ومثل ومعايير، أو هي ما يحمله العامل من أفكار ومعتقدات تسمح له بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها وتنشأ من التجارب المعاشة للفرد بالجماعات التي تنتمي إليها، عموما يمكن اختصار بعض القيم التي تسود المصنع فيما يلي:

1- **قيمة العمل:** ينظر ابن خلدون إلى قيمة العمل كمقياس لإنتاج وتحقيق الأمن والطمأنينة لضمان الحصول على ما يتبع حاجاته الطبيعية من مأكلا ومشرب ومسكن، كما يري أن قيمة العمل وأهميته عن النشاط الاقتصادي لكونه أساس القيمة وأساس الانتهاج ويكون الثروة.

فإذا كان مفهوم العمل في البلدان المتقدمة يحتل مركز اهتمام الفرد بحيث يتبع من خلال حاجياته البيولوجية والنفسية والاجتماعية، فإن مفهومه في المجتمعات الإفريقية يكمن في جوانبه فقط وهذا لا ينعكس سلبا على الأداء فقط وإنما يكون عائقا لتطور ذلك لأن الفرد لا يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في الجوانب المادية التي تعود عليها.

والجزائر كبلد إفريقي لا يستثنى من هذه الظاهرة، فالناس عندنا لا يشتغلون إلا بقدر ما يكفي قوتهم لفترة زمنية محددة وعندما يحتاجون إلى المال يذهبون للبحث عن عمل من جديد، ويقول السويدي: "بأن العامل البدوي ليس له فكرة عن العمل

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص98.

المتسلسل المستثمر وليس له فكرة التوفير للمستقبل، والبدوي يحتقر الأعمال البسيطة التي يعتبرها منافية لمركزه ومسؤوليته وهذا للرقابة الموجودة في العمل بما يجعله ينظر إليه على أنه نوع من السجن حيث يصبح الفرد فيه غير حر⁽¹⁾.

ورغم التعليم الذي أعطى للأفراد الفرصة للنهوض بمستواهم الاجتماعي إلا أنه لازالت لحد الآن بعض الآثار للمفهوم التقليدي سائدة لدى الفرد الجزائري من العامل البسيط إلى الموظف السياسي وتنعكس هذه الصورة خاصة فيما يلي:

- انخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقييد بما لأسباب منها: تأكيد الذات، فالأفراد الذين يعطون أهمية كبيرة للاحترام الذاتي يشعرون بالتذمر في جو تنظيمي يتميز بانضباط، ويشعرون بانتقاص كرامتهم عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الامتثال للأوامر والتقييد الحرجي بإجراءات العمل⁽²⁾.

2- **قيمة الوقت:** إذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف مجتمع من المجتمعات فإن الوقت لا يقل أهمية عن ذلك، لأن الوقت عنصر فعالا ومتاحا للجميع، فإن لم يتم التحكم فيه بصورة جيدة فإنه يزيد في الفقر والتخلف، يقول لويس هامفورد عن قيمة الوقت: "إن مفتاح الآلة في العصر الصناعي الحديث هو الساعة وليس الحرك البخاري".

ويتأثر الوقت بالعديد من الظروف نتيجة اختلاف الثقافات الاجتماعية من مجتمع لآخر وأهم هذه الظروف هي:

أ- **الظروف الاجتماعية:** وتشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد والعادات والأعراف والمعتقدات التي تسود مجتمع ما، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة وما يترتب عليها من ارتفاع في متوسط عمل الفرد ونظراته إلى الحياة.

ب- **الظروف الاقتصادية:** وتمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معبرا عنها بمعدل الدخل الفردي ومصادره وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد والمجتمع، والمجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة يلتقى فيها اهتماما ما أكبر.

ج- **المستوى التعليمي:** درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية ونسبة الالتحاق في المراحل الدراسية المختلفة، ونسبة الشهادات العالية وبشكل عام فإن المجتمعات ذات المستويات التعليمية المرتفعة يعطى فيها اهتماما للوقت أكثر من غيرها⁽³⁾.

د- **التطور التكنولوجي:** يتناول درجة التكنولوجيا الموجودة والمستخدم من قبل الفرد والمجتمع، فأهمية الوقت في العمل الصناعي وعند المدراء لا يقتصر على العمل الإداري والتنظيمي فقط بل يشمل وقت الأجهزة والمعدات ومدى اشتغالها⁽⁴⁾.

ومما سبق تتجلى أهمية قيمة الوقت في المؤسسة من العناصر الهامة في مجال العمل فالعامل منضبط في الموعد حين الدخول وحين الخروج ووقت بداية العمل ووقت الراحة، فاحترام الوقت يقدم للعامل كالترقية أو الحوافز، فالوقت بالنسبة لأي مسؤول أو عامل داخل المؤسسة محدد ساعات معينة.

(1) أحمد الخشاب: التفكير الاجتماعي دراسة تكاملية للنظرية الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص182.

(2) نسيم نزار: التكنولوجيا وتنمية الثقافة الصناعية للعامل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، معهد علم الاجتماع قسنطينة، الجزائر، 1999، ص119.

(3) المرجع السابق، ص120.

(4) المرجع السابق، ص122.

3- **قيمة المسؤولية:** انقسام العملية الإنتاجية إلى مراحل متعددة ترجع إلى التقسيم الجديد في المصنع، الذي ترتب عليه وجود مهام دقيقة ومتخصصة، حيث يتوجب على كل فرد بأداء مهمة معينة، وعلى كل الأفراد أن ينظموا حول وظائفهم استنادا على تخصصهم، حيث يتم تحديد مسؤولية العمل في سيرورة متناسقة، الذي يهدف إلى جعل كل فرد مسؤولا نتائج الأعمال التي ينجزها أمام الأفراد الآخرين لتحقيق تمام العملية الإنتاجية.

وهكذا فنظام المصنع يعمل على إعطاء كل فرد جزءا من المسؤولية التي تتوافق مع مكانته المهنية داخل المؤسسة⁽¹⁾.

4- **قيمة الانضباط أو الالتزام التنظيمي:** يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وهو يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستقرار في العضوية في هذه المنطقة.

وهذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف، ومن أهم مكونات الالتزام التنظيمي (الإقناع، العمل، الارتباط الوجداني) وافتقاد أحد هذه يفقد المفهوم أحد مضامينه الجوهرية وتظهر أهمية الالتزام.

- يعتبر أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوكيات الأفراد، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء في المنظمة أو أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- يساعد في توضيح أهداف الأفراد في الحياة وفهم سلوكياتهم جيدا.

وقد اتفق معظم الباحثين على محددات أساسية مؤثرة على درجة الالتزام فيما يلي:

- السمات أو الخصائص الشخصية (السن، الجنس، التعليم)

- السمات والخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، غموض الدور)

- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم، استغلال التنظيم)

- الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعية، استقلال التنظيم)⁽²⁾.

أما بخصوص علاقة الالتزام بمدة الخدمة، فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة إيجابية، وذلك لأن تقدم وجود الفرد في محيط العمل يزيده خبرة في أداء الأعمال ويكسبه الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة على ارتفاع معدل الفصل لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، ومع إمكانية تحقيق امتيازات وظيفية أخرى، وفيما يخص علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم، فقد أكدت بعض الدراسات على الارتباط السالب بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه، وذلك راجع لارتفاع معدل توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه لتحقيق عائد

(1) صلاح الدين محمود عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص181.

(2) المرجع السابق، ص182.

مادي ومعنوي أفضل، بينما أكدت بعض الدراسات على الارتباط الإيجابي بين المستوى التعليمي ومعدل الالتزام، وكلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه.

وتناولت بعض الدراسات كذلك العلاقة بين صراع الدور وغموضه والالتزام التنظيمي، على أنها علاقة عكسية حيث، أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلباً على التزام الأفراد، وبالمثل فإن الغموض يضع الفرد في موضع صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوطات التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام والعكس بالعكس. كما كشفت هذه الدراسات أن أعباء العمل تؤثر على الالتزام حيث أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام⁽¹⁾.

واتفق العديد من الباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت قسمين أساسيين هما:

- 1- الالتزام السلوكي: أي أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة.
- 2- الالتزام الاتجاهي: إن الالتزام يشتمل على الارتباط لأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء⁽²⁾.

II. مقياس القيم التنظيمية

تقاس القيم بعدة تقنيات رغم صعوبتها فمن بينها تحليل محتوى المجالات والكتب والمذكرات، والاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات مثل: استبيان "روكايتش للقيم"، دراسة القيم لألبورت وزملاءه، اختبار سوير للقيم وغير ذلك، ومحاولات لتحديد وقياس القيم ظهرت عدة استبيانات ومقاييس سنذكر أهمها كالتالي⁽³⁾.

1- مقياس جوردن ألبورت وفيليب فرنون اختبار دراسة القيم: يقوم هذا الاختبار الإطار النظري الذي وضعه سير نجر الذي يقيس ستة أنماط من القيم وهي: النمط الاقتصادي، النمط الجمالي، النمط الاجتماعي، النمط السياسي، والنمط الديني، ويهدف إلى التعرف على ميول الشخص وقيمه من خلال تحديدها في إحدى الأنماط السابقة⁽⁴⁾.

وأيضاً قياس تفضيل الشخص للأنماط الأخرى، بإضافة إلى اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمه أو أكثر من هذه القيم فأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم ويتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول و15 عبارة في القسم الثاني تتنوع عليه القيم بالتساوي⁽⁵⁾.

(1) المرجع السابق، ص183.

(2) المرجع السابق، ص184.

(3) علي عبد الرزاق جلي: المجتمع الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص140.

(4) إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، دار المعرفة الجامعية، مصر 2002، صص22، 25.

(5) فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الفكر العربي، بيروت، 1994، ص97.

2- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك": هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول: السويد، المكسيك، إسبانيا، الهند، نيوزيلندا، و،م،أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات⁽¹⁾.

ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية).

وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.
- إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وتضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

- صحيحة كلياً (4 نقاط).
- صحيحة على حد كبير (3 نقاط).
- ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقاط)
- غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).
- غير صحيحة كلياً (0 صفر).

وبالتالي أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المدبرون (القيم التنظيمية) والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة⁽²⁾.

3- اختيار سوبر لقيم العمل: يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانباً من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي: الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة.

وتتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية: مهمة جداً، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماماً.

(1) سلوى عبد الحميد الخطيب : نظرة في علم الاجتماع المعاصر، مطبعة النيل، القاهرة، 2002، ص 297.

(2) المرجع السابق، ص 132.

ثم يتم حساب حاصل جميع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل (قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها، وإذا كانت تتراوح بين 5 و9 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها⁽¹⁾.

ويتبين مما سبق أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وآخر يعطي أهمية للإدارة، وثالث يهتم بالمكانة...، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين وبالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

4- **مقياس القيم الفارق:** أعدده العالم برنس R-Prince ويتألف المقياس من 24 زوجا من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها، أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار الجيب واحدة منهما، إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والأخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية) ويتحدد اتجاه المستجيب وأغلبية القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختيار أربعين وستين عبارة تمثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة، وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس (64)⁽²⁾.

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين القيم التقليدية والقيم العصرية⁽³⁾.

قيم أصلية (تقليدية)	قيم منبثقة (عصرية)
- ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.	- ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.
- ينبغي أن أحرز مركزا أعلى مما أحرزه أبي.	- ينبغي أن أستمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.
- ينبغي أن أشعر أن أتحمل الألم والمعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل.	- ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شيء في الحياة بالنسبة لي.

ويضم المقياس فروعاً أربعة:

- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالأصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية).
- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
- استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.
- التشدد في الخلق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل.

(1) مقدم عبد الحفيظ: الاحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص288.

(2) المرجع السابق، ص289.

(3) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سابق، ص10، 11.

جدول رقم (04): يوضح الفروع الأربعة لمقياس القيم الفارق⁽¹⁾

القيم المنبثقة	القيم الأصلية
- قيم الاستمتاع بالصحة والأصدقاء	- قيم أخلاقيات النجاح في العمل
- قيم الاستمتاع بالحاضر	- قيم الاهتمام بالمستقبل
- قيم مساندة الآخرين	- قيم استقلال الذات
- قيم النسبية في الخلق والدين	- قيم التشدد في الخلق والدين

مقابل

وقد بينت الدراسات ثبات هذا الاختبار وقدرته على مساعدة الأفراد في اختيار نوع الرفقة في مسائل التوافق الزوجي والعديد من الاستخدامات الأخرى المختلفة في كافة مجالات الحياة.

حيث يؤكد هوفشيد على أن هذه الاستبيانات والمقاييس والاختبارات لا يمكن الاعتماد على نتائجها بصور قطعية ولا يمكن أن ننكر أهمية المعلومات وقيمتها التي توفرها هذه الأساليب البحثية.

✓ **المشاهدة أو الملاحظة المنظمة:** تعتبر الملاحظة أسلوباً مساعداً إلى جانب الاختبارات، وتتطلب هذه الطريقة تكرار المشاهدات عبر فترات زمنية مختلفة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، فالملاحظة يمكن أن تأتي بنتائج حقيقية إذا تم استخدامها بشكل منطقي، ففي مجال الكشف عن القيم مثلاً: يتطلب من الباحث أن يجيب على تساؤلين رئيسيين هما:

الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها؟

الثاني: ما مظاهر هذه القيم، وهل هي ثابتة أم متميزة؟

ومن الملاحظ في الوقت الحاضر أن المشاهدة كأسلوب للتعرف على القيم وتحديد نادر ما تستخدم، ولعل ذلك يرجع إلى الأسباب التي من بينها اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر من خلال استخدامهم للاختبارات أو المقابلات الشخصية المقننة، كما يرجع عدم استخدامها حالياً إلى عدم كفاءة القيام بها بشكل منظم ودقيق من جانب المختصين في الميدان⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص 15.

(2) عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، دراسة نفسية صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون، ع 160، عالم المعرفة، الكويت، 1978، ص 36، 37.

✓ **المقابلة:** ويقصد بها مجموعة من الأسئلة التي يوجهها طرف إلى طرف في موقف مواجهة، حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوك الطرف الآخر، وقد استخدمت المقابلات بشكل أكثر انتشارا في مجال قياس القيم والأحكام الأخلاقية، وذلك بالمقارنة مع طريقة المشاهدة التي سبق الحديث عنها، وأخذ هذا الاستخدام صورا وأشكالا مختلفة من جانب الباحثين في مجال قياسهم للقيم، فمنهم من اعتمد على القصص، ومنهم من اعتمد أسلوب الرسومات، وهذا كله يهدف قياس قيم الأفراد واتجاهاتهم.

✓ **تحليل المضمون:** وهو أسلوب يستخدمه الباحث لوصف المحتوى الظاهري للاتصال وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، وقد استخدم هذا الأسلوب في مجال الكشف عن القيم من خلال تحليله لمضمون الرسالة، سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرتبة للحصول على بيانات إحصائية وجداول كمية وكيفية عن المادة موضوع التحليل.

إذ يذهب كل من إميل دوركايم ودي سوسير إلى أن: "المعنى الواضع لأي نص من النصوص لا يتأتى من القراءة الأولى والمباشرة له، وإنما لابد من تنظيم جديد للمادة المقروءة بكيفية تسمح بالوصول إلى المعنى المقصود⁽¹⁾.

وكان من أوائل المستخدمين لهذه الطريقة رالف وايت سنة 1947، كما استخدمه "كاظم" في عدد من الدراسات من بينها التتبعية لقيم عينة من طلاب الجامعة المصرية 1957 و1962 والتي كشف عن كفاءة تحليل مضمون في الكشف عن القيم وتحديدها بدقة⁽²⁾.

(1) أحمد أوزي : تحليل المضمون ومنهجية البحث، الشركة المغربية، المغرب، 1993، ص13، 14.

(2) معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة : علم النفس الاجتماعي، دار غريب، القاهرة، 2001، ص392.

خلاصة

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن القيم التنظيمية عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، وهذا ما لاحظناه في مراحل تطور القيم التنظيمية التي تشير أن هذه المراحل إلا أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الأعضاء الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، وهذه القيم مستمدة من عدة مصادر سواء من التعاليم الدينية أو التنشئة الاجتماعية وجماعة العمل، والتي يتم من خلالها تعليم الفرد القيم اللازمة في المؤسسة، هذه القيم باختلاف مصادرها وباختلاف الأفراد العاملين لها يفرض على المؤسسة أن تعمل على توجيه هذه القيم وتنسيقها بما يتناسب وثقافتها وهذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثالث:

محددات الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: محددات الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: خصائص ومبادئ الأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي

رابعاً: مؤشرات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

خامساً: طرق تقييم الأداء وإجراءات تحسينه

سادساً: علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الأساسي لنجاح وتطور أي مؤسسة كانت من خلال الاستثمار في العنصر البشري كونه أهم أهدافها حيث تتوقف كفاءتها على كفاءة أداء موردها البشري الذي يفترض عليه تأدية الوظائف الممتدة إليه وبكل فعالية، حيث تعتمد المؤسسة على الرفع من مستوى أداء عمالها على نظام تقييم الأداء من أجل تحديد وضبط الاحتياجات التكوينية الواجبة كالبرامج التكوينية لسد العجز ورفع المستوى الأداء مستقبلاً، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال التعرف على خصائص ومبادئ الأداء والعوامل المؤثرة عليه وطرق تقييمه وتحسينه.

أولاً: خصائص ومبادئ الأداء

1- الخصائص

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أ- **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكين قد يعني الأرباح، أما للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيد أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها المؤسسة لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

ب- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، وإذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في الرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة.

تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو طرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى لأن هذه التوليفات معتمدة ومتغيرة عبر الزمن، كذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع⁽¹⁾.

ج- **الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عن دراسة لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن الأداء لذلك يستخدم معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها تمثل نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

د- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكتمل بعضها ببعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً منظماً، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية لذا وجب أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوافق بينها.

هـ- **الأداء ذو الأثر الرجعي على المؤسسات:** يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القائد، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأهداف المستهدفة.

⁽¹⁾ الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2006، ص 129.

2- مبادئ الأداء الوظيفي

- أ- **التدريب:** وهو العملية المستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائماً، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.
- ب- **تحديد أهداف المؤسسة:** في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أو لا ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.
- ج- **الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد.
- د- **تحسين مناخ العمل النادى:** بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل الحوافز المادية والمعنوية.
- هـ- **تحقيق التعاون:** وذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد وهذا يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخل المؤسسة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

ثانياً: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي

إن دراسة عناصر الأداء الوظيفي تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المقترحة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها وتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين هما:⁽²⁾.

✓ المقدره على العمل

✓ الرغبة في العمل

أ- **المقدرة على العمل:** هي العنصر الأول من عناصر الأداء، حيث تكتسب التعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

✓ **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

✓ **التدريب والتكوين:** تعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختبار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال إضافة إلى أن أهداف

⁽¹⁾ حسين الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 96، 97.

⁽²⁾ علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس مصر، 1984، ص 255.

إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.

كما أن هذه الإستراتيجية تؤثر على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.

ب- **الرغبة في العمل:** يعتبر العنصر الثاني لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، وتتأثر هذه الرغبة بعدة عوامل أهمها:

✓ **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** إن ظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، خاصة المتعلقة بانعدام التهوية، والتدفئة وعدم التحكم في الضوضاء، أما المحيط الخارجي تشكله تلك المؤشرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، تتمثل في التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل التي يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

✓ **حاجات الأفراد:** هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يخضع لنفسه مركزا ومستقبلا.

✓ **التحفيز:** تتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق نشاط معين، فقد يكون ماديا يتمثل في الرواتب، العلاوات أو معنويا يتمثل في الاعتراف، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها⁽²⁾.

وهناك عناصر أخرى يمكن تحديدها في التالي:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية لعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

✓ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله⁽³⁾.

كما يمكن تحديد أداء الفرد من خلال ثلاث عوامل رئيسية وهي: الدافع والقدرات والإدراك ويمكن صياغته في المعادلة

التالية:

(1) أحمد محمد المصري : التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

(2) علي السلمي: إدارة أفراد الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، ط2، مصر، 1970، ص 38.

(3) أسعد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،

2008، ص 34.

الأداء = الدافع + القدرات + الإدراك.

ومعنى هذا كل عوامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين، فأتى الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها إنما بمستوى درجة الدافعية للأداء ومن أجل فهم هذه المعادلة نتطرق إلى كل عامل على حدا:

✓ **الدافع:** يعرف الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بأخر ويتابع القيام بهذا النشاط من خلال هذا التعريف الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته أو قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد⁽¹⁾.

✓ **القدرات:** يعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما⁽²⁾.

كذلك تعتبر القدرة على أنها ليست المتغير الوحيد الذي يؤثر في كل مجالات الأداء فهي عامل مركب من متغيرات عديدة وتتفاوت أثرها على أداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له، ويعرف محمد عثمان النجاتي القدرات على أنها "القدرة على أداء سوى كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة أو نشاط عضلي رمزي، أو بأي نوع آخر من السلوك".

ويعرف عبد الرحمن عيسوي على أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً، وبشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية.

✓ **الإدراك:** يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه، فهو يتلقى التوجيهات من مشرفه في العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه: "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيراً معينة بما تتلقاه حواس الفرد على هذه المؤثرات"

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.

ولهذا نجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد من عملهم عن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم وتبال فمن المهم التعرف على العوامل وعمليات التي تكون لدى الأفراد هذه المدركات والانطباعات من ما يقرنا من فهم الاختلاف بين المدركات التي تتكون لدى فرد ما وغيره ممن يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا من فهم الاختلاف في ردود الأفعال لديهم⁽³⁾.

2- أنواع الأداء

(1) علي هلال: مهارات إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 64.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص 114، 113.

(3) علي هلال: مهارات إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 65.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كما يأتي:

أ- **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني...

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقسيم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في رحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة للمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى والتوليفات متعددة وتتنوع عبر الزمن⁽¹⁾.

ب- **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيمه إلى قسمين أساسين هما:

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإجازات التي تساهم في جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية المؤسسات في تحقيقها ولا يمكن أن ينتسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة في العناصر وفي إطار هذا النوع من أداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية في الأرباح والنمو⁽²⁾.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية المؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أما حسب معيار الطبيعة تقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...

⁽¹⁾ عبد الفتاح بوخمحم: تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 126، 127.

⁽²⁾ عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس المغرب، 1988، ص 56.

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف فإنه لا يمكن المؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج⁽¹⁾.

وحسب نفس المعيار أي معيار (الشمولية يرى روبنسون وروبينسون Robinson danaganis Robnsenjames أن هناك ثلاث مستويات للأداء والأداء على المستوى التنظيمي، على مستوى العمليات، على مستوى الوظيفة:

✓ **الأداء على المستوى التنظيمي:** التنظيم هو عبارة نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائته، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق، أو مجموعة المستهلكين أو المخدومين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية وهي:

- الاستراتيجية والأهداف: وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنهج ونوعيه هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

- الهيكل التنظيمي: ويرتكز التحليل هنا على مستوى الكفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع والخدمات

- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

- الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

✓ **الأداء على مستوى العمليات:** ويركز التأكيد من وجود العناصر المولية:

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

- أهداف العمليات: حيث تجري التأكد من توافق وتكاسل تليه الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

- تصميم أو هيكلتها وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

- قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام الإدارة العمليات كفاء وفعال، ويمكن تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

✓ **الأداء على مستوى الوظيفة:** من المعروف أن مخرجات أي تنظيم ثاني عن طريق العمليات، وأن العمليات تذكر وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل، ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

(1) عمرو مصطفى عقيلي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص363.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد النظري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم المستوى التنظيمي⁽¹⁾.

ج- حسب معيار المصدر: يقسم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما:

- ✓ الأداء الداخلي: يطلق عليه بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق أفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ✓ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها⁽²⁾.

وهناك من يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي الأداء المهمام، الأداء الظرفي، الأداء المعاكس أو المجابه:

- ✓ أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للنتائج والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجوّ.
- ✓ الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومصالحة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلا يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو منظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

⁽¹⁾ عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجحاف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 27، 28.

⁽²⁾ عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 5، 6.

✓ الأداء المعاكس أو المجابهة: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبى في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة⁽¹⁾.

ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

1- معايير الأداء الوظيفي:

لقد حظيت معايير الأداء بأهمية بالغة منذ زمن بعيد بأفكار " تاييلور " دول الحركة والزمن، ركزت على ضرورة تفعيل الأداء وإيجاد أنسب الطرق لقياسه، ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها " المنهج أو النموذج الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي يعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام التقييم، وللمعايير صور مختلفة نذكر منها ما يلي:

- معايير كمية: هي معايير تتعلق بقياس كمية الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة أو ساعات العمل، عدد الوحدات المقرر إنجازها، وعدد السلع المتوقع بيعها، عدد الوحدات المنتجة في الساعة ...
- معايير نوعية: هي معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب مثل: اللون درجة المقاومة، المتانة ...
- معايير التكلفة: وهي بمثابة مقاييس مالية مثل: تكلفة التخزين، تكلفة النقل، تكلفة بيع السلع، تكلفة الإعلان، والدعاية...⁽²⁾.

ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- أ- **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في:
 - المعرفة بالعمل ومتطلباته: وتمثل في درجة إلمام العامل بالتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
 - كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمستويات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة
- ب- **سلوكي:** ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:
 - التعاون: حيث يقسم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
 - درجة الاعتماد عليه: ويقوم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته، ومدى حاجته إلى المتابعة.

⁽¹⁾ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 19.

⁽²⁾ مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز " دراسة حالة لشركة كوندور للأجهزة الإلكترونية منزلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال، 2010، ص 41.

- الحرص على الآلات والأدوات والمواد: وقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية تجنب الإسراف في المواد.

- المواظبة: وقيم ذلك العنصر من خلال مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

- السلوك الشخصي: يقيم الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في عين الاعتبار عند التقويم⁽¹⁾.

وهناك معايير أخرى تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي للمؤسسة للتعرف على أوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

✓ **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كانت خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الإنفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات⁽²⁾.

✓ **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وهنا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات⁽³⁾.

✓ **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا أو فاسدا أي يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه.

✓ **القبول:** يتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقاييس بحكمة واتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزء يوميا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الأخلاق.

(1) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007، ص210، 212.

(2) محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على انضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، الرياض 2006، ص73، 74.

(3) المرجع السابق، ص74.

✓ **التحديد:** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة لعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه⁽¹⁾.

✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله بالشكل الصحيح في كل لحظة في حياتنا وهذا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ويعد أحد خمس الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال والتنظيم وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

✓ **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون صورة واضحة لجميع الأطراف⁽²⁾.

2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العلمية، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندعم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد تتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرة على العمل ستندعم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

وحسب هذا الرأي فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم فالفرد يحب عمله ويرغب في البقاء به لتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم.

والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية وانخفاض مستوى الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحسب البقاء بالعمل وزيادة محددات الولاء والانتماء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسّن مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وتعد تجارب "هوثورن" أول

(1) سامع عبد المطلب عامر: استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 26.

(2) علي هلال: مهارات الأداء، مركز تطوير الأداء السعودية، 1996، ص 67.

الدراسات التي أكدت على أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، وإن أهم هذه العوامل:⁽¹⁾

✓ **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كالقيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، أو يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع لسلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

✓ **الروح المعنوية لدى الموظف:** إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حصينة بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أت اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تأثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلباً أو إيجاباً، وهذا ينعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.

وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضى الوظيفي وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بالمستوى المناسب من السلوك والأداء الوظيفي، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات.

✓ **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أو لا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها كما أن القدرات التي يملكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كافي ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل⁽²⁾.

⁽¹⁾ حسين محمد الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار المنهل، 2011، ص94، 95.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص96، 97.

وبهذا فإن تأثير كل عوامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف، وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية، أما في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العمل، وارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة⁽¹⁾.

وفي نفس الصدد هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء من بينها:

✓ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو التنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدفع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

✓ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

✓ **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص والنمو والترقية المتاحة حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

✓ **الجانب الفني:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل⁽²⁾.

- **العوامل البيئية:** هناك بعض العوامل تكون خارج سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تأخذ غي الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإنجاز ومن بين هذه العوامل نذكر الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، ترتيب الآلات وغيرها⁽³⁾.

رابعاً: مؤشرات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

1- المؤشرات المحددة للأداء الوظيفي:

إن تحديد الأداء وقياسه يترجم فقط بالاعتماد على الجانب المالي، بل هناك العديد من المؤشرات غير المالية والتي تمكن المؤسسة من تحديد وقياس كفاءة الأداء بها ويمكننا التطرق إليها من خلال الجدول التالي:

(1) المرجع نفسه، ص 97.

(2) محمد سعي أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 220.

(3) توابعية حمزة: دور المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر 2016، ص 56.

الجدول رقم (05) يمثل المؤشرات المحددة للأداء العام.

المحور	محددات الأداء المترجمة إلى مؤشرات	أمثلة عن المؤشرات
المالي	- رفع رقم الأعمال - تخفيض التكاليف وتدنيتهما وتحسين الإنتاجية - استعمال الموجودات (الأصول). - تخفيض المخاطر	- نمو المبيعات - % الأرباح الصافية - العائد على رأس المال المستثمر - التكاليف الوحودية
العملاء	- الحصة السوقية - الاحتفاظ بالعملاء القدامى - البحث عن عملاء جدد وموثوقين - إشباع حاجات العملاء تجزئة المردودية	% المبيعات المحققة من التعامل مع العملاء القدامى - % المبيعات المحققة من التعامل مع العملاء الجدد - درجة إشباع حاجات العملاء - معدل دوران المنتجات.
السيرورة الداخلية بالمؤسسة	- الجودة، إعادة التشغيل، الإنتاجية - تكلفة العناصر التالية: التجديد، الإنتاجية، خدمات ما بعد البيع	- الأموال المستثمرة % المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة - وقت الاستجابة لطلبات الخدمة - التكاليف المعيارية.
التدريب والتمهين المؤسساتي	- الأجراء المرتقبين - إعادة توجيه المؤهلين - قدرة أنظمة المعلومات - تسيطر الأهداف الفردية وع أهداف المؤسسة.	- معدل إشباع حاجات العمال % الأموال المستثمرة في مجال المعلومات وتوفر المعلومات. - عدد الاعتراضات لكل عامل.

هذه بعض المؤشرات العامة المحددة للأداء لكن نلفت انتباه أن لكل مؤسسة القدرة على تحديد المؤشرات التي تتلاءم مع أهدافها المسطرة واستراتيجياتها انطلاقا من الموارد المتوفرة لديها وكيفية تقييمها للأداء، كما أن هذه المحددات لا تمثل نموذج ساكن لكنها تشكل نسيج أو إطار عام للتحليل يسمح بفهم مؤشرات أداء المؤسسة من تطور أكثر تنافسية، وهي من بين الأدوات المعتمد عليها في نظام مراقبة التسيير لأنها تمكن المسير من الحكم على الأداء العام لمؤسساتهم⁽¹⁾.

⁽¹⁾ نعمون سوسن وناصر رشيدة: أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات، اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، 1945، 2012، ص 64، 65.

2- معايير تقييم الأداء الوظيفي

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم وتصنيف هذه المعايير إلى:

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
 - **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوي العملاء إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...
 - **معايير صفات شخصية:** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي.
 - **المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:**
 - يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
 - يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
 - صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
 - ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثلثتها تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
 - التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
 - السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
 - قابلية القياس وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد⁽¹⁾.
- كما يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير أخرى يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين والمعايير نوعان:

- **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها فرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون⁽²⁾.
- يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

(1) محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 29، 30.

(2) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، 2008، ص 202.

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية لفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التعويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيف، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل رجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

✓ **معدلات الأداء (النتائج):** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل⁽¹⁾:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقفاً.
- النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة⁽²⁾.

خامساً: طرق تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

1- طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها، ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام الباحثين بتمييز بينهما أما وفقاً لقدمها، أو حداثتها أو وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم الطرق:

أ- **الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم والتقدير الشخصي لرؤساء أساس طرق التقليدية والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:⁽³⁾

⁽¹⁾ هديل علي عبد: كفاءة نظام المعلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظم وتقييم أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص32.

⁽²⁾ هديل علي عبد: المرجع السابق، ص34.

⁽³⁾ عمر محمد تومي الشيبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس 1988، ص56.

✓ أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاث أشكال لأدوات المقارنة:

- طريقة التدريب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفكاره وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدد من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم كما تمتاز بالسهولة والبساطة لكنها تفتقد لموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص⁽¹⁾.
- طريقة المقارنة الثنائية: وفيه يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوق مع الآخرين⁽²⁾.
- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة أو الضعيفة وكيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم البعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 20% من العاملين.

- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.

- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.

- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.

- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

ب- طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الفتات أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العامل الكف (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة⁽³⁾:

✓ الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء متتالية مصممة على ضوء مؤهلات، العامل وتشتد هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت يعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء متتالية ومن أهم الطرق هي:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوثائق لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 280.

⁽²⁾ درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 276.

⁽³⁾ درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 288.

⁽⁴⁾ محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 162.

- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر البرامج الإدارية بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع أداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالإفراد من الممكن استخدامها كأساس له تصميم نظام تقييم أداء الآراء العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا⁽¹⁾.

كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

● تحديد الأهداف والنتائج المطالب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.

● أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة المرؤوسين في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

● في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي حققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

والهدف الأساسي من هذه الطريقة هي تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين⁽²⁾، وزيادة حفز الأداء على العمل ومن أهم المقوم الأساسي للإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء مايلي:

● المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس وضع لمهام الأساسية ومسؤولية عمل الفرد.

● يضع الفرد بنفسه أهداف أداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.

● يتم عقد مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة.

● تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة أعلى السمات والمميزات الشخصية⁽³⁾.

ومن مزايا هذه الطريقة:

- تشجيع الأفراد له تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.

- من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.

- تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقاً وماهي إمكانياتهم.

- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق الأهداف لعموم المنظمة وما يؤخذ على هذه الطريقة.

- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيق الأهداف المحددة⁽⁴⁾.

(1) سهيلة محمد عباس علي حنين علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص263.

(2) شحادة نظمي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص85.

(3) جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص433، 434.

(4) شحادة نظمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص86.

2- طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقياس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبات تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين لترقية للإدارة العليا⁽¹⁾.

فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار حل المشكلات، واتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

أ- **مزايا هذه الطريقة:** وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير المقياس الموضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية كذلك توفر معلومات قيمة عن جوانب القوة وضعف لدى الأفراد كما تتميز باعتمادية الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين⁽²⁾.

ب- **عيوب هذه الطريقة:**

- كلفة عالية
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

3- طريقة التدرج على أساس السلوك

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً، ويتم تقييم الفرد بناءً على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيّم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

أ- **مزايا هذه الطريقة:**

- تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس.
- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس.
- إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
- تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين⁽³⁾.

(1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 133.

(2) جمال الدين محمد مرسي: الإدارة والاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 431، 432.

(3) شحادة نظمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 84، 85.

ب- عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك نستخدم الأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها⁽¹⁾.

4- طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس والذي يعمل على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة الأفراد العاملين وترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد وزن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين⁽²⁾.

5- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

- أ- المشاكل الذاتية: تتعلق فيما يلي:
 - خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة، الذي يشترط في المقوم أمن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
 - التساهل والرفق: حيث عمل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
 - تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحياة.
 - النزعة المركزية: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأول لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى الأداء فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل⁽³⁾.
 - التحضير الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

⁽¹⁾ محمد علي ربايعية: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، عمان، ص96.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص96.

⁽³⁾ محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن المجموعة العربية لتدريب والنشر، دط، 2013، ص31، 32.

- ب- **المشاكل الموضوعية:** تتعلق بالعملية في حد ذاتها وتمثل فيما يلي:
- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
 - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي لأداء.
 - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
 - عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين⁽¹⁾.

هذا الأمر الذي يتطلب من المسؤولين البحث عن أساليب لتحسين الأداء وتفادي المشاكل بمختلف أنواعها.

تتركز عملية التحسن المستمر في إطار الجودة والأداء المؤسسي على الارتقاء بمستوى رضا المستهلك من خلال التحسينات المستمرة والمتزايدة على العمليات، بما في ذلك القضاء على الأنشطة والتغيرات غير الضرورية، تعد الجودة مطلباً أساسياً بينما يعتبر الارتقاء المستمر بالعمليات من الطرق الأساسية لاكتشاف الأسباب الرئيسية للمشكلات والقضاء عليها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق أساليب تحسين ذات خطوات صغيرة، بدلا من تنفيذ عمليات تطوير هائلة، يستخدم اليابانيون لهذه العملية مصطلحا يطلق عليه "كايزن" والذي يشمل كل العاملين في المؤسسات بدءا من العاملين بالساعة وحتى أعضاء الإدارة العليا.

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدمها الشركات في عمليات التحسين المستمر، سواء كان ذلك لتحسين منتجاتها أو عملياتها أو كافة أنشطتها، ومن أهم هذه الطرق ثلاثية جوران، تمثل ثلاثية جوران أحد أفضل الطرق لتحسين العمليات وتتألف من ثلاثة مكونات: التخطيط **Planing**، والرقابة **IMprovement**، والتحسين **Control**:

1- **التخطيط:** تبدأ عملية التخطيط لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات بتحديد حاجات العملاء وترجمتها إلى متطلبات واضحة تستطيع الشركة من خلالها تطوير خصائص وسمات المنتج أو الخدمة التي تتلاءم وحاجات العملاء، ومن الطرق المفيدة التي تستخدمها الشركات في تحديد هذه الخصائص نشر وظيفة الجودة والهندسة المتزامنة ثم بعد ذلك تقوم المنظمة بتصميم العمليات القادرة على إنتاج المنتجات والخدمات حسب الخصائص والمواصفات التي تم تحديدها ونقل الخطط إلى حيز التنفيذ إذ تعد هذه المرحلة هي لمرحلة النهائية في عملية التخطيط.

2- **الرقابة:** هي الخطوة الثانية في ثلاثية جوران، إذ تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن عمليات الإنتاج تسير وفق ما هو مخطط من خلال الاعتماد على التغذية العكسية⁽²⁾.

وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من المراحل والخطوات تبدأ بتحديد العمليات التي ستتم مراقبتها ثم وضع أهداف واضحة لعملية الرقابة ثم تقييم أداء العامل الفعلي صن مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة وأخيرا العمل على معالجة الاختلافات والفروق بين المخطط والفعلي، ومن الأدوات والتقنيات المفيدة المستخدمة في عميات الرقابة: مراقبة العمليات الإحصائية وخرائط باريتو، وخرائط تدفق وخرائط العمليات والأثر السبب.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص33.

⁽²⁾ سيد عبد النبي محمد: طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، جيزة، مصر، 2019، ص26.

3- التحسين: في ثلاثية جوران وتتضمن تحسين مستويات الأداء الحالية والانتقال إلى مستويات أداء تفوق بكثير العمليات الحالية، إضافة إلى إنشاء أرضية لعملية التحسين وتكوين فرق العمل ودعمها بكل ما يحتاج إليه من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها⁽¹⁾.

بالإضافة أن هناك أساليب وإجراءات أخرى تعتمد عليها المنظمات من أجل تحسين الأداء الوظيفي البشري وتفعيله نجده في:

- ✓ التدريب: يجب تدريب العاملين لتنمية مهارتهم ومعارفهم من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملها.
- ✓ التوجيه والإرشاد: فالتوجيه والإرشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبرته، ويحدد حاجاته ويعرف الفرص المتاحة، بالإضافة إلى التعليم وتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه، سواء في المؤسسة أو مركز التوجيه والإرشاد المختصة وهذا حتى يصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بكفاءة أداء عالية.

ويقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي:

- ✓ المستوى المستهدف للأداء: لضمان تحقيق الأهداف لابد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف حيث أن هناك مستوى مطلوب أي (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى التي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.
- ✓ الأداء الفعلي: هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا، ويكون ذلك نتيجة لتظافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت في فترة زمنية محددة⁽²⁾.

سادسا: العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

لكي تتحرك مؤشرات الأداء الوظيفي بمداهما الصحيح ووقعها الفاعل لابد أن تطعم بالقيم التنظيمية الهادفة إلى إثراء الأداء وتحديد مساراته حيث أن عملية الأداء وإدارته تنمو في إطار المنظمة القيمة التي تمثل جوهر البقاء وديمومة الاستمرار، أي أن القيم هي المؤشر للفضائل من الرذائل والإيجابيات من السلبيات وحالات الصح من الخطأ، ومادام الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة القيمة عليه يبدو لنا أن مؤشرات الإدارة يجب أن تعد برؤية قيمة تحتضن الحقيقة والواقع وتتجاوز ما دونه، فالالتزام بالعمل يؤشر القيمة والآخذ بالمعايير بعكس حالات الضبط واحترام الوقت يجلي إدارته وإمكانية استثماره، أي أن كل مؤشر لا بد من تنظيمه وتنفيذه برؤية قيمة، أي أن القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات وتؤشر حالات الشطط مما يعني أن إدارة القيم يعني إدارة الأداء بحيث أن قوة النظام القيمي تتضح في إمكانية الوصول إلى مصاف الأداء العالي، وهنا

(1) المرجع السابق، ص 27.

(2) حمود بن مطلق العاج: علاقة العوامل التنظيمية بأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض 2003، ص 63.

مدخلا للقول بأن مستويات الأداء محددة بنوع وطبيعة القيم، فالقيم القوية فعلها يتأجج في ميدان العمل قياسا بالقيم الضعيفة وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات اليابانية والألمانية التي اعتمدت نظاما قيميا يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ويؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق ويحكمها الالتزام بنظم العمل، الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات باتجاه الارتقاء والنمو ومن ثم اختراق الأسواق⁽¹⁾.

فالمنظمة المالكة لقيم قوية ومستثمرة لمعاييرها هي الأقرب فعلا إلى التميز وبالتالي أشغال أكبر مساحة في السوق المحلية وحتى العالمية، أي أن حركة المنظمة مستمدة بالقيم القوية تفوق المنظمات الأخرى وتتقدم خطوات قياسا بغيرها لأن فعلها مستمد من حركتها وحركتها محكومة بقيمتها وقيمها مسترشدة بالضمير الحي والإيمان ووازع الإخلاص والوفاء في إطار أي أن القيم الصافية في المجال الواسع لكل حالات النجاح في المنظمات وبغياب القيم تتدن كافة الطاقات وربما تتدهور الإمكانيات⁽²⁾.

لذلك تحرص أغلب المؤسسات على محاولة نشر القيم الإيجابية حتى تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة، فنجد أن القيم تكثر على أداء الإداريين الذين يشتركون في صنع القرارات باعتبار أنها أهم عملية تتم داخل المؤسسة وعليه يتوقف مصير المنظمات، ومن بين الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم فكل موظف لديه قيم معينة يسعى إلى تجسيدها في أرض الواقع.

كما يؤكد "فينجان" على أهمية الالتزام بالقيم في هرم السلطة التنظيمية، حيث يؤكد على الالتزام بالقيم ككل فهي تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا على أداء الأفراد، وأن قيم التعاون والتسامح والانضباط تشكل أهمية كبرى لدى العاملين، وأنه من الصعب تخيل وجود أفراد تكون معاملتهم خالية من هذه القيم داخل التنظيم⁽³⁾.

⁽¹⁾ نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء معينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 29، 2013، ص 40.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 41.

⁽³⁾ عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قيم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2003، ص 61، 62.

خلاصة

يمكن القول من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين يعتبر سر نجاح وتطور المؤسسات باختلاف تصنيفاتها، حيث يسهم المورد لبشري داخل المؤسسة إسهاما كبيرا وفعال في زيادة قدرة المؤسسة على الإنتاج والكفاءة، واحتلال ميزة تنافسية وتحقيق مستوى عالي من الأداء لا يكون إلا من خلال برامج تقييمية تزود جميع الإداريين بالمعلومات الضرورية قصد تحفيزهم للوصول إلى أهداف المؤسسة وخلق نوع من الاندماج والالتزام الوظيفي.

الفصل الرابع:

إجراء البحث العلمي

تمهيد

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كاف لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتأثيرها على الأداء للمؤسسة محل الدراسة لذا سوف يتم في هذا الفصل تفريغ مطبات الاستمارة في جداول، يتم عن طريقها تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، كمياً وكيفياً باستخدام التكرار والنسب المئوية، وهذا للوصول إلى نتائج تؤكد مدى صحة الفرضيات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد المجتمع البحث حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33,34%	10	ذكر
66,66%	20	أنثى
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الملاحظ أن مجتمع البحث أغلبه إناث وذلك بنسبة 66,66% ، في حين نسبة الذكور تمثل 33,34% وهذا ما يدل على أن نسبة الإناث تقدمت على نسبة الذكور وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تحتاج لجهود عضلي كبير و المناصب هنا خاصة بالرجال في حين نجد النساء يشغلن المناصب الإدارية فالعمل الإداري يستقطب الجنس الأنثوي أكثر على عكس الذكور الذين يفضلون اللجوء إلى أنواع أخرى من الأعمال كالأعمال الحرة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
26,66%	08	أقل من 30 سنة
66,66%	20	من 31 إلى 40 سنة
06,68%	02	من 41 إلى 60 سنة
100%	30	المجموع

من خلا الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين هي الفئة ما بين 31 إلى 40 سنة والتي تقدر بنسبة 66,66% ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة والتي تقدر بنسبة 26,66% وأخيرا الفئة ما بين 41 إلى 60 سنة والتي تقدر بنسبة 06,68%، وهذا راجع إلى أن الفئة ما بين 31 إلى 40 سنة هي فئة تتميز بالشباب و القدرة على تحمل المسؤولية في العمل، كما لها نضج فكري والوعي الكبير لعملية التسيير في المؤسسة بالإضافة إلى أهمية اليد العاملة الشابة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الأعداد المناسبة من الموارد البشرية الشابة نتاج وصول اليد العاملة إلى سن التقاعد.

الجدول رقم (08): يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13,33 %	02	ثانوي
33,33 %	10	ليسانس
33,33 %	10	ماستر
00,00 %	00	دكتوراه
20,01 %	08	تكوين آخر
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن المستوى التعليمي الغالب هو المستوى الجامعي حيث جاء بنسب متقاربة بين حاملي شهادة ليسانس والماستر بنسبة 33,33 % هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على كفاءات وموارد بشرية مؤهلة ومتخصصة، بحيث تكون لها شهادات تتناسب وطبيعة الأعمال والمهام الموكلة لهم (المكلف بالدراسات، الاتصال، إعداد وتصميم الميزانيات ...). ثم يليها حاملي شهادات التكوين المهني بنسبة 20,01 % و الذين يشتغلون في مناصب كالمحاسبة وأمين مخزن ثم تليها نسبة 13,33 % لديهم مستوى ثانوي، في حين انعدمت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 00,00 % لأن طبيعة هذا العمل لا تستهوي حاملي هذه الشهادات فهم يفضلون أعمالاً أخرى.

الجدول رقم (09): خاص بالحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
26,67 %	08	أعزب
73,33 %	22	متزوج
00,00 %	00	مطلق
00,00 %	00	أرمل
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مجتمع البحث متزوجين وذلك بنسبة 73,33 % وهذا الارتفاع يعتبر عامل إيجابي إذ يساعد على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال مما يدفعهم إلى تأدية مهامهم على أكمل وجه، بينما نجد أن نسبة

26,67% من العمال هم عزاب وهذا يسمح لهم بالتفرغ التام للعمل ومضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أداء جيد يستطيع العامل من خلاله إثبات وجوده في المؤسسة، والارتباط بها والاندماج أكثر مع القيم التنظيمية السائدة في التنظيم.

فالعمال المتزوجون نجدهم أكثر التزاما بالمسؤوليات، ويتحملون كل أعباء العمل لأنهم مجبورون على العمل من أجل إعالة عائلاتهم خاصة مع زيادة متطلبات الحياة، فالعامل المتزوج لا يهمله إذا ما كان العمل صعبا أم سهلا، لذا فئة المتزوجون نجدهم أكثر التزاما وأكثر تحملا لضغوطات العمل و قوانين المؤسسة.

المحور الثاني: المناخ التنظيمي يساعد على تكريس قيم إيجابية في العمل

الجدول رقم (10): يوضح تشجيع المسؤول للعمال.

تشجيع المسؤول للعمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	04	13,33%
أحيانا	02	06,67%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من العمال صرحوا أن المسؤول يشجعهم، في حين أن نسبة 13,33% أن المسؤول لا يعمل على تشجيعهم، بينما نسبة 06,67% صرحوا أحيانا.

وهذا يدل على أن الرئيس يعمل على تشجيع العمال لأنهم أساس وأهم عناصر الإنتاج، لذلك يجب معاملة العنصر البشري على أنه جزء من المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالعنصر البشري وتشجعه لكونه يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وأنه أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في التسيير الأمثل ورفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية بتشجيع المسؤول لعمال، وهذا ما ينعكس على أداء العاملين بالإيجاب، كذلك اهتمام المسؤول بتشجيع العمال راجع إلى قيمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية والتنظيمية.

هذا ما توافقت عليه مقارنة الرأسمال البشري على أن الأفراد هم عبارة عن استثمار، إذ أحسنت الإدارة تنمية قدراتهم يمكن أن يضمن لها مكاسب طويلة الأمد.

الجدول رقم (11): يبين درجة الانفتاح والتواصل مع المستويات العليا للإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
46,66 %	14	دائما
36,66 %	11	غالبا
16,66 %	05	أحيانا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46,66 % صرحوا أن الانفتاح والتواصل مع الإدارة العليا بصفة دائمة في حين نجد أن نسبة 36,66 % الذين صرحوا أن الانفتاح والتواصل مع الإدارة العليا هو اتصال شبه دائم بينما نسبة 16,68 % ترى أنه أحيانا ما يكون هناك اتصال مع مستويات الإدارة العليا.

وهذا يدل أن أغلبية الباحثين يؤكدون على وجود تواصل دائم مع الإدارة العليا مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم في مناخ تنظيمي مناسب وبكفاءة وفعالية مطلوبة، بالإضافة إلى وضوح الثقافة والقيم السائدة داخل المؤسسة كذلك الاتصال الجيد بين الإدارة وعمالها وهذا ما يؤدي إلى رضاهم مما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الأداء، واهتمام الرئيس لعماله فهو يعمل على إعطاء فرص إبداء الرأي من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.

وهذا ما توافقه عليه نظرية العلاقات الإنسانية أن الاتصالات وتبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال مع بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم تسهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية

الجدول رقم (12) يوضح إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
86,66 %	26	نعم
13,34 %	04	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86,66 % من الباحثين الذين أجابوا بأن العامل يشارك في عملية اتخاذ القرار، في حين نسبة 13,34 % صرحوا بأن العامل لا يشارك في عملية اتخاذ القرار.

وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تعمل على ترسيخ أسس الإدارة الحديثة التي ترى بأن من الضروري أن يكون للعمال دور في صياغة القرار من أجل تعزيز قيم ومكانة العامل داخل المؤسسة وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى إنتاجية الفرد والجماعة وينمي مناخ المشاركة في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح مساعدة الثقافة السائدة على العمل الجماعي داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التعاون والتفاهم	08	26,66 %
مناقشة وابتكار أفكار جديدة	15	50 %
الالتزام والاندماج	07	23,34 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من أفراد العينة يعتقدون أن العمل الجماعي يحقق أداء متميز وذلك من خلال المنافسة وابتكار أفكار جديدة، بينما نجد أن نسبة 26,66 % منهم يرون بأن العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق أداء متميز من خلال التعاون والتفاهم، في حين نجد أن نسبة 23,34 % من أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي تدفعه ثقافة المؤسسة لتحقيق الأداء من خلال الالتزام والاندماج.

وهذا دليل على تبني العمال لأنماط سلوكية فعالة تؤدي إلى خلق طاقة إيجابية تساعد على تحقيق معدلات إنتاجية كبيرة.

الجدول رقم (14): يوضح عمل المؤسسة على توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتأدية المهام المطلوبة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100 %
لا	00	00,00 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة بنسبة 100 % حيث يرون أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لتأدية المهام المطلوبة، وهذا يدل أن المؤسسة حريصة على توفير الإمكانيات والموارد الضرورية لتحسين ظروف العمل، من خلال توفير مختلف التجهيزات التي تساعد على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى حرصها على توفير بيئة معنوية تحفز العمال على العمل بكل أريحية بعيدا عن الضغوطات.

الجدول رقم (15): يوضح مدى توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية للعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
93,33 %	28	نعم
06,67 %	02	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العينة ونسبة 93,33 % يرون بأن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية مناسبة للعمال، في حين نلاحظ أن 06,67 % منهم يرون بأن المؤسسة لا تحرص على توفير الخدمات الاجتماعية.

وهذا دليل على التزام المؤسسة وحرصها على تحقيق نتائج جيدة من قبل العمال لضمان بقاء واستمرارهم في المؤسسة، من خلال توفير خدمات اجتماعية عالية الجودة، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسارع إلى إعداد برامج منظمة للترويج عن العمال وأسرههم في وقت فراغهم والتي تتماشى مع قيم العمال الاجتماعية ورغباتهم النفسية.

الجدول رقم (16): يوضح مدى توفير المؤسسة للسلامة والأمن الوظيفي للعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
93,33 %	28	نعم
06,67 %	02	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93,33 % من أفراد العينة أجابوا بأنه توجد السلامة والأمن الوظيفي، في حين نجد أن نسبة 06,67 % أجابوا بأنه لا توجد سلامة وأمن وظيفي.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على توفير وسائل وتجهيزات السلامة والأمن الوظيفي للعامل، لأن سلامة العمال تعتبر من العناصر الإنسانية والأساسية التي يتوقف عليها مردودهم داخل المؤسسة، لهذا اهتمت المؤسسات بالخصوص بهذه الخدمات، وذلك لأن صحة العمال تتأثر بظروف العمل المختلفة وهي تتكون من مجموع الأحوال الطبيعية والمادية والتي يمكن أن تحيط بالعمال في مكان العمل، والغرض من السلامة والأمن الوظيفي هو حماية العمال ووقايتهم من أخطار الأمراض المهنية وما يرتبط بها من إجراءات صحية ووقائية و فحص دوري، الأمر الذي يجعل من العمال زيادة وتحسين في مستوى أدائهم و الإحساس بالراحة النفسية.

المحور الثالث: أهم القيم التي تحرص عليها المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح إنجاز العمال لأعمالهم في آجالها المحددة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93,33 %
لا	02	06,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93,33 % أي غالبية العمال لديهم التزام واضح بأعمالهم في آجالها المحددة، وهذا دليل على إدراك العمال للمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم من جهة وعلى جدبتهم في العمل من جهة أخرى مما يساهم في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

في حين نسبة 06,67 % أجابوا بأن هناك عدم التزام في إنجاز الأعمال، وذلك راجع إلى عدم توافق الوقت مع المهام المطلوبة بالإضافة إلى وجود مهام إضافية عن المهام التي يحددها المنصب.

الجدول رقم (18): يوضح الهدف من الوظيفة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إشباع الحاجات النفسية	04	13,34 %
إشباع الحاجات المادية والاجتماعية	26	86,66 %
المجموع	30	100 %

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 86,66 % ترى أن هدفها من الوظيفة هو إشباع الحاجات المادية والاجتماعية، في حين نسبة 13,34 % ترى أن الهدف من الوظيفة هو إشباع الحاجات النفسية.

وهذا راجع إلى الأجر المادي مقابل الوظيفة لتلبية حاجاتهم الأسرية وتحسينها من أجل عيش حياة كريمة كتوفير المسكن والملبس بالإضافة إلى الأكل.

كما أن المؤسسة تعمل على بناء علاقات اجتماعية مع العمال الأمر الذي بالفائدة على العامل والمؤسسة. فإشباع الحاجات المادية والاجتماعية تجعل من العامل يبحث على الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة العمال الآخرين له سواء داخل المؤسسة الأمر الذي يخلق علاقات عمل جيدة في العائلة و بين الأصدقاء وهذا ما تذهب إليه نظرية ماسلو للحاجات والتدرج فيها.

الجدول رقم (19): يوضح تطوير مستوى العمال خارج المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40 %	12	نعم
60 %	18	لا
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % يرون أن تطوير مستواهم خارج المؤسسة غير ممكن، في حين صرحت نسبة 40 % أنهم يعملون من أجل تحسين مستواهم خارج المؤسسة.

هذا يعني أن العمال لديهم أشغال أخرى خارج الإطار العملي الرسمي الناتج عن تكاثف المسؤوليات، وعدم إيجاد الوقت الكافي للتركيز على تطوير مستوياتهم خارج الإطار العملي، فهم مهتمين بإنجاز العمل الموكل إليهم فقط.

الجدول رقم (20): يوضح العوامل التي تعيق أداء مهام العمال.

المجموع	لا		نعم		الإجابة	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
23,33 %	07	10 %	03	13,33 %	04	الظروف الاجتماعية
16,68 %	05	03,35 %	01	13,33 %	04	الظروف الاقتصادية
59,99 %	18	06,66 %	02	53,33 %	16	التطور التكنولوجي
100 %	30	20,01 %	06	79,99 %	24	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 53,33 % يرون في التطور التكنولوجي عائقاً في أداء مهامهم، بينما يوجد تقارب في الظروف الاجتماعية و الاقتصادية بنسبة 13,33 %، وهذا يدل على أن العمال يرجعون التطور التكنولوجي السبب الرئيسي في إعاقه أدائهم.

وهذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بالجانب التدريبي والتكويني لعمالها لأن تحقيق الأداء الوظيفي يكون إلا بالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي، خاصة إذا كانت المؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي في ظل التنافس الحاد بين المؤسسات، فالتكوين يلعب دوراً مهماً في تحقيق الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء كما وكيفا.

فالمؤسسة ورغم ما تقوم به من دوريات تكوينية، لكن ليس في فائدة كل العمال بل في فائدة العمال الذين لهم علاقة مباشرة مع العملية الإنتاجية وبالآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة والمعقدة، هذا الأمر يؤثر على إنتاج ومردودية المؤسسة فنقص التكوين يعيق أداء العمال لأنه يحسن في زيادة كمية الإنتاج وتحسين الجودة بأدنى تكلفة وأقل جهد.

الجدول رقم (21): يوضح تفويض السلطة للعمال من قبل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93,33 %
لا	02	06,67 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتفويض السلطة لهم حيث قدرت نسبتهم 93,33 %، بينما يرى 06,67 % من العمال أن المؤسسة لا تقوم بتفويض السلطة لهم.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل من المؤسسة تستشير عمالها الذين يتمتعون بالخبرة والتجربة للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم من أجل أن يساهموا بطريقة إيجابية وتعود بالفائدة لحل المشكلات التي تعرقل سير العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين مدى تحرب العمال من تحمل المسؤولية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عادة	00	00 %
أحيانا	06	20 %
نادرا	24	80 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة من العمال نادرا ما تتهرب من تحمل المسؤولية أثناء العمل والتي قدرت نسبتها 80 % أما نسبة العمال الذين يتهربون من تحمل المسؤولية أحيانا تقدر ب 20 %، في حين لا نجد أي عامل يتهرب من تحمل المسؤولية عادة.

وهذا دليل على الوعي الكبير لدى العمال لتسيير شؤون المؤسسة والسهر على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى القيم التي يتمتع بها العمال من قيمة الانضباط وتحمل المسؤولية وقيمة العمل، وكذا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تعمل من أجل ترسيخ مبادئ تجعل من العامل يثق في المؤسسة الأمر الذي يجعله يلتزم بمواقيت العمل لتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (23): يبين مدى انضباط والتزام العمال بأهداف المؤسسة وقيمتها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الملتزمين بأهداف المؤسسة وقيمتها تقدر ب 90 %، في حين نجد أن نسبة العمال الغير ملتزمين بأهدافها وقيمتها تقدر ب 10 %.

وذلك راجع إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وما تقدمه من قيم تعمل من أجل المحافظة على استمرارية وفاعلية أداء العمال بالإيجاب، فالالتزام والانضباط بأهداف المؤسسة وقيمتها ناتج كذلك عن أسباب شخصية وأسباب اجتماعية، فأغلب العمال يلتزمون بالقوانين التي تنص على الانضباط خوفا من العقاب وليس حبا للالتزام كقيمة تؤثر على تحقيق الأداء.

كما لا يمكن إخفاء فئة المبحوثين الذين ليس لديهم التزام وانضباط الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، ومنه نستنتج أن التزام العامل لأهداف وقيم المؤسسة راجع إلى الشعور بالاستقرار والتمسك بأخلاقيات المهنة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح ترتيب العمال لمستوى الاندماج الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60 %	18	عدد سنوات الخبرة
26,66 %	08	درجة طموح الفرد لتحقيق أهدافه
13,34 %	04	صراع الدور وغموضه
00 %	00	انخفاض الشعور بالمسؤولية
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اقتراحات العمال جاء أن مستوى الاندماج يأتي من عدد سنوات الخبرة بنسبة 60% في حين يرى العمال أنه يرجع إلى درجة طموح الفرد لتحقيق أهدافه وذلك بنسبة 26,66 % ، بينما ترى الفئة الأخيرة أن درجة الاندماج في المؤسسة يرجع إلى صراع الدور وغموضه وذلك بنسبة 13,34 %، في حين تنعدم نسبة انخفاض الشعور بالمسؤولية.

وهذا يدل على أن استمرار العامل لعمله لمدة معينة يجعله يكون علاقات مع زملائه، والتي تجعله يندمج بصورة سهلة خاصة في ظل العلاقات الإنسانية التي يسودها التعامل، التماسك، وتجعله يكتسب خبرة في ميدان عمله ما يجعله يفرق بين الجيد والسيء، وما يجب اغتنامه وتفاديه، وبالتالي تحقيق حالة من الاندماج.

في حين نجد أن درجة طموح الفرد لتحقيق أهدافه يأتي في المرتبة الثانية، وهذا راجع إلى العامل على الرغم من وجود بيئة غير محفزة للعمل، إلا أنه يسعى إلى الاندماج وهذا لتحقيق أهدافه المتعلقة بتحسين مستواه الوظيفي والمادي.

في حين نجد أن صراع الدور وغموضه يخلق حالة من اللاندماج وهذا لوجود المنافسة الغير الشريفة، والتي تدخل من ضمنها العلاقات الشخصية والمحابة وبالتالي يكون هناك نوع من التوترات واللااستقرار في بيئة العمل.

المحور الرابع: تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (25): يوضح الأنظمة المعلوماتية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
93,33 %	28	نعم
06,67 %	02	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93,33 % من أفراد العينة أجابوا بأن الأنظمة المعلوماتية تعمل على تحسين أداؤهم، في حين نجد أن نسبة 06,67 % أجابوا على أن الأنظمة المعلوماتية لا تحسن في أداء عملهم.

وذلك راجع إلى منح وتوفير المؤسسة العاملين مختلف وسائل الاتصال والمعلومات التي تساعدهم في إنجاز عملهم، بالإضافة إلى إدراكهم لأهميتها التي تعمل على مساعدة وتحسين مستوى أداؤهم للواجبات الوظيفية من أجل تحقيق نتائج جيدة ولضمان بقائهم واستمرارهم، وبذل مجهود أكبر وتقديم نتائج مرغوبة، كذلك في الوقت الراهن يستلزم أنظمة معلوماتية لجميع المؤسسات لمواكبة التطورات الحديثة من أجل توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على مستوى أداء العاملين.

أما العاملين الذين أجابوا بأن الأنظمة المعلوماتية لا تحسن في أداؤهم وهذا راجع إلى طبيعة وظيفتهم وإلى المستوى التعليمي أو التكويني الذي لا يساعدهم على استخدام الأجهزة المعلوماتية الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى أداء مهامهم.

الجدول رقم (26): يبين مساهمة نمط الاتصال في رفع مستوى العمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
86,66 %	26	نعم
13,34 %	04	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نمط الاتصال يساعد في رفع مستوى العمال وذلك بنسبة 86,66 %، في حين نجد أن نسبة 13,34 % صرحت أن نمط الاتصال لا يساعد في رفع مستوى العمال.

وهذا يرجع إلى أن كلما كانت وتيرة الاتصال بين المسؤول و الموظفين دائمة، كلما كان هناك تحسن في الأداء، وهذا من خلال تبادل الآراء والمقترحات، وتوضيح كل ما هو غامض بالنسبة للعاملين، ويتطلب تحسين الأداء أن يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة منها الشفوية وهذا بغية التشجيع والتحفيز وأن يكون على شكل رسائل الكترونية وورقية لتأخذ طابع الرسمية.

ومنه نستنتج أن للاتصال دور في تحسين الأداء وهذا من أجل إيصال المعلومات في وقتها حتى لا يحدث هناك ضغط على العمال هذا من جهة ولتوضيح التعليمات من جهة أخرى.

الجدول رقم (27): يوضح نظام الرقابة المتبع في تحسين مستوى الأداء.

المجموع	لا		نعم		الإجابة	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
36,67 %	11	03,33 %	01	33,34 %	10	الرقابة المباشرة
63,33 %	19	13,33 %	04	50 %	15	الرقابة الغير مباشرة
100 %	30	16,66 %	05	83,34 %	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين المقدرة نسبتهم ب 63,33 تقرر أن نظام الرقابة المتبع في تحسين الأداء هو نظام الرقابة الغير مباشرة، في حين نجد أن نسبة 36,67 % صرحوا على نظام الرقابة المباشرة.

وذلك راجع إلى تنفيذ العمال لكل ما يطلب منهم بالتحديد وإلزامهم لسياسات وإجراءات العمل من أجل تأدية مهامهم بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ثقة المسؤول بالعمال وعدم الضغط عليهم مما ينتج عنه الثقة المتبادلة بين الطرفين، بالإضافة إلى أن

العمال لديهم المعرفة والدراية كاملة حول كيفية التطبيق والالتزام بالإجراءات والتعليمات الموضوعية مما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداء العمال.

الجدول رقم (28): يوضح اعتقاد العمال بأهمية العمل الجماعي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة 80 % يعتقدون أن العمل الجماعي له أثر على زيادة الأداء وهذا راجع في تقديرنا إلى وعي العمال بقيمة العمل الجماعي زيادة على اهتمام المؤسسة وسعيها إلى ترسيخ قيم العمل الجماعي عن طريق خطط واستراتيجيات، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، هذا الأمر يعمل على زيادة مردودية الإنتاج وتحسينه نحو الأفضل بأقل وقت وجهد مما يعود بالنفع على المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 20 % يعتقدون أن زيادة الأداء لا تتأثر بالعمل الجماعي وهذا راجع إلى انخفاض المستوى الفكري وعدم الإحساس بروح الجماعة التي يستند إليها هؤلاء العمال في تقديرهم لأهمية العمل الجماعي.

الجدول رقم (29): يبين مدى تشجيع النظام المتبع في المؤسسة على تحسين الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 80 % من العمال يصرحون أن نظام المؤسسة يشجع على تحسين أدائهم، في حين نسبة 20 % يرون أن النظام المتبع في المؤسسة لا يعمل على تحسين مستوى أدائهم.

وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تنبثق منها قيم تحرس وتعمل على تشجيع العمال كقيمة المسؤولية وقيمة الاحترام، فنظام المؤسسة يعمل على توفير مناخ وبيئة تنظيمية فعالة تجعل من العامل يحس بالراحة والطمأنينة، وهذا التشجيع يمكن أن يكون معنوي أو مادي لأنه يعد عاملا مساهما في انخراطهم و في تحسين أدائهم وسياسة واضحة لأي مؤسسة من أجل تحقيق الاستمرارية وتحقيق أهدافها.

فالتشجيع أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود العمال لتحقيق الفعالية المطلوبة الأمر الذي يجعل منه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الجيد، أي أن العملية التشجيعية تؤثر في تحسين أداء العمال هذا الأمر يولد إحساس العامل بقيمة العمل الذي يقوم به والراحة النفسية في بيئة العمل.

الجدول رقم (30): يبين تقييم العمال لمنظومة القيم التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
77 %	23	جيدة
23 %	07	سيئة
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أي ما يعادل نسبة 77 % أكدوا على منظومة القيم السائدة في المؤسسة على أنها جيدة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها القدرة على توجيه القيم المختلفة باتجاه واحد بالرغم من اختلافات العمال (ثقافتهم، أفكارهم) وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الاندماج والالتزام، وتحمل المسؤولية خاصة في حالة تفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي خلق حالة من الرضا الوظيفي.

في حين نجد أن نسبة 23 % من الباحثين اقروا بأن منظومة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة سيئة، وهذا راجع إلى عدم قدرتهم على التكيف مع هذه القيم لكون هذه الأخيرة يسودها طابع العلاقات الشخصية مما يخلق جو من التذمر والقلق في أنفسهم ما ينعكس ذلك على أدائهم.

الجدول رقم (31): يبين درجة رضى العمال في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
70 %	21	راضي
30 %	09	غير راضي
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أي ما يعادل نسبة 70 % أقروا بأنهم راضين على العمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعمل على إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وتعمل على تقديم امتيازات للمبدعين منهم، وما تقدمه من تسهيلات ووجود تعاون وتنسيق بين الإدارة والعمال.

في حين نجد أن نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضين عن العمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم مع المنصب الوظيفي، هذا وأن المناخ التنظيمي لا يحفز على العمل، وأكدوا في حالة حصولهم على منصب أفضل في مؤسسة أخرى فسوف يتنازلون على المنصب الحالي.

ثانياً: استخلاص النتائج

1- نتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية

أ- نتائج الفرضية الأولى: المتعلقة بدور المناخ التنظيمي في تكريس القيم الإيجابية في العمل:

من خلال السؤال الأول تبين أن المسؤول يقوم بتشجيع العمال وذلك بنسبة 80% وهذا لزيادة مردودية وكفاءة المؤسسة باعتباره رأس مالها المادي الذي يضمن بقائها في ظل المنافسة الشديدة .

من خلال السؤال الثاني يتبين أن العمال يتواصلون مع مستويات الإدارة العليا وذلك بنسبة 46,66%، وهذا يدل على وجود تواصل دائم مع الإدارة العليا، مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم في مناخ تنظيمي مناسب وبكفاءة وفعالية مطلوبة، الأمر الذي يجعل الاتصال بينهم يحقق أهداف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثالث تبين أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 86,66% وهذا من أجل تعزيز مكانة العامل داخل المؤسسة ورفع مستوى الإنتاجية.

أما من خلال السؤال الرابع اتضح أن الثقافة السائدة تعمل على مساعدة العمل الجماعي داخل المؤسسة بنسبة 50% مما ينتج عنه روح الفريق الأمر الذي يخلق طاقة إيجابية تساعد على تحقيق معدلات إنتاجية كبيرة.

أما بما يخص السؤال الخامس الذي يبين أن المؤسسة توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لتأدية المهام المطلوبة وذلك بنسبة 100% وهذا لزيادة الأداء والعمل على تحفيز عمالها للعمل بكل أريحية.

من خلال السؤال السادس يوضح أن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية وذلك بنسبة 93,33% وهذا راجع لحرص والتزام المؤسسة لتحقيق نتائج جيدة ولضمان بقاء العمال واستمرارهم فيها.

من خلال السؤال السابع يتبين أن المؤسسة توفر السلامة والأمن الوظيفي وذلك بنسبة 93,33% وهذا لزيادة الاستقرار والحماية الكافية في محيط العمل مما تدفع العمال نحو زيادة وتحسين في أدائهم.

من خلال هذه النتائج نقول أن الفرضية محققة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير الظروف الملائمة من خدمات اجتماعية، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- نتائج الفرضية الثانية: المتعلقة بأهم القيم التي تحرص عليها المؤسسة:

من خلال السؤال الأول تبين أن العمال ينجزون أعمالهم في أجالها المحددة وذلك بنسبة 93.33% وهذا يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال إدراكهم لقيمة المسؤولية وعلى جديتهم في العمل .

أما فيما يتعلق بسؤال الثاني يتضح أن الهدف من الوظيفة وذلك بنسبة 86,66 % هو من أجل تحسين الظروف المعيشية وبناء علاقات اجتماعية مع العمال الأمر الذي يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة.

أما بالنسبة لسؤال الثالث يتبين أن العمال لا يطورون من مستواهم الوظيفي خارج المؤسسة وذلك بنسبة 60 % وهذا يعني أن العمال لديهم أشغال أخرى خارج الإطار العملي الرسمي كالمسؤوليات العائلية، وعدم إيجاد الوقت الكافي .

من خلال السؤال الرابع يتضح أن العوامل التي تعيق أداء العمال ترجع إلى التطور التكنولوجي بنسبة 46,68 % وهذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بالجانب التدريبي والتكويني حيث ينحصر لدي فئة معينة من العمال مما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة الأمر الذي يؤثر على انخفاض في مردودية الإنتاج .

من خلال السؤال الخامس يتبين إن المؤسسة تعمل على تفويض العمال وذلك بنسبة 93,33 % وهذا للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم والخبرة التي يتمتعون بها هذا الأمر يرجع على المؤسسة بإيجاب من خلال حل المشكلات التي تواجهها، كذلك تعمل على تماسك و ترابط العلاقات بين العمال والمسؤول الأمر الذي يعطي الثقة المتبادلة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

من خلال السؤال السادس يتبين إن العمال نادرا ما يتهبون من تحمل المسؤولية وذلك بنسبة 80 % وهذا دليل على الوعي الكبير و القيم التي يتمتعون بها كقيمة المسؤولية، وقيمة الالتزام والانضباط، بالإضافة إلى الضمير الجمعي والثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم الأمر الذي يعمل على إمكانية الوصول إلى أهداف المؤسسة.

من خلال السؤال السابع يتبين أن العمال ملتزمين بأهداف وقيم المؤسسة وذلك بنسبة 90 % وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية وما تقدمه من قيم التي تعمل على المحافظة على استمرارية و فعالية أداء العمال، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي يعمل على توفير جو ملائم من السلامة الوظيفية والحوافز المادية والمعنوية وإشراكهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل من العمال يلتزمون بمهامهم .

من خلال السؤال الثامن يتضح أن عدد سنوات الخبرة تعمل على اندماج العمال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 60% من خلال تكوين علاقات إنسانية التي تساهم في الاندماج بصورة سهلة و تجعله يكتسب خبرة في ميدان عمله ما يجعله يفرق بين الجيد و السيئ، وما يجب اغتنامه وتفاديه، وبالتالي تحقيق حالة من الاندماج.

من خلال هذه النتائج يتبين أن الفرضية محققة وهذا من خلال حرص المؤسسة على تكريس قيمة الوقت والعمل والمسؤولية وكذا الالتزام بدرجة عالية، الأمر الذي يعطي صورة على وجود ثقافة تنظيمية جيدة.

ج- نتائج الفرضية الثالثة: المتعلقة بتأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي:

من خلال السؤال الأول يتبين أن الأنظمة المعلوماتية تساعد في تحسين الأداء وذلك بنسبة 93,33 % وذلك راجع إلى توفير المؤسسة مختلف وسائل الاتصال والمعلومات التي تساعد العامل في إنجاز المهام الموكلة إليه بكل أريحية، هذا الأمر ينعكس بالإيجاب على تحسين مستوى أداؤهم وتحقيق نتائج جيدة، وكذلك لضمان بقاء واستمرار العمال داخل التنظيم.

من خلال السؤال الثاني يتضح أن كلما كانت وتيرة الاتصال بين المسؤول و العمال دائمة ، كلما كان هناك تحسين في الأداء، وذلك بنسبة 86,66 % بالإضافة إلى تبادل الآراء والاقتراحات وتوضيح كل ماهو غامض بالنسبة للعاملين، فالإتصال يعمل على تحسين الأداء من خلال إيصال المعلومات في وقتها حتى لا يحدث ضغط على العمال من جهة وتوضيح التعليمات من جهة أخرى .

من خلال السؤال الثالث يتضح إن الرقابة المتبعة هي الرقابة الغير مباشرة،التي تعمل على تحسين مستوى الأداء وذلك بنسبة 63,33 % وهذا راجع إلى تنفيذ العمال لكل ما يطلب منهم بالتحديد والتزامهم لسياسات وإجراءات العمل، بالإضافة إلى ثقة المسؤول في عماله وعدم الضغط عليهم مما ينتج ثقة متبادلة هذه الأخيرة تنعكس بالإيجاب على مستوى أداء العمال.

من خلال السؤال الرابع يتضح أن العمل الجماعي بين العمال يساعد على زيادة الأداء وذلك بنسبة 80 % وهذا راجع إلى طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى حرصها على روح الجماعة وتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية التي من شأنها أن تنعكس بالإيجاب على أداء العمال، كذلك توافق القيم الموجودة لدى العمال مع قيم المؤسسة هذا من شأنه أن يحسن ويزيد في مستوى الأداء الذي ينعكس على المؤسسة في تحقيق أهدافها .

من خلال السؤال الخامس يتبين أن النظام المتبع في المؤسسة يشجع على تحسين الأداء وذلك بنسبة 80 % وذلك راجع إلى المناخ التنظيمي الذي يهيئ جميع الظروف سواء كانت مادية أو اجتماعية أو نفسية فكلها تعمل على تشجيع العمال لتطوير وتحسين أداءهم، بالإضافة إلى نظام الرقابة المعتمد الذي لا يضغط على عماله الشيء الذي يترك عليهم الراحة النفسية بعيدا عن الضغوطات، كذلك تشجيع المدير لعماله، والقيم السائدة في المؤسسة من شأنها التأثير في زيادة مستوى الأداء.

من خلال السؤال السادس يبين أن منظومة القيم السائدة في المؤسسة جيدة وذلك بنسبة 77 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها القدرة على توجيه القيم المختلفة رغم اختلاف أفكارهم هذا الأمر يجعل من العمال راضيين.

من خلال السؤال السابع يتضح أن العمال راضيين على المؤسسة وذلك بنسبة 70 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية،وتعمل على تقديم امتيازات للمبدعين منهم، ووجود تعاون بين الرئيس والعمال. من خلال نتائج هذه الدراسة تبين أن الفرضية محققة هذا لوجود أنظمة معلومات ورقابة بالإضافة إلى رضی العمال على القيم السائدة ما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الأداء.

2- النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

باستقراء نتائج الفرضيات الجزئية نستخلص أن المؤسسة تحرص على تكريس القيم الايجابية في العمل (المسؤولية، الانضباط، احترام الوقت، الالتزام) من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مناسب.

ثالثا: التوصيات والمقترحات

- الاهتمام بالموارد البشري وذلك بتوفير جو ملائم للعمل، والاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي لهم لأنه أساس العمل وبه يتحقق الأداء.
- إنشاء دوريات تدريبية وتكوينية حول القيم التنظيمية لتطويرها في المؤسسة الجزائرية.
- تشجيع العلاقات الغير رسمية بين العمال هدفها خلق مناخ تنظيمي يساعد على خلق قيم تساهم في تطوير الأداء داخل المؤسسة.
- العدالة والمساواة في توزيع المكافآت ومنح فرص الترقية مما يساعد على التقليل من النزاعات حول الصلاحيات والأولويات، والعمل على إيجاد نوع من التفاهم والانسجام والحفاظ عليه من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- تجهيز المؤسسة بأحدث التجهيزات التي توصل إليها العلم الحديث من ابتكارات في وسائل التصنيع، واستخدامها للرفع من مردودية الإنتاج بأقل جهد وفي وقت قصير.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل وتفريغ النتائج النهائية حسب النظريات والنظريات المفسرة لها، وتم إنهاؤه بأهم التوصيات المتوصل إليها من خلال نتائج الدراسة التي أكدت أن القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة الحليب "إيدوغ" عنابة تساعد على تحقيق الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: استخلاص النتائج

2- النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية

ثالثاً: التوصيات والمقترحات

خلاصة

خاتمة

خاتمة:

تعتبر القيم التنظيمية مجموعة من المعتقدات والقيم والقوانين والأخلاق والمفاهيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينها، والتي تشكل كيفية تفكير أفراد المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأمور داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على ممارسات المؤسسة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر القيم التنظيمية أحد عناصر الثقافة التنظيمية لها آثار إيجابية في تنمية أداء العامل من خلال توجيه العمال ومساعدتهم على تنمية قدراتهم.

ومن هذا المنطلق حاولنا دراسة ظاهرة القيم التنظيمية التي توجد داخل المنظمة الصناعية فكان هدفنا يتمحور حول معرفة حقيقة القيم وهذا من خلال محاولة الكشف عن مظاهرها ووظائفها وبعض القيم السائدة فيها.

فالقيم التنظيمية لها دور فعال في تحسين مستويات الأداء، فمن خلال النتائج المتحصل عليها باستخدام الجدول الإحصائية وتحليلها تبين أن القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة دور وظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي للعمال، حيث كلما كان هناك التزام تنظيمي كلما أدى إلى رفع مستويات الأداء.

وقد أظهرت النتائج أن هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة وتحسين الأداء، والمتمثلة في حرص العمال على التمتع بالرقابة الذاتية، وهذا يدل على رغبة العمال بالاستمرار في المؤسسة مما يعزز التزامهم، وقد تبين أن لقيمتي العمل الذي يعزز العمل الجماعي والمسؤولية الدور البارز والفعال في زيادة انضباطهم واحترام توقيت العمل مما يحسن من مستويات أدائهم داخل المؤسسة.

لهذا ومن خلال الزاد النظري و الميداني تبين أن القيم التنظيمية هي السمة المميزة لأي بناء تنظيمي، فهي تمنح أفرادها تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتشكيل شخصياتهم، حيث تؤثر القيم التنظيمية على أداء العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لتحسين الأداء.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع

الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
- 2- ابن المنظور: لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2008.
- 3- أحمد الخشاب: التفكير الاجتماعي دراسة تكاملية للنظرية الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة، 1976.
- 4- أحمد أوزي: تحليل المضمون ومنهجية البحث، الشركة المغربية، المغرب، 1993.
- 5- أحمد بني مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2005.
- 6- أحمد بيومي محمد وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- أحمد جامع: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب، الإسكندرية.
- 8- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- 9- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 2008.
- 10- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات).
- 11- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 12- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- 13- إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، دار المعرفة الجامعية، مصر 2002.
- 14- باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 15- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 16- البستان فؤاد وآخرون، منجد الطالب، دار الشروق، بيروت، 1978.
- 17- بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2013.
- 18- بوفلحة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 19- ثريا التحاني: القيم من وجهة نظر العلوم الاجتماعية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 19، الجزء الأول.
- 20- جابر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
- 21- جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005.
- 22- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، محمد عبد القادر، دار المريخ، السعودية، 1992.
- 23- جمال الدين لعويسات مبادئ الإدارة: الجزائر، دار هومة، 2005.
- 24- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
- 25- حامد عامر: دراسات في التربية والثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر 2003.

- 26- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوثائق لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 27- حسان الجليلي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
- 28- حسن حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
- 29- حسن حسين البلاوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 30- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 31- حسين الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- 32- حسين حرير: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، 2000.
- 33- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2006.
- 34- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 35- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 36- الخزاعلة عبد الله عقله محلي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 37- خطاب عايدة: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي الاسكندرية، 1989.
- 38- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002.
- 39- درة عبد الباري ابراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 40- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، السكندرية، 2003.
- 41- سامع عبد المطلب عامر: استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 42- سعاد نايف البونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004.
- 43- سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم الاجتماع المعاصر، مطبعة النيل، القاهرة، 2002.
- 44- سهيلة محمد عباس علي حنين علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 45- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 1، جار فطري بن الفجاءة، قطر، 1986.
- 46- سيد الهواري: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن العشرين، مكتبة عين الشمس، مصر 1999.
- 47- سيد عبد النبي محمد: طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، جيزة، مصر، 2019.
- 48- سيف الإسلام شوية: المبادئ الاجتماعية النفسية للعمل ونظريات التنظيم، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ط 1.
- 49- شحاذة نظمي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 50- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 51- صلاح الدين محمود عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 52- صلاح الشنواي: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1999.
- 53- طهطاوي سيد أحمد: القيم التربوية في القصص القرآنية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
- 54- عاطف محمد عبيرة: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، مصر، 1996.
- 55- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
- 56- عبد الغاني حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 57- عبد القادر الشخيلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي، عمان.
- 58- عبد القادر حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 59- عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، دراسة نفسية صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون، ع160، عالم المعرفة، الكويت، 1978.
- 60- عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2000.
- 61- عبد الله بن عبد الغني النجم، وطلق بن عوض الله السواط: السوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003.
- 62- عبد الله محمد الرحمان ومحمد بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 63- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم إجتماع التنظيم، ط 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 64- عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.
- 65- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 66- عصام الدين علي حسن ومحمد حسن علي الجندي: القيم الاقتصادية من الصحافة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- 67- علي السلمي: إدارة أفراد الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، ط 2، مصر، 1970.
- 68- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 69- علي عبد الرزاق جليبي: المجتمع الثقافية الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 70- علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس مصر، 1984.
- 71- علي هلال: مهارات الأداء، مركز تطوير الأداء السعودية، 1996.
- 72- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس المغرب، 1988.
- 73- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002.
- 74- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (تخطيط، تنظيم، رقابة)، دار زوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 75- عمرو مصطفى عقيلي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 76- عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 77- غريب محمود سيد أحمد: تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المكتبة الجامعية، مصر، 1986.
- 78- غياث بوفلحة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 1999.

- 79- فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الفكر العربي، بيروت، 1994.
- 80- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، دار المفهل اللبناني، ط 1، بيروت، 2008.
- 81- كمال المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995.
- 82- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003.
- 83- ماهر محمود عمر: سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط 2، الإسكندرية، ماحمد صر، 1992.
- 84- محسن أحمد الخضيرى : الإدارة في دول النمر الآسيوية، دار اترك، القاهرة، 1999.
- 85- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002.
- 86- محمد الصالح بوطوطن وزديرة خمّار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، الصادرة، الجزائر كلية الإقتصاد، العدد 2.
- 87- محمد الصيربي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007.
- 88- محمد سعي أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
- 89- محمد سعيد مزج: البناء الاجتماعي والتحصينية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
- 90- محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 91- محمد علي رابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 92- محمد قاسم القريوبي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 93- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2002.
- 94- محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن المجموعة العربية لتدريب والنشر، د، ط، 2013.
- 95- مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الإلتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 96- مزيوة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق العلمية، العدد 4، المركز الجامعي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، تمارست، الجزائر 2010.
- 97- مصطفى عبد العباس عصاد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 103، المجلد 24، جامعة بغداد، العراق، 2017.
- 98- مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004.
- 99- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 100- مصطفى يوسف كافي وآخرون : المفاهيم الإدارية (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 101- معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة : علم النفس الاجتماعي، دار غريب، القاهرة، 2001.

- 102- مقدم عبد الحفيظ: الاحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 103- منصور نايف العتيبي : القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، المجلة الوطنية الصادرة عن جامعة عين الشمس.
- 104- مهدي حسن زوليف : إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي، عمان، 1998.
- 105- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
- 106- موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002.
- 107- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002.
- 108- ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 109- نيكي هايس: إدارة الفرق الاستراتيجية النجاح، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2005.
- 110- الهاشمي لوكيا: مفاهيم أساسية من علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 111- هديل علي عبد: كفاءة نظام المعلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظم وتقييم أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006.
- 112- وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي : سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.

رسائل والأطروحات

1. أسعد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
2. بكوش ليلي ومحجر ياسين : القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع30، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
3. سموك علي : العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إشكالية تأسيس هوية عمالية سسيولوجية فعل الصراع التمثلات والنتائج رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 1998.
4. الصالح جيليج: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2006.
5. عادل عشبي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
6. عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قيم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2003.
7. عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

8. ليندة زعبالة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية "إشكالية تحسين الأداء المؤسسي"، بلدية الحجار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.
9. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على انضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، الرياض 2006.
10. مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز " دراسة حالة لشركة كوندور للأجهزة الإلكترونية منزلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال، 2010.
11. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
12. نسيم نزار: التكنولوجيا وتنمية الثقافة الصناعية للعامل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، معهد علم الاجتماع قسنطينة، الجزائر، 1999.
13. نعمون سوسن وناصر رشيدة: أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات، اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قلمة 2012.

الكتب المترجمة

- 1- ديف فرانسيس ومايك وود ودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان، أحمد هيجان، ديب، السعودية، 1995.
- 2- رونالد ريجيو : مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999.

المجلات والمقالات

1. عبد الفتاح بومخيم: تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد18، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
2. نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء معينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 29، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية

1. chompoux, joseph, organizational, Behorior: integrating Individvals,group,and organization "Routtedage, Taylor Francis, group, New york and London, p54.
2. Henri Mahe:Dictionnaire de gestion, Economika, Paris, 1998,P139.
3. Robbins,stphen,ph judge, Timothy, A "Organizational Behavior" person education limited, u,s,A, 2013, 50th,ed,p46.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



قائمة في: 2019 / 05 / 20

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم: /ج.ق.ك.ج.أ.ع.ا.ق.ع.ا. 19/

إلى السيد: هدر مصبح حليب (مديبر إيدور)
ولاية عنابة -

دراسة ميدانية

بشهاد السيد رئيس قسم علم الاجتماع أن الطلبة الآتية أسماؤهم:

• نضيب يعقوب

•
•

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر عام اجتماع تنظيم و عمل ويحضرون لإنجاز بحث.
بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة
تحت إشراف: أ. عبد العزيز حياهي
و أنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بتؤسستكم.

أملنا كبير في حسن تعاونكم و لكم منا فائق الاحترام



1. Présentation de la laiterie -EDOUGH- d'Annaba :

La laiterie Edough d'Annaba est une société industrielle créée en 1997, située à la commune d'El Bouni route El Hajer wilaya de Annaba.

Le capital social de cette entreprise est estimé à 859, 600,000 DZD, c'est une entreprise de 100 à 250 employés.

Elle est constituée d'un bloc administratif et d'un laboratoire d'analyse physico-chimique et aussi un laboratoire d'analyse microbiologique et des ateliers de fabrications (lait et produits laitiers).

Produits fabriqués dans cette laiterie :

- Le lait de vache pasteurisé
- Le lait reconstitué
- Le lait fermenté ou leben pasteurisé / Raib
- La crème fraîche et beurre pasteurisé
- Le yaourt

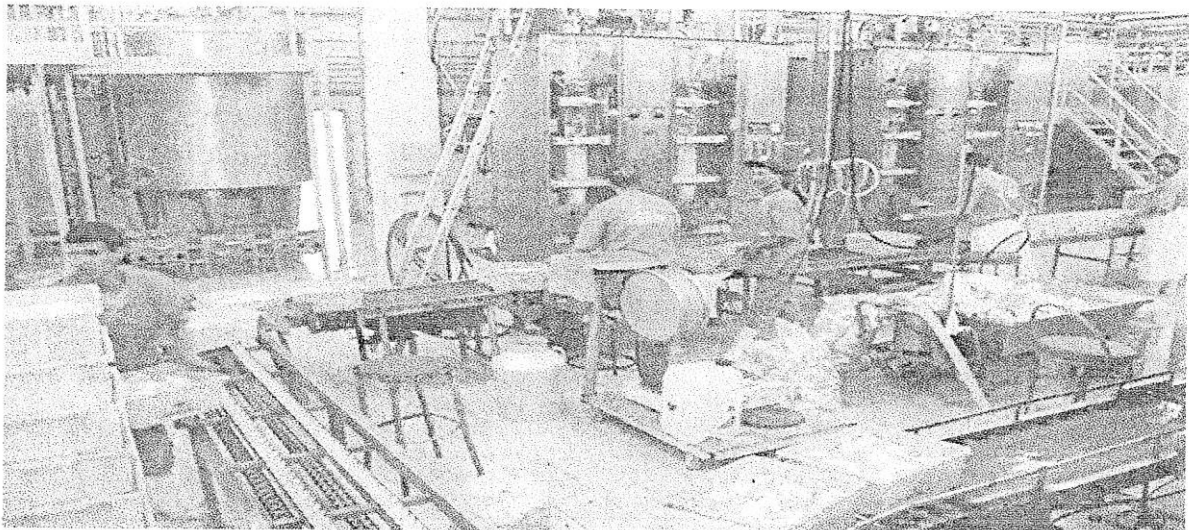
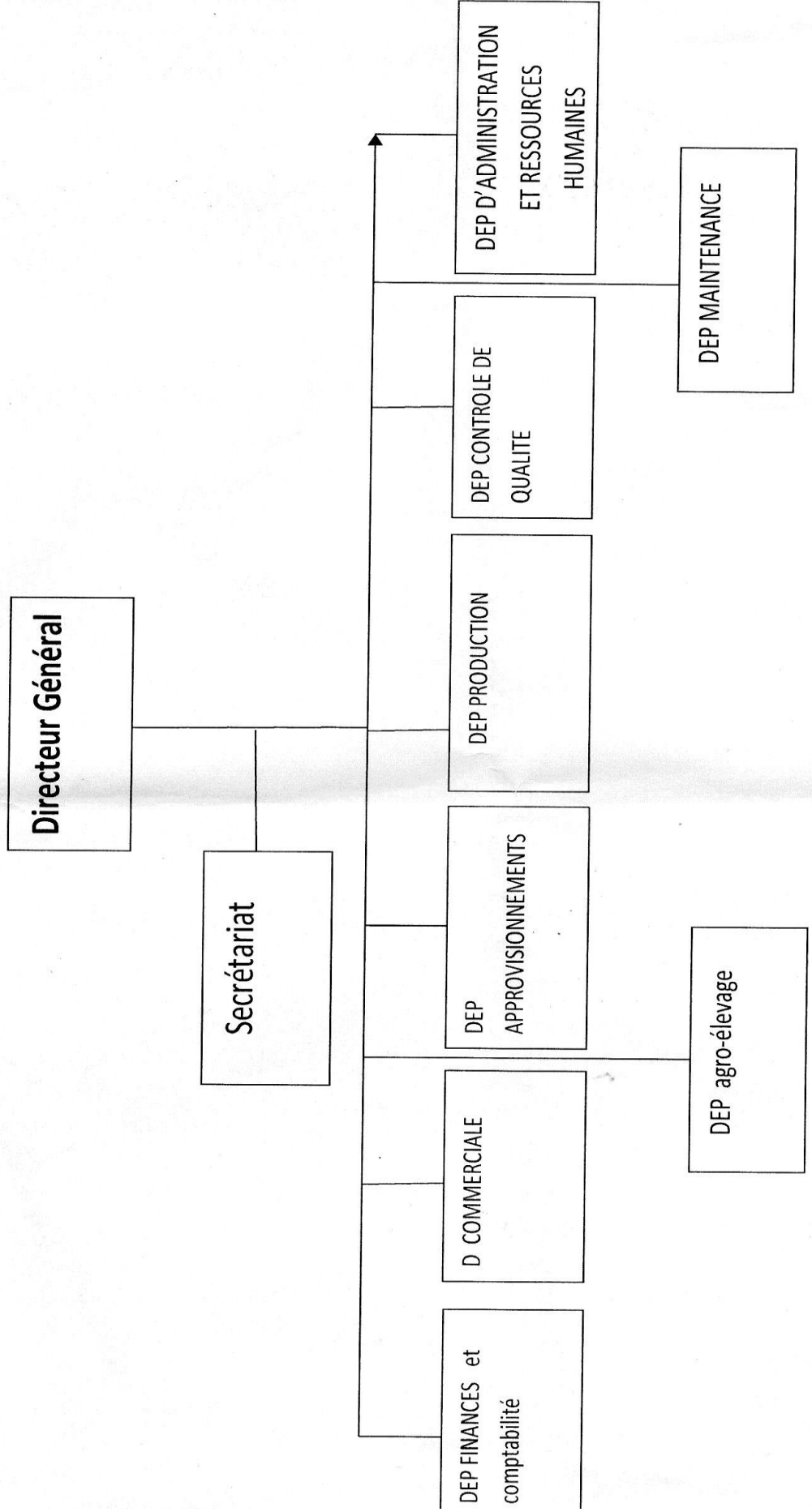


Photo.1 laiterie Edough d'Annaba

Organigramme DE LA LAITERIE EDOUGH ANNABA



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية بمصنع الحليب ومشتقاته - إيدوغ- عنابة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ

د/ جاهمي عبد العزيز

إعداد الطالب

نصيب يعقوب

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2019/2018

استمارة بحث

المحور الأول: البيانات الأولية.

1- الجنس: ذكر انثى

2- السن: أقل من 30 سنة

من 31 - 40 سنة

من 41 - 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

ليسانس

ثانوي

دكتوراه

ماستر

أخرى تذكر:

4- الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بدور المناخ التنظيمي في تكريس القيم الايجابية في العمل.

5- هل يعمل المسؤول على تشجيع الإداريين؟

أحيانا

لا

نعم

6- ما درجة الانفتاح و التواصل مع المستويات العليا؟

كبير

متوسط

ضعيف

إذا كانت الإجابة بضعيف إلى ماذا يرجع ذلك؟

.....
.....
.....

7- هل يقوم المسؤول بإشراك الإداريين في اتخاذ القرارات؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

8- هل الثقافة السائدة في المؤسسة تساعد على العمل ضمن روح الفريق؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتحقق ذلك من خلال:

* التعاون والتفاهم نعم لا

* مناقشة وابتكار أفكار جديدة نعم لا

* الالتزام والاندماج الوظيفي نعم لا

9- هل تعمل المؤسسة على توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتأدية المهام المطلوبة؟

عادة أحيانا نادرا

10- هل توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للإداريين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الخدمات المقدمة؟

11- هل توفر المؤسسة السلامة والأمن الوظيفي للإداريين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك؟

المحور الثالث: أهم القيم التي تحرس عليها المؤسسة.

12- هل ينجز الإداريين أعمالهم في آجالها المحددة؟

نعم لا

13- هل يقدم الإداريين أعمالهم في آجالها المحددة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى:

* عدم توافق الوقت مع المهام المطلوبة

* يوجد مهام إضافية عن المهام التي يحددها المنصب

*أخرى تذكر.....

14- هل تعتبر أن تأديتك لهذه الوظيفة من أجل:

* لإشباع الحاجات النفسية

* لإشباع الحاجات الاجتماعية

15- هل تعمل على تطوير مستواك المهني خارج المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

.....
.....
.....

16- ما هي العوامل التي تعيق أداء مهامك؟

* الظروف الاجتماعية نعم لا

* الظروف الاقتصادية نعم لا

* التطور التكنولوجي نعم لا

رتب هذه الاقتراحات من 1 إلى 3 من حيث درجة إعاقتها لأداء مهامك:

* الظروف الاجتماعية

* الظروف الاقتصادية

* التطور التكنولوجي

17- هل تعمل المؤسسة على تفويض السلطة للإداريين؟

نعم لا

18- هل هناك تهرب من قبل الإداريين من تحمل المسؤولية؟

عادة أحيانا نادرا

19- هل هناك التزام وانضباط لدى الإداريين بأهداف المؤسسة وقيمه

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

.....
.....
.....

20- رتب هذه الاقتراحات من 1 إلى 5 وفقا لدرجة تأثيرها على اندماج الإداريين :

* عدد سنوات الخبرة

* درجة طموح الفرد لتحقيق أهدافه

* صراع الدور وغموضه

* انخفاض الشعور بالمسؤولية

* الضغوطات في العمل

المحور الرابع: تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي.

21- هل أنظمة المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة تعمل على تحسين أدائك الوظيفي؟

نعم لا

22- هل نمط الاتصال السائد في المؤسسة يساعدك على الرفع من مستوى أدائك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا النمط؟

.....
.....
.....

23- هل نظام الرقابة المتبع يعمل على تحسين مستوى الأداء؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع الرقابة المتبعة في المؤسسة؟

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

24- هل تعتقد أن العمل الجماعي بين الإداريين يساعد على زيادة الأداء؟

لا

نعم

25- هل النظام المتبع في المؤسسة يشجع على تحسين الأداء؟

لا

نعم

الأسئلة الختامية:

26- كيف تقيم منظومة القيم التنظيمية داخل المؤسسة؟

27- هل أنت راضي على العمل بهذه المؤسسة؟

