



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

إشراف الدكتور:

رداف لقمان

اعداد الطلبة:

قمري أحمد

خضراوي إيمان

لجنة المناقشة	
رئيسا	أ.د. بلحبيب بشير
مشرفا ومقررا	د. خويلد موسى
مناقشا	د. رداف لقمان

السنة الجامعية 2022/2021

سَلَامٌ عَلَيْكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف  
الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد بن عبد الله وعلى أهله وصحبه  
أجمعين القائل:

"ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"

كل عبارات الشكر إلى أستاذنا المشرف الدكتور رداق لقمان،  
الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ولم يبخل علينا بنصائحه  
وتوجيهاته ومتابعته المستمرة لنا عبر مراحل انجاز هذه الدراسة  
عبارات الشكر موجهة كذلك إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع  
والديموغرافيا بكلية العلوم الاجتماعية

لجامعة عمار ثليجي بالأغواط

# الإسلام

إلى من ربياني وأوصلاني إلى هذا العمر، وكانا قدوتي أينما ارتحلت  
إلى والداي العزيزين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال عمريهما  
إلى التي أنارت دربي وكانت رمز التضحية والفداء، إلى سندي  
وعمادي في الحياة زوجتي، إلى ابني وحيد هيثم أمير وابنتي أروى  
يقين، حفظهم الله كلهم ورعاهم

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي وزملائي في العمل لم يخلوا عني في إتاحة

الوقت من أجل إتمام هذه الدراسة

إلى الممرضة شبيب هجيرة

التي كانت السند القوي بتحفيظها لي ومساعدتي

في إتمام هذه الدراسة

- أحمد -

# الإسلام

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه، ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى مهداة

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،

ولكل العائلة الكريمة خاصة أُمي التي وقفت معي ولا تزال واقفة،

إلى كل من كان لهم أثر في مساعدتي على هذا الموضوع

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	- شكر وعرهان
	- الإهداء
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
أ	- مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
08	- تمهيد
09	- الإشكالية
10	- فرضيات الدراسة
10	- أسباب اختيار موضوع الدراسة
10	- أهمية الدراسة وأهدافها
11	- تحديد مفاهيم الدراسة
12	- الدراسات السابقة
26	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: عموميات حول القيم التنظيمية</b>	
28	- تمهيد
29	- تعريف القيم
29	- أهمية القيم
30	- مكونات القيم
31	- العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل
32	- ماهية القيم التنظيمية
32	- مفهوم القيم التنظيمية
33	- علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات

35	- مراحل تطور القيم التنظيمية
36	- خصائص القيم التنظيمية
37	- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
38	- وظائف القيم التنظيمية
38	- تصنيف القيم التنظيمية
41	- الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم التنظيمية
42	- قياس القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي
43	- أهمية القيم التنظيمية
44	- تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
46	- ملخص الفصل
<b>الفصل الثالث: عموميات حول الأداء الوظيفي</b>	
48	- تهميد
49	- مفهوم الأداء الوظيفي
49	- المداخل النظرية للأداء الوظيفي
50	- عناصر الأداء الوظيفي
51	- العوامل المحددة للأداء الوظيفي
51	- تقييم الأداء الوظيفي والقائمون عليه
52	- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
53	- خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
54	- طرق قياس الأداء الوظيفي
55	- معايير تقييم الأداء الوظيفي
55	- خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي
57	- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
57	- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
58	- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
59	- ملخص الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

61	- تمهيد
62	- مجالات الدراسة
63	- المنهج وأدوات الدراسة الميدانية
65	- عينة الدراسة وخصائصها
69	- الفرضيات وتحليل بياناتها
75	- نتائج الدراسة
77	- خاتمة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
66	- توزيع عينة الدراسة حسب السن	02
66	- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	03
67	- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
67	- توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	05
68	- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية	06
68	- اختبار الثبات للدراسة الميدانية	07
69	- إجابات الأسئلة ودلالاتها	08
70	- التكرارات، المتوسط الحسابي، الوسيط الحسابي، المنوال، الانحراف المعياري، التباين، درجة الموافقة واتجاه التقييم، لمحور الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح	09
72	- التكرارات، المتوسط الحسابي، الوسيط الحسابي، المنوال، الانحراف المعياري، التباين، درجة الموافقة واتجاه التقييم، لمحور القيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح	10

مقدمة

يمثل المورد البشري أهم عنصر في تشكيل المنظمة، باعتباره الحلقة الأساسية لبناء أي مؤسسة، وهو أساس العملية الإنتاجية دون منازع، حيث مهما بلغت درجة التطور التكنولوجي للمنظمات وتعهيداته، إلا أنها تبقى خاضعة للعقل البشري وتابعة له من أجل قيادتها والنهوض بها، ويمكن القول أنه كلما اتسع مجال الاهتمام بالمورد البشري داخل المؤسسة من جميع المستويات الوظيفية، ليشمل كل من جهاز التنفيذ، التحكم وطاقم إدارات، كلما توفر عنصر الرضا الوظيفي لدى العاملين وإحساسهم بالولاء والانتماء لمؤسستهم وزاد من التزامهم الوظيفي، مما يرفع من مستويات الأداء الذي يقود بدوره إلى زيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة، خصوصا إذا كانت هناك قيادة رشيدة تتبنى الاعتماد على نظام الحوافز كقوة خارجية تدفع العمال إلى مضاعفة قدراتهم الإنتاجية.

إلا أنه لا يمكن المرور دون التركيز على عامل مهم يضبط ويوجه هذا الاهتمام، وهو توفر البعد القيمي باعتباره أحد أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الإستراتيجية للمؤسسات، وذلك للدور الذي يلعبه في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل، لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية خصوصا الحديثة منها على تناول موضوع القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء المهني للموظفين بمختلف مستوياتهم، وهذا ما عكس التطور الذي شهدته بيئة العمل في الآونة الأخيرة من خلال إحداث جملة من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة، مما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التوازن الداخلي للمنظمة من حيث التوفيق بين النظر للمؤسسة كنظام هام يسعى إلى تحقيق الأهداف من جهة، وإلى العامل كعنصر فاعل داخل هذا النظام.

انطلاقا مما سبق ارتأينا القيام بدراسة حول تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح، وقد حاولنا في بحثنا هذا القيام بدراسة تحليلية وصفية، للتعرف على القيم التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار تليجي بالأغواط، أين تناولنا موضوع هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى أربعة فصول كالاتي: الفصل الأول يتناول الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة الذي يحتوي على الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، الفصل الثاني: عموميات حول القيم التنظيمية وتضمن تعريف القيم، أهمية القيم، مكونات القيم، العوامل

المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل، بعض المظاهر السلوكية للقيم التنظيمية السائدة، ماهية القيم التنظيمية، مفهوم القيم التنظيمية، علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات، راحل تطور القيم التنظيمية، خصائص القيم التنظيمية، المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية، وظائف القيم التنظيمية، تصنيف القيم التنظيمية، الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم التنظيمية، قياس القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، أهمية القيم التنظيمية، تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات، الفصل الثالث: تحت عنوان عموميات حول الأداء الوظيفي، تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، المداخل النظرية للأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المحددة للأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي والقائمون عليه، مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي، خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، طرق قياس الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء الوظيفي، خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي، أهمية تقييم الأداء الوظيفي، أهداف تقييم الأداء الوظيفي، مشكلات تقييم الأداء الوظيفي، أما الفصل الرابع فضم الجزء الميداني الذي خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أين ضم مجالات الدراسة، المنهج وأدوات الدراسة الميدانية، عينة الدراسة وخصائصها، الفرضيات وتحليل بياناتها ونتائج الدراسة خاتمة وملاحق البحث.

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- تمهيد

01- الإشكالية

02- فرضيات الدراسة

03- أسباب اختيار موضوع الدراسة

04- أهمية الدراسة وأهدافها

05- تحديد مفاهيم الدراسة

06- الدراسات السابقة

07- خلاصة الفصل

## تمهيد:

حضي موضوع القيم التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين، وذلك للدور المهم الذي تلعبه هذه الأخيرة في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين داخل المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة على كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبار أن الثقافة القيم من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، بناء على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن القيم التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير على الأداء المهني للعاملين داخل المنظمات التي يعملون بها، وتتبع الأداء الوظيفي في كونه أحد الأهداف التي يسعى رؤساء المنظمات لتحقيقها، وله علاقة مباشرة بزيادة الإنتاج، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى العناصر: الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

## 01- الإشكالية:

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من أهم التوجهات الإدارية الحديثة في المجتمعات المتطورة، خصوصا وأن عقيدتها وثقافتها تبنى على العديد من القيم والمبادئ التي هي جزء من تكوينها، وفي ظل سباق المنظمات نحو إثبات هوياتها التي تمكنها من الكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الإستراتيجية، لما لها من دور في تنظيم وتفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل، لما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها، فالمنظمات الأكثر تقدما من الناحية التنظيمية هي الأكثر تطورا، ويرجع السبب في ذلك إلى الفصل بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي، ولا وجود لأي درجة من الشخصية في الوظيفة، حيث لا يزال الجانب التقليدي يلعب دورا محوريا في تعاملاتنا الوظيفية وفي ثقافتنا التنظيمية، وهو ما يعتبر من أكبر المعوقات في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على القيم كاحترام، التشجيع على تحسين الأداء والتميز، وهذا يعكس الفلسفة أو المبادئ التي توجه السلوك الداخلي للشركة وتنظيم علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة، كما تعبر القيم التنظيمية عن المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها الشركات، فهي تدعم الرؤية، تشكل الثقافة وتعكس جوهر هوية الشركة، وعادة ما يتم إدراج القيم التنظيمية في بيان القيم الأساسية، فالقيم التنظيمية تمثل قيما في مكان أو بيئة عمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن بين هذه القيم نذكر المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الأداء واحترام الآخرين ... إلخ.

إن خلق قيم تنظيمية قوية داخل المؤسسات يساعد على تدعيم التنافسية، إذ تعمل على المحافظة والزيادة من تنافسيتها عن منافسيها، فهي تمتلك أداة لجلب الكفاءات والاحتفاظ بها في شركات تبنى قيما تنظيمية قوية وإيجابية، ما يساعد الشركات في الحصول على أفضل الكفاءات مقارنة بالمنافس، كما تعد القيم التنظيمية حافزا لإتقان العمل وتساعد كل موظف على الوصول للأهداف والتزامه الوظيفي، خصوصا الموظفين ذوي المسؤوليات كرؤساء المصالح أو الأقسام وعلاقتهم مع مرؤوسيه، بالتالي تؤثر في كل جوانب العمل ومكافئة الأداء الإيجابي والتقييم العادل المنمي للمهارات، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعد هدر الموارد، والسعي إلى الابتكار مع تنمية المهارات التكنولوجية ووجود قيادة تتمتع بالمسؤولية والتقنية والتعامل المتميز مع العاملين، والصراحة والمصادقية والموضوعية التي تساعد على رفع مستويات الأداء وزيادة فعالية المنظمات، وتبني قيم العمل وأخلاقه منهجا لأداء الوظيفة

ومعيارا للحكم على مدى التقدم والتخلف، ولكي تسود هذه القيم لا بد من إعادة بعث القيم لدى أفراد المجتمع بدء بالأسرة ثم المدرسة وصولا إلى المنظمة، ولقد تباينت وجهات النظر حول تعريف ومفهوم القيم تبعا لتباين الثقافات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، فالقضية القيمية شائكة وكثيرة التشريعات، وقد أشار فرانسيس وودكوك إلى أن "القيم عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم" وتعرف القيم التنظيمية أيضا بقيم الشركات أو القيم الأساسية، وبناء لما سبق ذكره يمكننا طرح التساؤل التالي:

- ما هو تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح من حيث الأداء الوظيفي ؟
- ومن هذا التساؤل الرئيسي يتفرع السؤالين الفرعيين التاليين:
- ما هو تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح ؟
- ما هو أثر الثقافة القيم على علاقات العمل لرؤساء المصالح ؟

## 02- فرضيات الدراسة:

بعد طرح إشكالية البحث وصياغة التساؤلات البحثية، يسعى الباحث إلى الإجابة عنها، تأتي مرحلة صياغة الفرضيات لكي يجيب من خلالها على التساؤلات ويعمل على التحقق منها إما بالإثبات أو بالنفي.

**تعريف الفرضية:** هي عبارة عن توقع بين متغيرين اثنين أو مجموعة من المتغيرات التي يمكن للباحث ضبطها والتي تخضع للقياس، كما تعتبر إجابة احتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة الميدانية أو النظرية، بمعنى أن الفرضية هي فكرة تربط بين الظاهرة المدروسة وبين أحد العوامل المرتبطة بها، بمعنى آخر أن الفرضية هي إجابة مؤقتة لسؤال مطروح في الإشكالية.

ومنه قمنا بصياغة الفرضية على النحو التالي:

- تؤثر القيم التنظيمية تأثيرا إيجابيا على رؤساء المصالح من حيث الأداء الوظيفي.
- وانطلاقا من الفرضية العامة قمنا بصياغة فرضيتين فرعيتين مبينتين كما يلي:
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح.
- تؤثر القيم التنظيمية تأثيرا إيجابيا على علاقات العمل لرؤساء المصالح.

## 03- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أدت إلى اختيار موضوع الدراسة والتي يمكن

ذكرها على النحو التالي:

**03-01- الأسباب الذاتية:**

- الميل الشخصي والرغبة في دراسة هذا الموضوع كونه يقع ضمن التخصص الذي تمت دراسته خلال مرحلة الماجستير.
- الرغبة في اكتشاف خبرات معرفية واكتساب مادة علمية بخصوص كيفية تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح.
- محاولة تقديم بعض الحلول والاقتراحات والنتائج العلمية حول القيم التنظيمية وتأثيرها على رؤساء المصالح.

**03-02- الأسباب الموضوعية:**

- محاولة إثراء القيم التنظيمية، وتوضيحها، تفسيرها وتحليلها للطلبة والوقوف على أهم الجوانب التي توضح القيم التنظيمية، وكذا التعمق ومحاولة فهم هذا الموضوع.
- إبراز أهمية تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح من حيث الالتزام المهني، الأداء الوظيفي وكذا علاقات العمل داخل المنظمة.
- التوصل إلى مدى تطابق الجانب النظري لموضوع الدراسة مع الواقع الميداني.

**04- أهمية الدراسة وأهدافها:**

**04-01- أهمية الدراسة:**

- تبرير أهمية الدراسة في محاولة التعرف على كيفية تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح داخل المنظمة أو المؤسسة، لأن القيم التنظيمية لها تأثير كبير، كونها تشكل السلوك التنظيمي وتوجه سلوك العاملين، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية رؤساء المصالح داخل المؤسسة، حيث تساعد على تحديد سلوكيات ومسار الأفراد داخل المؤسسة.

**04-02- أهداف الدراسة:**

- لا تتحدد قيمة البحث العلمي إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها، وهذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد وتشخيص علاقات أو سلوكيات رؤساء المصالح العاملين داخل كلية العلوم الانسانية.
- محاولة معرفة كيفية تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح.
- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجامعية.
- محاولة معرفة آثار رئيس المصلحة أو رؤساء المصالح.

**05- تحديد مفاهيم الدراسة:**

يعتبر تحديد المفاهيم أحد المفاتيح الأساسية لفهم وتحليل الموضوع، كما أنه خاصية من خصائص البحث العلمي ومن بين المفاهيم التي قمنا بتبسيطها نجد:

**05-01- مفهوم القيم التنظيمية:**

من أجل الوصول إلى تعريف شامل للقيم التنظيمية وجب الوقوف على ما يلي:

**05-01-01- مفهوم القيم لغة:**

جاء في لسان العرب لابن منظور أن القيمة واحدة للقيم، وأصل الياء واو لأنه يقوم مقام الشيء، والقيمة ثمن الشيء بالنقويم، ويقال "أمر مقيم أي مستقيم والدين القيم أي المستقيم الذي لا ميل فيه عن الحق"، وفي المنجد القيمة جمعها القيم، أي الثمن الذي يعادل المتاع والقيم كل ذي قيمة، ويقال كتاب قيم أي ذو قيمة، وقوم الشيء أي عدله وأزال اعوجاجه<sup>1</sup>.

**05-01-02- مفهوم القيم اصطلاحاً:**

القيمة أو الوسم لقيمة يعني تشكيل الذات لدى المتعلم وتمييزه عن غيره، وهذا يعني أن المتعلم عندما يصل إلى هذا المستوى يكون لديه نظام قيمي يحكم سلوكه ويشكل أسلوب حياة. وعرف شواهين خير وبدندي شهرزاد القيم بأنها أفكار حول موضوع ما، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه يصنعها أعضاء قوم أو جماعة ويشتركون في تطبيقها، وتعد القيم بأنها نظم معقدة لأحكام عقلية انفعالية معمقة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني، وعرفها عطوي بأنها معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد على ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه<sup>2</sup>.

**05-01-03- تعريف القيم التنظيمية:**

تعرف القيم التنظيمية بأنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو ما هو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية والاجتماعية ... إلخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود

<sup>1</sup> محمد بن فورزي الغامدي، الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام - السعودية - 1441-2020 - ص 10-11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11.

بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة والمختلطة، فالقيم التنظيمية هي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب وغير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالإدارة والوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ... إلخ"<sup>1</sup>

#### 05-01-04- التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي اتفاقات مشتركة بين التنظيم الاجتماعي الواحد، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد ووضع القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 05-02- تعريف رؤساء المصالح إجرائيا:

هو اسم يطلق على الموظف الذي يتقلد وظيفة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويكون مسؤولا على إدارة شؤون تلك المصلحة، ويدير كل الشؤون المتعلقة بها، يعمل تحت إشرافه مجموعة من الموظفين، سواء رؤساء مكاتب أو فروع.

وهو كذلك يطلق على المنصب الذي يشغله نائبي رئيس الجمهورية في النظام الجمهوري يحدده الدستور، ويشغل هذا المنصب إما بالانتخاب أو بالتعيين.

#### 05-03- تعريف المنظمة:

هي كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، تعبر عن ثقافته التنظيمية في نمط التعاون والقدرة على الفعل جماعيا، يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكيل البناء الاجتماعي من الروابط الاجتماعية، منتج لكيانات اجتماعية انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ في الحساب الأفراد والعوائق التي تواجه التشكيل الاجتماعي لمجتمع المنظمة كمنسق اجتماعي<sup>2</sup>.

#### 05-03- التعريف الإجرائي للمنظمة:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر - عمان - الأردن - 2002 - ص 312.

<sup>2</sup> موسى المدهون ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن، 2005 - ص 397.

هي عبارة عن نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يعملون وفق إطار قانوني، أنشأت بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة.

## 06- الدراسات السابقة:

بعد استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، ويهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة تم استطلاع العديد من الدراسات المحلية (الوطنية) والعربية وكذا دراسة من دولة اندونيسيا جاءت كالتالي:

### 06-01- الدراسات المحلية (الوطنية):

#### الدراسة الأولى:

دراسة جاءت بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بانضباط فئة الإطارات في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الأغواط، للباحث موزاري محمد، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وانضباط فئة الإطارات ؟  
وقد تفرعت منه التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وانضباط العمال ؟
- هل هناك علاقة بين التزام المسؤولين بأداء مهامهم وانضباط العمال ؟

### 01- فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

- هناك علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وانضباطهم.

#### الفرضية الثانية:

- كلما التزم المسؤولون في أداء مهامهم زاد انضباط العمال.

### 02- أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي وتساعد على إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد يمكن للطلبة من الخوض في هذا المجال.
- إيجاد دراسة جديدة تسد الفراغ حول هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على نمط سير العمل بالمؤسسات الجزائرية.
- التعرف على دور الجماعة وتأثيرها على سلوكيات الإطارات خصوصا عنصر الانضباط.

- التعرف على أهمية وجود ثقافة المؤسسة ومدى مساهمتها في تنمية سلوك الانضباط.
- مسح شامل لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر والمقدر عددهم بستون (60) إطارا، بمعنى أخذ جميع مفردات الدراسة.

### 03- منهج الدراسة:

- تنتمي هذه الدراسة إلى مجال الدراسات الوصفية التي تعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على معلومات دقيقة.

### 04- أدوات الدراسة:

- اعتمد الباحث على بعض الأدوات من بينها الملاحظة البسيطة والاستمارة (الاستبيان).

### 05- مجتمع الدراسة:

- تم إجراء مسح شامل لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر والمقدر عددهم (60) إطارا.

### 06- الاستنتاج العام:

من خلال تحليل نتائج الفرضيتين تبين ما يلي:

- التمسك بالقيم التنظيمية وتجسيدها في المؤسسة يزيد من انضباط العمال ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد في العمل.
- الحضور والالتزام بكافة مواعيد العمل دليل كاف على انضباط العمال، الأمر الذي يخلق صلة وثيقة بين المسؤول والعمال مما يحقق زيادة الإنتاجية ومردودية المؤسسة.
- التزام العمال بالقوانين واللوائح التي تنظم مواعيد الدخول والخروج دليل على وعيهم وتشبعه بقيم وثقافة المؤسسة مما يزيد من ارتباط المسؤول بالعمال.
- اهتمام المسؤول بالمشاكل الاجتماعية والمهنية للعاملين تدفع بهم إلى الإخلاص في أداء أعمالهم والولاء للمؤسسة.
- القدرة على استيعاب هذه القوانين داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا من خلال تجسيد الالتزام بها والعمل بكافة القوانين الموجودة، خصوصا القانون الداخلي، لأن قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على انضباط العمال وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المبحوثين.
- عدل المسؤول في معاملة العمال وتحفيزهم لبذل مجهودات مضاعفة حتى ولو بدون مقابل.

- ثقة المسؤول في العمال تولد لديهم الرغبة في تقديم الأفضل والأحسن للمؤسسة.
- للرقابة مكانة متميزة لزيادة الأداء العمالي وكذلك من أجل خلق انضباط صارم أكثر فأكثر، وكل هذا يصب في زيادة قدرة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب.

- خصائص القيم التنظيمية التي تنتهجها المؤسسة يعكسها مدى انضباط العمال ولتزامهم.<sup>1</sup>  
**الدراسة الثانية:**

دراسة بعنوان "القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل - م - د) في علم اجتماع الإدارة والعمل، للطالبة فلوس مسعودة للسنة الجامعية 2017-2018، أين تبلور مشكل الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة؟

والذي تفرع بدور إلى الأسئلة التالية:

- ما هو تأثير قيمة العدالة على توجيه الفعل التنظيمي؟
- ما هو تأثير قيمة المشاركة على توجيه الفعل التنظيمي؟
- ما هو تأثير قيمة الحرية على توجيه الفعل التنظيمي؟

#### 01- فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
**الفرضية الرئيسية:**

- تساهم القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين.

#### الفرضية الجزئية الأولى:

- تساهم العدالة في بلورة نمط الفعل القيادي المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- تساهم العدالة في توجيه فعل الالتزام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

<sup>1</sup> موزاري محمد، القيم التنظيمية وعلاقتها بانضباط فئة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي بالأغواط - الجزائر - 2018-2019.

- تقوم قيمة المشاركة بتوجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.
  - تعمل المشاركة على تحديد الفعل القيادي المعتمد بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.
- الفرضية الجزئية الثالثة:**

- تؤدي قيمة الحرية إلى تقرير الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.

- تساهم الحرية في تحديد نمط الفعل القيادي المتبع بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

#### 02- أهداف الدراسة:

هدف الدراسة كان من أجل التعرف على دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي.

#### 03- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي خلال خطوات جمع وتحليل البيانات وتفسيرها على المستوى الميداني وربطها بالجانب النظري، بالإضافة إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية كمقاييس النزعة المركزية.

#### 04- أدوات الدراسة:

خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على استبيان يتكون من ثلاثة (03) محاور، كل محور يتكون من أربع وعشرين (24) عبارة مجتمعة بين القيم التنظيمية والفعل التنظيمي، كما اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، ثم توزيع المقاييس على مفردات مجتمع الدراسة المقدر عددهم بواحد وخمسون (51) مفردة.

#### 05- مجتمع الدراسة:

تم إجراء البحث على مفردات مجتمع الدراسة المقدر عددهم بواحد وخمسون (51) عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية ولاية بسكرة.

#### 06- الاستنتاج العام:

توصل الباحث في دراسته هذه إلى وجود بعض القيم التنظيمية المعتمدة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، من بينها مساهمة العدالة التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، مساهمة الحرية في تعزيز الفعل التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة،

وقد أثبتت الفرضية العامة للدراسة أن القيم التنظيمية تساهم إلى حد بعيد في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، للباحثة عبد الكريم نورة، للسنة الجامعية 2017-2018، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، أين حاولت هذه الدراسة الكشف عن الموضوع المذكور من خلال طرح التساؤل التالي:

- هل للقيم التنظيمية دور في إدارة الصراع التنظيمي ؟
- بعدها تفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- هل لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي ؟
- هل لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي ؟
- هل لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي ؟

#### 01- فرضيات الدراسة:

جاءت فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

- لقيم التنظيمية دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- بعدها تفرعت الفرضية العامة إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- لقيم إدارة الإدارة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- لقيم إدارة المهمة دور في إدارة الصراع التنظيمي.
- لقيم إدارة العلاقات دور في إدارة الصراع التنظيمي.

#### 02- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، كما هدفت إلى الكشف عن القيم السائدة داخل المؤسسات الجزائرية

<sup>1</sup> فلوس مسعودة، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل)

- م - د) في علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة - الجزائر - 2017-2018

03- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من طرف الباحثة في إنجاز هذه الدراسة.

04- أدوات الدراسة:

تم الاستعانة بأسلوب الملاحظة وأداة الاستمارة

05- مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة متكونة من (42) فردا على أساس أسلوب الحصر الشامل، ليتم استرجاع (40) استمارة خضعت للتحليل الوصفي.

06- الاستنتاج العام:

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك دور تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي داخل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما أوضحت أن هناك اتجاه لدى عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية، وكشفت أيضا الدراسة عن وجود اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو مختلف الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي، وتوصلت إلى إثبات التساؤل الرئيسي، لتثبت وجود دور كبير ومهم تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان "دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة" دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، للباحثة حفاف رشيدة، للسنة الجامعية 2013-2014، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، أين جاء التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

- هل للقيم التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة ؟
- بعدها انشق عن هذا التساؤل ثلاثة (03) تساؤلات فرعية هي:
- هل لالتزام الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- هل لقيمة التعاون دور في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- هل لقيمة العدل بين العمال دور في رفع مستوى أدائهم الوظيفي ؟

01- فرضيات الدراسة:

<sup>1</sup> عبد الكريم نورة، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي - الجزائر - 2017-2018.

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة من طرف الباحثة تم الانطلاق من الفرضية العامة التالية:

- للقيم التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.
- انطلاقا من هذه الفرضية انشقت ثلاثة (03) فرضيات فرعية هي:
- للالتزام الوظيفي دور في زيادة معدلات الأداء الوظيفي.
- لقيمة التعاون دور في تحسين الأداء الوظيفي.
- لقيمة العدل بين العمال دور في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

## 02- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القيم التنظيمية في تحقيق أداء متميز في المؤسسات الجزائرية، كما تهدف إلى محاولة تقديم مذكرة واضحة عن أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة، ومعرفة درجة الالتزام بها ومحاولة التعرف على رؤية العاملين للقيم، وما إذا كانت السلوكيات الصادرة من الأفراد مرتبطة بأهمية القيم التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة، وباعتبار الأداء الوظيفي من بين العمليات التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وهو المرآة العاكسة لقيم الولاء والانتماء للمنظمة، ومدى تناغم العمل الجماعي والالتزام وما تقدمه المؤسسة من حوافز ومكافآت، ومن هنا جاءت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع.

## 03- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج دراستها.

## 04- أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بأداة الاستمارة بالإضافة إلى تبني أسلوب الملاحظة والمقابلة.

## 05- مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (47) عاملا من مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

## 06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة يمكن إيجاز نتائج الدراسة فيما يلي:

- يلعب الالتزام التنظيمي دورا فعالا في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، من خلال غرس مبدأ تحمل المسؤولية وتنمية الرغبة بالاستمرارية في العمل، كما تؤثر هذه المؤشرات على انضباط العامل الوظيفي وتقليله لفرص التغيب.

- من خلال البيانات الإحصائية اتضح وجود علاقة سببية بين قيمة التعاون ومستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الانضباط والعمل بروح الفريق الذي ينتمي إليه، والشعور بالإنجاز وإمكانية النمو والتقدم وإتقان.
  - العمل داخل المؤسسة غير مرتبط بتحقيق الربح المادي فقط وإنما تغير بالحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة، الذين يتمتعون بضمير حي وقيم أخلاقية تعزز وجود رقابة ذاتية.
  - تمنح المؤسسة محل الدراسة فرص متساوية لعمالها وهذا من شأنه الرفع من معنوياتهم وبالتالي تحسين مستويات الأداء.
  - تعزيز المؤسسة لمجموعة من القيم والتي من بينها الالتزام، العدالة والتعاون مما يزيد من انضباط عمالها الوظيفي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب، كما أنه يترك شعورا لدى العاملين أنفسهم بأنهم منتمون وموالون ومخلصون من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي بدل العمل على إعاقته.<sup>1</sup>
- الدراسة الخامسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، للباحثة عجال مسعودة، للسنة الجامعية 2009-2010 مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، أين انطلقت هذه الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها؟ بعدها تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة - إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات وإدارة العلاقات البيئية ؟
- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة - إداريين) في جودة التعليم العالي ؟

<sup>1</sup> حفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة - الجزائر - 2013-2014.

- ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة - إداريين) في هذه القيم وآرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟

### 01- فرضيات الدراسة:

تم التطرق إلى فرضية عامة وهي:

- هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد العاملين وجودة التعليم العالي. بعدها تفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث (03) فرضيات جزئية هي:

- هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة وبين جودة التعليم العالي.

- هناك علاقة طردية بين إدارة المهمة وبين جودة التعليم العالي.

- هناك علاقة طردية بين إدارة العلاقات وبين جودة التعليم العالي.

### 02- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من

خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية:

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي.

- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي.

- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي.

- علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي.

### 03- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

### 04- أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بأسلوب الملاحظة وأداة الاستمارة.

### 05- مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (55) إطارا (أساتذة وإداريين) من جامعة بسكرة.

### 06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- هناك تقارب كبير بين نتائج درجة ممارسة القيم التنظيمية ونتائج الدراسة.

- ممارسة أبعاد الجودة وبذلك نستنتج أن درجة ممارسة الجودة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة

القيم التنظيمية، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، كما

جاء في الفرضية العامة لهذه الدراسة وعليه نستنتج تحقق الفرضية، وجاءت نتائج الفرضيات الجزئية كما يلي:

- بالنسبة لمستوى الجودة في ظل قيمة إدارة الإدارة، تبين وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة.

- وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي وارتباط قوي حيث تحققت الفرضية الجزئية الأولى.

- بالنسبة لمستوى الجودة في ظل قيمة إدارة المهمة، تبين وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة المهام، وآرائهم نحو جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط بمعنى تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

- بالنسبة لمستوى الجودة في ظل قيمة إدارة العلاقات، تبين وجود علاقة طردية موجبة بين قيم إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي بمعنى تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

- بالنسبة لمستوى جودة التعليم العالي في ظل القيم التنظيمية، فقد اتضح من خلال نتائج الفرضيات الأربع وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل ارتباطا سييرمان براون الذي قدر بـ: 0.67 بمعنى تحقق الفرضية العامة وهو ما يؤكد جليا الارتباط الكبير بين مستوى ممارسة القيم ومستوى الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.<sup>1</sup>

## 06-02- الدراسات الأجنبية (الدراسات العربية):

### الدراسة الأولى:

جاءت الدراسة بعنوان "أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل" دراسة كمية على عدد من المديرين، الدكتور عاطف جابر طه عبد الرحيم، السنة الجامعية 2012-2013، قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا - القاهرة - مصر، أين تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى المديرين وما درجة تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات ؟

وتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup> عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة بسكرة - الجزائر - 2009-2010.

- ما درجة توافر القيم التنظيمية (الدينية، الفكرية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الوطنية، الجمالية والأخلاقية) لدى المديرين في الشركات محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين لدى هذه الشركات حول إدراك توافر القيم التنظيمية وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والعاملين في هذه الشركات، وبين توافر القيم التنظيمية لدى المديرين ومدى تأثيرها في التوافق التنظيمي وقيم العمل ؟
- ما التصور المقترح لتنمية مجموعة القيم التنظيمية للمديرين في الشركات محل التطبيق في ضوء نتائج الدراسة ؟

### 01- فرضيات الدراسة:

تم التطرق إلى فرضية عامة وهي:

- توافر القيم التنظيمية لدى المديرين يؤثر على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات. بعدها تفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث (03) فرضيات جزئية هي:
- هناك توافر للقيم التنظيمية (الدينية، الفكرية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الوطنية، الجمالية والأخلاقية) لدى المديرين في الشركات محل الدراسة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين لدى هذه الشركات حول إدراك توافر القيم التنظيمية وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والعاملين في هذه الشركات، وبين توافر القيم التنظيمية لدى المديرين تؤثر في التوافق التنظيمي وقيم العمل.

### 02- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل على شركات عدة في محافظة القاهرة، كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية، وسعت كذلك الدراسة لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين التي يمارسونها في موقع العمل ويتم استخدام التحليل العاملي وهو أحد الأسباب الإحصائية التي تهدف إلى تبسيط الارتباطات التي لها دلالة إحصائية بين مختلف التغيرات والداخلية في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها.

03- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

04- أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بأداة الاستمارة.

05- مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (100) مدير لشركات مختلفة.

06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن ترتيب القيم التنظيمية للمديرين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالآتي:

- القيم الإنسانية أولاً تليها القيم التنظيمية ثم القيم الأخلاقية فقيم المشاركة.

- قدمت الدراسة بعض التوصيات والاقتراحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة، كان من أهمها ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم، وإرساء العدالة وضرورة الاهتمام المديرين بالقيم الاجتماعية الأصلية ونشرها بين العاملين للتأثير الفعال على سلوك العاملين.<sup>1</sup>

الدراسة الثانية:

جاءت الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي" دراسة حالة بوزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة، من إعداد الباحثة محمد حميد منار، وقدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بجامعة الأقصى بغزة، السنة الدراسية 2020-2021، أين تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ماهو دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة؟  
وتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع القيم التنظيمية في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ؟

- ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ؟

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا - القاهرة - مصر، 2012-2013.

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة وإدارة البيئة) في الأداء المؤسسي بوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ؟
- هل يوجد أثر للقيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة وإدارة البيئة) في الأداء المؤسسي بوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ؟
- هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ؟

### 01- فرضيات الدراسة:

تم التطرق إلى فرضية عامة وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة وإدارة البيئة) والأداء المؤسسي بوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة. بعدها تفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث (03) فرضيات جزئية هي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة وإدارة البيئة) في الأداء المؤسسي بوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأداء الوظيفي والقيم التنظيمية في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة، تعزي للمتغيرات التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأداء المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة، تعزي للمتغيرات التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي)

### 02- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وذلك بتطبيقه على وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة.

### 03- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

### 04- أدوات الدراسة:

- تمت الاستعانة بأداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعها باستخدام طريقة المسح الشامل

05- مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة متكونة من جميع العاملين بوزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (202) عامل.

06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن مفردات عينة الدراسة حول القيم التنظيمية جاءت موافقة بدرجة كبيرة، كما بلغت الأوزان النسبية لأبعادها الفرعية (إدارة المنظمة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة وإدارة البيئة)، كما جاءت موافقة مفردات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود علاقة بين القيم بأبعادها الأرية والأداء المؤسسي وكذلك وجود أثر دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنظيمية (إدارة العلاقات وإدارة البيئة)، في الأداء المؤسسي، بينما لا يوجد أثر دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنظيمية (إدارة المنظمة وإدارة المهمة) في الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة:

جاءت الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات" من إعداد الباحث صالح سلمان سليم العنزي، بكلية التربية - جامعة أسيوط - مصر، أين تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما هي أهمية القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات ؟

وتفرع عن هذا التساؤل إلى السؤالين الفرعيين التاليين:

- ما واقع القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا من وجهة نظر المعلمين ؟

- ما مستوى الصراع التنظيمي بمدارس محافظة العلا لدى المعلمين والمعلمات ؟

01- فرضيات الدراسة:

تم التطرق إلى فرضية عامة وهي:

- هناك أهمية بالغة للقيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

<sup>1</sup> محمد حميد منار، القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، 2020-2021.

بعدها تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيتين (02) جزئيتين هما:

- هناك قيم التنظيمية سائدة بمدارس محافظة العلا لدى المعلمين.
- هناك صراع تنظيمي عال بمدارس محافظة العلا لدى المعلمين والمعلمات.

### 02- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن :

- واقع القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا.
- مستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة العلا.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي بمدارس محافظة العلا.

### 03- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي.

### 04- أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بأداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعها باستخدام

طريقة المسح الشامل

### 05- مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (212) معلما ومعلمة بمدارس محافظة العلا.

### 06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- بالنسبة إلى محور القيم التنظيمية جاءت الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا كبيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من أفراد الدراسة، توافر قيم إدارة الإدارة (القوة والمكافأة) في مدارس العلا بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج كذلك أنه كلما ازدادت القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح سلمان سليم العنزي، القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية - جامعة أسيوط - مصر، 2009-2010.

الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من منظور القيم التنظيمية" وقد أجريت الدراسة على العاملين في المواقع الإشرافية، للدكتور أشرف محمد مشمش، قسم إدارة الأعمال - جامعة الأقصى بغزة - فلسطين، للسنة الدراسية 2018-2019، أين تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما أثر القيم التنظيمية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ؟

وتفرع عن هذا التساؤل إلى أسئلة فرعية هي:

- ما مستوى القيم التنظيمية المتبعة في شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ؟
- ما مستوى ممارسة شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة للمسؤولية الاجتماعية ؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ؟
- هل تؤثر القيم التنظيمية بمتغيراتها (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) على المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ؟

01- فرضيات الدراسة:

تم التطرق إلى فرضية عامة وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية بمتغيراتها (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) على تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

بعدها تفرعت عن هذه الفرضية فرضية جزئية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنظيمية بمتغيراتها (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) على تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

02- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

03- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

04- أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بأداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعها باستخدام طريقة المسح الشامل

05- مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من جميع عمال شركة الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين القيم التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية كما أفادت النتائج بوجود أثر بعض عناصر القيم التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة بذل الجهود المستمرة للمحافظة على مستوى القيم التنظيمية وتطويرها، ومن جانب آخر زيادة الاهتمام بمجال المسؤولية الاجتماعية في شتى مجالات المجتمع المحلي خصوصا خريجي الجامعات.<sup>1</sup>

الدراسة الخامسة (دراسة اندونيسية):

جاءت الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها" دراسة ميدانية على بنك (BNI) الشريعة مالانج بأندونيسيا، وهي بمثابة رسالة تكميلية مقدمة لاستيفاء بعض الشروط للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، من إعداد الطالب رهاف ابراهيم أحمد، للسنة الجامعية 2018-2019 بكلية الدراسات العليا - جامعة سونان أمسيل الإسلامية الحكومية - سورابايا - أندونيسيا، أين لخص الباحث مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

<sup>1</sup> أشرف محمد ممش، المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من منظور القيم التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، 2018-2019.

- كيف تكون طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - بنك (BNI) الشريعة مالانج نموذجاً ؟

وتفرع عن هذا التساؤل إلى السؤالين الفرعيين التاليين:

- كيف يتم التوفيق بين القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - بنك (BNI) الشريعة مالانج نموذجاً ؟

- كيف يتم مراقبة القيم التنظيمية والقيم الإسلامية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - بنك (BNI) الشريعة مالانج نموذجاً ؟

### 01- فرضيات الدراسة:

تم التطرق إلى فرضية عامة وهي:

- تكون طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية سائدة.

بعدها تفرعت عن هذه الفرضية فرضية جزئية هي:

- يتم التوفيق بين القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية.

- يتم مراقبة القيم التنظيمية والقيم الإسلامية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية.

### 02- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف تكون طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - بنك (BNI) الشريعة مالانج ؟

- كيف يتم التوفيق بين القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - بنك (BNI) الشريعة مالانج ؟

- كيف يتم مراقبة القيم التنظيمية والقيم الإسلامية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية - بنك (BNI) الشريعة مالانج ؟

بالإضافة إلى تقديم الخدمة المصرفية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة القيم

التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية.

### 03- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

04- أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بأداة المقابلة والملاحظة والاطلاع على الوثائق كأدوات لجمع البيانات.

05- مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من جميع عمال وموظفي بنك (BNI) الشريعة مالانج الاندونيسي.

06- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن بنك (BNI) الشريعة مالانج يعتبر الشريعة الإسلامية عي المصدر الرئيسي للقيم التنظيمية وأن ارتباط القيم التنظيمية بالقيم الإسلامية في هذه المؤسسة ارتباط قوي وتام، وأن الإشراف على القيم التنظيمية يقع تحت مجلس العلماء الاندونيسي ومجلس الإشراف الاندونيسي، وهذه القيم دعمت رضا الموظفين وزادت من التزامهم بالعمل، ووضحت الدراسة كذلك وجود التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الدينية الإسلامية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رهاف إبراهيم أحمد، القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها، رسالة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا - جامعة سونان أمسيل الإسلامية الحكومية - سورابابا - اندونيسيا، 2018-2019.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الذي وسمناه تحت عنوان (الإطار المفاهيمي للدراسة)، إلى تحديد الخطوات المهمة في هذا الفصل، وشرحها وتبسيطها وتقديمها على النحو التالي (صياغة الإشكالية وطرح التساؤل العام والتساؤلات الجزئية، استخلاص الفرضية العامة للدراسة بالإضافة إلى الفرضيتين الجزئيتين، تحديد أسباب اختيار موضوع الدراسة، إبراز أهمية الدراسة وتوضيح أهدافها، العمل على تحديد مفاهيم الدراسة وتعريفها، ذكر مجموعة من الدراسات السابقة).

## الفصل الثاني عموميات حول القيم التنظيمية

- تهميد

- 01- تعريف القيم
  - 02- أهمية القيم
  - 03- مكونات القيم
  - 04- العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل
  - 05- ماهية القيم التنظيمية
  - 06- مفهوم القيم التنظيمية
  - 07- علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات
  - 08- مراحل تطور القيم التنظيمية
  - 09- خصائص القيم التنظيمية
  - 10- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
  - 11- وظائف القيم التنظيمية
  - 12- تصنيف القيم التنظيمية
  - 13- الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم التنظيمية
  - 14- قياس القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي
  - 15- أهمية القيم التنظيمية
  - 16- تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
- ملخص الفصل

تمهيد:

يعد موضوع القيم من الموضوعات الهامة والحساسة، كون يمس بثقافة المجتمع وحضارته، كما يمكن بواسطته فيهم المجتمع، وهذا ما أكسبه أهمية بالغة في مجال العلوم السوسولوجية، والجدير بالذكر أن بحث موضوع القيم يعد ضرورة على المستويين الفردي والاجتماعي، فعلى المستوى الفردي لجد أن المرء على اختلاف المراحل التي يمر بها بحاجة ماسة في تعامله مع المواقف إلى نسق من القيم تعمل بمثابة موجّهات لسلوكه، وبديهي أنه إذا غابت هذه القيم الاجتماعية أو تضاربت، فإنه يغترب عن ذاته وعن مجتمعه، أما على المستوى الجماعي فيمكن القول أن أي تنظيم بحاجة إلى نسق قيمي يشبه الأنساق القيمية الموجودة لدى الأفراد تعبر عن أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له تماسكه وثباته اللازمين لممارسة حياة اجتماعية سليمة.

قبل أن نتكلم عن القيم التنظيمية كان لابد أن نتكلم عن القيم بصفة عامة، التي تعتبر كمدخل للقيم التنظيمية، لذلك فإن وضعها في إطارها الاجتماعي أو قبل وضعها في إطارها التنظيمي من شأنه أن يسهل العلاقة بينهما، وعلى اعتبار أن القيم هي نتاج نفسي واجتماعي فهي تشكل الإطار المرجعي لسلوك الإنسان سواء في المجتمع أو في التنظيم، وإذا كانت القيم في تعددها وتنوعها هي الصفات التي يتبناها الأفراد والمجتمع ويجسدونها في ممارساتهم، فإنها بالفعل قادرة على إعطاء صورة عن المجتمعات، وتجلّى أهمية القيم في كونها من المواضيع الحساسة في العلوم الاجتماعية نظراً لتأثيرها وتأثرها بالعديد من المواضيع والظواهر الاجتماعية الأخرى، فهي جزء هام في البناء الاجتماعي، ورغم اتفاق العلماء أن القيم وجدت من أجل الحفاظ على استقرار المجتمع إلا أنها لم تسلم من ظاهرة التغير والتغيير، حيث أن منظومة القيم اليوم في أي مجتمع ليست هي نفسها كما كانت عليه منذ عقد من الزمن على الأقل، حيث تأثرت بما عرفته المجتمعات من تحولات على غرار العولمة والانفتاح الإعلامي والثقافي الذي مس كل المجتمعات، وأصبح هناك نموذج موحد من السلوكيات والأفكار تنتشر في كافة أنحاء العالم خاصة بين الشباب، وبما أن القيم جزء لا يتجزأ من ثقافة أي مجتمع وجب الإدراك بأن دراستها تقضي إلى فهم وتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، وتعتبر القيم التنظيمية متغير هام في أي مؤسسة بما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي، لهذا فقد تناولنا القيم بصفة عامة ثم عن القيم التنظيمية بصفة خاصة.

## 01- تعريف القيم:

يعتبر مفهوم القيم من أكثر المفاهيم تعقيدا وهذا راجع لارتباطها ودخولها ضمن اختصاص الكثير من العلوم، ويمكن تعريف القيم كما يلي:

هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف.

وبالتالي فالمقصود بالأحكام هو اتخاذ قرارات عقلية تفصل في أفضلية الأشياء والموضوعات أو المعاني بالنسبة للفرد، لكن هذه السيرورة العقلية التفضيلية تنتج عن تفاعل جملة من العوامل المتداخلة من معارف وخبرات حياتية ومجتمعية.

أما آدم سميث فيرى بأن "القيمة تُطلق على كل ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية أو معنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية"، وبالتالي فلفظ القيمة حسب "سميث" مرتبط بالأولويات التي يضعها الفرد وتكون مقياس للحكم والتقدير القيمي للأشياء والمدركات والمعاني، وبالتالي فالروابط الوجدانية المتعلقة بشيء أو أمر ذو أهمية عند ذلك الفرد تتسم بصفة التعلق ذات الترتيب الأسمى في سلم الأولويات لذلك الفرد سواء كان مادي أو معنوي أو اجتماعي أو غير ذلك.

ويرى بارسونز أن القيم عنصر مشترك في تكوين كل من نظام الشخصية والبناء الاجتماعي والافتقار إلى تعريف عام للقيمة قد فُسر بعدة تفسيرات مختلفة فقد كانت النظرة إليها مترددة بين الاتساع الشديد والتضييق<sup>1</sup> وقد أشار ويليامز إلى ذلك بقوله "هي مفهوم واسع وشامل له ميزة جذب الانتباه لإمكانية وجود عناصر قيمة في كل أنواع السلوك الفطرية أو التلقائية".<sup>1</sup>

## 02- أهمية القيم:

للقيم أهمية كبيرة ولها وظائف عديدة في حياة الفرد والمجتمع، فهي معيار توجيه السلوك الصادر عن الأفراد، فالقيم توجه ميول الأفراد نحو إيديولوجية معينة ووسيلة يعبر بها الفرد عن

<sup>1</sup> بكوش ليلي، القيم التنظيمية - مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - العدد 30 سبتمبر 2017 - جامع قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر، ص 561-562.

ذاته، كما يتم توظيف القيم في حل الصراعات واتخاذ القرارات، وهي وسيلة للدفاع عن الذات كما تعد معياراً يساعد الفرد على التبرير المنطقي للسلوك غير المقبول اجتماعياً.

كما ترتبط القيم بجوانب النفس البشرية وتكمن أهميتها في استخدامها كمعايير لسلوك الأفراد والجماعات وتبرير القيم الأخلاقية الحضارية بين المجتمعات مما يساعد على فهم السلوك الإنساني والتنظيمي، فالقيم ليست مفاهيم مجردة بل هي ترابط عاطفي شديد التعقيد وهي لا تتجسد في البناء الاجتماعي فقط بل في جميع مجالات الحياة، فآزمة القيم التي يعاني منها الإنسان المعاصر يؤدي إلى تغيير أولويات القيم لديه.

وتعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تتشكل أساس لفهم الاتجاهات والدوافع وتوثر على إدراكنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك، وكمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وتعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة منسجمة مع القيم، فالقيم تنبؤ بسلوك صاحبها من عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة، وبالتالي يكون التفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه، وتشير القيم إلى الكيفية التي يتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية، وتساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل تجاه تلك المواقف والأحداث وتحدد له الأساليب التي اختارها، بالإضافة إلى السلوك الصادر عنها وعلى مستوى الجماعة التي تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهدافه.<sup>1</sup>

### 03- مكونات القيم:

تحتوي القيم من منظور روكنيس على ثلاثة عناصر لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، لأنها تتدمج وتتداخل لتعبر في الأخير عن وحدة الإنسان والسلوك فهي تحتوي على ثلاثة عناصر مثلها مل الاتجاهات والمعتقدات وهي:

#### 03-01- المكون المعرفي:

هو الذي يتضمن إدراك موضوع القيمة ويميزه عن طريق العقل أو التفكير أو من حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة والتقدير، ويمثل معتقدات الفرد وأحكامه وأفكاره ومعلوماته عن القيمة، أو بمعنى الفكر ووضع أحد موضوعاته التفكير على بعد أو أكثر من أبعاد الحكم.

<sup>1</sup> حفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

03-02- المكون الوجداني:

هو يشمل الانفعالات والمشاعر والأحاسيس الداخلية وعن طريقه يميل الفرد إلى قيمة معينة، ويتصل هذا المكون بتقدير القيمة والاعتراف بها، وفي هذا الجانب يشعر الفرد بالسعادة لاختيار القيمة ويعلن الاستعداد للتمسك بالقيمة على الملأ.

03-03- المكون السلوكي:

هذا الجانب هو القيم بناء على و الذي تظهر فيه القيمة، فالقيمة هنا تترجم إلى سلوك ظاهري، ويتصل هذا الجانب بممارسة القيمة أو السلوك الفعلي، والقيم بناء على هذا التصور تقف كمتغير وسيط أو كمعيار مرشد للسلوك أو الفعل، ويرى كراثول أن "اكتساب القيم يحدث عبر عمليات متسلسلة وعلى نحو هرمي ذو خمسة مستويات وهي:

03-03-01- مستوى الاستقبال:

يشير هذا المستوى إلى مرحلة وعي المتعلم وحساسيته بالمتغيرات المحيطة به ورغبته في استقبالها وضبط انتباهه وتوجيهه نحو متغيرات معينة دون غيرها لأهميتها في نظره.

03-03-02- مستوى الاستجابة:

حيث يتعدى المتعلم في هذا المستوى مجرد الانتباه إلى الاندماج في الموضوع أو الظاهرة أو النشأ، مع الشعور بالارتياح لذلك.

03-03-03- مستوى التقييم:

يعطي المتعلم في هذا المستوى قيمة أو تقدير للأشياء أو الظواهر أو الأفكار، ويسلك سلوكا ثابتا إزاء بعض الموضوعات حيث يجعلنا نستنتج أن لديه قيمة معينة.

03-03-04- مستوى التنظيم:

مستوى تنظيمها في منظومة القيمة مسبا ترتيب هذه القيم ومدى سيادة كل منها على القيم الأخرى.

03-03-05- مستوى الوسم بالقيمة:

هنا يستجيب فيه المتعلم للمواقف المشحونة بالقيم وذلك وفقا للقيم التي يتبناها ويعتقدتها، وفي هذا المستوى يتم إصدار السلوك دون إشارة للانفعالات وبوسم بقيمة تدل على

نمط سلوكه وحياته، كأن يوصف بالتعاون أو بالصدق أو الاندفاع نتيجة للتوافق بين قيمه وسلوكه وحياته أو بين أعماله وما يؤمن به.<sup>1</sup>

#### 04- العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل:

إن العوامل الثقافية المؤثرة على سلوكيات الأفراد عادة ما يصعب التعرف عليها ومعالجتها ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

##### 04-01- العوامل الدينية:

ويتمثل في تقديس العامل لمقدساته واحترامها، إذ أن أهم قيمة ثقافية للعامل في معتقداته الدينية، حيث يعتبر الإسلام مصدر التشريع وتوجيه السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد في جميع المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية، فالفرد يتأثر بالحلال والحرام وجزاء وعقاب، وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

##### 04-02- العوامل التاريخية:

إن ما نشاهده اليوم من سلوكيات وتصرفات واتجاهات للعامل هو نتيجة المراحل التاريخية التي يمر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالاستقلال من الاستعمار مما يساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي.

##### 04-03- العوامل السياسية:

للعوامل السياسية الأثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات، وهكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام أهو اشتراكي أو ليبرالي، وكذا هو الحال بالنسبة للنظام الاقتصادي أهو نظامي أم حر، ولطبيعة انحياز سياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكيات المستخدمين.

##### 04-03- العوامل الاجتماعية:

لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر وتطور، وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال مختلف الطقوس الاجتماعية، ومن بين هذه العادات والتقاليد نظرة المجتمع لعمل المرأة، والعلاقة الأسرية والقبلية لأفراد المجتمعات النامية حيث تتوفر لديهم علاقات أسرية قوية تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم

<sup>1</sup> بوعطيط سفيان، القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقته بالتوافق المهني، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة منتوري بفسنطينة - الجزائر، 2011-2012، ص 77-79.

القبيلة، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين على العمال من مختلف القبائل والمناطق، كما أن هناك اتجاه الولاء والذي يشير إلى أنه بالرغم من أن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يتعارض مع الولاء للقبيلة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى مدى احترام السلم الإداري حيث أن وجود علاقات أسرية وقبلية قوية تؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسة وتنفيذها، كما أن عنصر احترام الوقت له مساهمة أيضا حيث أن أوقات الأفراد في المجتمعات النامية مرتبطة إلى درجة كبيرة بأوقات الصلاة والفصول وهذا نرى أن هناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

#### 04-04- العوامل الاقتصادية:

تتمثل العوامل الاقتصادية في مجموعة من العناصر من بينها:

- مستوى الدخل الذي يحدد مدى إمكانية تلبية الحاجات الضرورية للعامل وبالتالي مدى رضاه عن العمل والاجتهاد فيه.

- نقص وصعوبة وسائل الاتصال يؤثر على مدى احترام العامل لوقت العمل.<sup>1</sup>

#### 05- ماهية القيم التنظيمية:

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظرا لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة، ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة حيث يؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين.<sup>2</sup>

#### 06- مفهوم القيم التنظيمية:

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بالقيم التنظيمية نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث تشمل القيم التنظيمية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها المدبرون والمسؤولون، والتي تؤكد نظرتهم الخاصة المنفردة وتعمل كموجهات هامة لسلوكهم وتعكس أطرهم المرجعية حيث عرف كرانجز القيمة بأنها "تنظيم أو اعتقاد للاختبارات بالاستناد إلى مراجع تجريدية أو مبادئ وإلى عادات سلوكية أو أنماط وإلى غايات الحياة"

<sup>1</sup> حفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 40.

أما ديف فرانسيس وودكوك فيعرفان القيم على أنها "عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم" وتعرف أيضا على أنها مجموعة المبادئ العقلية أو الأخلاقية في مجتمع ما أو في أحد أجزائه، والتي تحدد المعايير المرغوب فيها وتوجه سلوك أفرادها، ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأداء وجب توفر الشروط التالية:

- أن تكون مختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.
  - أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
  - أن تكون محدودة العدد واضحة الهدف يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
  - أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.
  - أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
  - أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.
  - وقدم توماس ثمان خطوات تمثل المعيار الحقيقي لتشكيل نظام قيم للمديرين بالمنظمات وهي:
  - أن تعكس قيمهم الشخصية على القيم المرغوبة في التنظيم.
  - أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
  - مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة.
  - كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
  - مكافئة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة.
  - شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية.
  - تقييم الإنجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين.<sup>1</sup>
- 07- علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات:**

ارتبط مفهوم القيم التنظيمية بالعديد من المصطلحات يمكن توضيحها على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبد الكريم نورة، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي - الجزائر - 2017-2018، ص 27.

07-01- القيم التنظيمية والأخلاق:

هي الأخلاقيات الشخصية التي تخص الأفراد العاملين داخل المنظمة حيث أن لكل منهم قيمة ومعتقدات تتحول داخل المنظمة إلى قرارات أخلاقية.<sup>1</sup>

07-02- التنظيم الإداري:

هو الذي يضم مجموعة من السياسات الخاصة باستقطاب الأفراد وتدريبهم ومنحهم المكافآت والتعويضات، حيث ينسجم الموظفون مع قيم المنظمة السائدة أما إذا تناقضت مع قيمهم فإنهم يضطرون إلى ترك العمل فيها.

07-03- الثقافة التنظيمية:

تحتوي الطقوس والشعارات والبطولات واللغة والرموز وثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة وثقافة وأخلاقيات الأفراد العاملين، حيث تساهم هذه العناصر في تكوين القيم الأخلاقية داخل التنظيم، والجدير بالإشارة أن المجتمعات الإسلامية تركز إلى الدين الإسلامي كمصدر من مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة، بل هو من أهم المقومات التي يرتكز عليها شكل القيم في منظمات المجتمع المسلم، ومن هنا تظهر أخلاقية العمل التي ترتبط بالفرد وتتحكم في أدائه للوظيفة العامة، حيث يرى ليون أن "البعد الأخلاقي في التنظيم يتأثر بشكل كبير بانتماء الأفراد للنظام الاجتماعي الذي تتداخل فيه مصالح الآخرين واهتمامهم مع مصالح العاملين بالتنظيم" كما يرى أن مفهوم ثقافة المنظمة يعتبر مفهوم رئيسي في مناقشة أخلاقيات الإدارة لأنه الأساس الذي يقوم عليه تحليل السلوك.

07-04- القيم التنظيمية والحاجة:

الحاجة هي إحساس الكائن الحي باعتقاد شيء ما، فقد تكون داخلية أو خارجية وتنشأ عنها بواعد معينة ترتبط بموضوع الهدف، وتؤدي الاستجابة إلى هذا الهدف إلى نقص الحاجة، ويرى بعض العلماء أمثال ماريو أن مفهوم القيمة مكافئ لمفهوم الحاجة، كما تصور بعضهم أن القيمة لها أساس بيولوجي فهي تقوم على الحاجات الأساسية، فلا توجد قيم لدى الفرد إلا إذا كان لديه حاجة معينة يسعى إلى تحقيقها، ويتفق هذا مع تقسيم بعض الباحثين للقيم إلى نوعين رئيسيين هما، قيم أولية تتعلق بالحاجات البيولوجية وقيم ثانوية تتعلق بالجانب الأخلاقي

<sup>1</sup> عادل يوسف خوجة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر، 2013-2014، ص 41.

والاجتماعي، وهذا ما أشار إليه **كلوكهون** بأن "القيم تنشأ مع وجود حاجات معينة كما يتولد عنها حاجات أخرى" ونجد بعض العلماء أمثال **روكسين** الذي يرى أن "هناك اختلاف بين المفهومين، فالقيم من وجهة نظره عبارة عن تمثلات معرفية لحاجات الفرد أو المجتمع وأن الإنسان هو الكائن الأخلاقي للمنظمة".

#### 07-05- القيم التنظيمية والقيادة:

اكتسبت القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تشمله، فهي العامل الأول الذي يعتمده المنظم في اتصاله الفكري بالأفراد والقيادات إلى حد التقنين، كما أن القيم التنظيمية توفر نظام آلية الالتزام والانتماء لدى الأفراد ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تحقق المنظمة أهدافها. ويرى **ماكس لاند بيرغ** أن "القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها، والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين العامل والقيم التنظيمية التي تلقاها وتعلن التزامه بها، حسب ماركس يعد ناجحا إذا التزم بقيم العناية بالعمل، أما إذا فوض مساعديه للقيام بهذه المهمة طوال مساره الوظيفي فهو يفشل في تقديره للمستوى مع القيم التنظيمية، كما برز دور السلوك القيادي في الدراسة التي قام بها **آلتون مايو** في مصانع هاوثورن، حيث استنتج أن هناك علاقة وطيدة بين السلوك القيادي وأداء الموظفين حيث برزت قائده من بين الموظفين، الحي الوحيد الذي يمكنه العمل قبل هذه التمثيليات في حيث أن القيم التنظيمية يقتصر وجودها على الإنسان.<sup>1</sup>

#### 07-06- القيم التنظيمية والدافعية:

يرى بعض الباحثين أن القيم مرادف للدافعية، وقد استخدمت القيم بالتبادل مع الدافعية، فالدافع حالة شعورية تدفع الكائن الحي نحو هدف معين وهو المحدد الأساسي للسلوك، أما القيمة عند **فيدر** فهي "مرادف أو مكافئة للدوافع" ويعرفها على أنها "بناء مترابط يتضمن الوجدانية والموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، وأنها تتكون مما يراه الفرد حسنا أو سيئا إيجابيا أو سلبيا، ويرى أن ذلك متفق مع النظرية المعرفية الدافعية التي تدعم الافتراض بأن الدوافع نحو الموضوعات أو الأنشطة تكون مختارة حسب رغبتهم، فالقيم فئة من الدوافع لا يعني أن كل الدوافع تعتبر قيما، ويمكن المقارنة بين الدوافع والقيم على أساس نوع الهدف، فالقيم تعني نظاما من الضغوط لتوجيه السلوك كما أن الدافع حالة توتر واستعداد داخلي أما القيمة فهي عبارة عن تصور قائم خلق الدافع.

<sup>1</sup> عادل يوسف خوجة، مرجع سابق، ص 42-44.

07-07- القيم التنظيمية والميول:

الميل بصفة عامة هو صفة القبول أو الرفض لشيء معين، أما من الجانب المهني فهو استجابة العامل بالإيجاب أو بالسلب نحو مهنة معينة أو نشاط معين، ويتجلى الميل عند القيم في كون الأول انعكاسات لحاجات الفرد واهتماماته الخاصة أما القيم فتعكس احتياجاتنا الخاصة.

07-08- القيم التنظيمية والسلوك:

هناك من الباحثين من تناول القيم من خلال السلوك على اعتبار أن القيم هي محددات لسلوك الفرد وأفعاله فيعرف موريس القيم على أنها "التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين العديد من التوجهات ويصنفها إلى ثلاثة فئات رئيسية هي:

**الأولى:** القيم العامة والتي يمكن الكشف عنها من خلال السلوك التفضيلي.

**الثانية:** القيم المنظورة وهي القيم التي يمكن دراستها من خلال الرموز العامة في مجال السلوك التفضيلي.

**الثالثة:** القيم الموضوعية.

ويرى موريس أن التوجيهات القيمة تنظم في ضوء عوامل وهي تضبط الذات والاستمتاع بالحياة، ويرى أدلر أن القيم يمكن تصورها على أنها تعني أحد المعاني التالية:

- أنها أشياء مطلقة بما هو بينها.
- أنها منتظمة في الموضوعات أو الأشياء المادية وغير المادية.
- مفاهيم تظهر من خلال حاجات الفرد السيكولوجية وأفكاره التي يتبناها.
- أنها تساوي أو تكافئ السلوك أو الفعل ويتعامل معها على أساس ذلك.<sup>1</sup>

08- مراحل تطور القيم التنظيمية:

يشهد الفكر الإداري مجموعة من التطورات والتغيرات وذلك تبعا للغير الذي تشهده التنظيمات، مما يدفع إلى دراسة هذه التغيرات، حيث وضع ديف فرانسيس ومايك وودكوك سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية نذكرها كالتالي:

<sup>1</sup> فتيحة بن طوير، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية بعين الملح، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة - الجزائر، 2018-2019، ص 18.

08-01- المرحلة العقلانية:

فيها يتم النظر إلى الإنسان أناه كآلة ويمكن تحفيزه بالمكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة ماكس فيبر وفريدريك تايلور.

08-02- المرحلة العاطفية:

كان النظر فيها للكائن البشري أكثر تعقيدا، وكان المدير يدرك الأحاسيس وقوة الإدارة لها دورا مهما في التأثير على الإنتاجية، وأن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لها نتائج إيجابية في أداء العمل، وظهرت هذه القيم من تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها آلتون مايو وزملائه.

08-03- مرحلة المواجهة:

كان سبب التطور للوصول إلى هذه المرحلة هو الاستجابة لنقابات العمال، وكان في هذه الفترة بعض في القوة العاملة والمنتجات، فكان للنقابات المهنية قوة كبيرة وكانت قد تتعرض المنظمات للخسارة بسبب فوضى ناجمة عن التعطيل الذي يقوم به عدد قليل من العمال وتأكدت الإدارة إلى أنه يجب حل المشكلات قبل الوصول إلى المواجهة المباشرة.

08-04- مرحلة الاجتماع في الرأي:

هذه المرحلة قائمة على أساس الحرية في العمل وعندما كتاب "الجانب الإنساني للمؤسسة" للكاتب دوغلاس ماكريغور لعب دورا كبيرا في الفكر الإداري الذي وضع فيه أهمية القيم التنظيمية التي قسمها إلى مجموعتين:

الأولى نظرية (X): المدير المصنف وفق هذه النظرية يكون حكمه على العمال أنهم مخادعون ولا يحبون العمل ولا يهتمون بالنشاط.

الأولى نظرية (Y): المدير المصنف وفق هذه النظرية يحكم على العمال أنهم إيجابيين محل ثقة ويحبون العمل.

08-05- مرحلة الإدارة بالأهداف:

ترتكز على المشاركة بين الإدارة والعمالين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، تخطيط، إشراف وغيرها، والهدف هو التوفيق بين الحاجات للمنظمة وللأفراد وقد وجد المدراء أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئة النائية.

08-06- مرحلة التطوير التنظيمي:

تشمل هذه المرحلة مجموعة من القيم هي:  
- تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية.

- استخدام منهجية البحث العلمي عند وضع الخطط المستقبلية.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية..

- الاهتمام بالجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل وغيرها.

### 08-07- المرحلة الواقعية:

تعتبر هذه المرحلة مزيج من المراحل السابقة وظهرت مجموعة من الأفكار التي كانت سائدة من قبل مثل:

- العمل الجاد يقود للنجاح - استغلال الفرص - المسؤولية الذاتية.<sup>1</sup>

### 09- خصائص القيم التنظيمية:

يعد مفهوم القيم التنظيمية من المفاهيم التي تدخل ضمن العديد من التخصصات كما أسلفنا ذلك، لذلك فقد وضع الباحثين عددا من الصفات والسمات المشتركة التي تسهم في توضيح هذا المفهوم ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة فيما يلي:

- إنسانية: بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم وهذا ما يميزها عن الحاجات التي تخص البشر دون غيرهم.

- غير مرتبطة بزمن معين: فالقيم إدراك ترتبط بالماضي والحاضر والمستقبل.

- تملك صفة الضدية: فكل قيمة لها ضدها مما يجعل لها قطبين أحدهما سالب والآخر موجب، وهذا الأخير هو الذي يشكل القيمة في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه ضد القيمة أو عكس القيمة.

- نسبية: القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص، الأشياء أو الأحكام ذاتها، مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع وعلي هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها (جمالي، اقتصادي، ديني ... إلخ) فهي تختلف من خص لآخر بالنسبة لحاجات ورغباته وتربيته وظروفه، فدوركايم يعتبرها من مقتضيات الوعي الاجتماعي وماكس فيبر يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية وفرويد يراها إسقاطات الغريزة الجنسية.

<sup>1</sup> فتيحة بن طوير، مرجع سابق، ص 18-19.

- مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعشها الإنسان مع متطلباته وحاجاته.

- تلقائية: هي ليست من وضع فرد أو مجموعة أفراد لكنها من وضع المجتمع وعقله الجمعي.  
- ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص للفرد والجماعة، وفي تحديد الكثير من العلاقات مع بعض أفراد الجماعات الأخرى، وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوصفية، كما تختلف باختلاف الجنس العمر والمعطيات الأخلاقية والدينية.

- مكتسبة: إذ يتعلمها الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع تكوين الفرد ذاته ويصبح الأفراد مهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

- تتصف بالعمومية: فهي تشكل نمودجا عاما ومشاركا بين جميع أفراد المجتمع وبموجبه يحكمون على سلوكهم وسلوكيات الآخرين إما بالقبول أو بالرفض، ويمكننا حصر القيم التنظيمية في النقاط التالية:

\* تشكل نواة القيم التنظيمية.

\* تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.

\* تحديد سلوك المنظمات واتجاهاتها.

\* تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة التي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.

\* هي أساس سلوك العاملين.

\* منشود داخل التنظيم.

\* مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.<sup>1</sup>

## 10- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية:

### 10-01- الأسرة:

تعتبر الأسرة المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأشخاص، خصوصا في المراحل السنية الأولى من العمر، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام والتقدير والحب، ويرى

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007، ص 27.

أنتوني رويترز أن "تجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في ترجمة الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية، بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يريدونه ولا يريدون أن يقوم به.

### 10-02- التعليم:

يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث التغيير في حياة الأفراد، وتعتبر بعض المفاهيم والمعتقدات مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم، وأن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم حيث يسهم في تغيير الأفكار القديمة وإنشاء قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية الممتدة، فالتعليم أحد وسائل تعريف النشء بأن لكل جيل قيما ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع المتغيرات المستجدة.

### 10-03- المجتمع:

للمجتمع دور كبير في تكوين القيم لدى الأفراد، فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد ويتأثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين داخل حدود أو نطاق معين يميزه عن غيره من المجتمعات، وتشير نظرية إيريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ الأم بتشبع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون به.

### 10-04- المحاجة والتقليد:

للملاحظ دور في تكوين القيم لدى الأفراد، فملاحظة الفرد للأشخاص ينشئ قيمهم أو ما يرى أنه سيناسبه من تلك القيم، كما أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم دائما يعكس قيما معينة، وهو يتبع أو يقلد بعض القيم الموجودة عندهم، فهناك الآباء والمدرسون والموجهون والأصدقاء، حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه.

### 10-05- الإعلام:

للإعلام دور مهم في التأثير على اتجاهات وآراء الناس حيث يلعب الإعلام من تلفزيون وإذاعة وصحافة دورا في تكوين بعض القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية، ويرى البعض أن الإعلام ينقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصلية ومساندتها تؤدي إلى امتصاص لبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير الاجتماعية وبالتالي اكتساب شخصية ذات سمات معينة.

10-06- الدين:

للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم ودياناتهم، وهذا التأثير قوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثير مباشر على جميع نواحي الحياة، حيث يعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة وفقا لمجموعة من القيم الدينية كالصبر والصدق والإخلاص والعدل والحكمة والموعظة.<sup>1</sup>

11- وظائف القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية وظائف متعددة تهتم بالفرد والجماعة حيث أشار لذلك كل من زاهر وأبو العينين كما يلي:

11-01- وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي:

ويمكن إيجازها كما يلي:

- تنشئ للأفراد اختبارات لتمديد السلوك وبالتالي تشكل الشخصية الفردية وفي الوقت نفسه توجهه نحو الأداء المطلوب منه وتمنحه القدرة على الرضا الوظيفي والتوافق مع الآخرين.
- تسهم في تحديد الرؤية التي يستمدّها الفرد لفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسيا وأخلاقيا من خلال ضبط شهواته ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه.
- تحث الأفراد على العمل والإنجاز أي أنها تعتبر دوافع اجتماعية.
- تحدد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.

11-02- وظائف القيم التنظيمية على المستوى الاجتماعي:

يمكن إدراجها فيما يلي:

- تدفعنا القيم إلى تفضيل شيء أو إلى إيديولوجية سياسية أو دينية دون أخرى، وتوجهنا لمواقف أو اتجاهات يعتقد أنها جديرة بالاهتمام والدفاع عنها.
- المساهمة في حفظ وتماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه العالية.
- المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا.
- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها البعض وتبعده عن الأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة - مصر، 2005، ص 19-21.

### 11-03- وظائف القيم التنظيمية على المستوى المؤسسي:

يمكن إدراجها فيما يلي:

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

- تدريب العاملين على إثبات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم، أي أن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم.<sup>1</sup>

### 12- تصنيف القيم التنظيمية:

هناك تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد أنواع القيم فهناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال بناء على معايير مختلفة، ولهذا أورد كل واحد منهم تصنيفا يتماشى مع أفكاره، وعليه يمكن تصنيف القيم من خلال الاستناد إلى عدة أبعاد إلى التصنيفات التالية:

#### 12-01- تصنيف حسب المحتوى:

إذ تنقسم القيم حسب هذا المقياس إلى عدة قيم نوردتها فيما يلي:

- هذا التصنيف أورد برامج في كتابة أنماط الناس ويعد من أكثر التصنيفات استعمالا.

#### 12-01-01- القيم الدينية:

تعبّر عن اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره كما تعبّر عن اهتمام بعلاقته مع ربه والسعي لإتباع تعاليم الدين.

#### 12-01-02- القيم النظرية:

هي مجموعة القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها ومن أبرز الذي تظهر عندهم هذه القيم الفلاسفة والمفكرين، كما تتعلق القيم النظرية باكتساب الحقيقة مثل محاولة التعرف على العالم المحيط بنا، والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة في المقام الأول، والأفراد الذين يضيعون هذه القيم في مستوى أعلى لأنهم يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية.

<sup>1</sup> منصور نايف العتيبي، مقال بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة نجران من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الوطنية العدد 4 - 2016، نجران - العربية السعودية، ص 34-35.

12-01-03- القيم الاجتماعية:

هي مجموعة من القيم التي تميز الفرد بمجموعة من اهتماماته الاجتماعية وقدرته على بناء العلاقات والتطوع لخدمة الآخرين، ومدى قدرة الفرد على العطاء من وقته وجهده لخدمة المجتمع، ويتغلب على سلوكه حب التعاون والإيثار.

12-01-04- القيم الاقتصادية:

هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته العملية وتجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل، وتبرز هذه القيمة عند رجال المال والأعمال وأصحاب المتاجر والمصانع.

12-01-05- القيم السياسية:

يرتكز الفرد هنا على فنون السلوك السياسي، أي كيفية التعامل مع الآخرين وصولاً إلى التفوق والمنافسة على مناصب ونفوذ.

وتعود القيم سابقة الذكر قيم أساسية ينبثق منها العديد من القيم الشخصية، فمثلاً يتفرع من القيم الدينية بعض القيم الفرعية مثل قيمة احترام الوقت وقيمة الأمانة والتعاون ... إلخ، توجد لدى كل فرد لكنها تختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى.

12-01-06- القيم الجمالية:

هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الفنية الجمالية، وتجعله يحب الشكل والتنسيق وتسود هذه القيم عادة عند أصحاب الإبداع الفني وتذوق الجمال.

12-02- تصنيف القيم التنظيمية حسب المقصد:

إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قيم وسائلية أي تعتبر وسائل لغايات أبعد وقيم غائية أو نهائية وهي الأهداف التي تحققها الجماعات والأفراد لأنفسهم.

12-03- تصنيف القيم التنظيمية حسب شدتها:

من هنا تصنف القيم إلى قيم ملزمة (أمرية ونهاية)، وهي التي تكون في المجتمع بمثابة قانون ينظم العلاقات بين الأفراد وهي تمس كيان المصلحة العامة أي تعبر عن ما ينبغي أن يكون وقيم تفضيلية، وحيث يعمل المجتمع على تشجيع أفرادها على التمسك بها، لكن لا يلزمهم بها وليست لها صفة القداسية.

**12-04-01- تصنيف القيم التنظيمية حسب العمومية:**

وهي تنقسم بدورها إلى:

**12-04-01- قيم عامة:**

هنا يعم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته الاجتماعية مثل الاعتقاد في أهمية الدين والزواج وأهمية الأسرة ... إلخ، ويتوقف انتشارها في مجتمع ما على أحواله الاقتصادية وظروفه المعيشية والاجتماعية والأخلاقية وأبعاده السياسية والثقافية.

**12-04-02- قيم خاصة:**

هي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية وعينة أو بمناطق محدودة أو بطريقة اجتماعية معينة.

**12-05-01- تصنيف القيم التنظيمية حسب وضوحها:**

تصنف القيم حسب وضوحها إلى ما يلي:

**12-05-01- قيم ظاهرة:**

هي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالأحكام أو السلوك مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

**12-05-02- قيم ضمنية:**

هي القيم التي تستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في السلوك الأفراد.

**12-06-01- تصنيف القيم التنظيمية حسب ديمومتها:**

وتنقسم إلى قيم دائمة وهي التي تدوم زمنا طويلا وقيم عابرة تزول بسرعة.

**12-07-01- تصنيف القيم التنظيمية حسب الشكل:**

يقصد بها الثوب الذي تظهر فيه القيمة ويمكن تقسيمها على هذا الأساس إلى قسمين:

**12-07-01- قيم إيجابية:**

هي القيم المرغوب فيها حيث يكون اتجاه الفرد إليها اتجاه القبول والرضا.

**12-07-02- قيم سلبية:**

هي التي ينطبق عليها أحيانا عديمة الفائدة أي كل عمل يؤدي إلى تدني الفكر يكون ذا قيمة سلبية.

- أما من حيث تصنيف العالمان ديف فرانسيس ومايك وودكوك فقد عهد إلى تصنيف القيم التنظيمية إلى اثني عشر قيمة كلها مجتمعة في أربع قضايا كالتالي:
- أ - إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة، كما يجب على الإدارة التأكيد بوضوح أن المديرين أشخاص ملزمون بالقيام بأدوارهم.
- ب - إدارة المهمة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بأداء العمل في أي منظمة تتصف بالفشل إذا ما لم تحقق أهدافها المرجوة.
- ج - إدارة العلاقات: يجب هنا على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.
- د - إدارة البيئة: تعني هنا أن يجب على المنظمة التعامل مع القضايا ذات الصلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة معرفة البيئة التي تعمل بها وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة.

#### 12-08-08- تصنيف القيم التنظيمية من حيث المرونة:

وتنقسم بدورها إلى قسمين:

#### 12-08-01- قيم مرنة:

تتميز القيم التي تتعامل مع بيئتها بالمرونة مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة، فهي القادرة على التغيير في هيكلها وعملياتها وقيمتها فيما كان مناسباً في الماضي وقد تكون كذلك في المستقبل.

#### 12-08-02- قيم جامدة:

هي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أو الاهتمام بجماعة العمل التابعة لها، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة، وتوصف بالمنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن تحقيق التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، ويتمثل النظام المفتوح في المنظمة المرنة بينما يتمثل النظام المغلق بالجمود.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2019، ص 35-37.

### 13- الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم التنظيمية:

يتميز علم الاجتماع عن غيره من العلوم بتفسير لكل ما يتم طرحه، ولعل أن ما تم طرحه من اتجاهات نظرية لتفسير القيم التنظيمية ما يلي:

#### 13-01- الاتجاه النقدي الراديكالي:

يقوم هذا الاتجاه على مجموعة من المقومات النظرية الأساسية، منها التأكيد على أن الوجود الاجتماعي للناس يسبق وعيهم الاجتماعي وما يرتبط به من قيم، وأن هذا الاتجاه يتجدد من خلال وضعهم الطبقي الذي تحدده ظروف نمط أو مجموعة من الأنماط الإنتاجية المتداخلة المفضلة في التكوين الاجتماعي والاقتصادي في مرحلة معينة من مراحل تطوره التاريخي، كما ينطبق هذا الاتجاه من مقولة أن المجتمع ليس غائبا وإنما يتغير باستمرار نتيجة تغير الظروف المادية المتمثلة في ظروف الإنتاج وعلاقاته، وقد أسهم في تأسيس هذا الاتجاه مجموعة من المفكرين والمنظرين من بينهم ماركس والماركسيون الجدد منظرًا مدرسة فرانكفورت.

#### 13-02- مدرسة التقليدية:

حسب هذا الاتجاه يمكن التمييز بين مستويين من القيم، يمثل المستوى الأول في الظروف الموضوعية لوجود أعضاء المجتمع الذي يتميز بالتقسيم الاجتماعي للعمل وشروطه، أما المستوى الثاني فهو مستوى محتمل يتطلع إليه الناس بغض النظر عن إمكانية تحقيق في الظروف الراهنة، كما يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لكل أسلوب إنتاجي مجموعة من القيم المركزية وأساليب تحقيقها، هذا فضلا عن أن القيم تعتبر نتيجة تاريخية لتطور أساليب الإنتاج والتي تتشكل بالظروف الاجتماعية والاقتصادية، من ثم تؤثر في مستوى الوعي على كافة المستويات الشخصية الطبقية والمجتمعية.

#### 13-03- الاتجاه المثالي أو المحافظ:

يعتبر هذا الاتجاه الفكري ناجحا لتراكم مجموعة من الجهود البارزة في مجال النظرية السوسولوجية، ومن ابرز العلماء الذي أسهموا في تطور هذا الاتجاه نجد ماكس فيبر الذي يرى أن القيم تشتمل على أساس معاملة الناس، ويتم تحفيزهم بالنفود، دوركايم وتالكوت بارسونز يريان أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل في المنظمات لديهم نسق قيمي مفيد قد يتفق مع القيم التي تضعها المؤسسة، وهكذا يتأقلم الفرد مع المؤسسة ويشعر بالانتماء، وقد تتعارض قيم المنظمة التي يلتحق بها الأفراد مع قيمهم الشخصية وهذا يدفعهم إلى ترك العمل أو محاولة تحقيق نوع من الانسجام والاحتفاظ بالمنصب وغيرهم من المفكرين، وبغض النظر التشابه

الموجود بينهم عن رؤية كل منهم للقيم الاجتماعية فإن تنمية مقومات أساسية شكلت المنظمات النظرية والفكرية لرؤيتهم للقيم يمكننا إجمالها على النحو التالي:

- أن القيم تعرف بأنها تصورات صريحة أو ضمنية تحدد اختيارات الناس وتفضيلاتهم لأهدافهم الإنتاجية والاستهلاكية ووسائل تحقيقها:
- تمثيل القيم تعتبر عملية تراكمية تكتسب عبر التفاعلات الاجتماعية التي يقوم بها الجماعات بمؤسساتها المختلفة وفي مقدمتها الأسرة.
- أنه بالرغم من أن القيم تحدد وجود الناس وأوضاعهم وأنماطهم وأنماط مجتمعاتهم، فإن التكيف معها وقبولها كلياً أو جزئياً يتحدد بأوضاع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، ومدى أدائها لدورها في تحقيق تمثيل الأفراد للقيم.<sup>1</sup>

#### 14- قياس القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي:

هناك عدة وسائل وتقنيات لقياس القيم التنظيمية التي ذكرت في هذا الموضوع، ويمكن حصر هذه التقنيات في الخيارين الذين أعدهما رواد هذا الموضوع وهما:

#### 14-01- اختيار جوردين آلبرت وفيليب فرنون:

هو الذي يقيس ستة أنماط من القيم وهي: القيم النظرية (الفكرية)، القيم الجمالية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم، ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية والسياسية والجمالية والدينية والاجتماعية، ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني.

#### 14-02- اختيار القيم التنظيمية الذي أعده الباحثان ديف فرانسيس ومارك وودكوك:

أعد هذان العالمان البريطانيان اختبار يقيس القيم التنظيمية وهو مقياس مكون من اثني عشر قيمة في أربعة أبعاد جوهرية وهي:

14-02-01- المقابلات الشخصية: يقصد بها مجموعة من الأسئلة التي يوجهها طرف شخص أو عدة أشخاص) إلى طرف آخر في مواقف مواجهة، حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوك الطرف الآخر.

<sup>1</sup> نجاه قريني، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير تنظيم وعمل، جامعة بسكرة - الجزائر، 2003-

14-02-02- تحليل المضمون: هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال وصفا موضوعيا منظما وكميا.

14-02-03- الاستخبارات: هي من أكثر الطرق استخداما في مجال قياس القيم التنظيمية فهناك العديد من الاستخبارات لا يتسع المجال للحديث عنها لذا يجب ذكر البعض منها:  
أ- استخبار جوردن آلبرت وفيليب فرنون: يعتبر من الأوائل في قياس القيم ويهدف لقياس القيم الاجتماعية، النظرية، الاقتصادية، الجمالية، الدينية والسياسية، وهذه القيم الست تتعرض لهذا التنوع والتفضيل في تصنيف القيم التنظيمية.

ب- مقياس قيم العمل: قام بإعداده سوبر لقياس (15) قيمة كالإبداع والأمن والمكانة الاجتماعية، ويتكون من (18) مجموعة تحتوي كل منها على أربعة بنود لقياس أربع قيم، ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها، فالمجموع الأولى مثلا تختص بقياس قيمة الإبداع والعلاقة مع الزملاء وقيمة التنوع في عمل الأشياء وبيئة العمل وتتمثل بنودها فيما يلي:  
- المساهمة في وضع النظريات العلمية.

- التعرف على الأفراد الآخرين.

- عمل أشياء متنوعة.

- العمل في مكان مؤثث بأشياء فاخرة.

ج- مقياس مسح القيم لبروكيس: ويتضمن جزأين، الأول لقياس القيم الغائية ويتكون من (18) قيمة، أما الثاني لقياس القيم الوصلية ويتكون من (18) قيمة أيضا، ويطلب من الفرد ترتيبها كل جزء منها منفصلا عن الآخر حسب درجة الأهمية.

- إدارة الإدارة: يتضمن هذا البعد قيم القوة، الصفة، المكافئة.

- إدارة الأهمية: يضمن هذا البعد قيم الكفاءة، الفعالية والاقتصاد.

- إدارة العلاقات: يتضمن هذا البعد قيم العدل، فرق العمل، النظام والقانون.

- إدارة البيئة: يتضمن هذا البعد التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

تعتبر القيم كأحكام ومعايير عن النشاطات والسلوكيات التي تصدر من الأفراد، وهي في الأصل نتيجة الخبرات والتجارب والمعاشة التي يكتسبها الفرد خلال مراحل التنشئة الاجتماعية، حيث يتم تناول القيم من قبل العديد من الدراسات في التراث السوسيولوجي، ومن بين الجوانب التي يتم التطرق لقياس القيم فيها هناك مجموعة من الطرق أهمها المشاهدة أو الملاحظة والمقابلة الشخصية وتحليل المضمون والاستخبارات، وسوف يتم عرض كل منها على النحو

التالي: المشاهدة أو الملاحظة المنظمة: تعتبر الميزة الأساسية للمشاهدة كونها تطلعنا على مظهر السلوك، خاصة إذا أجريت هذه المشاهدة على أفراد موضوع الدراسة، كما أنها تعتبر أكثر الطرق الملائمة، كما تعتبر الملاحظة أيضا أسلوب مساعد إلى جانب الاختبارات، وتتطلب هذه الطريقة تكرار المساهمات عبر فترات زمنية مختلفة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، فالملاحظة يمكن أن تأتي بنتائج دقيقة إذا تم استخدامها بشكل منطقي.<sup>1</sup>

### 15- أهمية القيم التنظيمية:

- تحتل القيم التنظيمية مكانة مهمة ويمكن ذكر هذه الأهمية على النحو التالي:
- تمثل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، كما لها تأثير على سلوك الفرد داخل المؤسسة بحيث تعزز استقرار النظام الاجتماعي، كما تحدد الأهداف والسياسات التي يجب أن تكون متوافقة مع القيم، والقيم السائدة في المجتمع تسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد ومستقبل المنظمة، وتوجه أعضاء المنظمة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد مهامها، وتعتبر أداة لإدماج السياسات الإنسانية في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- تساهم في تسيير التغيير التنظيمي الذي يطرأ على المؤسسة تسييرا استراتيجيا، فكل محاولات التغيير بعيدا عن تغيير القيم والمعتقدات تبقى مجرد تغييرات سطحية، إذ لم تشمل تغيير سلوكيات الأفراد من خلال تغيير طرق تفكيرهم.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي في المؤسسة.
- تعد من الأساليب المستعملة في فهم اتجاهات العمال وإدراكهم.
- القيم التنظيمية تنبؤ بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة، وبالتالي يكون فاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه وتشير القيم الكيفية التي سيتعامل بها الإنسان في المواقف المستقبلية، وتساعد على التفكير فيما سينبغي أن يفعل اتجاه تلك المواقف والأحداث، وتحدد له الأساليب التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عنها وعلى مستوى الجماعة ليحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له حياته مثله العليا ومبادئه المثالية والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والتناسب اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 12-13.

- بالإضافة إلى ما تم ذكره يمكن اختصار أهمية القيم في النقاط التالية:
- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
  - تخلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
  - تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام.
  - تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك المتوقع من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
  - تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
  - تعتبر القيم التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
  - تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في جلب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجلب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
  - تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية لها إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل.
  - يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن القيم التنظيمية بما تحويه من قواعد تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين

المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأته<sup>1</sup>.

### 16- تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تعرف القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يعتمد أصحابها على قيمها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والخطأ والصواب، وهذا لا يعني عدم إعادة النظر فيها ومحاولة تغيير بعض أنماط السلوك حتى تتوافق مع مستجدات العصر، لذلك ترخص أغلب المؤسسات لمحاولة نشر القيم الإيجابية حتى تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة، فنجد أن القيم تؤثر على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشاركون في وضع القرارات باعتبار أنها أهم عملية تتم داخل المؤسسة وعليها يتحقق مصير المنظمات، ومن بين الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم، فكل موظف لديه قيم معينة يسعى إلى تجسيدها في أرض الواقع، وعلى المدير هنا أو المسؤول الذي يتمتع بشخصية قوية التأثير فيهم سلبا أو إيجابا، فعملية ممارسة القرار قيمة لا تتوقف فقط على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري، أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحسابات الالكترونية وهذا لن يساعد المدير على ممارسة عملية اتخاذ القرارات القيمة اللازمة، حيث أن القرار بأبعاده العلمية له التنامي المعرفي والعلمي والثقافي والمعنوي الذي اكتسبه الفرد طوال مرحلة تنشئته الاجتماعية والإيديولوجية والسياسية والأبعاد المعرفية، حيث يرى سوميرس أن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة وتحقق أقل خطأ في العمل وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، ويشمل بذلك التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، كما يسير البعض إلى وجود تأثير واضح بين القواعد السلوكية والقيم، فالقيم تخلق لدى الفرد قواعد سلوكية معينة، حيث نجد أن العرف والتقاليد والعادات كلها قواعد تحكم سلوكنا وتصرفنا وتوجهه نحو وجهة معينة يتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية.

وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات ودرجة الأهمية من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية، فالفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة عدد 01 مارس 2020، قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية - العراق.

خاصة تملئها الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهذه هي التي تحدد سلوك الفرد وتصرفاته، كما تؤكد حاجاته إلى أهمية الالتزام بالقيم.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن موضوع القيم التنظيمية لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الإدارية، وهذا بغية إيجاد أنسب الطرق لتحقيق التكامل بين المديرين والمرؤوسين، كما تعتبر القيم الجوهر الأساسي لثقافة أي منظمة، فهي تلعب دورا حيويا في تفعيل أداء العمال بما يتناسب وأهداف المنظمة ككل، ومن خلال هذه الدراسة ثبت أن القيم التنظيمية تعتبر محركا قويا في خلق شعور إيجابي للعاملين نحو وظائفهم، وهذا ما يزيد من الرفع من معنوياتهم ويرفع من أدائهم ويحقق رضاهم عن وظائفهم.

## الفصل الثالث

### عموميات حول الأداء الوظيفي

- تهميد

- 01- مفهوم الأداء الوظيفي
- 02- المداخل النظرية للأداء الوظيفي
- 03- عناصر الأداء الوظيفي
- 04- العوامل المحددة للأداء الوظيفي
- 05- تقييم الأداء الوظيفي والقائمون عليه
- 06- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 07- خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 08- طرق قياس الأداء الوظيفي
- 09- معايير تقييم الأداء الوظيفي
- 10- خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 11- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 12- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 13- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

- ملخص الفصل

**تمهيد:**

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاحها مرتبط بالاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية، ووضع الخطط السلمية التي تسيّر عليها المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة، ولعل أو هذه الأهداف رفع مستويات الأداء للحصول على الكفاءة الإنتاجية، ويعتبر الأداء الوظيفي وتقسيمه من العمليات الحيوية التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون، ولمعرفة كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه كي تعرف مواطن القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بالفرد داخل المنظمة، وهذا من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة في المنظمة.

## 01- مفهوم الأداء الوظيفي:

قبل الخوض في مفهوم الأداء الوظيفي وجب تعريف الأداء بمفهومه العام والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة من خلال مجموعة من تعريفات بعض المؤلفين وهي كما يلي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد إلى الامتحان، لكنه يحصل على درجات منخفضة، في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته

كما عرفه فريديريك تايلور في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"

كما عرفه اندرو بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته". ويرى "توماس جيلبيرت" أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد.<sup>1</sup>

## 02- المداخل النظرية للأداء الوظيفي:

حظي الأداء الوظيفي باهتمام واسع من طرف الباحثين والعلماء في العلوم الإدارية وعلم النفس وعلم الاجتماع، الأمر الذي خلق العديد من وجهات النظر والتوجهات لدى الباحثين وسوف نتطرق إلى أهم نظريات الأداء الوظيفي وهي:

<sup>1</sup> عطاوي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، 2014-2015 ص 74.

02-01- نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينيات من القرن الماضي ظهرت العلاقات الإنسانية لتركز على أهمية تحسين العلاقات وتحسين بيئة العمل، وكانت دراسات الهاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية لهذا المذهب لقد كان لدراسة " آلتون مايو " الفضل الكبير في إيضاح ما كان سائدا من قبل، حيث يرى أن التقدم الصناعي ونمو الأعمال الصناعية وتطورها أدى إلى انقطاع العلاقات الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل وعماله في النظام الصناعي القديم، وما قوى تلك الروابط الشخصية وثبتها هو إشراف صاحب العمل والعمال في عمل واحد، وتحت ظروف عمل واحدة، عكس ما حصل بعد التطور الصناعي، وما انجر عنه من ضعف في العلاقات بين العمال وأرباب العمل، وما زاد الأمر تدهورا هو تغاضي بعض أصحاب العمل عن الظروف المزرية للعامل بسبب ارتفاع نسبة البطالة آنذاك، وفي هذه الفترة قام " مايو " بأبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو حيث اعتمدت طريقته على ملاحظة العمليات الإنتاجية بدقة، وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفراغهم، وكما لاحظ سلوك الجماعات الصغيرة من العمال، واستمع إلى أحاديثهم، كما وضع خطة لكشف آثار يوم العمل القصير الذي تتخلله فترات الراحة، يتناول أثنائها العمال المرطبات والشاي، فوجد أن معدل العمل قد زاد والتعاون قد صار أقوى كما أكد على ضرورة تحسين العلاقة بين العمال، لأن توفير الجو المناسب يؤدي إلى استقرارهم في عملهم وكذا تحسين أدائهم، وهذا تأكيدا على نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في التحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.<sup>1</sup>

02-02- نظرية الإدارة العلمية:

إن فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي لمقاومة مشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، ويعتقد "تايلور" أن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على مكافأة، ومن ثمة فإن مفهوم العمل يتركز على ثلاث محاور وهي:

الأول: الاستمرار.

الثاني: الإنتاج.

<sup>1</sup> عطابي عصام، مرجع سابق، ص 75.

الثالث: الأجر.

ولقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية والتي يتألف منها العمل، وحينها كان يكتشف إن هناك طريقة مثلى وحيدة لأداء عملية من العمليات الإنتاجية كان يفرضها فرضا على من يختارهم على العمال أثناء تدريبهم، وبذلك أصبح أول من استخدم دراسة الزمن في تحسين أداء.

ولقد قدمت لنا النظرية التaylorية ثلاث مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية في العمل وهي:

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، وتحقيق ذلك بواسطة منح العامل مكافئة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الدورات المختلفة والمحيطه بالعمل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء.<sup>1</sup>

### 03- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

**03-01- الموظف وكفاءته:** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

<sup>1</sup> عطابي عصام، مرجع سابق، ص 76.

**03-02- العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

**03-03- البيئة التنظيمية ومركباتها:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.<sup>1</sup>

#### 04- العوامل المحددة للأداء الوظيفي:

إن الرغبة في التعرف على مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتحكم فيه، ويختلف الباحثون في محددات الأداء بدقة، فهناك من يرى أن السلوك الإنساني هو محدد للأداء الوظيفي، حيث يعتبره محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يعيشه، وبالتالي فالأداء هو نتيجة تفاعل بين عوامل من داخل الفرد وأخرى من محيطه الخارجي، أي أن منظمته تعمل على زيادة الإنتاج ويمكن تحديد عدة عوامل محددة للأداء متداخلة فيما بينها والتي يمكن عرضها كما يلي:<sup>2</sup>

**04-01- الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**04-02- القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

**04-03- إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه.

<sup>1</sup> فرحي ابتسام، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع وديموغرافيا جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر، 2016-2017، ص 47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 48.

### 05- تقييم الأداء الوظيفي والقائمون عليه:

تعتبر عملية تقييم الأداء الأهم وأخطر عملية في نظام إدارة الأداء، لأن المعلومات التي توفرها تستخدم في العديد من العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والتي تسهم بشكل واضح في ترقية الأداء داخل المنظمة، فعملية تقييم الأداء ينبغي أن تتم وفق معايير مضبوطة وعادلة حتى تعطي نتائج ذات مصداقية، وذلك بحسن اختيار السلطة التي توكل إليها مهمة التقسيم، ويمكن ذكر القائمين بعملية تقييم الأداء كما يلي:

**05-01- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً كما أن هذه العملية فهي جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منها والمشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

**05-02- التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه فالزملاء تتوفر لديهم وخبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفية كما تتوفر لديهم الفرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

**05-03- التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

**05-04- التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم في العمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون وحل الصراعات.

**05-05- التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص حيث أن المشرف والزملاء لا تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف و هنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه ومن ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرحي ابتسام، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

## 06- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم، كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

يعتبر تقييم الأداء، أحد الوظائف المتعارف عليها، في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وبغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف على النحو التالي:

**التعريف الأول:** هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى، يستخلص من هذا التعريف، الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

01- أن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

02- أن التقييم يشتمل على الحكم على، نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

**التعريف الثاني:** تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها، تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها، مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. أما هذا التعريف، فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

01- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي، ودون تحيز على جهود العاملين، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.

02- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء، وأسس للمقارنة.

**التعريف الثالث:** عملية التقييم هي عملية دورية، تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه؛ حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة، وأما هذا التعريف، فيبرز الخصائص التالية:

01- عملية التقييم عملية دورية؛ حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك، أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.

02- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومروؤسيه (الخاضعين لعملية التقييم).

03- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنميته الوظيفية (تدريبه، ترقيته، تطوير مساره الوظيفي).

04- عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومروؤسيه؛ مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.<sup>1</sup>

### 07- خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل عملية تقييم العاملين من خلال تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج التقييم تعتبر مدخلات لعدد برامج إدارة الموارد البشرية، مثل الترقية والنقل وغيرها، وتساهم كذلك عملية تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد، وتتم عملية تقييم الأداء الوظيفي وفقاً للخطوات التالية:

**أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل: نوعية العمل المنجز.

التعاون مع الرؤساء والزملاء.

درجة الابتكار في الأداء.

**ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:** هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف، فمن الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المنظمة الواحدة بطريقة تقييم الموظف الإداري تختلف عن المهندس وتختلف عن الوظائف الدينية وهكذا.

<sup>1</sup> أحمد أبو زيد حسن، مقال بعنوان خطوات تقييم الأداء، صفحة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جوان 2011، (<https://hrdiscussion.com/hr64060.html>).

ثالثاً: تدريب المشرفين على التقييم: لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.

رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل:  
الطريقة المستخدمة في التقييم.  
العناصر التي سيركز عليها.  
فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير كمية وكيفية، وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وهذا غير صحيح، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وان يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: على الرئيس أن يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً لرفع كفاءة الأداء مثل:

- الجانب الفني.

- كفاءة الاتصالات.

- اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 08- طرق قياس الأداء الوظيفي:

يمكن ذكرها كما يلي:

08-01- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعاً حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من.

<sup>1</sup> مقال بعنوان خطوات تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013،

(<https://hrdiscussion.com/hr64060.html>)

**08-02- طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

**08-03- طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقويم الدوري.

**08-04- طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

**08-05- طريقة التقويم المكتوب:** هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

**08-06- طريقة التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه.

**08-07- طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء.<sup>1</sup>

## 09- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> فرحي ابتسام، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 50.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً وراضياً، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين لما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار لتقويم الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

**09-01- صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

**09-02- ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

**09-03- التمييز:** ونعني به درجة حساسية المقياس لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

**09-04- سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>1</sup>

### 10- خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي:

لكي يكون الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأهداف المرجوة منه يجب توفر عدداً من الخصائص ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين، وأن عدداً من المتغيرات يجب أن يشملها هذا النظام، وفيما يلي نذكر أهم هذه الخصائص وهي:

- أن يكون التقويم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

- أن يعتمد التقويم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها

<sup>1</sup> عطاوي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، مرجع سبق ذكره، ص 101-

- أن يعي الرؤساء مسئولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزعات ويتعاملوا مع جميع المرعوسين بكل تجرد ومصداقية قدر ما أمكنهم.
  - أن يُشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقويم ويتلمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.
  - أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقويم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة، ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعاً لتعدد المستويات أو المهن.
  - أن يشمل التقويم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة وبالمنظمة، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الجوانب.
  - نوع الأداء وكمه سواء كان ذلك متمثلاً بمنتجات أو خدمات يتم قياسها بعدد الوحدات المنتجة أو الأفراد المقدمة لهم الخدمة.
  - الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة وللصلحة العامة في التصرف والسلوك.
  - احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجداول ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما.
  - القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وفي الابتكار والتجديد.
  - العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وزبائنه.
  - الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.
- ومن أحدث خصائص التقويم الجيد للأداء كما يرى جاري روبرت أن تعطى الفرصة للعاملين كي يشاركوا في عمليات تقويم الأداء، وفقاً لدراسة نشرها عام 2003 معتمداً على النتائج التي توصلت لها سبع وعشرون دراسة سابقة حول هذا الموضوع. وانتهى إلى أن إيجابيات هذه المشاركة تتمثل ما يلي:
- أ - أنها تقوي الدوافع الذاتية لدى الأفراد لتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم.
  - ب- أنها تسهم في تحقيق التغذية العكسية التي تعرف العاملين بنقاط القوة والضعف لديهم.
  - ج- أنها تشجعهم على المطالبة بالمستلزمات والظروف المطلوبة والملائمة لرفع مستوى أدائهم.

د- تنمي لديهم روح الثقة والاعتمادية ورفع المعنوية طالما أنهم موضع اهتمام، وصوتهم يمكن أن يصل لمن يشارك معهم في التقويم.

هـ- أنها تمكنهم من تقديم انتقاداتهم وشكاواهم عن الثغرات والممارسات السلبية التي قد تصدر من رؤسائهم بين الحين والآخر.

و- أن العاملين وحدهم هم القادرون على وصف وتقييم بعض المهام والأعمال غير القابلة للملاحظة أو لعيان رؤسائهم وأن مشاركتهم ستخرج هذه المهام والإنجازات لكي لا تهمل في عمليات التقويم مما يولد الإحباط واليأس لدى الذين قاموا بها خاصة حين تكون هذه المهام ذات قيمة وفائدة للمنظمة وللعمل.

ز- أن هذه المشاركة تنمي لديهم الميل نحو الموضوعية للحكم على أنفسهم وعلى الآخرين وتضعهم أمام تجربة يعيشون خلالها أحاسيس من يشعرون بالظلم حين يتم تقييمهم دون الاعتماد على معلومات دقيقة وواقية.

ح- أن المشاركة تقلل من النزاعات والخلافات وروح العداء والكراهية حين يتم التقييم من جانب واحد، كما تقلل من الشكاوى والتظلمات التي كثيراً ما يرفعها المرؤوسون ضد رؤسائهم.<sup>1</sup>

## 11- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن ذكر أهم الأهداف وفقاً لما يلي:

**تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

**تحسن الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين ما لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها و هو يؤدي إلى تطورها و تحسينها.

<sup>1</sup> مقال بعنوان خصائص تقييم الأداء الجيد، صفحة الموسوعة المدرسية، 2015 ،

([https://bohotti.blogspot.com/2014/09/blog-post\\_662.html](https://bohotti.blogspot.com/2014/09/blog-post_662.html))

اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدتها: إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

إنجاز عملية النقل والترقية: يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عليا.

تقييم المشرفين والمديرين: يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم.

## 12- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- يمكن ذكر أهم أهداف التقييم الموضوعي للأداء على النحو الآتي:
- قياس كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.
- كفاءة سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.
- تحديد كفاءة سياسات التدريب، وتقدير الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد.
- توطيد العلاقة بين المرؤوسين ومشرفيهم.

- إمام الأفراد بنواحي القصور في أدائهم، والتي تحتاج إلى تدريب.<sup>1</sup>

### 13- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

تتم عملية التقييم بواسطة العنصر البشري الذي يمكن أن يتعرض للخطأ مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وأخطاء في نتائج عملية التقييم من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية، وهو تقييم أداء الموظفين، ومن بين الأخطاء التي تقف عائقاً أمام التقييم الجيد ما يلي:

- وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا: من أهم الأخطاء الشائعة حول تقييم الأداء هو الاعتقاد بأن الموظف كلما ارتقى في سلم الوظيفي كلما قلت فرص التقييم على عكس الموظف المبتدئ الذي تتاح له الفرص الجيدة للتقييم وهذا لزيادة خبراتهم، وأكد أصحاب هذا الرأي ذلك بادعائهم عدم وجود معلومات عن مستوى كبار الموظفين، وقد يكون هذا صحيحاً لحد ما، لكن من ناحية أخرى قد يؤدي هذا إلى عدم معرفة الموظف ذو الدرجة العليا لكيفية النظر لأدائه من قبل الآخرين، وثم يسود جو من الشك والارتباك الذي يعود بالسلب على أداء فعال.

- عدم وضوح معايير الأداء: فعلى سبيل المثال طريقة التدرج البياني سوف يؤدي التقييم غير عادل، ويرجع ذلك إلى تعدد تفسيرات صفات ودرجات الجدارة، ولتوضيح هذه المشكلة يجب أن يتضمن النموذج عبارات وصفية مثل صفة الجودة والدقة والرضا عن العمل وصفة الإنتاجية وحجم وكفاية الإنتاج.

- الميل نحو الوسط في التقييم: يحدث هذا الخطأ عندما يميل المشرف أو المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو متميز لبعض العاملين، ويحدث هذا بسبب نقص المعرفة لسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة اللين نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما في حالة الميل إلى الشدة فهو على عكس اللين ومن أهل أسباب التضخيم ما يلي: (تمكين الموظف من الحصول على علاوة الجدارة - رغبة المقيم في تجنب وضع نفسه أو إدارته أمام الإدارات الأخرى - تجنب الدخول في صراعات مع العاملين) أما عن أسباب تخفيض الأداء نذكر ما يلي: (رغبة المقيم في أن يؤكد من هو المشرف أو

<sup>1</sup> خصائص تقييم الأداء الجيد، مرجع سابق، ص 100.

المسؤول في الإدارة أو في القسم - أن يكون هناك دليل مكتوب - إرسال رسالة للموظف بأنه من الأفضل له ترك العمل).

- خطأ الوقوع في التحيز الشخصي: إن للتحيز الشخصي آثار سلبية على عملية التقييم، فقد يكتب المدير تقريراً جيداً عن أداء أحد الموظفين خلال فترة معينة لأسباب نفسية أو اجتماعية، وهذا يكون إما معه أو ضده وبذلك سوف يكون هناك تأثير كبير على عملية التقييم، ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقياس أو معيار موضوعي للتقييم أو في حالة صعوبة تطويره.

- الميل إلى التقييم العشوائي: هنا لا يهتم المقيم لمراعاة الدقة في تقديراته للأفراد، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متميز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين، وللتغلب على المشكلات السابقة يجب اختيار أسلوب التقييم الصحيح من خلال تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم، الحد من ضغوط النقابات العمالية على نظم تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عطاوي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، ص 95.

### خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا لهذا الفصل اتضح جليا أن للأداء الوظيفي الأهمية الكاملة داخل المنظمة، باعتباره ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو المنظمة وفشلها، وقد لقي هذا المفهوم اهتماما واسعا من قبل الباحثين في مختلف المجالات الاجتماعية والإدارية والنفسية، وهذا ما جعل المنظمات تولي أهمية قصوى لمواردها البشرية من خلال توفير كل الشروط اللازمة من أجور وحوافز مادية ومعنوية.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

01- مجالات الدراسة

- المجال المكاني

- المجال الزمني

- المجال البشري والتنظيمي

02- المنهج وأدوات الدراسة الميدانية

- منهج الدراسة

- أدوات جمع البيانات

أ - الملاحظة

ب - المقابلة

ج - الاستمارة

03- عينة الدراسة وخصائصها

- عينة الدراسة

- خصائصها

04- الفرضيات وتحليل بياناتها

- الفرضية الأولى وتحليل بياناتها

- الفرضية الثانية وتحليل بياناتها

05- نتائج الدراسة

- خاتمة

تمهيد:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار تليجي بالأغواط، من الكليات المساهمة في تكوين الطلبة في عديد من المجالات الهامة، خصوصا وأنها تضم الدراسات التاريخية والأثرية وعلوم الإعلام والاتصال والعلوم الإسلامية، كما أنها تسعى جاهدة تنمية كفاءات وقدرات الطلبة في المجالات المذكورة سلفا، وسنتناول في هذا الفصل دراسة هذه الكلية كمنظمة تحتوي هيكلًا تنظيميًا، صالحًا ل طرح موضوع تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح متبعين الخطة التالية:

- مجالات الدراسة
- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري والتنظيمي.
- المنهج وأدوات الدراسة الميدانية:
- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- أ- الملاحظة
- ب- المقابلة
- ج - الاستمارة
- عينة الدراسة وخصائصها:
- عينة الدراسة
- خصائصها
- الفرضيات وتحليل بياناتها.
- الفرضية الأولى وتحليل بياناتها.
- الفرضية الثانية وتحليل بياناتها.
- نتائج الدراسة.
- خاتمة.

### 01- مجالات الدراسة:

انقسمت مجالات الدراسة إلى ثلاثة مجالات وهي:

#### 01-01- المجال المكاني:

قبل أن يتم التطرق إلى المجال المكاني وتقديم المؤسسة المستقبلية (كلية العلوم الإنسانية)، وجب تقديم جامعة عمار ثلجي بالأغواط، بصفتها الهيئة المركزية التي تضمن عديد الكليات وعليه تم تقديمها على النحو التالي:

#### 01-01-01- جامعة عمار ثلجي:

أنشأت جامعة عمار ثلجي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001؛ حيث مرت قبل أن تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل، فمن المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني الذي أنشئ بموجب المرسوم رقم: 86-165 المؤرخ في 18 أوت 1986 في إطار إثراء الخريطة الجامعية الجزائرية وتجسيد سياسة لامركزية التعليم العالي، التي تنتهجها الدولة منذ الثمانينات، أين ضمت في هذه المرحلة التخصصات التالية: ليسانس إلكترونيك، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية، وفي سنة 1997 حولت إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم 97-157 المؤرخ في 10 ماي 1997 حيث تميزت هذه المرحلة بوضع تعليم من المستوى الخامس (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) وتطوير التعليم في التدرج بفتح فروع وتخصصات جديدة، ثم في الأخير إلى جامعة بموجب المرسوم المذكور أعلاه (رقم: 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-260 المؤرخ في 29 أوت 2004) وهي تحمل اسم المجاهد علي ثلجي المدعو عمار.

#### 01-01-02- كلية العلوم الإنسانية:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة كلية فنية انبثقت عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سابقا، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل: 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي عرفتتها الجامعة. تقع بحي المحافير بالأغواط، يحدها من الجهتين الشمالية والغربية أحياء سكنية، ومن الجهة الشرقية كلية الطب أما من الجهة الجنوبية فتحدها كليتي العلوم الاجتماعية وكلية البيولوجيا.

تتوفر الكلية على العديد من التخصصات موزعة كما يلي:

أ- مرحلة ليسانس LMD:

- الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- الشعبة: العلوم الإنسانية: تضم تخصصات: التاريخ العام - علوم الإعلام والاتصال/اتصال.

- الشعبة: العلوم الإسلامية: تضم التخصصات التالية: العلوم الإسلامية / الفقه وأصوله.

تجدر الإشارة إلى أن هذه التخصصات مفتوحة للسنة الجامعية 2017/2018

بموجب قرارات اللجنة الوطنية البيداغوجية لميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية CPND .

ب- مرحلة الماستر LMD:

الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الشعبة: العلوم الإنسانية: وتضم التخصصات التالية: تاريخ الحضارات القديمة - تاريخ

المشرق الإسلامي - تاريخ المغرب العربي المعاصر - اتصال وعلاقات عامة.

الشعبة: العلوم الإسلامية: وتضم تخصص: الفقه وأصوله.

01-02- المجال الزمني:

الدراسة النظرية بدأت منذ شهر نوفمبر 2021 عقب الموافقة على الموضوع من طرف

الأستاذ المشرف واللجنة العلمية، وقد قمنا في هذه المرحلة بتحديد الإشكالية وفرضياتها

بالإضافة إلى الإطار النظري للبحث والذي تضمن فصول الدراسة أين دام ذلك إلى غاية بداية

شهر ماي 2022، أين تمت زيارة الكلية على مرحلتين موزعتين على التوالي:

المرحلة الأولى: امتدت من تاريخ: 2022/05/16 إلى غاية تاريخ: 2022/05/18، حيث

كانت بمثابة دراسة استطلاعية للكلية والمرافق الإدارية التابعة لها، أين تم في البداية استقبالننا

من طرف عميد الكلية على مستوى مكتبه، الذي بدوره قام باستفسارنا عن موضوع الدراسة وكذا

مجتمع البحث الذي تستهدفه الدراسة، بالإضافة إلى المجال الزمني الذي ستنتم فيه، وبعد

إعطائنا الموافقة قام هذا الأخير بتاريخ: 2022/05/17 بتكليف كل من الأمين العام ورئيس

مصلحة المستخدمين بالكلية من أجل تسهيل عملية التريص من خلال اتخاذ بعض الإجراءات،

على رأسها وضع نسخة من الهيكل التنظيمي للكلية تحت تصرفنا لغرض التعرف على التدرج

الهرمي لإدارة الكلية وكذا المصالح المراد زيارتها خلال هذه الدراسة.

المرحلة الثانية: 2022/05/19 إلى غاية تاريخ: 2022/06/09، والتي تمثلت في مرحلة إجراء المقابلات مع رؤساء المصالح وتوزيع الاستمارات عليهم، الذين بدورهم قاموا بالإجابة عن الأسئلة الكتابية التي تضمنتها استمارة الدراسة، بالإضافة إلى إفادتنا ببعض الشرح بخصوص مهامهم على رأس المصالح التي يشرفون على تسييرها.

### 01-03- المجال البشري والتنظيمي:

يمكن تقديم هذا المجال على شكل أرقام موضحة كما يلي:

- العدد الإجمالي للطلبة هو (3930) موزعين كالتالي:

- ليسانس: 2727

- ماستر: 1203

- دكتوراه: 66

- العدد الإجمالي للعمال هو (144) موزعين كالتالي:

عدد العمال الدائمين: 66

عدد العمال المتعاقدين: 10

- العدد الإجمالي للأساتذة: 68

مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "أ": 15

مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "ب": 11

مجموع الأساتذة المساعدين قسم "أ": 20

مجموع الأساتذة المساعدين قسم "ب": 16

عدد الأساتذة: 06

وبما أن دراستنا اقتصرنا على مجتمع بحث يضم رؤساء المصالح فقط، تم زيارة (18) مصلحة أين تمت مقابلة رؤساء المصالح بها.

### 02- المنهج وأدوات الدراسة الميدانية:

#### 02-01- منهج الدراسة:

إن الهدف الأساسي من الدراسات السوسولوجية هو إظهار العلاقات الاجتماعية من ضوء وضعيات اجتماعية معينة، بإتباع مجموعة من القواعد التي تم وضعها لتفسير وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة المراد دراستها، وتتمثل هذه القواعد في المنهج المتبع في هذه الدراسة، ويمكن

تقديم المنهج على أنه الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة.

وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع، كون هذه الأخيرة هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم والملائم، كون دراستنا بمثابة محاولة كشف تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح، بكلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم للدراسة، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر، كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على حقائق وبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها، للوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".

#### 02-02- أدوات جمع البيانات:

تشكل أدوات جمع البيانات الوسائل التي يعمل بواسطتها الباحث على إدراك الواقع ودراسته وفهمه، وهي تكتسي أهمية خاصة وأساسية في عملية جمع المادة العلمية الدقيقة، وباعتبار أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على المقابلة والملاحظة والاستمارة كمصدر أساسي لجمع البيانات النظرية والميدانية، فقط تم الاستعانة بهذه الأدوات لجمع البيانات الميدانية خلال هذه الدراسة نذكرها كما يلي:

#### 02-02-01- الملاحظة:

تعرف على أنها المشاهدة الدقيقة للظاهرة مع الاستفادة من أساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وقد اعتمدنا أسلوب الملاحظة بدون مشاركة خلال زيارتنا للكلية، حيث لاحظنا أن جميع الموظفين عامة ورؤساء المصالح خاصة ملتزمون بأداء مهامهم وفقا لقيم التعاون والالتزام بالمواعيد، كما لمسنا أن هناك روح جماعية داخل الكلية مما يسهل أداء المهام داخلها.

#### 02-02-02- المقابلة:

تعرف على أنها إحدى تقنيات التحقق المباشر، تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة وجماعية في بعض الأحيان، وتهدف إلى التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين الذين تمنح لهم الحرية في الإجابة، وتمت الاستعانة بأداة المقابلة لأنها تسمح للمبحوث التحدث

بطلاقة، مما يسمح بالحصول على معطيات كيفية هامة من حيث المعاني، حيث ساعدتنا على الحصول على كم كبير من معلومات.

### 02-02-03- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة تقنية مباشر النقص العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بالسحب الكمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، والهدف من استعمال هذه الأداة أساسا هو معرفة مدى تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح بكلية العلوم الإنسانية، وهذا من خلال الوقوف على مؤشرات منها (الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الولاء المهني، الانضباط واحترام مواعيد العمل، التعاون، الاتصال داخل الكلية)، حيث تم تصميم الاستمارة بناء على مجموعة من الأسئلة مغلقة ونصف مغلقة، بلغ عددها ستة وثلاثون (36) سؤالا، مقسمين على محورين (02) رئيسيين هما:

#### المحور الأول: يضم البيانات الشخصية:

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تخص البيانات الشخصية للمبحوثين، بلغ عددها ستة (06) أسئلة من أجل الحصول على وصف للدراسة من حيث ( الجنس - السن - الحالة العائلية - المستوى التعليمي - المنصب - الأقدمية المهنية).

المحور الثاني: يضم فقرات الاستبيان: وبدوره ينقسم إلى قسمين متباينين هما:

**01- قسم خاص بالالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح:** ضم هذا القسم عشرة (10) أسئلة من 01 إلى 10 تدور حول مؤشرات كل من (الانضباط واحترام مواعيد العمل - الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة - الأداء المهني - الرضا الوظيفي الاتصال الداخلي وعلاقات العمل - الأجر).

**02- قسم خاص القيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح:** ضم هذا القسم عشرون (20) سؤالا تدور حول مؤشرات كل من (الاستعداد والقدرات - تحقيق الأهداف الخاصة - فرص تطوير القدرات والكفاءات - التركيز على العمل والانجاز كقيمة - تطابق قيم العمال مع ثقافة المؤسسة - التعاون والروح الجماعية وتنظيم داخل المؤسسة - العدل والمساواة - الاهتمام بوجهات نظر العمال).

03- عينة الدراسة وخصائصها:

03-01- عينة الدراسة:

تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، كونها تسمح بالحصول على حالات متعددة من المعلومات المطلوبة، وبالرجوع إلى ما يقتضيه موضوع الدراسة الهادف إظهار تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح، ونظرا لأن مجتمع البحث يتكون من عدد قليل من رؤساء المصالح بالكلية بلغ عددهم ثمانية عشر (18) مبحوثا، تم اللجوء إلى أسلوب المسح الشامل للتمكن من الحصول على بيانات مضبوطة ودقيقة.

03-02- خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
61.1%	11	ذكر	الجنس
38.9%	07	أنثى	
100%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أنه من بين 18 مبحوث، هناك نسبة 61.1 % من الذكور مقابل نسبة 38.9 % من الإناث من العينة، مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في منصب رئيس مصلحة بإدارة الكلية، ويرجع هذا حسب الملاحظة إلى الطابع السوسولوجي لمجتمع البحث الذي تتواجد به الكلية، والذي لا يقبل خروج المرأة لاعتبارات ثقافية خاصة، وكذلك عدم إقبال العنصر النسوي على هذا النوع من المناصب نظرا للالتزامات العائلية خصوصا وأن منصب رئيس مصلحة يستدعي الحضور الدائم والمستمر.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	01
	[40 – 31]	09
	[50 – 41]	06
	أكثر من 51 سنة	02
المجموع	18	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ: (18) من المبحوثين متباينة، حيث نجد الفئة العمرية المحصورة ما بين [40-31] سنة تمثل نسبة 50 % وهي أكبر نسبة من بين الفئات المهنية، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة ما بين [50-41] سنة بنسبة 33.3 %، ثم الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بنسبة 11.1 %، وأخيرا الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 5.6 %.

ويمكن تبرير هذا التفاوت في الفئات العمرية، من خلال القول أن الفئة العمرية الأكثر حضورا هي فئة الشباب كون الكلية حديثة النشأة، كما يعود ذلك لسياسة التوظيف التي تنتهجها إدارة الكلية من خلال تقليد المناصب الإشرافية للشباب لضمان الديمومة والاستمرارية، وإعطاء الفرصة لهؤلاء الموظفين لتقلد المنصب لأكثر مدة ممكنة، بالإضافة إلى أن عملية التوظيف تتطلب حيازة شهادات جامعية وهو ما قد لا نجده عند فئة الكهول الذي في الغالب ذوو مستويات دراسية لمرحلة الثانوي.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
16.7%	03	أعزب - عزباء	الحالة العائلية
83.3%	15	متزوج (ة)	
00%	00	مطلق (ة)	
00%	00	أرمل (ة)	
100%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن البيانات حسب الحالة العائلية اقتصرت على فئتين فقط، الأولى فئة المتزوجين بنسبة 83.3 %، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الفئات الأخرى، تليها فئة العزاب بنسبة 16.7 %، بينما جاءت كل من فئة مطلق وأرمل بنسبة متساوية مثلت 00 %.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين متزوجين، وهذا يعود إلى ثقافة مجتمع العينة الذي يعتمد في الغالب على الزواج خلال الفترة السنية ما بين 25 سنة إلى 35 سنة، بالإضافة إلى توفر عنصر الاستقرار المهني لدى المبحوثين وهو ما شجعهم على الزواج.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	00
	متوسط	00
	ثانوي	01
	جامعي	17
المجموع	18	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي بين أن فئة الجامعيين حازت على أعلى نسبة وهي 94.4 %، تليها فئة ذوو المستوى الثانوي بنسبة 5.6 %، فيما انعدم وجود فئتي كل من ابتدائي ومتوسط أين جاءتا بنسبة متساوية مثلت 00 %.

ونستج من خلال نتائج هذا الجدول أن هناك تخطيط محكم من طرف إدارة الموارد البشرية بالكلية، يتميز برؤية واضحة وموجهة، من خلال اعتماد مستوى الجامعي على تقلد منصب رئيس مصلحة، وهو ما يمثل السياسة الرشيدة في الاستثمار في الكفاءات والعلمية لدى الموظفين.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
11.1%	02	تنفيذ	المنصب
22.2%	04	تحكم	
66.7%	12	إطار	
100%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ فئة الإطارات مثلت أعلى نسبة بـ: 66.7 %، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22.2 %، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11.1 %.

يمكن تفسير نتائج الجدول أن سبب تفوق فئة الإطارات في تقلد المناصب يرجع لطبيعة عمل إدارة الكلية، الذي يتميز بأسلوب التسيير المحض ولا يعتمد على الإنتاج كالمصانع والمؤسسات الخدمية التي تستدعي توفر أعوان التنفيذ بنسب تفوق الإطارات.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
11.1%	2	أقل من 05 سنوات	الأقدمية المهنية
33.3%	6	[10-06]	
38.9%	7	[15-11]	
11.1%	2	[20-16]	
5.6%	1	أكثر من 21 سنة	
100%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن توزيع المفردات حسب فئات الأقدمية المهنية جاء باحتلال فئة ما بين [11-15] سنة للمرتبة الأولى بنسبة 38.9 %، تليها فئة ما بين [06-10] سنة بنسبة 33.3 %، ثم جاءت الفئة الأقل من 05 سنوات والفئة ما بين [16-20] سنة متساويتان بنسبة 11.1 % لكل منهما، ثم الفئة الأكثر من 21 سنة بنسبة 5.6 %.

نستنتج أن هذا التقارب بين الفئة ما بين [11-15] سنة، والفئة ما بين [06-10] سنة، راجع إلى حداثة نشأة الكلية وكذا توفر عنصر الشباب ذوو المستويات الجامعية، مما منح الفرصة لهؤلاء بتقلد مناصب رؤساء مصالح، بالإضافة إلى التخطيط من طرف إدارة الكلية للحفاظ على العنصر البشري المتخصص والمتكون ذو المستوى العلمي المناسب.

الجدول رقم (07): يوضح اختبار الثبات للدراسة الميدانية

اسم المتغير	عدد العبارات	حجم العينة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح	10	18	71.5%
المحور الثاني القيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح	18	18	85.6%
المعدل العام لمعامل الثبات ألفا كرونباخ	28	18	87.8%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن جميع معاملات الثبات مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً.

الجدول رقم (08): يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	الإجابة على الأسئلة
1	نعم
2	لا
3	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب لترميز الإجابات

تم اعتماد الجدول رقم (08) من أجل ترميز نوع الإجابات، أين تم اتخاذ رقم 1 للإجابة ب (نعم)، الرقم 2 للإجابة ب (لا) والرقم 3 للإجابة ب (أحيانا)، حتى يتم إضفاء الكمية على الدراسة.

#### 04- الفرضيات وتحليل بياناتها:

##### 04-01- الفرضية العامة:

- تؤثر القيم التنظيمية تأثيرا إيجابيا على رؤساء المصالح من حيث الأداء الوظيفي.  
من أجل تحليل الفرضية العامة وجب تحليل الفرضيتين الفرعيتين كما يلي:

##### 04-01-01- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح.

الجدول رقم (09): التكرارات، المتوسط الحسابي، الوسيط الحسابي، المنوال، الانحراف المعياري، التباين، درجة الموافقة واتجاه التقييم، لمحور الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح

الرقم	العبارات	التكرارات			المتوسط الحسابي	الوسيط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
		نعم	لا	أحيانا							
01	أحضر إلى العمل في الموعد المحدد	17	00	01	1,11	1,11 <sup>a</sup>	1	,471	,222	عالي	إيجابي
02	أخرج من عملي قبل الموعد المحدد	00	11	07	2,39	2,39 <sup>a</sup>	2	,502	,252	عالي	إيجابي
03	أتغيب عن عملي	00	11	07	2,39	2,39 <sup>a</sup>	2	,502	,252	عالي	إيجابي
04	أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	14	00	04	1,44	1,44 <sup>a</sup>	1	,856	,732	عالي	إيجابي
05	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي	15	00	03	1,94	1,93 <sup>a</sup>	1	,767	,588	عالي	إيجابي
06	هناك استعداد لدى العاملين لإحداث التغيير ورفع الأداء الوظيفي	08	00	10	1,78	1,73 <sup>a</sup>	3	1,023	1,046	متوسط	محايد
07	ألتزم بأوامر مسؤولي داخل العمل	15	00	03	1,56	1,56 <sup>a</sup>	1	,767	,588	عالي	إيجابي
08	راض عن نمط العلاقات الداخلية لعملي	13	00	05	1,33	1,33 <sup>a</sup>	1	,922	,850	عالي	إيجابي
09	الراتب الذي ألقاه مناسب لطبيعة العمل	07	08	03	2,11	2,11 <sup>a</sup>	2	,732	,536	أدنى	سلبى
10	الراتب الذي ألقاه مناسب لما أقدمه من عمل	05	09	04	1,33	1,33 <sup>a</sup>	2	,725	,526	أدنى	سلبى

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (09)، الخاص بالمحور المتعلق بالالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح، جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,11 وانحراف معياري 471، وتباين 222، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يحضرون إلى عملهم في الوقت المحدد، جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,94 وانحراف معياري 767، وتباين 588، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح أعمالهم، جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,56 وانحراف معياري 767، وتباين 588، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن هناك التزام كبير بأوامر المسؤول داخل العمل، لدى أفراد العينة، جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1,44 وانحراف معياري 856، وتباين 732، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1,33 وانحراف معياري 922، وتباين 850، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة راضون عن نمط العلاقات الداخلية للعمل، جاءت الفقرة الثانية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,39 وانحراف معياري 502، وتباين 252، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة ملتزمون بمواعيد العمل ولا يخرجون قبل الوقت المحدد، جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,39 وانحراف معياري 502، وتباين 252، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة لا يتغيبون عن عملهم، جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1,33 وانحراف معياري 725، وتباين 526، بدرجة موافقة دنيا واتجاه تقييم سلبي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون بأن الراتب الذي يتلقونه غير مناسب لما يقدمونه من عمل، جاءت الفقرة التاسعة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,11 وانحراف معياري 732، وتباين 536، بدرجة موافقة دنيا واتجاه تقييم سلبي، وهذا يعني أن هناك تقارب بين أفراد العينة الذين يرون بأن الراتب الذي يتلقونه مناسباً لطبيعة العمل الذي يقومون به والذين يرون بأنه غير مناسب، جاءت الفقرة السادسة في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 1,78 وانحراف معياري 1,023 وتباين 1,046 بدرجة موافقة متوسطة واتجاه تقييم محايد، وهذا يعني أنه نادراً ما يكون هناك استعداد

لدى أفراد العينة لإحداث التغيير ورفع الأداء، عليه نستنتج أن هناك تأثير إيجابي للالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي لأفراد العينة المبحوثين.

04-01-02- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر القيم التنظيمية تأثيراً إيجابياً على علاقات العمل لرؤساء المصالح.

الجدول رقم: (10) التكرارات، المتوسط الحسابي، الوسيط الحسابي، المنوال، الانحراف المعياري، التباين، درجة الموافقة واتجاه التقييم، لمحور القيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح

الرقم	العبارات	الأجوبة			المتوسط الحسابي	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة	إتجاه التقييم
		نعم	لا	أحياناً							
01	يتماشى العمل الذي أقوم به مع استعداداتي وقدراتي	14	01	03	1,39	1,00	1	,778	,605	عالي	إيجابي
02	المؤسسة التي أعمل بها تحقق أهدافي الخاصة	04	09	05	2,06	2,00	2	,725	,526	أدنى	سلبى
03	تنظر المؤسسة إلى العامل كمورد هام له قيمة	05	04	09	2,22	2,50	3	,878	,771	متوسط	محايد
04	تركز المؤسسة على العمل والإنجاز كقيمة	13	02	03	1,44	1,00	1	,784	,614	عالي	إيجابي
05	تتوافق قيمي السائدة مع ثقافة المؤسسة التي أعمل بها	09	02	07	1,89	1,50	1	,963	,928	عالي	إيجابي
06	هناك روح جماعية وتنظيم داخل العمل	12	01	05	1,61	1,00	1	,916	,840	عالي	إيجابي
07	تتيح المؤسسة فرص تطوير القدرات والكفاءات للموظفين	08	04	06	1,89	2,00	1	,900	,810	عالي	إيجابي
08	هل شاركت في تریصات أو استفدت من دورات تكوينية؟	12	06	/	1,33	1,00	1	,485	,235	عالي	إيجابي
09	تولي المؤسسة اهتماماً لأراء العاملين وتدمجهم في اتخاذ القرار	05	04	09	2,22	2,50	3	,878	,771	متوسط	محايد
10	هناك عدل ومساواة في اتخاذ الإجراءات الإدارية من طرف المؤسسة	07	02	09	2,11	2,50	3	,963	,928	متوسط	محايد

11	وجود مساعدة من رئيسي المباشر في حل صعوبات عملي	12	02	04	1,56	1,00	1	,856	,732	عالي	إيجابي
12	هناك اتصال بيئي وبين الموظفين داخل المؤسسة التي أعمل بها	14	01	03	1,39	1,00	1	,778	,605	عالي	إيجابي
13	أعاون مع زملائي داخل العمل	16	00	02	1,22	1,00	1	,647	,418	عالي	إيجابي
14	أتنفق مع زملائي في العمل	13	00	05	1,56	1,00	1	,922	,850	عالي	إيجابي
15	هناك سهولة في رفع انشغالاتي إلى الإدارة العليا	11	01	06	1,72	1,00	1	,958	,918	عالي	إيجابي
16	هناك اتصالات مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين	13	00	05	1,56	1,00	1	,922	,850	عالي	إيجابي
17	يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل	07	02	09	2,11	2,50	3	,963	,928	متوسط	محايد
18	تهتم إدارة المؤسسة بوجهات نظر العمال في العمل	05	01	12	2,39	3,00	3	,916	,840	متوسط	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (10)، الخاص بالمحور المتعلق القيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح، جاءت الفقرة الثالثة عشر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,22 وانحراف معياري 647، وتباين 418، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يتعاونون مع زملائهم داخل العمل، جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,39 وانحراف معياري 778، وتباين 605، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن العمل الذي يقومون به يتماشى مع

استعداداتهم وقدراتهم، جاءت الفقرة الثانية عشر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,39 وانحراف معياري 778، وتباين 605، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون وجود اتصال بينهم وبين الموظفين داخل المؤسسة التي يعملون بها، جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1,44 وانحراف معياري 784، وتباين 614، بدرجة موافقة عالي واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، جاءت الفقرة الرابعة عشر في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1,56 وانحراف معياري 922، وتباين 850، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يتفقون مع زملائهم في العمل، جاءت الفقرة السادسة عشر في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1,56 وانحراف معياري 922، وتباين 850، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن هناك اتصالات مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، جاءت الفقرة السادسة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1,61 وانحراف معياري 916، وتباين 840، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن هناك روح جماعية وتنظيم داخل العمل، جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1,33 وانحراف معياري 485، وتباين 235، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة شاركوا في تریصات واستفادوا من دورات تكوينية، جاءت الفقرة الحادية عشر في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1,56 وانحراف معياري 856، وتباين 732، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يقرون بوجود مساعدة من رئيسهم المباشر في حل صعوبات عملهم، جاءت الفقرة الثامنة عشر في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,39 وانحراف معياري 916، وتباين 840، بدرجة موافقة متوسطة واتجاه تقييم محايد+، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون بأن إدارة المؤسسة نادرا ما تهتم بوجهات نظر العمال في العمل، جاءت الفقرة الخامسة عشر في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 1,72 وانحراف معياري 958، وتباين 918، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن هناك سهولة في رفع انشغالهم إلى الإدارة العليا، جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2,06 وانحراف معياري 725، وتباين 526، بدرجة موافقة دنيا واتجاه تقييم سلبي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة لا يعتبرون أن المؤسسة التي يعملون بها تحقق أهدافهم الخاصة، جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2,22

وانحراف معياري 878، وتباين 771، بدرجة موافقة متوسطة واتجاه تقييم محايد، وهذا يعني أن نصف أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة لا تنظر إلى العامل كمورد هام له قيمة، جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 1,89 وانحراف معياري 963، وتباين 928، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن قيمهم السائدة تتوافق مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها، جاءت الفقرة التاسعة في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2,22 وانحراف معياري 878، وتباين 771، بدرجة موافقة متوسطة واتجاه تقييم محايد، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون بأنه غالباً ما تولي المؤسسة اهتماماً لآراء العاملين وتدمجهم في اتخاذ القرار، جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 2,11 وانحراف معياري 963، وتباين 928، بدرجة موافقة متوسطة واتجاه تقييم محايد، وهذا يعني أن هناك تقارب بين أفراد العينة الذين يرون بأنه هناك عدل ومساواة في اتخاذ الإجراءات الإدارية من طرف المؤسسة والذين يرون عكس ذلك، جاءت الفقرة السابعة عشر في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 2,11 وانحراف معياري 963، وتباين 928، بدرجة موافقة متوسطة واتجاه تقييم محايد، وهذا يعني أن البعض من أفراد العينة يقولون بأنه نادراً ما يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل، جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثامنة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي 1,89 وانحراف معياري 900، وتباين 810، بدرجة موافقة عالية واتجاه تقييم إيجابي، وهذا يعني أن نصف أفراد العينة تقريباً يرون بأن المؤسسة تتيح فرص تطوير القدرات والكفاءات للموظفين، وعليه نستنتج أن هناك قيم التنظيمية سائدة داخل الكلية، مثل قيم كل من (الاتصال المفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين، الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، الاتفاق والروح الجماعية، قرب الرئيس من المرؤوسين ومساعدته لهم، سهولة رفع الانشغالات، الاهتمام بوجهات نظر العمال، العدل والمساواة في اتخاذ الإجراءات الإدارية، إتاحة فرص تطوير القدرات والكفاءات لأفراد العينة)، وهذا ما انعكس إيجاباً على أداء الباحثين وأكسبهم استعداداً لتنفيذ الأعمال وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

## 05- نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات الخاصة بالجدول تبين أن نتائج الجدول الأول الخاص بالمحور المتعلق بالالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح، جاءت إيجابية إلى حد بعيد مما يدل على أن قيم كل من (الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من العمل، الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح الأعمال، الالتزام بأوامر المسؤول داخل العمل، الشعور بالانتماء والولاء، الرضا عن نمط العلاقات الداخلية للعمل، توافق الراتب مع طبيعة المهام، الاستعداد لإحداث التغيير ورفع الأداء) انعكست إيجاباً على أفراد العينة المبحوثين، واستطاعت التأثير على الالتزام الوظيفي لديهم الأمر الذي خلق نوعاً من الرضا الوظيفي وساعد على الرفع من مستوى الأداء، أما بخصوص المحور المتعلق بالقيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح، فنلاحظ أن القيم السائدة داخل الكلية أثرت إيجاباً على العلاقات الداخلية للعمل لدى المبحوثين وذلك من خلال ثقافة عقد الاجتماعات الدورية وتبني سياسة اتصالية داخلية مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتسهيل رفع انشغالاتهم والاهتمام بوجهات نظرهم ومساعدتهم في حل صعوباتهم المهنية، وتقسيم المهام بجعل العمل ملائم مع الاستعدادات والقدرات، وبسط قيمة التعاون والروح الجماعية، كما أن سياسة إتاحة فرص تطوير القدرات والكفاءات بتمكين المبحوثين من المشاركة في التريصات والدورات التكوينية، ومحاول تقريب ثقافة المؤسسة من قيمهم السائدة ودمجهم في اتخاذ القرار، والعدل والمساواة في اتخاذ الإجراءات الإدارية أكسبهم استعداداً لتنفيذ الأعمال وفق المقاييس المطلوبة وتطابقها مع الإستراتيجية العامة لإدارة المؤسسة، الأمر الذي سهل من مهمة الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المسطرة سلفاً، والمتمثلة أساساً في النجاح في تكوين أكبر قدر ممكن من الطلبة بمختلف الأطوار.

ويمكن تفسير سبب اهتمام إدارة الكلية بأراء ومقترحات فئة رؤساء المصالح، راجع إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المؤسسة، وبحكم ممارستها للوظائف الإدارية القريبة من العليا، التي تتطلب التخطيط والتنسيق، كما تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة من عندها وذلك لحرصها على سير العمل، ولقد أكد أغلبية المبحوثين أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة عادلة ومتساوية، وذلك بحرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي للعمل.

استنادا إلى ما سبق ذكره، وبالرجوع إلى نتائج تحليل بيانات الجداول، نقول أن هناك ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي وقوية بين المتغير المستقل الأول القيم التنظيمية والمتغير التابع رؤساء المصالح، وعليه يمكننا قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على رؤساء المصالح.

الخاتمة

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري، الأمر الذي جعل العديد من المفكرين والباحثين يعتبرون أن القيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية وثقافة التنظيم، علاوة على كون التنظيم نسق ونظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي إليه، وبالتالي فرغ اللبس عن المفاهيم النظرية يساعد الرؤساء في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يسهل الوصول إلى أهداف المؤسسة كنظام.

لذا فقد نالت القيم بشكل عام وقيم المنظمة بشكل خاص، اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء، كعلم الاجتماع وعلم النفس والتربية والدين والفلسفة والاقتصاد، وذلك لأن لمجموعة القيم التنظيمية الموجودة لدى الأفراد في المنظمات تأثيرا قويا ومباشرا في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، باعتبار أن البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، ويلعب دورا مهما في زيادة أداء العاملين وفعالية المؤسسة، مما ينعكس ذلك على زيادة التزامهم الوظيفي، كما أنه يبقى على النسق مفتوحا خصوصا في العلاقات داخل المنظمة.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

أ- الكتب:

- 01- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر - عمان - الأردن - 2002.
  - 02- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة - مصر، 2005.
  - 03- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007.
  - 04- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2019.
  - 05- محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام - السعودية - 1441-2020.
- ب- البحوث والدراسات الجامعية:
- 01- موزاري محمد، القيم التنظيمية وعلاقتها بانضباط فئة الإطارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2018-2019.
  - 02- فلوس مسعودة، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل - م - د) في علم اجتماع الإدارة والعمل، 2017-2018.
  - 03- عبد الكريم نورة، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي - الجزائر - 2017-2018.
  - 04- حفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة - الجزائر - 2013-2014.
  - 05- عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي جامعة بسكرة - الجزائر - 2009-2010.
  - 06- فرحي ابتسام، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع وديموغرافيا جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر، 2016-2017.

- 07- بكوش ليلي، القيم التنظيمية - مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - العدد 30 سبتمبر 2017 - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
- 08- فتيحة بن طوير، القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية بعين الملح، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المسيلة - الجزائر، 2018-2019.
- 09- عادل يوسف خوجة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر، 2013-2014.
- 10- بوعيط سفيان، القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقته بالتوافق المهني، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة منتوري بقسنطينة - الجزائر، 2011-2012.
- 11- عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، 2014-2015.
- 12- نجاه قرني، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة - الجزائر، 2003-2004.
- 13- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا - القاهرة - مصر، 2012-2013.
- 14- محمد حميد منار، القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، 2020-2021.
- 15- أشرف محمد مشمش، المسؤولية الاجتماعية لدى شركات الاتصالات وخدمات الانترنت الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من منظور القيم التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، 2018-2019.
- 16- صالح سلمان سليم العنزي، القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية - جامعة أسيوط - مصر، 2009-2010.

17- رهاف إبراهيم أحمد، القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها، رسالة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا - جامعة سونان أمسيل الإسلامية الحكومية - سورابابا - اندونيسيا، 2018-2019.

18- خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة عدد 01 مارس 2020 ، قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية - العراق.

19- منصور نايف العتيبي، مقال بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة نجران من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الوطنية العدد 4 - 2016، نجران - العربية السعودية.

20- موسى المدهون ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن، 2005.

#### ج- المقالات:

01- مقال بعنوان خصائص تقييم الأداء الجيد، صفحة الموسوعة المدرسية، 2015 (https://bohotti.blogspot.com/2014/09/blog-post\_662.html).

02- مقال بعنوان خطوات تقييم الأداء، صفحة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مارس 2013، اريتيريا (https://hrdiscussion.com/hr64060.html).

03- أحمد أبو زيد حسن، مقال بعنوان خطوات تقييم الأداء، صفحة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جوان 2011، (https://hrdiscussion.com/hr64060.html)

الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الاستمارة

تأثير القيم التنظيمية على أداء رؤساء المصالح  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

تحت إشراف الأستاذ  
د/ لقمان رداڤ

من إعداد الطلبة  
- قمرى أحمد  
- خضراوى إيمان

هذا الاستبيان البحثي مخصص لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من  
خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة

2022/2021

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

**01- الجنس:**

ذكر  أنثى

**02- السن:**

أقل من 30 سنة -  
 31 - 40  
 41 - 50  
 أكثر من 51 -

**03- الحالة العائلية:**

أعزب - عزباء  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

**04- المستوى التعليمي:**

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

**شهادات أخرى متحصل عليها:**

.....  
.....  
.....

**05- المنصب:**

تنفيذ  تحكم  إطار

**06- الأقدمية المهنية:**

أقل من 05 سنوات -  
 06 - 10  
 11 - 15  
 16 - 20  
 أكثر من 21 -

## المحور الثاني: فقرات الاستبيان

### أ - الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح.

- 01- أحضر إلى العمل في الموعد المحدد ..... نعم  لا  أحيانا
- 02- أخرج من عملي قبل الموعد المحدد ..... نعم  لا  أحيانا
- 03- أتغيب عن عملي ..... نعم  لا  أحيانا
- 04- أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة التي أعمل بها ..... نعم  لا  أحيانا
- 05- لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي ..... نعم  لا  أحيانا
- 06- هناك استعداد لدى العاملين لإحداث التغيير ورفع الأداء الوظيفي ..... نعم  لا  أحيانا
- 07- ألتزم بأوامر مسؤولي داخل العمل ..... نعم  لا  أحيانا
- 08- راض عن نمط العلاقات الداخلية لعملي ..... نعم  لا  أحيانا
- 09- الراتب الذي أتلقاه مناسب لطبيعة العمل ..... نعم  لا  أحيانا
- 10- الراتب الذي أتلقاه مناسب لما أقدمه من عمل ..... نعم  لا  أحيانا

### ب - القيم التنظيمية وأثرها على علاقات العمل لرؤساء المصالح.

- 01- يتماشى العمل الذي أقوم به مع استعداداتي وقدراتي ..... نعم  لا  أحيانا
- 02- المؤسسة التي أعمل بها تحقق أهدافي الخاصة ..... نعم  لا  أحيانا
- 03- تنتظر المؤسسة إلى العامل كمورد هام له قيمة ..... نعم  لا  أحيانا
- 04- تركز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة ..... نعم  لا  أحيانا
- 05- تتوافق قيمي السائدة مع ثقافة المؤسسة التي أعمل بها ..... نعم  لا  أحيانا
- 06- هناك روح جماعية وتنظيم داخل العمل ..... نعم  لا  أحيانا
- 07- تتيح المؤسسة فرص تطوير القدرات والكفاءات للموظفين ..... نعم  لا  أحيانا
- 08- هل شاركت في تربية أو استفدت من دورات تكوينية ..... نعم  لا
- 09- أذكر بعض من هذه التربصات أو الدورات التكوينية إن وجدت.

- 10- تولي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين وتدمجهم في اتخاذ القرار ..... نعم  لا  أحيانا
- 11- هناك عدل ومساواة في اتخاذ الإجراءات الإدارية من طرف المؤسسة ..... نعم  لا  أحيانا
- 12- وجود مساعدة من رئيسي المباشر في حل صعوبات عملي ..... نعم  لا  أحيانا
- 13- هناك اتصال بيني وبين الموظفين داخل المؤسسة التي أعمل بها ..... نعم  لا  أحيانا
- 14- أتعاون مع زملائي داخل العمل ..... نعم  لا  أحيانا

- 15- أتفق مع زملائي في العمل ..... نعم  لا  أحيانا
- 16- هناك سهولة في رفع انشغالاتي إلى الإدارة العليا ..... نعم  لا  أحيانا
- 17- هناك اتصالات مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين ..... نعم  لا  أحيانا
- 18- ما هي وسائل الاتصال المتاحة لديك داخل المؤسسة ؟
- .....
- .....

- 19- يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل ..... نعم  لا  أحيانا
- 20- تهتم إدارة المؤسسة بوجهات نظر العمال في العمل ..... نعم  لا  أحيانا

# الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

## عميد الكلية

