

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة بعنوان:

أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية

اتصالات الجزائر (فرع الوئام، فرع الواحات الشمالية) بالأغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الاستاذة:

د. بدران دليلة

إعداد الطالبتين:

• حجوجة آمنة

• طيبي نجاه

السنة الجامعية: 2022-2023

# شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم

أما بعد :

يسرنا ان نتقدم بالشكر الخالص الى كل من ساهم في انجاز  
هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد ونخص بالذكر الأستاذة  
المشرفة الدكتورة **بدران دليلة** التي لم تبخل علينا بالنصائح  
والتوجيهات .

كما نشكر الأستاذ "بيران بن شاعة" الذي بفضلہ استطعنا  
التمكن من العمل الميداني والدراسات الاحصائية التي قمنا بها  
يدويا وذلك من خلال الدروس التي قدمها لنا طيلة السنة

كما نتقدم بالشكر و التقدير الى كل موظفي مؤسسة اتصالات

الجزائر و لعمالها الذين ساعدوا وأطلعونا على المعلومات و نخص بالذكر

"عادل الامين بن داوود" الذي ساعدنا في انجاز هذا العمل.

# اهداء

أهدي ثمرة العمل المتواضع إلى الشمعتان اللتان أنارتا دربي، إلى اللذان علماني  
العطاء دون مقابل وكراسا حياتهما حتى يروني في أعلى المراتب  
إلى أعلى ما أملك في الوجود **الوالدان** حفظهما الله وأطال في عمرهما  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل في الحياة **أخي** واخواتي  
والى جوهرة حياتي ونور عيني ابنتي "نخال"  
إلى رفيق دربي وسندي في الحياة زوجي " بن داود عادل الأمين "  
إلى الرفقة الحسنة ومن شاركتني عناء هذا العمل وتقاسمنا معا جميعا صاعب للوصول إلى هذا  
اتمام هذا العمل "نجاة"  
إلى من لم تسعهم مذكرتي ويسعهم قلبي، إلى كل **أساتذتي** الذين درسوني  
طوال مشواري الدراسي وإلى كل من علمني حرفا.

آمنة

# اهداء

اهدي ثمرة جهدي الى

اغلى مافي الوجود والدي الكريمين اطال الله في عمرهما

الى اخوتي واخواتي وكل عائلتي

الى صديقتي واختي التي لم تلدها امي " منال " الى التي جمعتني بها الصدفة وكانت  
قدر الله ان تكون في حياتي " شيخة "

الى صديقة الطفولة " فاطنة " الى من شاركتني عناء هذا العمل وتقاسمت معها الأيام  
في حلوها ومرها " امنة "

الى كل الأصدقاء والى كل من يقرأ المذكرة الان والى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

# نجاة

## ملخص الدراسة

اثر القيم التنظيمية على الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر  
بالاغواط -

## إشكالية الدراسة :

تبلورت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للقيم التنظيمية أثر على الاداء الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- هل لقيمة التنافس اثر على الاداء الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- هل تؤثر قيمة المكافاة على الاداء الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر؟

## عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من العمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط والتي بلغ عددها 210 عامل.

## منهج الدراسة وادواتها :

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، ووظفنا الملاحظة و الاستمارة كأداة للدراسة .

## نتائج الدراسة :

- تعتبر القيم التنظيمية المرجعية التي تعتمد عليها الفرد في تقييمه لأشياء حيث تقوم بتحديد ما يعتقدها فرد صحيحا وأخلاقيا وتعمل كمعايير يستخدمها من أجل إرشاده في سلوكه اليومي .
- القيم التنظيمية مجتمعة في أبعاد الاداء الوظيفي ما يسهم ويشجع المبحوثين إلتعزير كفاءة الأداء وإنجاز العمل في الوقت المحدد .
- هناك علاقات إرتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الاداء الوظيفي بالقيم التنظيمية السائدة .
- وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين بشأن التنافس من دون وجود صعوبات
- وجود توجه سلبي لدى المبحوثين بشأن المكافاة ، يعني مؤشر سلبي في المؤسسة .
- وجود إهتمام جدي بموضوع القيم التنظيمية ما أفصحت عنه إجابات المبحوثين .

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية - الاداء الوظيفي

## **Résumé**

L'impact des valeurs organisationnelles sur la performance au travail - une étude de terrain à la Société Algérie Télécom à Laghouat -

### **Problématique d'étude:**

La problématique de l'étude s'est cristallisée en répondant à la question principale suivante :

- Existe-t-il une relation entre les valeurs organisationnelles et la performance au travail dans l'institution ?
- La valeur de la concurrence a-t-elle un impact sur le rendement au travail dans une organisation ?
- La valeur de la prime affecte-t-elle la performance au travail dans une organisation ?

### **Echantillon d'étude:**

L'échantillon de l'étude était composé des travailleurs de la Société Algérie Télécom à Laghouat qui comptait 210 travailleurs.

### **Méthodologie et outils :**

Nous avons utilisé la méthode analytique descriptive, et nous avons utilisé l'observation et le questionnaire comme outil d'étude

### **Résultats d'étude :**

- Les valeurs organisationnelles sont la référence sur laquelle l'individu s'appuie dans son évaluation des choses, car elles déterminent ce que l'individu croit être correct et éthique, et agissent comme des normes qu'il utilise pour le guider dans son comportement quotidien.

Les valeurs organisationnelles combinées aux dimensions de la performance au travail contribuent et encouragent les répondants à améliorer l'efficacité de la performance et à terminer le travail à temps.

- Il existe des corrélations significatives entre les variables des valeurs organisationnelles et les dimensions de la performance au travail avec les valeurs organisationnelles dominantes.
- Il y a une attitude positive parmi les répondants vis-à-vis de la concurrence sans aucune difficulté
- La présence d'une attitude négative parmi les répondants concernant la récompense, ce qui signifie l'indicateur de Shalabi dans l'institution.
- L'existence d'un intérêt sérieux pour le sujet des valeurs organisationnelles, comme le révèlent les réponses des répondants.

**Mots-clés :** valeurs organisationnelles – performance au travail

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعران
	الاهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة
05	اولا : اشكالية الدراسة
06	ثانيا : الفرضيات
06	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
06	رابعا : اهداف الدراسة
06	خامسا : اهمية الدراسة
07	سادسا : .تحديد المفاهيم
10	سابعا : الدراسات السابقة
16	ثامنا : المقاربة السوسولوجية
	الفصل الثاني القيم التنظيمية
20	تمهيد
21	اولا : مفهوم القيم التنظيمية
22	ثانيا : أهمية القيم التنظيمية
24	ثالثا : تطور القيم التنظيمية
26	رابعا : خصائص القيم التنظيمية
27	خامسا : مصادر القيم التنظيمية
28	سادسا : تصنيفات القيم التنظيمية
35	سابعا : مقاييس القيم التنظيمية

38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث ماهية الأداء الوظيفي
43	تمهيد
44	أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي
46	ثانياً : خصائص الاداء الوظيفي
48	ثالثاً : عناصر الاداء الوظيفي
50	رابعاً : تصنيفات الاداء الوظيفي
51	خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
51	سادساً : طرق تقييم الاداء
53	سابعاً: العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي
55	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع تحليل نتائج فرضيات الدراسة
58	تمهيد
60	أولاً : مجالات الدراسة
61	ثانياً- منهج الدراسة
63	ثالثاً : أداة الدراسة
	الفصل الخامس تحليل نتائج فرضيات الدراسة
65	أولاً : البيانات الشخصية
69	ثانياً : تحليل نتائج جداول الفرضية الاولى
73	ثالثاً : تحليل نتائج جداول الفرضية الثانية
81	رابعاً : نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
83	الخاتمة
84	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
01	يوضح تطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة	26
02	يوضح تصنيفات القيم التنظيمية	35
03	يوضح الفرق بين القيم التقليدية والقيم العصرية	37
04	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب متغير الجنس	63
05	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب السن	64
06	يمثل الحالة العائلية العينة	65
07	يمثل. المستوى التعليمي لأفراد العينة	66
08	يمثل الاقدمية في العمل. لأفراد العينة	67
09	يوضح تقديم المنتوجات بأقل تكلفة و علاقته بالاهتمام بالزبون .	69
10	يوضح إيمان المؤسسة بالتنافس وعلاقته بوجود تنافس بين المراكز التقنية بصفة دورية.	70
11	يوضح توفر جو المنافسة في المؤسسة وعلاقته بوجود منافسة قانونية بين العمال .	71
12	يوضح نوع المنافسة.	72
13	يوضح استفادة المبحوثين من المكافأة	72
14	يوضح نوع المكافأة	73
15	يوضح مكافأة المؤسسة للعاملين المميزين و علاقة بالمستوى التعليمي.	73
16	يوضح الجهود المتميزة التي تتطلب المكافأة وعلاقته بمكافأة الاداء المتميز للعمال .	74
17	يوضح علاقتك بالمسؤولك.	75
18	يوضح ارتباط المكافأة بالادارة وعلاقتها بالجنس.	76
19	يوضح مدى مكافأتك على انجاز الاعمال وعلاقته بالاداء .	76
20	يوضح مساعدة الرئيس المباشر وعلاقته بوجود الرقابة والاشراف على الاداء.	77
21	يوضح منح المكافآت نظير التفاني في العمل و علاقته بالخبرة المهنية ودورها في الاداء .	78
22	يوضح الحرمان من المكافآت و علاقته بالالتزام بانظمة و قوانين العمل	79

80	يوضح تعويض ساعات العمل الاضافية و علاقته بالاقدمية .	23
81	يوضح الانفراد بالمكافأة وعلاقته باداء العمل بصورة افضل .	24
82	يوضح المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية و علاقته بوجود عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت	25

### فهرس الاشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
34	يوضح عجلة القيم التنظيمية	01
63	الدائرة النسبية للجنس	02
64	الدائرة النسبية السن	03
65	الدائرة النسبية الحالة العائلية	04
66	الدائرة النسبية المستوى التعليمي	05
67	الدائرة النسبية الاقدمية في العمل	06

مقدمة

## مقدمة

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

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

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

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

وهو ما أدى إلباهتمام هذا الموضوع ومحاولة دراسته من خلال معرفة حقيقة القيم السائدة في المصنع المؤدية إلى ارتفاع مستوى الأداء عند الإداري بالمؤسسة وفي هذا السياق قسمت الدراسة إلبأربعة فصول مرتبطة ببعضها البعض جاءت موزعة على النحو التالي: من : **الفصل الأول :** الذي خص لإطار المفاهيمي والنظري للدراسة حيث تعرضنا فيه إلبطرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، تحديد المفاهيم، وكذا المقاربة النظرية والدراسات السابقة المشابهة بها .

**الفصل الثاني:** ومحور حول القيم التنظيمية، وقد تم التطرق فيه إلبالتطور التاريخي، لها خصائصها وأهميتها، و مصادرها، م تصنيفات وكذا أهم القيم التنظيمية ومقاييسها .

**الفصل الثالث:** والذي خص للأداء الوظيفي وقد تم التطرق فيه إلى خصائصها وعناصره و تصنيفانه عناصره ، ثم معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه ، وكذا طرق تقييم الأداء وإجراء اتتحسينه، علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي.

**الفصل الرابع:** وتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وهذه مجالات الدراسة ومنهج البحث والعينة وأدوات مع البيانات، والملاحظة، الاستمارة واستخلاص النتائج العامة .

الفصل الأول

الأطار المنهجي

للدراسة

## الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة

اولا : اشكالية الدراسة

ثانيا : الفرضيات

ثالثا : اسباب اختيار الموضوع

رابعا: اهداف دراسة الموضوع

خامسا : اهمية اختيار الموضوع

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : المقاربة السوسيولوجية

## اولا : الإشكالية:

يعد الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في عصرنا اليوم ضرورة حتمية وإلزامية لنجاح المؤسسة فهو المتغير المحوري الاستراتيجي لبناء المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية فيها؛ وذلك من خلال اكتشاف الدافعية التي تحرك السلوك وتطوره .

إن التنظيم يعتبر وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق الأهداف ؛ كما أن لكل تنظيم شخص يته المعنوية التي تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى ؛ وهذه الشخصية هي مزيج من القيم والمعايير التي توجه عمل المؤسسات ويشترك فيها العاملون ؛ بما في ذلك المديرين الذين يمتلكون القيم والأفكار والمعتقدات والتي تؤكد نظريتهم الخاصة والمنفردة في مجال العمل وذلك لتحقيق التفاعل بين الموظفين بغية الوصول إلى أهداف متفق عليها في سير العمل ، لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصا القيم ؛ لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح ؛ والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، فلكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا ، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا ، فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، لذلك فإن لمعرفة القيم داخل التنظيمات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائدا أو مرؤوس بالإضافة إلى تأثيرها في أداء العاملين الذي يعد الركيزة الأساسية للمؤسسة التي يتوقف عليها سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز<sup>1</sup>.

وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء والاستمرارية . فالأداء الوظيفي عبارة عن قيام العامل باستخدام مهاراته وقدراته ومالديه من دوافع ، لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي أو عقد العمل ؛ وكذلك مجموعة الأدوار الإضافية

- شهناز فاضل احمد -تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية- بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات- مجلة الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية- العراق- العدد (73)- 2008- ص 98<sup>1</sup>

الأخرى بناء على مدى رغبة وقدرة العامل , يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا ، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها ، كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف بالبيئة المحيطة فانه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها ، وواجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

فللقيم التنظيمية تأثيرات عدة على جوانب السلوك الفردي المنظمة من جهة، على المؤسسة من جهة أخرى والمتمثل في مستوى الأداء الوظيفي للعمال والمنظمة ككل، من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل من قيمهم التنظيمية التي تساهم بشكل مباشر وغير مباشر لتحسن الأداء الوظيفي لديهم، فكلما سعت المؤسسة إلى تكوين قيم الجانبية وأدى ذلك إلى سيادة سلوكيات جيدة أو ابتكاريه، فهي المرشد والدليل والمعيار، الذي يحتكم إليه أي عامل لتقييم أدائه الوظيفي، وأداء زملائه، وبالتالي العمل على الرفع من مستوى الأداء . فالقيم التنظيمية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي التي تحدد الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المنظمة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات .

وبناء على ما سبق يمكن أن تطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للقيم التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- الأسئلة الفرعية :
- هل لقيمة التنافس اثر على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل تؤثر قيمة المكافأة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- درة عبد الباري إبراهيم و آخرون - إدارة الموارد البشرية - القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي) - وائل للنشر - الأردن - 2008 - ص 55<sup>1</sup>

ثانيا : الفرضيات:

الفرضية العامة :

- ان للقيم التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضيات الفرعية:

- إن لقيمة التنافس اثر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- تؤثر قيمة المكافأة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع:

1/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في معرفة نوع القيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة

2/ الأسباب الموضوعية:

- الحاجة للبحث و الاستقصاء في مجال القيم التنظيمية

- معرفة مدى تأثير القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي

- كون الموضوع له أهمية كبيرة في المنظمات

رابعا : أهمية الدراسة:

- التعرف على الأداء البشري و إبراز أهميته في المؤسسات

- معرفة ما ذا كانت القيم التنظيمية لها علاقة في تحديد السلوك داخل المؤسسة

- أهمية القيم التنظيمية في توجيه و ترشيد سلوك الأفراد العاملين

خامسا: أهداف الدراسة:

- إبراز العلاقة بين طبيعة القيم التنظيمية وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

- كشف تأثير القيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل و تحقيق الأهداف بشكل متميز

- كشف اثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في المنظمات.

سادسا : تحديد المفاهيم:

### 1/ مفهوم القيم:

- **التعريف الاصطلاحي:** أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيم عند مختلف الباحثين بحيث يؤكد طهطاوي أنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية<sup>1</sup>.

- **إجرائيا:**

هي مجموعة من المبادئ والضوابط السلوكية والأخلاقية التي تحدد سلوكيات الأفراد وتظهر على شكل عادات وتقاليد ومن خلالها يستطيع للفرد التمييز بين الصواب والخطأ

### 2/ مفهوم التنظيم:

يعرفه بارسونز أنه عبارة عن وحدات الاجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة<sup>2</sup> وفي نفس الصدد عرفه ريتشال هال بأن التنظيم هو التجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا من البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة مجموعة من الأهداف، هذه النشاطات بها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه<sup>3</sup>

كذلك يعرف على أنه ذلك التركيب الإنساني والمادي للكيان الوظيفي الذي يسعى لتحقيق أهدافه بوسائله الخاصة، تنبع من ظروف المجتمع وتتأثر بالعوامل الموجودة فيه<sup>4</sup>

**إجرائيا:**

<sup>1</sup> - طهطاوي سيد أحمد-**القيم التربوية في القصص القرآنية**- دار الفكر العربي-القاهرة- مصر- 1996 ص42  
<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن-**علم اجتماع التنظيم**- ط2 - دار المعرفة الجامعية الإسكندرية - 2003 - ص112  
<sup>3</sup> - باسم محمد ولي محمد جاسم محمد -**مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**- ط1 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع-عمان- 2004-ص14  
<sup>4</sup> - حسن حريم -**إدارة المنظمات**- منظور كلي - دار الحامد للنشر و التوزيع - الأردن- 2003- ص 50

هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد السلطة ونظام القيم وأنظمة الاتصالات والصلاحيات وتقييم المهام بين العاملين وذلك وفق لتخصصاتهم من اجل تحقق المنظمة أهدافها التنظيمية .

### 3/ القيم التنظيمية:

فالقيم التنظيمية كما يعرفها "صدام" >> هي تعبير عن هوية وفلسفة و خصائص المنظمة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها>><sup>1</sup> وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات.

#### إجرائيا:

هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات والمعايير التي تعبر عن هوية المنظمة والتي يؤمن بها الأعضاء العاملين بالمؤسسة وتعمل على توجيه سلوكهم .

### 4/ مفهوم الأداء :

من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء عند مختلف الباحثين حيث يؤكد بربر كامل أمه لا الأساس الذي خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ومن هنا وينظم لهذا المفهوم من الناحية السوسولوجية على أنه : النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك<sup>2</sup> .

#### إجرائيا:

هو مجموعة من الجهود والمهارات والقدرات التي يقوم بها العامل والتي تؤدي إلى تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة .

- محمد صدام - الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرون - مجلة الإداري - 2004 - ص 15<sup>1</sup>  
- كامل بربر - إدارة الموارد البشرية - دار المفهل اللبناني - ط 1 - بيروت - 2008 - ص 172<sup>2</sup>

## 5/ مفهوم الأداء الوظيفي:

وترى (خطاب) إن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد و الانجازات التي يحققها وفقا لمعايير الموضوعية ( الكمية والنوعية و الزمنية ) و سلوكه في وظيفته وسلوك مع زملائه ورؤسائه في العمل

يرى (غيث)إن الأداء الإداري عموما هو القدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محدد و بأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.  
إجرائيا:

من هو عبارة عن قيام العامل باستخدام قدراته ومهاراته لما يتطلبه دوره الوظيفي اجل القيام بالمهام المكلف بها .

سابعا : الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى : أسماء بن تركي 2007

- القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية

وهدفت الباحثة من خلال دراستها هاته إلى معرفة طبيعة القيم التنظيمية لإدارة المؤسسة التعليمية من خلال :

أ- التعرف على درجة ممارسة قيمة الانضباط في العمل وكذا قيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية الثانوية في أداء وظائفهم

ب- التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم .

ج- التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على إحدى عشر ( 11 ) مؤسسة تعليم ثانوي ببسكرة، ولان الدراسة مسحية، فقد تم تطبيق الاستبيان على 245 إداري بالإضافة إلى 48 أستاذ.

وخلصت الدارسة إلى النتائج التالية :

أ- درجة قيمة ممارسة الانضباط ترتبت في المرتبة الأولى، ثم درجة ممارسة الإتقان في العمل في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة جاءت درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية، وفي المرتبة الرابعة و الاخيرة قيمة المشاركة الجماعية .  
وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية<sup>1</sup>.

الدراسة الثانية : دفاف رشيدة

### -القيم التنظيمية فيتحسن الأداء الوظيفي (2014/2013)

هدفت هذاالدراسة إلى:

- إبراز دور القيم التنظيمية فيتحقيق أداء مميز في المؤسسات الجزائرية .
- محاولة تقديم فكرة واضحة عن أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة ومعرفة الاستلزام بها.
- محاولة التعرف على رؤية العاملين للقيم، وما إذا كانت السلوكيات التيصدر من الأفراد مرتبطة بأهمية القيم التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة
- التعرف على أهم التأثيرات التي تحدثها القيم التنظيمية على نفسية العمال أولاً، وتأديتهم للمهام الموكلة إليهم، وأثر ذلكعلى أدائهم.
- محاولة لفت انتباهالقائمين على المؤسسات للمعرفة العلاقة التيترتبط بين القيم التنظيمية والأداء

توصلت هذاالدراسة إلى النتائج التالية :

- يلعب الالتزام التنظيمي دورا فعالا فيتحسن مستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلال غرس مبدأتحمل المسؤولية وتنميةالرغبة باستمرار في العمل.
- كما تؤثر هذاالمؤشرات على انضباط العامل الوظيفي:
- اتضح من خلال البيانات الإحصائية وجود علاقة نسبية بين قيمة التعاون ومستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلالالانضباط والعمل بروح الفريق الذي ينمي الشعور بإنجاز وإمكانية النمو والتقدم.

1- أسماء بن تركي- القيم التنظيمية و علاقتها بفاعلية الادارية المدرسية -رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة بسكرة - 2007 ص أ

- إتقان العمل داخل المؤسسة غير مرتبط بتحقيق الربح المادي فقط، وإما يقرون بالحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة
- عمال مؤسسة مطاحن الحضنة يتمتعون بضمير حي وقيم أخلاقية تعزز وجود رقابة ذاتية .
- تمنح المؤسسة محل الدراسة فرص متساوية لعمالها وهذا من شأنه أن يرفع من معنوياتهم، وبالتالي تحسين مستويات الأداء.
- تبين أن المؤسسة تعزز مجموعة من القيم التنظيمية، والتي من بينها الالتزام والعدالة والتعاون ما يزيد من انضباط عمالها الوظيفي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب
- المؤسسة تعزز ثقة عمالها بأنفسهم وتنمي شعورهم بانتماء والإخلاص من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي<sup>1</sup> (دفاف رشيدة 2014/2013)
- الدراسة الثالثة : نقاش هجرة
- القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية (2016/2015)
- دراسة ميدانية مؤسسة صناعة النسيج والتقنية TITAE لولاية المسيلة
- الهدف من الدراسة :
- معرفة العلاقة بين القيم العمالية والأداء لدى العاملين في المؤسسة .
- التعرف على المنظمة والقيم التنظيمية .
- الإطلاع على وقائع القيم السائدة في المؤسسة وعملها على الأداء الجيد .
- الاهتمام الأكثر بالجانب الإنساني للمنظمة وقيمة المورد البشري
- نتائج الدراسة :
- الاعتزاز بالعمل داخل المؤسسة وارتباطه بإتقان العمل فمعظمهم يرون أن مفهوم العمل هو عبادة.
- طريقة تنمية الانضباط الذاتي لدى العمال وفقا لتوجهات قانونية.

1 - دفاف رشيد - دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الحضنة - مذكرة لنيل شهادة الماستر - جامعة مسيلة - 2014/2013

- تبين لدى العمال بأنهم راضين على العمل وخاصة وأنهم اكتسبوا المهارات والقدرات اللازمة لأداء وتعودوا على بيئة العمل فأداء العمل لم يعد بالنسبة لهم يشكل أي مشكلة وهذا ما يدفع بالعمال لتحسن الأداء ورفع الإنتاجية<sup>1</sup>. (نقاش هجرة 2015/2016)  
الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : خالد بن عبد الله الحنيطة

- القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء -2003

دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض  
هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على لدى العاملن طبيعة القيم السائدة لدى العاملن.
  - تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية.
- توصلت هذهالدراسة إلى النتائج التالية :

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

اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، القيم التنظيمية (المتغيرات الشخصية)وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع الكافية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذاالأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن بها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء<sup>2</sup>

الدراسة الثانية : خالد الزغبى

- اثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي -2008

جاءت دراسة " الزغبى " بعنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، هدفت الدراسة الى معرفة مدى التزام العاملين بالقيم الثقافية (الفردية، التنظيمية ) وقيم العدالة التنظيمية وأثر هذه القيم على مستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي لمحافظة الكرك، استخدم الباحث

<sup>1</sup>- نقاش هاجر-القيم العمالية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر جامعة المسيلة-2016/2015

- خالد بن عبد الله الحنيطة-القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء رسالة ماجستير- الرياض 2003<sup>2</sup>

المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك والتي ضمت 421 موظف، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة .
- مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة .

يوجد تأثير لكل من الالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى أداء العاملين<sup>1</sup>.

- الدراسة الثالثة : نوال يونس آل مراد و آخرون

- اثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي -2013

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

هدفت هذهالدراسة إلى :

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

- تقدم إطار نظري مفهوم القيم التنظيمية والأداء الوظيفي
  - الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية في المنظمة المبعوثة .
  - تحديد مستوى الأداء الوظيفي .
  - تحديد العلاقة والأثر بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارة
- توصلت هذهالدراسة إلىالنتائج التالية :

- تعتبر القيم التنظيمية المرجعية التييعتمد عليها الفرد في تقييمه لأشياء حيث تقوم بتحديد ما يعتقدهاالفرد صحيحا وأخلاقيا وتعمل كمعايير يستخدمها من أجل إرشاده في سلوكه اليومي .
- هناك علاقات تأثر معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بمتغيرات

- خالد الزغبية- اثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي- السعودية 2008 ص102<sup>1</sup>

- القيم التنظيميةمجتمعة في أبعاد الأداء الوظيفي ما يسهم ويشجع المبحوثين إلتعزيز كفاءة الأداء وإنجاز العمل في الوقت المحدد .
- هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي بالقيم التنظيمية السائدة .
  - وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين بشأن التخطيط أداء العمل من دون وجود صعوبات، يعنىمئل مؤشر إيجابي فيمجال الإدارة .
  - وجود اهتمام جدي بموضوع القيم التنظيمية ما أفصحت عنه إجابات المبحوثين<sup>1</sup>.

### الدراسة الأجنبية :

### الدراسة الأولى : إدراكالقيم التنظيمية والثقافة في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة - 2001 Vogds

Organization)(Perception of Organizational Values and Culture at Various Levels of an

هدفت الدراسة إلى معرفة الاختلافات في تصورات فئة معينة حول القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة في المستويات الثالثة للمؤسسة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات عن طريق المقابلة لدراسة التصورات للقيم وأداة الاستبانة لتقييم الثقافة التنظيمية، كانت الدراسة على عينة بلغ عددها 15 شخص بواقع خمس أشخاص من كل مستوى إداري في المعهد التعليمي، وأظهرت النتائج أن هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وأنه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة<sup>2</sup>.

### الدراسة الثانية: Jackson 2010

جاءت دراسة " جاكسون " بعنوان: الإدارة بالقيم: هل بعض القيم أفضل؟ وقد هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيم التنظيمية من منظور الإدارة بالقيم، و تطوير فهم أعمق للخصائص التنظيمية التي تعمل بكفاءة ضمن محتوى الإدارة بالقيم. كما قام الباحث

- نوال يونس آل مراد و آخرون- اثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي- مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية - نينوى- 2013 - ص34  
- رافع يوسف الوحيدي -القيم التنظيمية و علاقتها بالانغماس الوظيفي رسالة ماجستير غزة -فلسطين- 2014 -ص64

بتحليل القيم التنظيمية والإدارة بالقيم عبر استخدام مدخل نظرية النظم، حيث أن المنظمة مكونة من أفراد وكلا العنصرين المنظمة والأفراد لديهم قيم متداخلة يعتمد بعضها على بعض في ذلك، و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- هناك خصائص محددة عن القيم التنظيمية والقيم المقررة فيها والتي تجعل من هاته القيم أكثر فاعلية لتطبيق الإدارة بالقيم.

ب- الإدارة بالقيم تتعامل فقط مع طبقة محددة من القيم التنظيمية هي الطبقة المدركة والواضحة

ج- القيم التنظيمية من منظور الإدارة بالقيم يجب أن تكون ذات دور فعال فيما يتعلق بالأساسيات، وأن تنظم شخصية الموظف فيما يتعلق بالسلوك، وان تكون مرتبطة بالرفاهية والبعد الأخلاقي فيما يتعلق بالبقاء.

د- كما أوضحت الدراسة أن هناك محاولات واضحة من المدراء في رغبتهم لصياغة أو مراجعة القيم التنظيمية في منظماتهم.<sup>1</sup>

ثامنا : المقاربة السوسولوجية :

### نظرية الإدارة العلمية

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

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

ونجد مفهوم الإدارة العلمية قد ارتبط ارتباطا وثيقا بالمهندس الأمريكي فريديريك تايلور، صاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911"، حيث اعتبر أن الإدارة العلمية تقوم على جملة من المبادئ وهي :

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق أداء كل مهمة .

<sup>1</sup>- احمد بن علي الصميلي - القيم التنظيمية و دورها في احداث التغيير التنظيمي- اطروحة دكتوراه - جامعة نايف - الرياض 2015 ص 113

- يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المهمة والوظائف والأجور والتعيين، ويضبط العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضبط الإدارة مهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضبط العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوار، هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه لأداء من خلالها
- وقدم فريدريك تايلور وغيره من العلماء الدراسة أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية والحلول الموضوعية (زيادة الإنتاج وتقدم نظرية للتنظيم تساعد على إنشاء إدارة عملية بعيداً عن الذاتية والأهواء الشخصية وقد بحثوا في مشكلات الصناعة والإنتاج بأسلوب علمي ومكثف أسسها فيما يلي - :
- استخدام فلسفة تايلور الأسلوب العلمي والوصول إلى حل مشاكل الإدارة واتخاذ القرار .
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة عملية .
- وبعد اختيار العامل يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط وقيام العمال بمهام التنفيذ<sup>1</sup>

# الفصل الثاني

## ماهية القيم التنظيمية

### تمهيد

اولا : مفهوم القيم التنظيمية

ثانيا : أهمية القيم التنظيمية

ثالثا : تطور القيم التنظيمية

رابعا : خصائص القيم التنظيمية

خامسا : مصادر القيم التنظيمية

سادسا : تصنيفات القيم التنظيمية

سابعا : مقاييس القيم التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

كان و لا يزال موضوع القيم مجالاً خصباً للعديد من الدراسات و شتى المجالات، فلسفة ، اقتصاد علوم اجتماعية ... الخ ، نظراً لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية ، وأثناء مسيرة هذه الدراسات بدأ علماء الاجتماع و علماء الأنثروبولوجيا الحضارية يضمون جهودهم إلى جهود الفلاسفة، حيث تعتبر القيم الموجه الأساسي للمجتمعات ، و هي بذلك تحافظ على استمرارها و بقاءها و باعتبار أن التنظيم أو المؤسسة مجتمع مصغر ، أي نسق جزئي من النسق الاجتماعي الكلي ، تنبه علماء الإدارة و علماء التنظيم إلى القيم التنظيمية ، التي توجه سلوك الأفراد داخل التنظيمات و ما مدى تأثيرها على الأفراد ، و من خلالها يمكن التنبؤ حتى بسلوكياتهم، و نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ، نحاول من خلال هذا الفصل الإلمام و لو بالشيء اليسير لهذا المصطلح.

اولا : مفهوم القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية في مفهومها وطبيعتها ووظيفتها عن سائر القيم الأخرى سواء أكانت دينية أو سياسية أو فكرية...، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثمة فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ودعما لما سبق سنتطرق فيما يلي إلى مختلف آراء الباحثين والمفكرين في مفهومهم وتحليلهم للقيم التنظيمية:

يعرفها " فرانسيس وودكوك" « بأنها الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيء، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة».<sup>1</sup>

ويتفق "أنز" مع " فرانسيس وودكوك" في كون القيم هي معتقدات، حيث يرى بأن «القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات، والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف».<sup>2</sup>

كما يضيف "مقدم" بأن القيم التنظيمية هي «الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعيشونها ويعبرون عنها».<sup>3</sup>

أما " أحمد شهيناز" فيرى أن « القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، وكما أن للفرد قيم فكذلك للتنظيم، و أن كالا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية وإذا ما أزداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة».<sup>4</sup>

- فرانسيس وودكوك - القيم التنظيمية - ترجمة عبد الرحمن, احمد هيجان - ديب - السعودية - 1995<sup>1</sup>

-عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة- الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية - ص47 - 2009<sup>2</sup>

<sup>3</sup>-مقدم عبد الحفيظ-علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات و السلوك دراسة المبيريقية- 1994-

ص159

<sup>4</sup>-احمد شهيناز- تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية- مجلة الادارية و الاقتصاد -العراق 2008-

ص105

أما " أمل مصطفى عصفور " فقد تناولتها من جانب أنها «مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسوده دورا في إرساء العديد من القيم التنظيمية حيث أن المنظمة امتداد للمجتمع»<sup>1</sup>.

إذن فجل السياق المفاهيمي لمفهوم القيم التنظيمية ينحو نحو الإطار العام الاصطلاحي القائل بأن القيم التنظيمية هي جملة الأحكام والمبادئ والاتفاقات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل التنظيم والتي توجه سلوكهم و تعتبر الدليل المرجعي للحكم بين البدائل المختلفة في اتخاذ القرارات، حيث يستند على الحكم القيم عند التفكير في البدائل.

### ثانيا : أهمية القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية ذات أهمية كبيرة و مكانة دعائمي في أي تنظيم كان، فلا يكاد يخلو أي تنظيم من وجود هاته القيم، فهناك القيم التنظيمية الأساسية المعلنة وهناك القيم التنظيمية الضمنية والمتداولة، والتي تتأرجح ضمن حدود نسق قيمي تنظيمي معين خاص بكل تنظيم حسب نوعية نشاطه. كما تعتبر منظومة القيم من الأركان الحيوية التي يقوم عليها أي مجتمع نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط و توجيه السلوك الإنساني ضمن إطار مقبول وإيجابي.<sup>2</sup>

ويمكن أن نلخص أهمية القيم التنظيمية في النقاط الآتية :

أ- تحديد رسالة المنظمة والاتجاه الذي تريد الوصول إليه عن طريق فهم رسالة الإدارة العليا، وفي الوقت نفسه صرف الإدارة الفردية والجماعية للعاملين عن الأفعال التي من شأنها تحقيق الابتعاد عن تحقيق هذا الهدف.<sup>3</sup>

1-أمال مصطفى عصفور- قيم و معتقدات الأفراد و أثرعلى فاعلية التطوير التنظيمي-مصر- 2008- ص99-ص100

2-نائل عبد الحفيظ العواملة- منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري-مجلة العلوم الإدارية-الرياض - 1993 - ص388

3-عباس سحر قدوري-القيم و المنظمة برنامج للبقاء في القرن11-مجلة العرب و المستقبل-العراق- 2007- ص15

- ب- إن جميع الأساليب المثالية للسلوك والتفكير تتجسد في القيم، وعلى هذا الأساس تصبح القيم أشبه بالخطط الهندسية للسلوك المقبول اجتماعياً، بحيث يصبح الأفراد قادرين على إدراك أفضل الطرق للعمل والتفكير.<sup>1</sup>
- ت- استثارة عدد من القيم داخل تؤدي هذا إلى نسق القيمة، ومن ثمة قد تؤدي صراع بين أكثر من نمط سلوكي، وبهذا فإن وظيفة نسق القيمة هي الإسهام في خفض حدة الصراع والمساعدة على اتخاذ القرار.<sup>2</sup>
- ث- إن القيم أداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية والاجتماعية وغيرها وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.<sup>3</sup>
- ج- للقيم تأثير واضح كأداة للتضامن الاجتماعي، فوحدة الجماعات تستند إلى وجود القيم المشتركة، مما يجعل الناس ينجذبون لبعضهم عندما يشعرون بتمائل الأخلاق والعقائد التي يعتقدونها.<sup>4</sup>
- ح- إن وجود القيم تعطي حافزاً للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، حيث إن القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني.<sup>5</sup>
- خ- تساهم القيم التنظيمية في تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي والحد من حالات التمرد كونها مقاييس معتمدة من قبل الجميع، لكن لا يعني هذا أنها لا تتغير بل يتم تعديلها عبر الزمن.<sup>6</sup>
- د- تعد القيم التنظيمية من بين آليات القوة الناعمة في التعامل وكسب الزبائن والحفاظ عليهم، ولذلك باتت تدخل في نماذج تقويم الأداء للعاملين وللقيادات لمختلف المستويات، وأصبح لها برامج للتوعية والتدريب لغرس ما يستجد من قيم وأخلاقيات تتطلبها ظروف العصر.<sup>7</sup>

1- الزهرة باعمر- تصورات الشباب للمساهمة في التحديث الاجتماعي و علاقتها بالقيم-رسالة دكتورا -ورقلة -

2014-2015- ص97

-الهاشمي لوكيا -مفاهيم اساسية من علم النفس الاجتماعي-دار الهدى للطباعة و النشر-جامعة منوري قسنطينة-2006 - ص166<sup>2</sup>

- احمد بن علي الصميلي مرجع سابق - 2015- ص52<sup>3</sup>

-ماجد الزيود -الشباب و القيم في عالم متغير- الاردن -دار الشروق للنشر و التوزيع - 2006- ص26<sup>4</sup>

- لوكيا وجابر - 2006 - ص166<sup>5</sup>

- الصميلي مرجع سابق - 2015- ص53<sup>6</sup>

- الكبيسي عامر خضير-الادارة العامة الجديدة - مؤسسة اليمامة الصحفية-الرياض-2011 - ص47<sup>7</sup>

### ثالثا : التطور التاريخي للقيم التنظيمية:

حدد كل من ديف فرانسيس ومايك ودكوك سبعة مراحل أساسية في تطور القيم التنظيمية وفي تبلورها ضمن التفكير التنظيمي الإداري .

وهذا ما سنحاول ذكره بالتفصيل على النحو التالي:

#### 1-3- المرحلة العقلانية:

من القيم التي سادت التفكير الإداري هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة " ماكس فير وفريدريك تايلور " اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج إلا أن القيم المادية إلأفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما سنتبينه المرحلة التالية<sup>1</sup>

#### 2-3- المرحلة العاطفية:

لقد تبنا المديرون هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإدارة تلعب دورا مهما في التأخير على الإنتاجية، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية، بن الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل، وبالتالى فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية ولقد ظهرت هذه القيم إثر تجارب هاورثون التيقام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

#### 3-3- مرحلة المواجهة:

إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل ، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى المواجهة فهو أسوأ خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، حيث ظهر الحل هذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل .

1- حامد عامر -دراسات في التربية و الثقافية- مكتبة الدار العربية -مصر - 2003- ص28

2-حسن حسن الباوي وآخرون- الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد الأسس و التطبيقات-

دار المسير للنشر و التوزيع و الطابعة عمان - 2006 - ص22

#### 4-3- مرحلة الإجماع في الرأي:

ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، ففي عام 1960 نشر " دوقاس ماكجريجور" mergregor douglas "كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة the humman side of entreprise وكان هذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خال تقسيمه إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية X ونظرية Y، فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون العمال بأنهم مخادعون وكسالى ويحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم إيجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل، وتمثل تفسر ماك جريفور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء ايجابي أو السلبي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، إذ أن الموظف سيكون سلبي إذا عوامل بالتسلط والتحفيز المادي، وسيكون إيجابي إذا عوامل بالثقة واشتراك القرار

#### 5-3- مرحلة الإدارة بأهداف:

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

#### 6-3- مرحلة التطور التنظيمي:

ميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتمين خلالها يمكن إيجاد تطور تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية ما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، بالإضافة إلى ظهور الصناعات الجديدة وتطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح مسألة التجديد من خلال الاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والدوافع، وقد كان لفراد هرتزبرغ Herzberg Fred أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه<sup>1</sup>، التي بحثت على أن التحفيز المادي وبيئة

العمل الجيد ونمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الايجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرض الانجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي.

### 7-3- المرحلة الواقعية:

وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة بعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون إنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضغط ومع التنافس العالمي فان هناك مزيد من التهديدات , و بالتالي فان البقاء لن يكون إلا للإصلاح لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية التسعينات و كانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية و قد انتشرت بعض القيم مثل المسؤولية الذاتية، استغلال الفرص، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح .حيث أصبحت القيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجا من المراحل السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (1): يوضح تطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة<sup>2</sup>

المرحلة	الفكر	القيمة
الأولى	العقلاني	التحليل العلمي له مهارة
الثانية	العاطفي	الاهتمام بالفرد له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجتماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم والتوازن الفردي	الانجاز في القيمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الفرد
السابعة	الواقعة	لا يأتي النجاح بسهولة

### رابعا : خصائص القيم التنظيمية:

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

- خيضر كاضم - السلوك التنظيمي - دار الصفاء-عمان -2002- ص 173<sup>1</sup>  
- ديف فرانسيس وماك وودكوك مرجع سابق - ص 28<sup>2</sup>

- ✓ نسبية: فهيتختلف من فرد آخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة واختلاف ثقافة التنظيم من جهة أخرى<sup>1</sup>
- ✓ تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية<sup>2</sup>
- ✓ ذات طبيعة ذاتية اجتماعية من خال الأسرة والبيئة الاجتماعية اللذان هما دورا أساسيا ي ترسيخ هذهاالقيم
- ✓ القيم متدرجة حيث أنها تنتظم في سلم " قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر "
- ✓ القيم التنظيمية مكتسبة وليست مورثة يتعلمها الفرد داخل الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، فهي قابلة للقياس والتقييم<sup>3</sup>
- ✓ إلزامية: تتميز بصفة الإلزامية، أنها تتضمن الأوامر والنواهي والجزاءات المرتبة عليها، التي وضعها وارتضى بها أعضاء التنظيم
- ✓ تشكل جزءا من ثقافة التنظيم، والانتشار داخل التنظيم
- ✓ القيم التنظيمية تتميز بالتلقائية فهي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع اجتمع وعقله الجمعي .
- ✓ تعد القيم معيارا للحكم، حيث ا تتوقف على الذاتية، بل على أساس من التعقل والتدوق والتقدير الخلفي بعيدا عن الفردية والمصلحة الخاصة...
- ✓ مرنة تتميز القيم بالمرونة والقابلية لنظر ومواجهة لكل التطورات و التغييرات التييعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته، إلا أنها تعطي أفقا للتجديد والتغير وفق أسسها واتجاهاتها و لا تلغي العقل البشري.<sup>4</sup>

#### خامسا : مصادر القيم التنظيمية:

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

- عوض عامر- السلوك الإداري-دار أسامة للنشر و التوزيع -الأردن - 2007 - ص381  
 - جابر نصر الدين -محاضرات في علم النفس الاجتماعي-جامعة بسكرة - 2005 -ص120<sup>2</sup>  
 - محمود سلمان العميان- السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال-دار وائل -عمان - 2002 - ص312<sup>3</sup>  
 - عبد اللطيف محمد خليفة -دراسات في علم الاجتماعي-القاهرة - دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع - 2002- ص54<sup>4</sup>

أ- المصدر الديني: يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص إذ أن "القرآن الكريم" والسنة النبوية الشريفة " ومساهمات آل البيت وأصحاب الرسول الكريم لعبوا دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة. فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصرا من أهم عناصر نجاحنا<sup>1</sup>

ب- جماعة العمل: أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا في سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة<sup>2</sup>.

ت- المجتمع: نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذبيحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما، في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، لذا فإن القيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة<sup>3</sup>.

### سادسا : تصنيفات القيم التنظيمية:

6-1- تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" :

إذ يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم وفيما يلي:

6-1-1- إدارة الإدارة: أو أسلوب التعامل مع الإدارة ، بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة أو الإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكلها عملية الإدارة يجب

-سيد اهوراي- منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور الى القرن 20- مكتبة عين الشمس- مصر 1999 - ص102<sup>1</sup>

- ماجد عطية- سلوك المنظمة- دار الشروق - عمان -2003- ص338<sup>2</sup>

- عمر وصفي عقلي- ادارة الموارد البشرية المعاصر- دار وائل - عمان - 2005 - ص17<sup>3</sup>

أنتج بدقة وتختار بعناية وتدريب بإنقار وتحفز بحق، هذها العملية تسمى ب: "الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة" ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة<sup>1</sup>

✓ القوة: هي القدرة التي يمتلكها الإداريون لتأثير على باقي أفراد التنظيم<sup>2</sup> فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتحمل مسؤولية المنظمة .

فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزمتهم نحو تحقيق هذها لأهداف، وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة إظهار أقصى طاقاته<sup>3</sup>

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

والحصول على أفضل المرشحين لأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميز وتدريبهم وذلك لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية<sup>4</sup> .

✓ المكافأة: إن نظام المكافأة هو نظام لتحفيز تعدها المنظمة لمعرفة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتجدد من خلال نتائج تقييم الأداء وتعبير الحوافز عن القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة<sup>5</sup>، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد لدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد<sup>6</sup>

- ديف فرانسيس ومابك وودكوك مرجع سابق - ص235<sup>1</sup>  
 - جمال الدين لعويسات - مبادئ الإدارة - دار هومة - الجزائر - 2005- ص115<sup>2</sup>  
 - ص77 - مرجع سابق خضير كاظم محمود -<sup>3</sup>  
 - بلقاسم ساطنية و آخرون-الفاعلية التنظيمية في المؤسسة- دار الفجر للنشر و التوزيع - مصر-2013- ص 89<sup>4</sup>  
 - عمر وصفي العقيلي مرجع سابق - 2002- ص190<sup>5</sup>  
 - عبد القادر حنفي- السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية-دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية - ص18<sup>6</sup>

6-1-2- إدارة المهمة: تعني أداء العمل بصور 9ة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة ويشتمل هذا البعد قيم: الفعالية، الكفاءة، والاقتصاد.

✓ الفعالية: تعرف الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطي العلاقة كالتالي<sup>1</sup>

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}^2}{\text{الاهداف المحددة}}$$

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

✓ الكفاءة: هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية، فلها دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة، حيث تعمل على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلجانبا إتيقان العمل لذا فالمنظمة تتبنوقيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

فتوفر قيم الكفاءة والفعالية ي المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتيقان العمل هي:

- سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة
- حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات .
- سرعة الوصول إلى الأهداف
- تشجيع الأنماط السلوكية الايجابية
- تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها<sup>3</sup>.
- الاقتصاد: تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل، وبالتوسع في المفهوم يشر إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا ، لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال ا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل

- عبد الرزاق بن حبيب- اقتصاد و تسير المؤسسة- ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر -2002- ص126  
 -p1392-1998- Henri MaheDictionnaire de gestion, Economika, Paris  
 - مهدي حسن زوليف- إدارة الأفراد مخل كمي- دار مجدلاوي -عمان - 1998- ص232

الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية<sup>1</sup>.

6-1-3- إدارة العلاقات الإنسانية: إن العلاقات بن الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل، والاداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة ففي ظل العلاقات الانسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة ما يؤثر إيجابيا فيتحقيق أهداف المنظمة، ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذا العملية ب: "إدارة العلاقات".<sup>2</sup>

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

- العدل: إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة ما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية
- فرص العمل (العمل الجماعي): تختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا، ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكتملة لبعضها البعض، فالجماعة المنظمة جيدا و احفزه تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد فالعمل الجماعي يؤدي إلي المزيد من الإتقان في الأداء.
- لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بانتماء إلي بعضهم البعض، وتوجد عدة أشكال لفرق العمل هي:

- فرق الإدارة العليا تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجيه
- الفرق الفنية تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخط و الاسراتيجيات
- فرق الخطط والمشاريع
- الفرق الإبداعية.
- فرق الاتصال<sup>3</sup>

- ديف فرانسيس ومايك وودكوك مرجع سابق - ص421  
 - عبد القادر الشخلي- اخلاقيات الوظيفة العامة- دار مجدلاوي - عمان - ص342  
 - نيكي هايبس- إدارة الفرق الاستراتيجية النجاح- دار المريخ - السعودية -2005- ص823

- القانون والنظام: يشر إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها و أهداف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العالقة بين الأطراف التالية:

- المؤسسة والعاملين.
- العاملين مع بعضهم البعض.
- العاملين والجمهور الخارجي .
- فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تتبكر وتدير نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات يؤكد أن العدل ابد أن يسود<sup>1</sup>

4-1-6- إدارة البيئة: إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية) معينة، سواء كانت هذها البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات الأزمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتتجح ي بيئتها يجب أن تضع إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذها العملية " بإدارة البيئة " <sup>2</sup>

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

أ- الدفاع: يشر الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات و اسراتيجيات مواجهة التحديات والأخطار، وذلك من خلال :

- إدراك ومعرفة وتحديد اخطر والتهديد
- العمل على توفر قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية .
- وضع برامج تدريبية وخطط مواجهة الطوارئ والأزمات <sup>3</sup>

- ديف فرانسيس ومايك وودكوك مرجع سابق - ص431

-حسن حرير مرجع سابق -2003- ص152

- موسى اللوزي مرجع سابق - ص241 - ص242<sup>3</sup>

ب- التنافس: يعنى أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم وتكون فردية (بين فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة)، وبين المجموعات الصغيرة والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الانجاز وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق. وهناك أيضا المنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار<sup>1</sup>.

ت- استغلال الفرص: إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج استغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار حسب "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"، فالقيم السابقة (12 قيمة) هي الأساس للنجاح التنظيمي، وبشكل إطار للمنظمات ذات الأداء العالي<sup>2</sup>.

الدائرة الداخلية: أبعاد القيم (القضايا الجوهرية، الدائرة الخارجية: القيم)

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

- محسن احمد الحضيرى-الإدارة في دول النمرور الأسيوية- دار أترارك-القاهرة - 1999- ص86  
 -2 مصطفى محمود ابو بكر-الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-دار الجامعة-الاسكندرية-2004-



الشكل رقم 1 يوضح عجلة القيم التنظيمية<sup>1</sup>.

## 2-6 - تصنيف القيم حسب درجة مرونتها

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

1-2-6- القيم المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها من هذا القيم: اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: المبادرة القيادية<sup>2</sup>.

2-2-6- القيم غير المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها: اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة وترفض المبادرة، القيادة<sup>3</sup>.

## 3-6 - تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة

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

1-3-6- القيم الأساسية: وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب وغالباً ما تتمثل القيم

<sup>1</sup> - ديف فرانسيس ومايك وودكوك مرجع سابق - ص 46

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق - 2004- ص 114

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - دار الجامعية - الإسكندرية - 2002- ص 425

الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تتعكس على سلوكيات ومارسات العاملين، وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة. 2-3-6- القيم الفرعية: وتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية<sup>1</sup>.

الجدول رقم 02: يوضح تصنيفات القيم التنظيمية<sup>2</sup>

حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"				تصنف القيم
أبعاد القيم	دارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العاقات	إدارة البيئة
بعض القيم	القوة	الفعالية	لعدالة	لتنافس
	الصفوة	الكفاءة	فرق العمل	استغلال
	المكافأة	الاقتصاد	القانون والنظام	الفرص
				الدفاع

سابعاً : مقاييس القيم التنظيمية:

تقاس القيم بعدة تقنيات رغم صعوبتها سنذكر أهمها كالتالي :

7-1- مقياس جوردن ألبورت وفيليب فرنون اختبار دراسة القيم: يقوم هذا الاختبار الإطار النظري الذي وضعه سبرنجر الذي يقيس ستة أنماط من القيم وهي: النمط الاقتصادي، النمط الجمالي، النمط الاجتماعي، النمط السياسي، والنمط الديني، ويهدف إلى التعرف على ميول الشخص وقيمه من خلال تجديدها في إحدى الأنماط السابقة<sup>3</sup> وأيضا قياس تفضيل الشخص لأنماط الأخرى، بإضافة إلى اختبار القيم إلبان إلي أي مدى يميل الشخص إلى قيمه أو أكثر من هذه القيم فأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم ويتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول و15 عبارة في القسم الثاني تنتوع عليه القيم بالتساوي<sup>4</sup>.

-محمد قاسم القروني- السلوك التنظيمي-ط4 -عمان - دار الشروق -2000- ص287

- ديف فرانسيس ومايك وودكوك مرجع سابق - ص 49<sup>2</sup>

-إيمان العربي النقيب- القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل- دار المعرفة - مصر - 2002- ص223

- فؤاد حيدر- علم النفس الاجتماعي-دار الفكر العربي -بيروت - 1994- ص97<sup>4</sup>

7-2- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك": هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التيتميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول السويد، المكسيك، إسبانيا، الهند، نيوزيلندا، وم،أ، ولقد اتضح هما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبرمختلف الثقافات<sup>1</sup>.

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

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

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

وتضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

-صحيحة كليا ( 4 نقاط)

-صحيحة على حد كبير ( 3 نقاط)

-ليست صحيحة وليست خاطئة(2نقاط)

- غير صحيحة إلى حد كبير ( 1 نقطة واحدة)

- غير صحيحة كليا (0صفر)

وبالتاليأن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية)

والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة<sup>2</sup>.

7-3- اختيار سوبر لقيم العمل: يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمنمجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي تختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذهالجوانب هي:الإبداع، الإنجاز، نمط العمل، علاقات

- سلوى عبد الحميد الحطيب- نظرة في علم الاجتماع المعاصر- مطبعة النيل -القاهرة - 2002 - 297-1

- سلوى عبد الحميد الحطيب مرجع سابق - 2002 - ص123 - 2

الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة .

4-7- مقياس القيم الفارق: أعد هالعالم برنس Prince-R ويتألف المقياس من 24 زوجا من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها، أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار المجيب واحدة منهما، إحداهما مثل قيمة أصلية (تقليدية) والأخرى مثل قيمة منبثقة (عصرية) ويتحدد اتجاه المستجيب وأغلبية القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختيار أربعاً وستين عبارة مثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة، وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس<sup>1</sup>

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين القيم التقليدية والقيم العصرية<sup>2</sup>

قيم منبثقة (عصرية)	قيم أصلية (تقليدية)
- ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس . - ينبغي أن أستمتع مسرات الحياة أكثر ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شيء في الحياة بالنسبة لي	- ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المؤلف - ينبغي أن أحرز مركزاً أعلى ما أحرزها بي. - ينبغي أن أشعر أن أتحمل الأم والمعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل.

ويضم المقياس فروعاً الأربعة:

- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالأصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية).
- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر
- استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مساندة الآخرين

- مقدم عبد الحفيظ مرجع سابق - 2002 - ص 289<sup>1</sup>

- حامد سلمان العميان مرجع سابق - ص 10 - ص 11<sup>2</sup>

- التشدد في الخالق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل

خلاصة الفصل :

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

# الفصل الثالث

## ماهية الأداء

## الوظيفي

## تمهيد

اولا : مفهوم الأداء الوظيفي

ثانيا : خصائص الاداء الوظيفي

ثالثا : عناصر الاداء الوظيفي

رابعا : تصنيفات الاداء الوظيفي

خامسا : معايير الأداء الوظيفي

سادسا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سابعا : العلاقة بين القيم التنظيمية والاداء الوظيفي

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الاداء وتنوعها ونظرا لارتباط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها

### أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل اية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة و قد تعددت التعاريف الباحثين للاداء طبقاً لتخصص و مجال ل منهم فقد عرف: فريدريك تايلور في كتابه المشهور "مبادئ الادارة العلمية" ماهية الاداء بانها " تحقيق اقصى انتاجية من الفرد و الآلة " كما يرى "درة" ان الاداء ما هو الا " ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل فهو نتاج او نتائج ومن الامثلة عليه انتاج قطعة ما او طرح مقترحات و خطة معينة .<sup>1</sup>

كما عرفه الشريف بالنتائج التي يحققها العامل من القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، كذا، هو قيام العامل بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة .

ونستنتج مما سبق وجود ثلاث عناصر رئيسة للاداء هي:

- أ- **العامل:** ما يمتلكه من مهارات، معارف، قيم، إتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .
- ب. **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص جيدة .
- ت. **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الاشراف، وفترة الموارد، الانظمة الادارية والهيكل

ترى (خطاب) ان الاداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد و الانجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية ( الكمية و النوعية و الزمنية) و سلوكه في وظيفته و سلوكه مع زملائه و رؤسائه في العمل<sup>2</sup>.

### 1- تصنيفات الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في

- درة عبد الباربي- تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات - طبعة الاولى دار الحامد -عمان - الاردن - 2003- ص 55<sup>1</sup>

- احمد الدمرداش مرجع سابق -20018- ص 34<sup>2</sup>

تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها غي تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كما يأتي:

أ- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الاقتصادية، اجتماعية، تقنية تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء الاقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني...

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

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

ب- حسب معيار الشمولية: مكن تقسيمه إلى قسمين أساسين هما :

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي تساهم في جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسات فيتحققها ولا يمكن أن ينتسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة في العناصر وفي إطار هذا النوع، من أداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية في الأرباح والنمو<sup>2</sup>.

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية المؤسسة وفي تقسم بدورها إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم المعيار الوظيفي إلى الأداء الوظيفية المالية أداء وظيفية الأفراد أداء وظيفية

- عبد الفتاح بوخمم - تحليل و تقييم الاداء الاجتماعي في المشاة الصناعية - مجلة العلوم الانسانية - منشورات جامعة منتوري قسنطينة - 2002 - ص 126 - ص 127<sup>1</sup>

- عمر محمد تومي الشيبلي - علم النفس الاداري - الدار العربية للكتاب - طرابلس المغرب - 1988 - ص 56<sup>2</sup>

الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أما حسب معيار الطبيعة تقسم الأهداف الاقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية..

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

- **الأداء الداخلي:** يطلق عليه بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي مكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق أفضلية التنافسية من خلال تسر مهاراهم .
- **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية هيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

✓ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكنها المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع، بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع، سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع، من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>1</sup>

### ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي

إن دراسة عناصر الأداء الوظيفي تعد مثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، أنه ومن خلال هذا الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المقرحة على الموظف ومن الواجب عليه القيام هاولتحقيق هذا الأداء في نبغي توفر عنصرين هامين هما:

- **المقدرة على العمل:** هي العنصر الأول من عناصر الأداء، حيث تكتسب التعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفاد من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي تتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة.

- عادل عشي- الاداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم- رسالة ماجستير - معهد الاقتصاد - جامعة بسكرة - 2002- ص 5 - ص<sup>1</sup>6

• **الرضا في العمل:** يعتبر العنصر الثالث الذي الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعرف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثر على تلك الرضا أمراً ضروريا لرفع الكفاءة، وتتأثر هذه الرضا بعدة عوامل أهمها :

- بيئة العمل الداخلية والخارجية

- حاجات الأفراد

- التحفيز

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة

- نوعية العمل

- كمية العمل المنجز

- المثابرة و الوثوق

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

الأداء = الدافع + القدرات + الإدراك.

## 2- معايير الاداء الوظيفي:

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها " المنهج أو النموذج الملائم من حيث الكم والنوع، والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي يعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضروريا لنجاح نظام التقييم، وللمعايير صور مختلفة نذكر منها ما يلي :

✓ **معايير كمية:** هي معايير تتعلق بقياس كمية الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة أو ساعات العمل، عدد الوحدات المقرر إنجازها، وعدد السلع المتوقع بيعها، عدد الوحدات المنتجة في الساعة ...

✓ **معايير نوعية:** هي معايير تتعلق بنوع، الأداء المطلوب مثل: اللون درجة المقاومة، المتانة ...

✓ **معايير التكلفة:** وهي بمثابة مقاييس مالية مثل: تكلفة التخزين، تكلفة النقل، تكلفة بيع السلع، تكلفة الإعلان والدعاية<sup>1</sup>.

### ثالثاً : طرق تقييم الاداء الوظيفي:

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

أ- **الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم والتقدير الشخصي لرؤساء أساس طرق التقليدية والتي تنفرح، إلبعدة طرق أهمها<sup>1</sup>

✓ أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذها لأدوات يقوم المقيم مقارنة أداء الموظف مع غيرهم زملائه وثمة ثلاث أشكال أدوات المقارنة :

- طريقة التدريب

- طريقة المقارنة الثنائية

- طريقة التوزيع الإلباري

• طريقة التمثيل البياني: يتم موجبها حصر الفتات أو الخصائص أو الواجبات التي تتطلبها العامل الكف (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذها لصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البيانات لكل صفة والتي تقسم إلبأقسام مثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة<sup>2</sup>

ب- **الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:** هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل لمعدات أداء متتالية مصممة على ضوء مؤهلات، العامل وتشتد هذه الطرق إلبمبدأ عام مفاده " إنجاز " الرجل النموذجي " وفي نفس الوقت يعتمد على قياس مستوى أداء العامل معزل عن الآخرين أو تقارنه معدل أداء متتالية ومن أهم الطرق هي<sup>3</sup>

• طريقة الإدارة بالأهداف: تعتر البرامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع أداء الأفراد العاملين إضافة إلبذلك فإن

- عمر محمد تومي الشبيلي مرجع سابق - 1988 - ص 56<sup>1</sup>

- درة عبد البارى إبراهيم و آخرون-إدارة الموارد البشرية القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي)-وائل للنشر -الاردن -2008 ص 288<sup>2</sup>

- احمد محمد المصري التخطيط و المراقبة الادارية - -2004 ص 162<sup>3</sup>

الإدارة بالإفراد من الممكن استخدامها كأساس له تصميم نظام تقييم أداء الآراء العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا<sup>1</sup>

• طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبات تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين لترقية لإدارة العليا<sup>2</sup>

• طريقة التدرج على أساس السلوك

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

• طريقة الملاحظات السلوكية:

ثم تطوير هذا المقياس والذي يعمل على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة الأفراد العاملين وترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد وزن ثم جمع الدرجات التي تحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير تحتوي على مواقف متعددة<sup>3</sup>

- سهيلة محمد عباس علي حنان علي - إدارة الموارد البشرية - ط3- دار وائل النشر والتوزيع - عمان - 2003- ص 263<sup>1</sup>

- بداوي وسيلة مرجع سابق - 2004- ص 133<sup>2</sup>

- محمد علي ربابية - إدارة الموارد البشرية - دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع - عمان - 2003- ص 96<sup>3</sup>

#### رابعاً : خصائص الأداء الوظيفي:

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

✓ **الأداء مفهوم واسع:** تختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين

يستخدمونه، فبالنسبة للمالكين قد يعنيا لأرباح، أما للقائد الإداري فقد يعنيا لمرودية والقدرة

التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعنيا لأجر الجيد أو مناخ العمل الملائم في حين

قد يعنيا لزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها المؤسسة

✓ **الأداء مفهوم متطور :** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، وإذ أن المعايير التي تحدد

الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية

✓ **الأداء مفهوم شامل :** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عن دراسة لذلك

يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث

يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة

✓ **الأداء مفهوم غني بالتناقضات :** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها بما

يكتمل بعضها ببعض، ومنها بما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما

يسعى القادة إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى

تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء

العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.

✓ **الأداء ذو الأثر الرجعي على المؤسسات :** يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات

القائد، فإن كانت النتائج الحقة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم

إعادة النظر في البرامج والخطط وحتفي الخيارات الاستراتيجية

#### خامساً : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرى ( درة و الصباغ ) ان العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي تتلخص في النقاط التالية

عوامل ادارية تنظيمية :

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل و الانتاجية في المنظمة
- حدوث صراعات بين الموظفين و رؤسائهم و بين الموظفين انفسهم
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة
- الاشراف السيء

- النقص في التدريب
  - عدم تحديد واجبات الموظفين
  - نقص الموارد المالية و الظروف المناسبة للعمل
- عوامل بيئية خارجية :

- الصراع بين القيم و الاتجاهات التي يحملها الموظف و بين تلك السائدة في المجتمع
- الاحوال الاقتصادية و ظروف سوق العمل
- التشريعات الحكومية
- سياسات النفقات
- الاضطراب السياسي

عوامل تتعلق بالموظف

- نقص في رغبة و دافعيته
- ضعف في شخصية او قصور في قدراته العقلية
- تغيب مستمر عن العمل
- مشكلات عائلية<sup>1</sup>

سادسا : تحسين الاداء الوظيفي:

الأساليب المستخدمة في تحسين الأداء :تتعدد الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين، منها ما أشار اليه

- جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العامل: الأفراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة، يكونوا أكثر احتمالاً لتحقيق الأداء الأفضل، و عندما يزداد إهتمام المديرين بالوظيفة، سيتجه الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل

-إختيار العامل صاحب إمكانية الأداء الأفضل لموظيفة: من خلال،

أولاً: تحميل الخلفية المعرفية للمرشحين للوظيفة للتأكيد على المستوى التعليم والخبرة المكتسبة.

- إجراء المقابلات، وتقييم المرشحين على أساس إجابة الأسئلة الموجهه ليم، بالإضافة إلى تقييم المظهر العام والإنطباع عنهم في المقابلات. كما أن بعض المنظمات تستخدم مراكز

احمد محمد الدمرداش مرجع سابق ص 39<sup>1</sup>

خارجية للاختبار والتقييم، لأن عملية الاختيار التقليدية تركز على مستوى الأداء، سنوات الخدمة بالمنظمات، والاتجاهات التعاونية مع الآخرين مح<sup>1</sup>.

- **تدريب العامل إل اكتساب المعرفة الضرورية** مهما تمتع العامل بالأداء الجيد لوظيفته، فإن من الضروري إعداد برامج تدريبية تكسب العامل مهارات ومعارف أكثر، فيتضمن التدريب عملية تحسين المعارف، المهارات، الاتجاهات. بداية من تحديد المدربين، المؤهلات هي: المعرفة والمهارة في القيام بواجبات الوظيفة، الرغبة في التعلم، تنمية مهارات الإتصال، المثابرة، تكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والوظيفة لتكون متعلمة، التعرف على أساليب التدريب، إلى تحديد الفترة الزمنية للتدريب

- **تقييم الأداء والتغذية العكسية بالنتائج لمعاملين**. يريد الأفراد التعرف على نتائج تقييم أدائهم، وتلك من مسؤوليات المدير. يتطلب ذلك قيام المديرين بتقييم أداء العاملين والتغذية العكسية بنتائج التقييم لمعاملين. عملية التقييم والاتصال يجب أن تكون منتظمة دورية- ومستمرة، ويجب على المديرين عدم إنتظار مقابلات التقييم السنوي لمقاييم بذلك، وكلا من التقييم الرسمي وغير رسمي يمثل ضرورة و أهمية<sup>2</sup>.

- **مساعدتهم في تحسين أدائهم**: يجب أن يقيس التقييم كيف يؤدي العامل مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها. يجب التعرف من خلالها على نقاط القوة لدى العاملين، بالإضافة إلى أن الخصائص الوظيفية ضرورية لتحسين الأداء. يجب التنسيق بين كل من المديرين والعاملين في تطوير وتنفيذ خطة تحسين الأداء<sup>3</sup>.

- **بناء و تكوين الاتساق مع العاملين**: يمكن تعريف الإتساق بعلاقات العمل الجيدة أو سيادة مناخ من الثقة والإحترام بين المديرين والعاملين. ولبناء الإتساق، يجب على المديرين محاولة فهم إحتياجات ورغبات العاملين، ليس فقط المنظمة .

### سابعا : العلاقة بين القيم التنظيمية والاداء الوظيفي :

لكي تتحرك مؤشرات الأداء الوظيفي بمداهها الصحيح ووقعها الفاعل لابد أن تطعم بالقيم التنظيمية الهادفة إليإثراء الأداء وتحديد مساراته حيث أن عملية الأداء وإدارته تنمو في إطار المنظمة القيمية التيتمثل جوهر البقاء وديمومة الاستمرار، أي أن القيم هي المؤشر للفضائل

احمد محمد الدمرداش مرجع سابق ص 41<sup>1</sup>

- احمد محمد الدمرداش مرجع سابق ص 42<sup>2</sup>

- احمد محمد الدمرداش مرجع سابق ص 43<sup>3</sup>

من الرذائل والإيجابيات من السلبيات وحالات الصح من الخطأ، ومادام الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة القيمية عليه يبدو لنا أن مؤشرات الإدارة يجب أن تعد برؤية قيمة تحتضن الحقيقة والواقع وتتجاوز ما دونه، فالالتزام بالعمل يؤشر القيمة والآخذ بالمعايير بعكس حالات الضبط واحترام الوقتي إدارته وإمكانية استثماره، أي أن كل مؤشر لا بد من تنظيمه وتنفيذه برؤية قيمية، أي أن القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات وتؤشر حالات الشطط مما يعنى إدارة القيم يعني إدارة الأداء بحيث أن قوة النظام القيمي تتضح في إمكانية الوصول إلى المصاف الأداء العالي، وهنا مدخلا للقول بأن مستويات الأداء محددة بنوع، وطبيعة القيم، فالقيم القوية فعلها يتأجج في ميدان العمل قياسا بالقيم الضعيفة وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات اليابانية والألمانية التي اعتمدت نظاما قيميا يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ويؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق ويحكمها الالتزام بنظم العمل، الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات بايضاها الارتقاء والنمو من ثم اختراق الأسواق.<sup>1</sup>

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

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

- نوال يونس آل مراد وآخرون مرجع سابق -2013- ص 40<sup>1</sup>

- نوال يونس آل مراد وآخرون مرجع سابق -2013- ص 42<sup>2</sup>

كما يؤكد "فينجان" على أهمية التزام بالقيم في هرم السلطة التنظيمية، حيث يؤكد على الالتزام بالقيم ككل فهي تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا على أداء الأفراد، وأن قيم التعاون والتسامح والانضباط تشكل أهمية كبرى لدى العاملين، وأنه من الصعب تخيل وجود أفراد تكون معاملتهم خالية من هذه القيم داخل التنظيم<sup>1</sup>.

---

- عجال مسعودة- القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي -شهادة الماجستير- جامعة ورقلة - 2003-

ص 61 ص 62<sup>1</sup>

**خلاصة الفصل:**

يمكن القول من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين يعتر سرنجاح وتطور المؤسسات باختلاف تصنيفاتها، حيث يسهم المورد لبشري داخل المؤسسة إسهاما كبيرا وفعال في زيادة قدرة المؤسسة على الإنتاج والكفاءة، واحتلال ميزة تنافسية وتحقيق مستوى عاليمن الأداء لا يكون إلا من خلال برامج تقييمية تزود جميع الإدارين بامعلومات الضرورية قصدتحفيزهم للوصول إللبأهداف المؤسسة وخلق نوع، من الاندماج والالتزام الوظيفي

الجانب الميداني

الفصل الرابع  
اجراءات الدراسة  
الميدانية

أولا : مجالات وتقنيات الدراسة :

1-المجال المكاني :

- تعريف المؤسسة :

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في السوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال ، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت و الانترنت الموجهة للزبائن الخواص و المحترفين ، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن ، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة .

**نشأتها :**

اتصالات الجزائر هي شركة ذات اسهم براسمال عمومي ، تنشط في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الهاتف الثابت و الانترنت تاسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 ، المتعلق باعادة هيكلة قطاع البريد و امواصلات السلكية واللاسلكية و الذي كرس الفصل بين نشاطات البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات ، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات اسهم " براسمال اجتماعي قدرة 115.000.000.000.00 دج ومقيدة في الرکز الوطني للسجل التجاري يوم 11ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083

2-المجال الزمني :

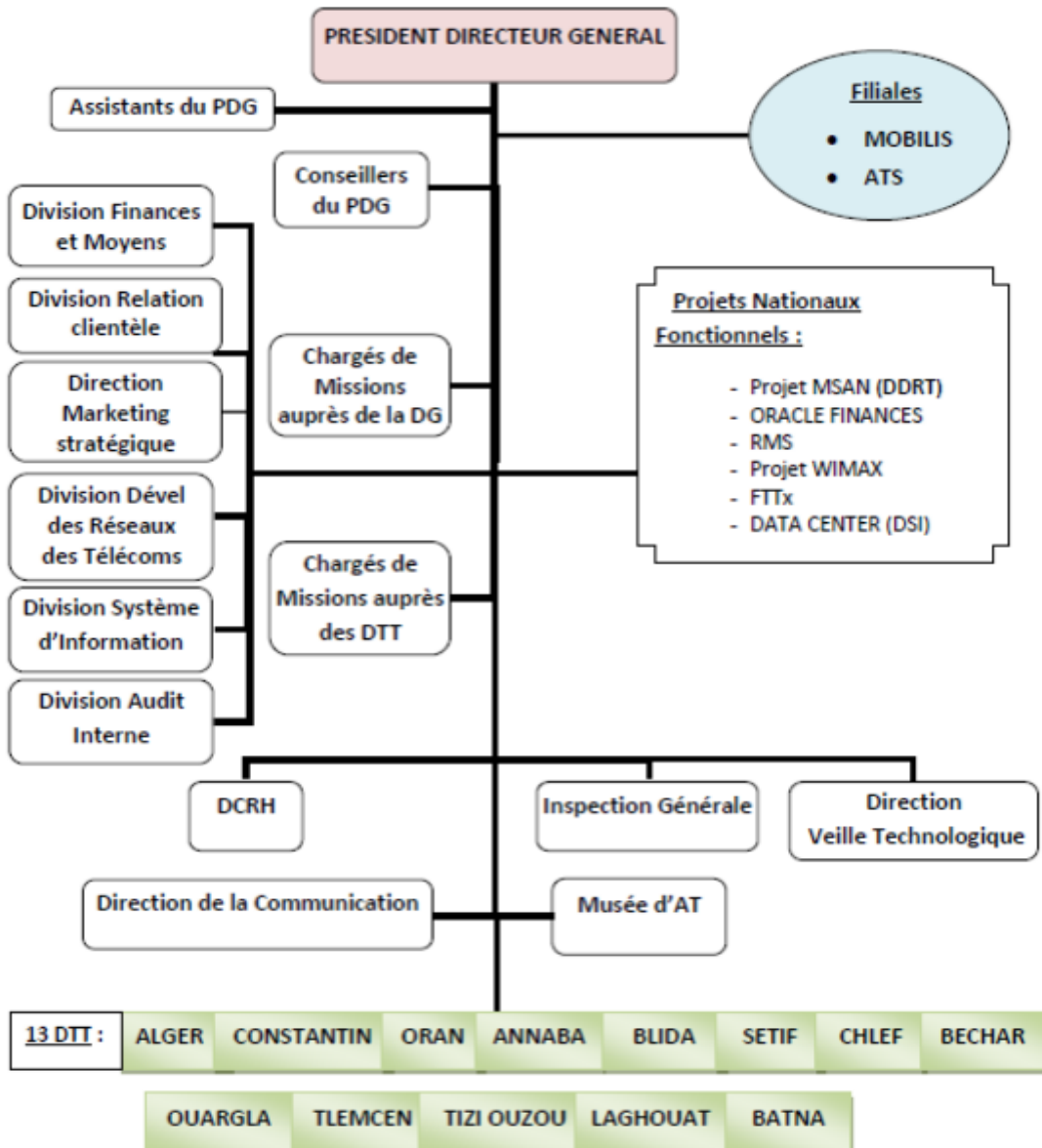
لقد مرت دراستنا الميدانية في المؤسسة محل الدراسة بمرحلتين نوضحها كالآتي :

- المرحلة الأولى : وفيها قمنا بالاستطلاع على ميدان الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر) كما تم قبول الترخيص بالبحث الميداني وذلك بتاريخ 2023/03/08

- المرحلة الثانية :حيث كانت زيارتنا الثانية بالمؤسسة وذلك في يوم 2023/03/12 حيث قمنا فيها بأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، و الملاحظات
  - المرحلة الثالثة :التي تم فيها توزيع الاستمارات على المبحوثين للحصول على المعلومات المطلوبة في يوم 2023/03/15 وتم استرجاعها يوم 2023/03/26.
- 3-المجال البشري:

يبلغ العدد الاجمالي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر(فرع الوئام ،فرع الواحات الشمالية - القواطين-) 210عامل حيث تم اجراء دراستنا هذه على عينة تتكون من 52 عامل ،وذلك بنسبة 25%من المجتمع الكلي للدراسة .

- الهيكل التنظيمي:



ثانيا : منهج الدراسة وتقنياتها:

### 1 المنهج الدراسة:

إن مناهج البحث الاجتماعي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل والظواهر المراد دراستها، حيث إن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها. ويعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. كذلك هو عبارة عن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة اكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي تبيشر إليها البحث. وعموما فالمنهج هو مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسة مشكلة معينة<sup>1</sup>

ولقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتوافق مع طبيعة الموضوع من أجل وصف والتعرف على الظاهرة المتعلقة بالقيم التنظيمية والاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها لمعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة<sup>2</sup>.

### 2- أدوات جمع البيانات :

#### أ- الملاحظة:

تعرف على أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظاهر والمشكلات وأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، متابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التغيير وتجديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته

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

- محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي - 2019 - ص 35<sup>1</sup>

- محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي - 2019 - ص 46<sup>2</sup>

ستعملنا الملاحظة لما لها من ميزات عديدة من تسجيل السلوك مختلف أنواعه، واستخدمناها كنوع بسيط في جمع البيانات وذلك لجمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتكمل الاستمارة وهذا لكشف وفهم كل ما هو غامض<sup>1</sup>.

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

كما عرفت " أنها أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثهم محددة عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب<sup>2</sup>

وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية وكانت كالتالي:

- **المحور الأول:** يضمن البيانات الأولية لمجتمع البحث، حيث يتم التعرف من خلاله على الجنس، السن، المستوى التعليمي، والحالة العائلية والاقدمية
- **المحور الثاني:** قيمة التنافس و أثرها على تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر، يشمل 8 أسئلة
- **المحور الثالث:** قيمة المكافأة و أثرها على تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتشمل 18 أسئلة

**ثالثا : عينة الدراسة وكيفية اختيارها:**

يتكون مجتمع دراستنا من 210 عامل في المراكز التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الاغواط (فرع الوئام، فرع الواحات الشمالية (القواطين) )حيث قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة ،وقد اخذنا 25% من مجتمع الدراسة فتحصلنا على 52 عامل وقد جاءت كالاتي:

- محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي - 2019 - ص149- ص150<sup>1</sup>

- محمد سرحان علي المحمودي -مناهج البحث العلمي - 2019 - ص126<sup>2</sup>

كيفية اختيار العينة:

210  $\longrightarrow$  %100

X  $\longrightarrow$  %25

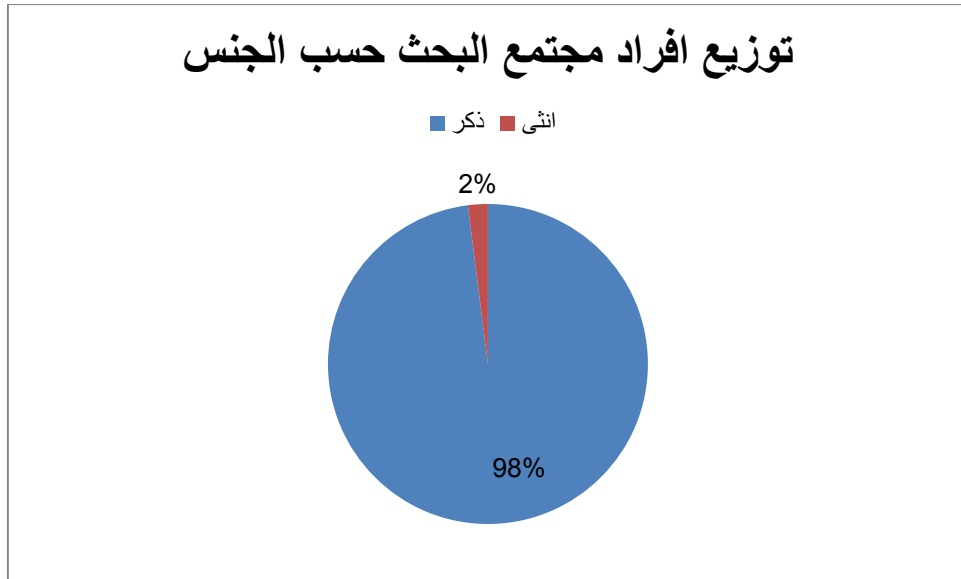
ولكن عند توزيع الاستثمارات تم استرداد 50 استثمارة فقط

رابعاً: عرض وتحليل البيانات:

### 1-البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد المجتمع البحث حسب الجنس.

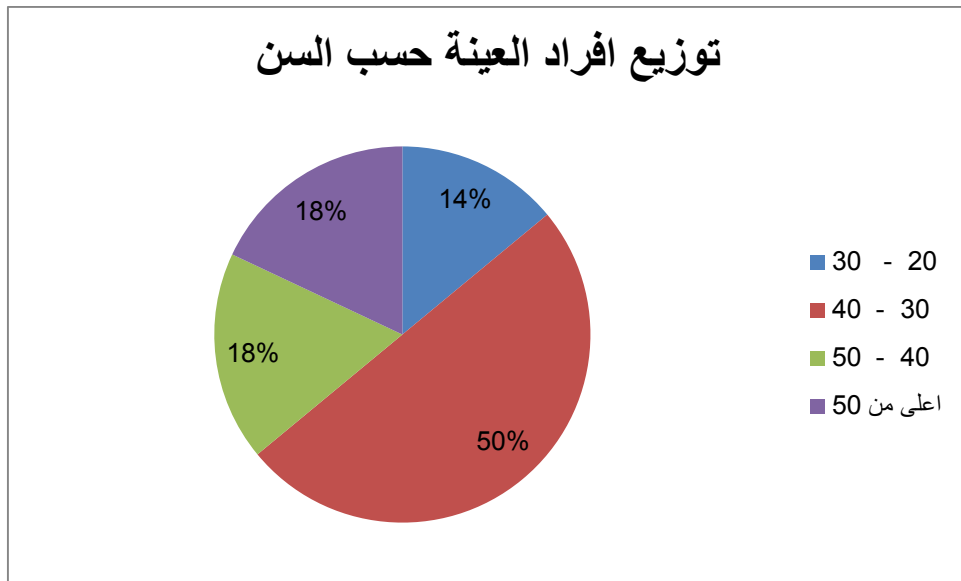
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	%98
انثى	1	%2
المجموع	50	%100



التحليل الاحصائي: نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان اغلب افراد العينة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم %98 اي ما يعادل مفردة من العدد الاجمالي للعينة في حين بلغت نسبة الاناث %1 وهو ما يعادل انثى واحدة من العدد الاجتمالي يتضح من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول ان جل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر هم ذكور ويمكن ارجاع هذا الى طبيعة العمل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	7	%14
40 - 30	25	%50
50 - 40	9	%18
اعلى من 50	9	%18
المجموع	50	%100

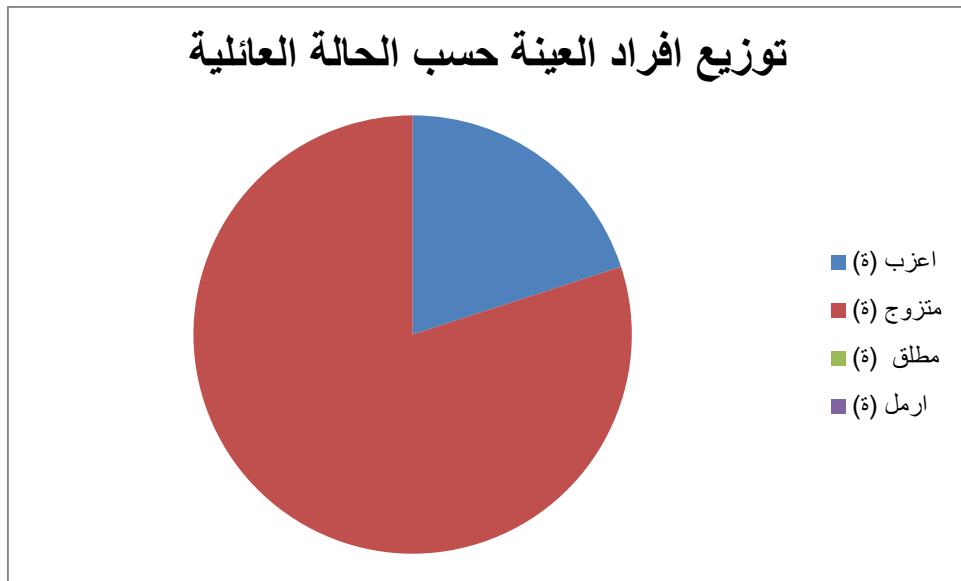


التحليل الاحصائي: نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان اغلب الفئات العمرية ممن سنهم [30 - 40] سنة مقدرة ب %50 اي ما يعادل 25 مفردة من العدد الاجمالي من افراد العينة، ثم تليها كل من فئة [40 - 50] سنة و [اكثر من 50] سنة بنفس النسبة %18 أي ما يعادل 9 من عدد افراد العينة واخير تاتي فئة [20 - 30] سنة حيث قدرت ب %14 أي ما يعادل 7 مفردات من العدد الاجمالي لافراد العينة.

من هذا يتضح ان الفئة الغالبة هي القادرة على تحمل الصعاب في هذه المؤسسة وهي فئة ذو خبرة وحنكة في مجال العمل بالاضافة الى ان قيمهم من قيم المؤسسة.

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

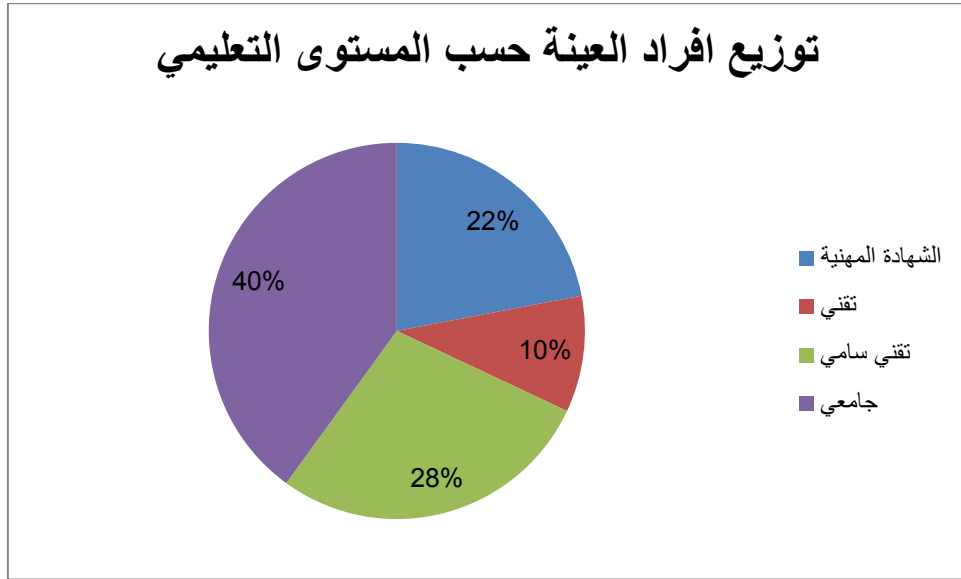
الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب (ة)	10	20%
متزوج (ة)	40	80%
مطلق (ة)	0	0
ارمل (ة)	0	0
المجموع	50	100%



التحليل الاحصائي: يتبين من خلال الجدول ان اغلبية مجتمع البحث متزوجون وذلك بنسبة 80% ما يعادل 40 مفردة من العدد الاجمالي للعينة ، بينما نجد ان نسبة 20% أي ما يعادل 10 مفردات من العدد الاجمالي للعينة هم غزاب و يتضح من خلال البيانات ، ان فئة المتزوجين هي التي تقوم بتحمل المسؤوليات ، فنجدهم اكثر التزاما باداء العمل و احترام القوانين المؤسسة .

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

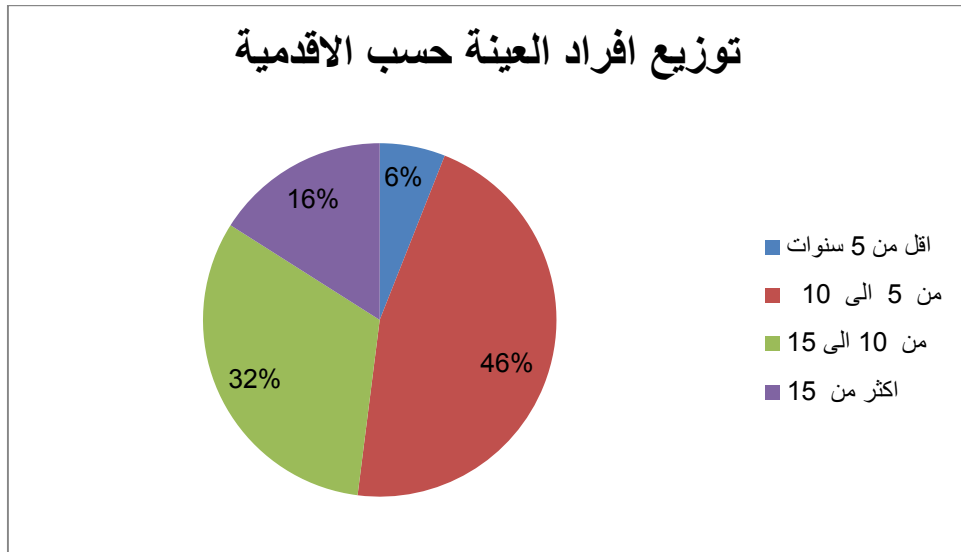
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22%	11	الشهادة المهنية
10%	5	تقني
28%	14	تقني سامي
40%	20	جامعي
100%	50	المجموع



التحليل الاحصائي: من خلال الجدول اعلاه يظهر ان المستوى التعليمي الغالب هو المستوى الجامعي حيث يتمثل في 20 عامل بنسبة تقدر ب 40% هذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد على كفاءات و مواد البشرية مؤهلة و متخصصة ، بحيث تكون لها شهادات تناسب مع طبيعة العمل و المهام الموكلة لهم ، ثم يليها حاملي شهادات تقني سامي المتمثلة في 14 بنسبة تقدر ب 28%، ثم حاملي شهادة المهنية المتمثلة في 11 بنسبة 22%، اخيرا حاملي شهادات التقني المتمثلة في 5 عامل تقدر بنسبة 10%.

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	3	6%
من 5 الى 10	23	46%
من 10 الى 15	16	32%
اكثر من 15	8	16%
المجموع	50	100%



التحليل الاحصائي: من خلال الجدول اعلاه يتبين ان فئة الغالبة في المؤسسة هي 5 الى 10 سنوات وعددهم هو 23 عامل من فئة الدراسة بنسبة تقدر ب46% و هذا يدل على الخبرة الطويلة الى يتمتع بها العاملين في المؤسسة ، ثم تليها فئة من 10 الى 15 سنة و عددهم 16 عامل بنسبة تقدر ب 32%، ثم تليها فئة اكثر من 15 سنة و عددهم 8 عمال بنسبة تقدر ب 16%، و اخيرا فئة اقل من 5 سنوات و عددهم 3 عمال بنسبة 6%.



# الفصل الخامس

## تحليل نتائج الدراسة

عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى:

الجدول رقم (06) : يوضح تقديم المنتوجات باقل تكلفة و علاقته بالاهتمام بالزبون .

المجموع		لا		نعم		تقديم المنتوجات باقل تكلفة الاهتمام بالزبون
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%90	45	%100	7	%88.37	38	نعم
%10	5	0	0	%11.62	5	لا
%100	50	%100	7	%100	43	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 90% من المبحوثين اجابوا بان المؤسسة تسعى الى تقديم منتوجاتها اقل تكلفة في حين ان 10% من المبحوثين يروا بانه ليس من الضروري الاهتمام بالزبون مدعمت بنسبة 11.62% اجابوا بان المؤسسة تسعى الى تقديم منتوجاتها باقل تكلفة مقارنة بمنافسيها .

التحليل السوسيلوجي: تظهر أكبر نسبة في الجدول والتي تقدر ب90% ان الاهتمام بالزبون يعتبر من اهم الخدمات الى تسعى الى تحقيقها مؤسسة اتصالات الجزائر و يظهر من هذا الاهتمام ان هناك تنافس في المؤسسة لتلبية حاجيات الزبون و تقديمها في احسن صورة و لذلك فان المؤسسة تسعى الى تقديم منتوجاتها باقل تكلفة لاستقطاب زبائنها.

الجدول رقم (07) : يوضح إيمان المؤسسة بالتنافس وعلاقته بوجود تنافس بين المراكز التقنية بصفة دورية.

المجموع		لا		نعم		إيمان المؤسسة بالتنافس بوجود تنافس بين المراكز التقنية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%42	21	%46.15	6	%40.54	15	نعم
%58	29	%53.84	7	%59.45	22	لا
%100	50	%100	13	%100	37	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 58% من المبحوثين لم يقرروا بوجود تنافس بين المراكز التقنية من بينهم بنسبة 52% اجابوا بان المؤسسة تؤمن بالتنافس في حين ان بنسبة 42% اقرروا بوجود تنافس بين المراكز التقنية من بينهم 46.15% نفوا بان المؤسسة تؤمن بالتنافس.

التحليل السوسيوولوجي: من خلال القراءة الاحصائية يتضح ان اغلبية العمال والذين يقدرون ب 58% يقرون بعدم وجود تنافس بين المراكز التقنية أي انهم يقومون بتادية وانجاز المهام المكلفون بها ويقومون بالعمل الجماعي في سبيل انهوض و النجاح بالمؤسسة بالرغم من ان مؤسسة اتصالات الجزائر تؤمن بالتنافس الا ان العمال يهتمون بالمؤسسة ككيان واحد.

الجدول رقم (08) : يوضح توفر جو المنافسة في المؤسسة وعلاقته بوجود منافسة قانونية بين العمال .

المجموع		لا		نعم		توفر المؤسسة جو المنافسة وجود منافسة قانونية بين العمال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%82	41	%87.5	28	%72.22	13	نعم
%18	9	%12.5	4	%27.77	5	لا
%100	50	%100	32	%100	18	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 82% من المبحوثين اقرؤا بوجود منافسة قانونية بين العمال مدعمة بنسبة 87.5% يقرون بان المؤسسة لا توفر جو المنافسة في حين ان نسبة 18% من المبحوثين نفوا وجود منافسة قانونية بين العمال مدعمة بنسبة 7.77% اقرؤوا بان المؤسسة توفر جو المنافسة.

التحليل السوسيولوجي: يتضح من خلال أكبر نسبة والتي تقدر بـ 82% هو ان عمال المؤسسة يمارسون منافسة قانونية بينهم من خلال التزامهم بالقوانين و الطرق الشريفة في ذلك و التي تؤدي الى تحسين و الزيادة في الاداء بالرغم من ان المؤسسة لا توفر هذا الجو بين العمال الا انهم يسعون الى تحقيق ذلك فيها بينهم .

الجدول رقم (09) : يوضح نوع المنافسة.

النسبة المئوية	التكرار	نوع المنافسة
100%	18	قانونية
0	0	غير القانونية
100%	18	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 100% من المبحوثين الذين اقرروا بوجود منافسة اكدوا على ان هذه المنافسة من نوع قانوني أي منافسة قانونية.

الجدول رقم (10) : يوضح وجود تنافس بين العاملين في المؤسسة وعلاقته باستخدام المنافسة لرفع معايير الاداء .

المجموع		لا		نعم		وجود تنافس بين العاملين في المؤسسة استخدام المنافسة لرفع معايير الاداء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
58%	29	42.10%	8	67.74%	21	نعم
42%	21	57.89%	11	32.25%	10	لا
100%	50	100%	19	100%	31	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 58% من المبحوثين اجابوا بان استخدام المنافسة من شأنها ان ترفع من معايير الاداء مدعمة بنسبة 67.74% اقرروا بوجود تنافس بين العاملين في المؤسسة في حين ان نسبة 42% نفوا استخدام المنافسة لرفع معايير الاداء مدعمة بسبة 57.89% نفوا وجود تنافس العاملين في المؤسسة .

التحليل السوسيلوجي: من خلال المعطيات الاحصائية يتضح ان أكبر نسبة تقدر ب 58% أي أن هناك منافسة بين العاملين في المؤسسة حيث يظهر ذلك في تقديم الخدمات بافضل جودة و حسن المعاملة و القيام بالمهام الموكلة اليهم في احسن صورة و بالتالي فان وجود تنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين ورفع معايير الاداء .

### 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (11) يوضح استفادة المبحوثين من المكافأة :

النسبة	التكرار	استفادة من المكافأة
38%	19	نعم
62%	31	لا
100%	50	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان اغلب افراد العينة لم يحصلوا على مكافأة حيث تقدر نسبتهم ب 62% أي ما يعادل 31 مفردة من العدد الاجمالي للعينة في حين ان نسبة 38% من المبحوثين هم الذين استفادوا من المكافأة وهو ما يعادل 19 مفردة من العدد الاجمالي العينة .

التحليل السوسولوجي: من خلال الجدول يتضح ان اكبر نسبة تقدر ب 62% و التي توضح ان جل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لم يستفيدو من المكافأة و ذلك لعدم وجود نظام للحوافز والمكافآت .

جدول رقم (12) يوضح نوع المكافأة:

النسبة	التكرار	نوع المكافأة
5%	1	مادية
30%	6	معنوية
65%	13	مادية و معنوية
100%	20	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 65% من المبحوثين قد تحصلوا على مكافأة مادية و معنوية وهو ما يقدر ب 13 مفردة، ثم نسبة 30% تحصلوا على

مكافأة معنوية وهو ما يقدر ب 6 مفردات ،وأخيرا نسبة 5% تحصلوا على مكافأة مادية والتمثلة في فرد واحد.

التحليل السوسيوولوجي: من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد ان اكبر نسبة و المتمثلة في 65% من المبحوثين الذين قد تحصلو على مكافأة ونوع هذه المكافاة مادية و معنوية وذلك راجع الى حسن العلاقة بينهم وبين المسؤول و تدخل ضمنها "المعرفة" و " المحاباة" اما الذين تحصلو على مكافأة معنوية فهي تتمثل في منح يومين كعطلة مقابل العمل المنجز في الايام الاضافية و اخيرا المكافأة المادية تحصل عليها فرد واحد فقط وكان ذلك في فترة كورونا .

الجدول رقم (13) : يوضح مكافأة المؤسسة للعاملين المميزين و علاقة بالمستوى التعليمي.

المستوي التعليمي مكافأة المؤسسة للعاملين المميزين	شهادة مهنية		تقني		تقني سامس		جامعي		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	28	72.72%	1	20%	8	57.14%	7	35%	24	48%
لا	3	27.27%	4	80%	6	42.85%	13	65%	26	52%
المجموع	31	100%	5	100%	14	100%	20	100%	50	100%

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 52% من المبحوثين اقرروا بان المؤسسة لا تكافئ العاملين المميزين مدعمة بنسبة 80% من حاملي شهادات التقني تليها نسبة 65% من حاملي الشهادات الجامعية ثم تليها بنسبة 42.85% من حاملي شهادات تقني سامي واخيرا نسبة 27.27% من حاملي الشهادة المهنية في حين ان نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تكافئ العاملين المميزين مدعمة بنسبة 72.72% من حاملي الشهادة المهنية ثم تليها نسبة 57.14% من حاملي شهادات تقني

سامي ثم تليها نسبة 35% من حاملي الشهادات الجامعية و اخيرا نسبة 20% من حاملي شهادات التقني

التحليل السوسيولوجي: نستنتج من الجدول ان جل العاملين في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم ب52% لا يتم مكافئتهم سواء العاملين المميزين و ذلك راجع الى سوء القوانين الخاصة بالادارة فالادارة لا يهتمها المستوى التعليمي اصلا و منه نستدل انه لا علاقة للمكافأة بالمستوى التعليمي هذه المؤسسة .

الجدول رقم (14) : يوضح الجهود المتميزة التي تتطلب المكافأة و علاقته بمكافأة الاداء المتميز للعمال .

المجموع		لا		نعم		جهود المتميزة تتطلب المكافأة يكافا الاداء المتميز للعمال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%48	24	%40	4	%50	20	نعم
%52	26	%60	6	%50	20	لا
%100	50	%100	10	%100	40	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول لمبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 52% من المبحوثين صرحوا بعدم مكافأة الاداء المتميز للعمال مدعمة لا يتم مكافأة نسبة 60% اجابوا بان الجهود المتميزة في حين ان نسبة 48% من المبحوثين اجابوا بانه يتم مكافأة الاداء المتميز للعمال مدعمة بنسبة 50% اقروا بان الجهود المتميزة يتم مكافأتها.

التحليل السوسيولوجي: من خلال الجدول نستنتج انه لا يتم مكافأة الاداء المتميز العاملين باي شكل من الاشكال و باي صفة سواء كانت مادية او معنوية حيث تمثل أكبر نسبة ب 52% و ذلك للخلل المتواجد داخل الادارة و الذي لم يتم تداركه بحيث لا قيمة للجهود المبذولة من طرف العامل سواء هذه الجهود كانت متميزة او غير ذلك و لا يتم الاعتراف بها و تقديرها .

الجدول رقم (15) : يوضح علاقتك بالمسؤولك.

النسبة	التكرار	علاقتك مع مسؤولك
70%	7	سيئة
20%	2	حسنة
10%	1	جيدة
100%	10	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 70% اجابوا بان العلاقة مع المسؤول سيئة وهو يعادل 7 مفردات ثم نسبة 20% وضحو بان العلاقة مع المسؤول حسنة و هو ما يعادل مفردين ثم نسبة 10% اوضحوا على ان العلاقة جيدة مع المسؤول و هو ما يعادل مفردة واحدة.

التحليل السوسيولوجي: من خلال الجدول نستنتج ان العلاقة السيئة بالمسؤول و التي تحتل نسبة 70% راجع الى عدم اتباع التعليمات الموكلة الى عامل و شكوى الزبائن المتكرر في عدم الاستجابة الى الطلبات لذلك يضطر المسؤول الى اتخاذ اجراءات يكون قاسية على العامل يمكن ان خصومات من الراتب او انذارات كتابية او شفوية

الجدول رقم (16) : يوضح ارتباط المكافأة بالادارة وعلاقتها بالجنس.

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
58%	29	0%	0	59.18%	29	نعم
42%	21	100%	1	40.81%	20	لا
100%	50	100%	1	100%	49	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 58% من المبحوثين اجابوا بان المكافأة ترتبط بالادارة مدعمة بنسبة 52.18% من جنس ذكر في حين ان نسبة 42% من المبحوثين اجابوا بان المكافأة لا ترتبط بالادارة مدعمة بنسبة 100% جنس انثى

التحليل السوسيولوجي: من خلال الجدول نستنتج أن جل الذكور بنسبة 58% يصرحون بأن المكافأة ترتبط بالادارة وذلك حسب طبيعة عمل ذكور التي تحتك بالادارة لذلك نجد أن لهم فرصة اكبر من الاناث في الحصول على المكافأة لان الاناث يشغلون مناصب عمل أقل جهد بالنسبة للذكور لذلك فرص حصولهم على مكافأة أقل من الذكور .

الجدول رقم (17) : يوضح مدى مكافأتك على انجاز الاعمال وعلاقته بالاداء .

المجموع		لا		نعم		المكافأة على الاعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة الاداء هو المعيار للتقييم
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%68	34	%56.25	18	%88.88	16	نعم
%32	16	%43.75	14	%11.11	2	لا
%100	50	%100	32	%100	18	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 68% من المبحوثين اقرروا بان الاداء هو المعيار الاساسي لتقييم مدعمة بنسبة 88.88% اجابوا بانه يتم المكافأة على الاعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة في حين ان نسبة 32% اقرروا بانه لا يتم الاعتماد على الاداء في عملية التقييم مدعمة بنسبة 43.75% اجابوا بانه لا يتم مافأة الاعمال التي تساعده على نجاح المؤسسة .

التحليل السوسيولوجي: من خلال الجدول نستنتج ان الاداء هو المعيار الاساسي لتقييم العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تتمثل أكبر نسبة ب68% و يتضح ان المؤسسة تقوم بتقييم الاداء على فترات و بناء على اداء العاملين و انتاجهم الذي يقدموه يتم تقييمهم من طرف الادارة و يتم تقديم لهم المكافأة على حسب الاعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة.

الجدول رقم (18) : يوضح مساعدة الرئيس المباشر وعلاقته بوجود الرقابة والاشراف على الاداء.

المجموع		لا		نعم		يساعدك رئيسك المباشر وجود الرقابة و الاشراف
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%54	27	%43.47	10	%62.96	17	نعم
%46	23	%56.52	13	%37.03	10	لا
%100	50	%100	23	%100	27	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 54% من المبحوثين اقرروا بوجود رقابة و اشراف على عملهم مدعمة بنسبة 46% اجابوا لا وجود للرقابة و الاشراف مدعمة بنسبة 56.52% اقرروا بان الرئيس المباشر يقدم المساعدة عند وجود مشكلة.

التحليل السوسيوولوجي: من خلال المعطيات الموجودة في الجدول يتضح ان هناك رقابة و اشراف على العاملين وذلك بنسبة 54% أي ان العمال يخضعون للمراقبة في هذه المؤسسة والاشراف على اعمالهم من طرف المسؤولين حيث يتضح ان الرئيس المباشر يقوم بتقديم المساعدة للعاملين حينما يواجهون مشكلة في تأدية العمل و بالتالي فان المؤسسة تهتم بعاملها وتهتم بعملهم و بجودة الاداء الذي يقدمونه.

الجدول رقم (19) : يوضح منح المكافآت نظير التفاني في العمل و علاقته بالخبرة المهنية ودورها في الاداء .

المجموع		لا		نعم		منح المكافآت نظير التفاني في العمل الخبرة المهنية ودورها في الاداء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%74	37	%75	27	%71.42	10	نعم
%26	13	%25	9	%28.57	4	لا
%100	50	%100	36	%100	14	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 74% من المبحوثين صرحوا على ان الخبرة المهنية لها دور في الاداء مدعمة بنسبة 75% اقروا بانه لا يتم منحهم مكافآت نظير التفاني في العمل في حين ان نسبة 26% من المبحوثين اجابوا بان الخبرة المهنية ليس لها دور في الاداء مدعمة بنسبة 28.57% من الذين اجابوا بانه يتم منحهم مكافآت نظير التفاني في العمل.

التحليل السوسولوجي: ان جل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقرون ان الخبرة المهنية لها دور كبير في الاداء وذلك حسب أكبر نسبة 74% حيث ان سنوات الخبرة التي يمر بها العامل اثناء ادائه لعمله من شأنها ان تكسبه المعرفة الجيدة بالعمل و ابعدياته وكلما زادة السنوات في العمل كلما زادت خبرة العامل وزادت كفاءته وجودة ادائه لان الخبرة و الاقدمية تمنح العامل معرفة عمله بدقة و بهذه المعرفة تتكون السرعة و الدقة في العمل مما يرفع من مستوى المؤسسة و بالرغم من زيادة الخبرة و الكفاءة و الاداء الا انه لا يتم منح المكافآت للعاملين نظير تفانيهم و اجتهادهم في العمل .

الجدول رقم (20) : يوضح الحرمان من المكافآت و علاقته بالالتزام بانظمة و قوانين العمل.

المجموع		لا		نعم		الحرمان من المكافآت الالتزام بانظمة وقوانين العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%82	41	%73.91	17	%88.88	24	نعم
%18	9	%26.08	6	%11.11	3	لا
%100	50	%100	23	%100	27	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 82% من المبحوثين اكدوا على الالتزام بانظمة و قوانين العمل من بينهم نسبة 88.88% اكدوا على انه يتم حرمانهم من المكافآت في حين ان نسبة 18% من المبحوثين اجابوا بانهم لا يلتزمون بانظمة وقوانين العمل من بينهم نسبة 26.08% اجابوا بانهم لا يتم حرمانهم من المكافآت .

التحليل السوسيوولوجي: ان الالتزام بأنظمة وقوانين العمل امر هام لكل مؤسسة وذلك لضمان السير الحسن حيث نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية أن أغلبية العمال وبنسبة كبيرة جدا 82% يقرون بالتزامهم بالانظمة والقوانين السائدة في المؤسسة ويطبقون جل التعليمات الموجهة اليهم وكل المهام الموكلة اليهم ويقومون بأعمالهم على أتم وجه بالاضافة الى الالتزام بمواعيد ومواقيت العمل وبالرغم من هذا الالتزام ال ان المؤسسة تقوم بحرمان العاملين من المكافآت وقد فسر بعض العمال ذلك بانه راجع الى أن المؤسسة لا تتبع نظام للحوافز والمكافآت ولا تقوم بمكافأة العاملين اساسا.

الجدول رقم (21) : يوضح تعويض ساعات العمل الاضافية و علاقته بالاقدمية .

المجموع		اكثر من 15		من 10 الى 15		من 5 الى 10		اقل من 5		الاقدمية تعويض ساعات العمل الاضافية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%42	21	37.5 %	3	%50	8	%39.13	9	%33.33	1	نعم
%58	29	62.5 %	5	%50	8	%60.86	14	%66.65	2	لا
%100	50	100 %	8	%100	16	%100	23	%100	3	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 58% من المبحوثين يصرحون على انه لا يتم تعويض ساعات العمل الاضافية مدعمة بنسبة 66.66% من الذين اقدميتهم في المؤسسة اقل من 5 سنوات ثم نسبة 62.5% من فئة اكثر من 15 سنة ثم نسبة 60.86% من فئة من 5 الى 10 سنوات ثم نسبة 50% من 10 الى 15 سنة في حين ان نسبة 42% من المبحوثين يصرحون بانه يتم تعويض ساعات العمل الاضافية مدعمة بنسبة 50% من الذين اقدميتهم من 10 الى 15 سنة ثم نسبة 39.13% من فئة من 5 الى 10 سنوات ثم نسبة 37.5% من فئة اكثر من 15 سنة ثم نسبة 33.33% من فئة اقل من 5 سنوات .

التحليل السوسولوجي: من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد أن اغلب العمال بنسبة 58% يصرحون بان ساعات العمل الاضافية التي يقومون بها في العمل لا يتم تعويضها لهم سواء كان العمال جدد او لهم خبرة في المؤسسة ويقصد العاملين بعدم التعويض هو التعويض المادي لان العمال يفسرون ذلك بان الساعات الاضافية تعوض عن طريق ايام وذلك عن طريق منح يوم تعويض عن كل مداومة والتعويضات المالية غير موجودة .

الجدول رقم (22) : يوضح الانفراد بالمكافأة وعلاقته باداء العمل بصورة افضل .

المجموع		لا		نعم		الانفراد بالمكافأة اداء العمل بصورة افضل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%74	37	%71.87	23	%77.77	14	نعم
%26	13	%28.12	9	%22.22	4	لا
%100	50	%100	32	%100	18	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 74% من المبحوثين صرحوا على انه يتم حصولهم على مكافآت تشجعهم على اداء العمل بصورة افضل مدعمة بنسبة 77.77% من الذين اقرروا بان الانفراد بالمكافأة يزيد من درجة الالتزام اتجاه المؤسسة في حين ان نسبة 26% من الذين يدلون بان حصولهم على مكافآت لا يشجعهم على اداء العمل بصورة افضل مدعمة بنسبة 28.12% يقرون بان الانفراد بالمكافأة لا يزيد من درجة الالتزام اتجاه المؤسسة.

التحليل السوسولوجي: من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نجد ان اغلب العمال بنسبة 74% يصرحون على ان انفرادهم وحصولهم على مكافآت يشجعهم على أداء العمل بصورة أفضل أي ارتباط المكافأة بتحسين جودة الاداء بمعنى أن اتباع نظام التحفيز في المؤسسة والمكافأة على الاعمال الخاصة و الاضافية والتي تؤدي الى نجاح المؤسسة من شأنه أن يرفع مستوى المؤسسة .

الجدول رقم (23) : يوضح المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية و علاقته بوجود عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت .

المجموع		لا		نعم		المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية عادلة وجود عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%24	12	0	0	%46.15	12	نعم
%76	38	%100	24	%53.84	14	لا
%100	50	%100	24	%100	26	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان نسبة 76% من المبحوثين ينفون وجود عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت مدعمة بنسبة 100% يؤكدون على ان المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية غير عادلة في حين ان نسبة 24% من المبحوثين يقررون بوجود عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت مدعمة بنسبة 46.15% يرون بان المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية عادلة .

التحليل السوسولوجي: من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نجد أن أغلب العاملين وبنسبة كبيرة 76% يصرحون بعدم وجود عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت وذلك لأنهم يرون بان المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية غير عادلة نظرا لأن مؤسسة تقوم بتعويضهم على العمل في الساعات الاضافية بتعويض معنوي عن طريق ايام اما العاملين فهم يطالبون بالتعويض المادي و بالتالي يرون بان هذه المكافاة غير عادلة .

**خامسا: نتائج الفرضية الاولى:**

من خلال دراستنا الميدانية التي قدمناها في مؤسسة اتصالات الجزائر وحسب افتراضنا بان لقيمة التنافس اثر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الى النتائج التالية:

- تبين ان هناك علاقة بين الاهتمام بالزبون و بين تقديم المنتوجات باقل تكلفة فعالية ليعمل و ذلك بنسبة 90 % يعتبرون الاهتمام بالزبون من اهم الخدمات التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة و بذلك فهي تسعى الى تقديم منتوجاتها باقل تكلفة لجذب زبائنها و هذا ما يوضحه الجدول رقم (06)

- كشف الدراسة انه لا وجود للتنافس بين المراكز التقنية أي ان العال يقومو بالعمل الجماعي لضمان نتائج المؤسسة وذلك بسبة 58% وهذا ما يوضحه الجدول (07)

- توصلنا كذلك الى انه هناك منافسة قانونية بين العمال من خلال التزامهم و انضباطهم بالقوانين و الطرق الشريفة في ذلك وذلك بنسبة 82% و هذا ما يوضحه كل من الجدول (08) و الجدول (09)

- هناك علاقة بين وجود منافسة بين العاملين في المؤسسة وبين تحسين ورفع معايير الاداء و التي تظهر في اكبر نسبة 58% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10).

ومنه فان افتراضنا بان لقيمة التنافس اثر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محقق نسبيا.

**سادسا : استنتاج الفرضية الثانية:**

- من خلال دراستنا الميدانية غي مؤسسة اتصالات الجزائر, و حسب افتراضنا بأن تؤثر قيمة المكافأة على تحسين الاداء الوظيفي للعالمين في مؤسسة اتصالات الجزائر توصلنا الى نتائج التالية:

- ان جل العالمين في مؤسسة اتصالات الجزائر و نسبة كبيرة جدا %62 لم يستفيدوا من مكافأة و هذا من و هذا ما يوضحه الجدول 11.
- ان هناك نسبة قليلة من المبحوثين الذين استفادوا من المكافأة المادية و المعنوية و ذلك لحسن علاقتهم مع المسؤول اما الذين تحصلوا على مكافأة معنوية فقد تمثلت في ضح يوميا كعطلة مقابل العمل في الايام الاضافية و هذا ما يوضحه الجدول 12.
- تبين انه يوجد علاقة بين المكافأة و المستوى التعليمي في هذه المؤسسة نظرا لعدم مكافأة العالمين المميزين او غير المميزين بنسبة 52% وذلك راجع الى سوء القوانين الادارية و هذا ما يوضحه الجدول 13.
- من خلال الدراسة تبين انه لا يتم مكافأة الاداء المتميز للعمار ولا يتم تقدير جهودهم و ذلك بنسبة %52 و هذا ما يوضحه الجدول 14.
- تبين ان العلاقة مع المسؤول سيئة وذلك لعدم اتباع التعليمات الوعلة اليه مما يؤدي بالمسؤول الى اتخاذ اجراءات قد تتمثل في من الراتب انذارات شفوية او كتابية و ذلك بنسبة %70 و هذا ما يوضحه الجدول 15.
- تبين ان جل الذكور يصرحون بأن المكافأة ترتبط بالأدارة و ذلك حسب طبيعة عملهم لذلك فان لديهم فرصة اكبر من الاناث في الحصول على المكافأة و ذلك بنسبة %58 وهذا ما يوضح الجدول 16.
- من خلال الدراسة تبين ان الاداء هو معيار الاساسي لتقييم العمار حيث يتضح ان المؤسسة تولي اهمية تقييم الاداء وذلك بنسبة %68 و هذا ما يوضحه الجدول 17.
- يتضح ان هناك رقابة و اشراف على العالمين حيث ان الرئيس المباشر يقوم بتقديم المساعدة للعالمين عند ما يواجههم مشكلة في عمل و ذلك بنسبة %54 و هذا ما يوضحه الجداول 18.
- توصلنا كذلك الى ان الخبرة المهنية لها دور كبير في الاداء و زيادة للكفاءة يا الرغم من ذلك لا يتم منح المكافأة للعالمين و هذا نظير اجتهادهم في العمل وذلك بنسبة %74 و هذا ما يوضحه الجدول 19.

- ان اغلبية العمال بنسبة 82 يلتزمون بأنظمة و قوانين العمل بالرغم من هذا الالتزام لا يتم مكافاة العالمين وهذا ما وضحه الجدول 20.
- توصلنا كذلك الى ان المكافاة الخاصة بالساعات الاضافية غير عادلة وذلك لان التعويض يتم عن طريق ايام و التعويض المادي غير موجود و ذلك بنسبة 58% و هذا ما يوضحه الجدول 21.
- تبين ان انفراد كل عامل عن غيره با مكافاة يزيد من مستوى الاداء و جودته و ذلك بنسبة 74% و هذا ما يوضعه الجدول 22.
- توصلنا الى انه لا يوجد عدالة في توزيع الاضافية الحوافز و المكافاة و ذلك بنسبة 76% و هذا ما يوضحه الجدول 23.
- من خلال ذكر سابقا نصل الى ان افتراضنا تؤثر قيمة المكافاة على تحسين الاداء الوظيفي للعالمين في مؤسسة اتصالات الجزائر غير محقق .

#### الاستنتاج العام:

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضيات تبين مايلي:

ان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بزبائنها و تسعى الى تحقيق الافضل كما انها تتمتع بالعمل الجماعي من قبل العالمين لديها بالإضافة الى ان هناك منافسة القوانين بين العالمين في هذه المؤسسة و ذلك كم خلال تقيدهم يا قوانين حيث ان كل عامل يسعى الى تحقيق الافضل من خلال تحسين جودة الخدمات وحسن المعاملة الذين من شأنه ان يرفع ويحسن من جودة الاداء و بالتالي تحسين مستوى المؤسسة .

ان مؤسسة اتصالات الجزائر تفنقر لوجود نظام للحوافز و المكافاة فأغلبية العالمين بها لم يستفيدوا من المكافاة بالرغم من الخبرة المهنية و الكفاءة و المستوى التعليمي تقيدهم والتزامهم بأنظمة و قوانين العمل الا انه لا يتم مكافاة العالمين المميزين و لا يتم تقدير مجهوداتهم الا بنسبة لا تكاد تذكر و ذلك لحسن علاقتهم مع المسؤول او تعويض معنوي متمثل في ايام مقابل العمل في الساعات الاضافية ومن الملاحظ ان للمكافاة اثر في الاداء الوظيفي فمن خلال اجوبة المبحوثين نصل ان عدم وجود المكافاة و تحفيزات مستوى الاداء لان ذلك يؤدي الى الاحباط و الفشل و منه يتراجع مستوى المؤسسة.

# خاتمة

تعتبر القيم التنظيمية المشتركة ادى العمال الركيزة الاساسية التي تتحكم في سلوكهم و علاقتهم و تفاعلهم مع البعض ال بعض و هذه المجموعة المنتجة يتم تعليمها للعالمين الجدد, و هذا من أجل تمكينهم من فهم البيئة التي انخرطوا فيها و كذلك لتجديد افكارهم وادراكاتهم و شعورهم اتجاه عناصر بيئة العمل الداخلية و الخارجية فتحدد سلوكهم و تؤثر في ادائهم و انتاجهم , و من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها حول قيمتي التنافس و المكافأة في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط يتضح لنا ان قيمة التنافس لها أثر في تحسين الأداء الوظيفي فكلما كان هناك تنافس كلما زاد اداء العالمين حيث ان كل عامل يسعى الى تحقيق الافضل فانهضام نظام للحوافز و المكافأة في المؤسسة من شأنه ان يؤدي الى انخفاض في الأداء , ومنه تراجع في مستوى و على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة, حاولنا تقديم جملة من التوصيات و هي مايلي:

- تعزيز قيمة التنافس في المؤسسة .
- توفير جو لمنافسة القانونية و المكافأة و البين العاملين.
- وضع نظام للحوافز و المكافأة و العوائد التي تكفل استمرارية الجهود المبذولة من طرف العمال.

قائمة المصادر

والمراجع

1. احمد محمد الدمرداش - جودة الحياة الوظيفية و الاداء الوظيفي - الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع- مدينة نصر - ط 1 2018
2. احمد محمد المصري-التخطيط و المراقبة الادارية -
3. أمل مصطفى عصفور - قيمو معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي - مصر - القاهرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- 2008.
4. ايمان العربي النقيب- القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل- دار المعرفة الجامعية- مصر 2002
5. باسم محمد ولي محمد جاسم محمد - مدخل العلم النفس الاجتماعي - ط 1 - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - 2004
6. بلقاسم ساطنية وآخرون- الفعالية التنظيمية في المؤسسة - دار الفجر للنشر والتوزيع- مصر 2013
7. جمال الدين لعويسات- مبادئ الإدارة- الجزائر - دار هومة- 2005
8. حامد عامر- دراسات في التربية والثقافة - مكتبة الدار العربية للكتاب- مصر 2003.
9. حسن حريم- إدارة المنظمات - منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن 2003
10. حسن حسن الباوي وآخرون- الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات - دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان- 2006.
11. خيضر كاظم محمود - السلوك التنظيمي - دار الصفاء- عمان- 2002
12. درة عبد الباري - تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات - طبعة الاولى - دار الحامد - عمان - الاردن - 2003
13. درة عبد الباري ابراهيم و آخرون - ادارة الموارد البشرية - القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)- وائل للنشر- الاردن -2008
14. سلوى عبد الحميد الخطيب- نظرة في علم الاجتماع المعاصر - مطبعة النيل- القاهرة- 2002

## قائمة المراجع

15. سهيلة محمد عباس علي حنين علي - إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
16. سيد الهواري - منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن العشرين - مكتبة عين الشمس - مصر 1999.
17. صلاح الشنواني - إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية - مدخل الاهداف - مؤسسة شباك الجامعة - الاسكندرية - مصر - 1994 -
18. صلاح الشنواني - التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية 1999.
19. طهطاوي سيد أحمد - القيم التربوية في القصص القرآنية - دار الفكر العربي - القاهرة - مصر - 1996
20. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 2002
21. عبد القادر الشبخي - اخلاقيات الوظيفة العامة - دار مجدلاوي - عمان
22. عبد القادر حنفي - السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
23. عبد اللطيف محمد خليفة - دراسات في علم النفس الاجتماعي - المجلد الثاني - مصر - القاهرة - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - 2002 .
24. عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة - الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية - ط 1 - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن - 2009 .
25. عبد الله محمد عبد الرحمن - علم اجتماع التنظيم - ط 2 - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 2003
26. عمر محمد تومي الشبيلي - علم النفس الإداري - الدار العربية للكتاب - طرابلس المغرب - 1988
27. عمرو مصطفى عقيلي 2005 - إدارة الموارد البشرية المعاصر - بعد استراتيجي - عمان - دار وائل
28. فرانسس وودكوك - القيم التنظيمية - ترجمة عبد الرحمان، احمد هيجان - ديب - السعودية ، الرياض - معهد الإدارة العامة - 1995

## قائمة المراجع

29. فؤاد حيدر- علم النفس الاجتماعي دراسة نظرية وتطبيقية- دار الفكر العربي- بروت- 1994
30. كامل بربر- إدارة الموارد البشرية- دار المفهل اللبناني- ط 1 - بروت، 2008
31. الكبيسي عامر خضير- الإدارة العامة الجديدة - مقوماتها، قيمها، وقوامه - السعودية-الرياض- مؤسسة اليمامة الصحفية - 2011.
32. ماجد الزيود - الشباب والقيم في عالم متغير- الأردن- دار الشروق للنشر والتوزيع- 2006.
33. ماجدة العطية- سلوك المنظمة- دار الشروق- عمان- 2003
34. محسن أحمد الحضيبي - الإدارة في دول النمر الآسيوية- دار اترك- القاهرة- 1999.
35. محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي- ط 3- دار الكتب- صنعاء - 2019
36. محمد علي ربايعية- إدارة الموارد البشرية - دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع -عمان -2003
37. محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - ط4 عمان - دار الشروق - 2000.
38. محمود سلمان العميان- السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال- دار وائل- عمان- 2002
39. مرعوض- السلوك التنظيمي الإداري- (ط 1) الاردن- عمان- دار أسامة للنشر والتوزيع- 2007.
40. مصطفى محمود ابو بكر - الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية - الاسكندرية- 2004
41. مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية، الإسكندرية- 2004

## قائمة المراجع

42. مقدم عبد الحفيظ - علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك - دراسة امبيريقية - مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت - العدد 2 - مجلد 2-1994

43. مهدي حسن زوليف - إدارة الأفراد مدخل كمي - دارمجدلاوي - عمان - 1998

44. مؤسسة شباب الجامعة - مصر - 2004

45. موسى اللوزي - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل - عمان - 2002.

46. نيكي هاييس - إدارة الفرق الاستراتيجية النجاح - ترجمة - سرور علي إبراهيم سرور - دار المريخ - السعودية - 2005

47. الهاشمي لوكيا - مفاهيم أساسية من علم النفس الاجتماعي - دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منوري قسنطينة - الجزائر - 2006

### ثانيا : مذكرات واطروحات

1. . خالد بن عبد الله الحنيطة - 2003 - القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - السعودية.

2. أحمد بن علي، الصميلي - القيم التنظيمية ودور ها في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية - أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض، السعودية - 2015.

3. أسماء، بن تركي - القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة بسكرة - الجزائر

4. دفاف رشيدة - دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الحضنة - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا - جامعة المسيلة ، تحت إشراف مامشنجية - 2014/2013.

## قائمة المراجع

5. رافع يوسف الوحيدي- القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال- غزة- فلسطين- 2014.
6. الزهرة باعمر- تصورات الشباب للمساهمة في التحديث الاجتماعي وعلاقتها بالقيم- رسالة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-الجزائر 2015/2014.
7. عادل عشي 2002 - الإداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم رسالة ماجستير - معهد الاقتصاد - جامعة بسكرة.
8. عجال مسعودة - القيم التنظيمية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى استاذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من اساتذة العليم العالي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التطيم ، قيم العلوم الاجتماعية - جامعة ورقلة -2003
9. مهدي فاطمة الزهراء- الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز "دراسة لحالة شركة كوندور للاجهزة الالكترومنزلية" - مذكرة ماجستير في علوم التسيير ادارة الاعمال- 2010
10. نجاه قريشي- القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي دراسة مقارنة- أطروحة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية- قسم العلوم الاجتماعية - جامعة محمد خضير - بسكرة- منشورة.
11. نقاش هجرة- القيم العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، تحت إشراف جغولي يوسف - 2016/2015

ثالثا : مجلات علمية

1. جابر نصر الدين - محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005
2. خالد الزغبى - أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة - السعودية - المجلد (22) العدد (41) - 2008
3. شهيناز فاضل احمد - تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات - مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق - العدد (73) - 2008.
4. عباس سحر قدوري - القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين مجلة العرب والمستقبل مركز دراسات وبحوث الوطن العربي بجامعة المستنصرية العراق - العدد (47) - 2004.
5. عبد الفتاح بوخمخم - تحليل و تقييم الاداء الاجتماعي في المشاة الصناعية - مجلة العلوم الانسانية - عدد 18 - منشورات جامعة منتوري قسنطينة - 2002
6. محمد صدام - الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه اداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين - مجلة الاداري - 2004
7. نائل عبد الحفيظ، العوامل - منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري - دراسة مقارنة - مجلة العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - الرياض - السعودية - المجلد (5) العدد (42) - 1993.
8. نوال يونس آل مراد وآخرون - أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية آراء معينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى - مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية - العدد 29 - 2013

رابعا : كتب باللغة الاجنبية

Henri Mahe: Dictionnaire de gestion, Economika, Paris, 1998, P139

الملاحق



## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

اثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوئام و فرع الواحات

الشمالية (القواطين)) - الأغواط

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. بدران دليلة

من إعداد الطالبة:

حجوجة آمنة

طبيبي نجاة

الاستمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل نقدم لكن هذا الاستبيان ونطلب منكن الإجابة على كلا الأسئلة دون استثناء بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة و نؤكد أن إجابتك لن تستعمل إلى الغرض البحث العلمي لاغير.

الدفعة الجامعية : 2023//2022

## الملاحق

### المحور الأول : البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : أنثى  ذكر
- 2- السن : من 20 سنة إلى 30 سنة  30 سنة إلى 40 سنة  ، 40 سنة إلى 50 سنة  ، من 50 سنة
- 3- الحالة العائلية : اعزب (ة)  ، متزوج (ة)  ، مطلق (ة)  ، ارملة (ة)
- 4- المستوى التعليمي : الشهادة المهنية  ، تقني  ، تقني سامي  ، جامعي
- 5- الإقديمية: أقل من 5 سنوات  ، من 5 سنوات إلى 10 سنوات  ، من 10 سنوات إلى 15  ، أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: قيمة التنافس و أثرها على تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر :

6- هل يدرك كل عامل في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالزبون

نعم  لا

7- هل تسعى مؤسستك الى تقديم منتجاتها باقل تكلفة مقارنة بمنافسيها

نعم  لا

8- هل تؤمن هذه المؤسسة بشعار التنافس مع الأفضل

نعم  لا

9- هل تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء

نعم  لا

10- هل التنافس مع المراكز التقنية الاخرى يكون بصفة دورية

نعم  لا

11- هل يوجد منافسة قانونية بين العمال

نعم  لا

## الملاحق

اشرح ذلك .....  
.....  
.....

12- هل هناك تنافس بين العاملين في مؤسستك

نعم  لا

13- هل توفر لك المؤسسة جو المنافسة

نعم  لا

في حالة نعم هل

قانونية

غير قانونية

### المحور الثالث: قيمة المكافأة و أثرها على تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر :

14- هل تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين ؟

نعم  لا

15- هل تتبنى المؤسسة نظام للمكافآت والعوائد التي تكفل استمرارية الجهود المبذولة من طرف

العمال؟

نعم  لا  في حالة نعم

- هل استقدت من المكافأة ؟

نعم  لا  في حالة نعم

- ما نوع هذه المكافأة ؟  مادية

معنوية

مادية و معنوية

## الملاحق

16- هل يكافأ الأداء المتميز للعمال بجدي

نعم  لا

كيف ذلك

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

17- هل ترتبط المكافآت بصورة واضحة بالإدارة في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا

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

18- هل جهودك المتميزة لتحقيق أهداف المنظمة تتطلب المكافأة الجيدة

نعم  لا  في حالة لا

- هل ذلك راجع إلى علاقتك مع مسؤولك؟

سيئة

حسنة

جيدة

19- هل الأداء هو المعيار الأساسي لتقييمك؟

نعم  لا

20- هل يتم مكافأتك على مدى انجاز الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة؟

نعم  لا

## الملاحق

21- هل تتلقى بصورة منتظمة الرقابة و الإشراف عن كيفية أدائك

نعم  لا

22- هل تمنح لك المكافآت نظير التقاني في العمل

نعم  لا

23- هل يساعدك رئيسك المباشر حين تجد مشكلة في اداء عملك

نعم  لا

24- هل تحرم من المكافآت احيانا

نعم  لا  في حالة نعم لماذا

.....  
.....

25- هل أنت ملتزم بأنظمة و قوانين العمل ؟

نعم  لا  في حالة لا

لماذا.....  
.....

هل الخبرة المهنية تلعب دروا في أدائك و إحرارك على تحفيز ؟

نعم  لا

في حالة نعم كيف ذلك

.....  
.....

....

## الملاحق

26- هل ترى ان الكافآت الخاصة بالساعات الاضافية عادلة ومناسبة في مؤسستك

نعم  لا

27- هل ساعات عملك الإضافية يتم تعويضها لك ؟

نعم  لا حالة نعم

كيف ذلك

انفرادك بالمكافاة تزيد من درجة التزامك اتجاه المؤسك

نعم  لا

28- هل تشعر ان هناك عدالة في توزيع الحوافر والمكافآت

نعم  لا

29- هل الحصول على المكافآت يشجعك على اداء العمل بصور افضل

نعم  لا