

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم اجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
بن عيسى الأزهري

إعداد الطالبين :
- غالم أحمد
- غربي عبد النور

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
د.بن لحبيب بشير	رئيسا
د.بن عيسى الأزهري	مشرقا ومقررا
د.النوعي عطاء الله	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لك يا رب إذ هديتنا حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونشكرك على نعمتك وفضل علمك علينا، يارب العالمين أما بعد:
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا على إنجاز هذا
العمل، ونخص بالذكر الدكتور بن عيسى لزهوري الذي لم ييخل علينا بنصائحه وإرشاداته
وأخيرا حسبنا أننا قد بذلنا جهدا وما نحن إلا بشر نصيب ونخطئ والكمال لله، نحمده وإليه
الفضل كله وهو نعم المولى ونعم النصير.

غالم، غربي

إهداء

أهدي ثمرة عملي إلى الطاهرة الساجدة العابدة لله التي صنعت

مني امرأة قادرة على مواجهة الحياة

أمي حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى العابد الزاهد الذي سخر كل قواه عونا لي أصل إلى ما أنا عليه

أبي حفظه الله

وإلى من كبرت وترعرعت معهم ولا أستطيع العيش بدونهم ولا أنساهم

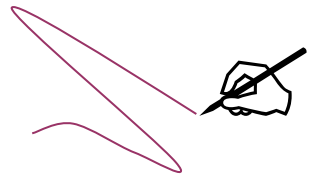
إخوتي وأخواتي

وإلى أصدقائي الذين عبدوا طريقا كنت لم أبلغه إلا بعون الله ثم

بمواقفهم النبيلة المشرفة.

وإلى كل أساتذتي من الذين لا أنسى فضلهم

غالم أحمد



إهداء

إلى من يطيب اللسان بذكره محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من قال أنا لها، وأنا لها وإن أبت عزما عنها أتيت بها.

إلى كل من ساندني بكل حب عند ضعفي.

إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب، إليكم عائلتي

أهدي فرحة تخرجني إلى تلك الإنسانية العظيمة التي لطالما تمت أن تقر عينها برؤيتي في يوم
كهذا إلى أمي حفظها الله ورعاها.

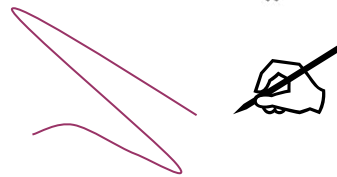
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المنير، إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا
يأتي إلا بالصبر والإصرار...أبي أطال الله في عمره.

إلى اخوتي واخواتي سندي في الحياة

وأخيرا قد تكلفت مسيرتي هذه بهذا التخرج وكل ذلك بفضل الله وتيسيره

من جد وجد، اللهم لك الحمد، ولك الشكر

غربي عبد الزور



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟
 - هل يؤثر العدل على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟
- حيث سعينا إلى الإجابة عنها، باستخدام المنهج الوصفي بالاستعانة بأداة الاستبيان التي وزعت على عينة عشوائية من مجموع عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وبعد الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة استخلصنا النتائج التالية:
- يوجد أثر للعدل على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز الأغواط.
 - يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط.
- الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العدل، الأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز.

Abstract

This study aims to examine the impact of organizational values on job performance in Sonelgaz Company in Laghouat, by answering the following questions:

- Does participation in decision-making affect job performance in Sonelgaz Company in Laghouat?
- Does fairness affect the job performance of workers in Sonelgaz Company in Laghouat?

We sought to answer these questions using a descriptive approach, utilizing a questionnaire distributed to a random sample of employees in Sonelgaz Company in Laghouat. After conducting the methodological and field procedures of the study, we extracted the following results:

- There is an effect of fairness on the job performance of workers in Sonelgaz Company in Laghouat.
- There is an effect of participation in decision-making on job performance in Sonelgaz Company in Laghouat.

Keywords: organizational values, participation in decision-making, fairness, job performance, Sonelgaz Company.

الْفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة
4	أولا أسباب اختيار الموضوع
4	ثانيا أهداف الدراسة
5	ثالثا أهمية الدراسة
5	رابعا- إشكالية الدراسة
8	خامسا فرضيات الدراسة
8	سادسا تحديد المفاهيم
11	سابعا الدراسات السابقة
14	ثامنا- التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني القيم التنظيمية
17	تمهيد
18	أولا- تعريف القيم التنظيمية
18	ثانيا- خصائص القيم التنظيمية
19	ثالثا- تطور القيم التنظيمية
21	رابعا- أهمية القيم التنظيمية
23	خامسا- تكوين القيم التنظيمية
23	سادسا- مصادر القيم التنظيمية
26	سابعا- تصنيف القيم التنظيمية

32	ثامنا-تغيير القيم التنظيمية
33	تاسعا- التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الأداء الوظيفي
37	تمهيد
38	أولا-مفهوم الأداء الوظيفي
39	ثانيا-عناصر الأداء الوظيفي
39	ثالثا-محددات الأداء الوظيفي
41	رابعا-أنواع الأداء الوظيفي.
41	خامسا-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
43	سادسا-مراحل الأداء الوظيفي
44	سابعا-نظريات الأداء الوظيفي
49	ثامنا-تقييم الأداء الوظيفي
53	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
55	تمهيد.
56	أولا-مجالات الدراسة
58	ثانيا-المنهج المستخدم في الدراسة
59	ثالثا-أدوات جمع البيانات
60	رابعا-تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها.
62	خامسا-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
78	سادسا-نتائج الفرضيات.
81	سابعا-الاستنتاج العام.
84	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق	61
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	63
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	64
05	تناسب الأجر مع المؤهلات وعلاقته بالسعي لبذل جهد إضافي اثناء أداء مهامهم	65
06	العدل في توزيع المكافآت وعلاقته بالحرص على تنفيذ المهام وفقا للخطة المسطرة	66
07	العدل في تطبيق القوانين دون استثناء وعلاقته بمدى حرص المبحوثين على اتقان العمل	68
08	تناسب الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة وعلاقته بالتزام العمال بالأوقات الرسمية	69
09	إشراك المبحوثين في قرارات العمل وعلاقته بسعي الموظفين لبذل مجهودات إضافية	71
10	المشاركة في المهام المسندة وعلاقته بالحرص على تنفيذ المهام وفقا للخطة المسطرة	72
11	إبداء روح المبادرة في العمل وعلاقته ببذل العمال لأقصى جهودهم	74
12	عقد دورات بين الإدارة والموظفين خاصة بتقييم الأداء وكيفية تطويره	76

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	62
02	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	63
03	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	64

مقدمه

تعتبر القيم التنظيمية تلعب دورا حاسما في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات الاقتصادية. من بين هذه القيم التنظيمية المؤثرة، يبرز العدل والمشاركة في اتخاذ القرار كعناصر رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة. إذ يؤثر العدل على توزيع الحقوق والموارد بطريقة عادلة ومنصفة داخل المؤسسة، فيما تعكس المشاركة في اتخاذ القرار قدرة العمال على المساهمة في صنع القرارات ذات الصلة بعملهم.

تؤدي هذه القيم التنظيمية المترابطة إلى تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال. فعندما يشعر العمال بوجود عدالة في المؤسسة، وأن لديهم فرصا متساوية ومعاملة عادلة، يزيد ذلك من رضاهم الوظيفي والولاء للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، المشاركة في عملية اتخاذ القرار تمكن العمال من الشعور بالانتماء والالتزام، وتعزز الثقة والتواصل بينهم وبين إدارة المؤسسة.

فتأثير القيم التنظيمية على العدل والمشاركة في اتخاذ القرار يترجم إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. يتمثل هذا في زيادة الانتاجية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحقيق الأهداف المؤسساتية بفعالية. وبالتالي، فإن تنمية هذه القيم التنظيمية يعتبر تحديا مهما لإدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة وإشراكية للعمال، مما يعزز الأداء الوظيفي ويساهم في النجاح المؤسسي والتنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. بالاستثمار في العدل والمشاركة في اتخاذ القرار، تتحسن الديناميكية الداخلية للمؤسسة وتتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الخارجية. علاوة على ذلك، فإن العمال الذين يعملون في بيئة عادلة ومشاركة في اتخاذ القرار يميلون إلى الشعور بالرضا الشخصي والاحترافي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي.

لذا فإن العدل والمشاركة في اتخاذ القرار تمثلان أحد الركائز الأساسية لتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. من خلال تبني هذه القيم التنظيمية وتحقيق التوازن بين الحقوق والمصالح المختلفة، يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعزز النمو والتطور، وتعزز التفاعل والتعاون بين فرق العمل، وتحقق التميز والتنافسية في سوق العمل المتغيرة.

ولمعرفة تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط قمنا بتقسيم الدراسة الحالية إلى: مقدمة، وجانبين نظري وتطبيقي، أما الجانب النظري فقد قسم إلى:

الفصل الأول ويحتوي على الجانب المنهجي للدراسة، ويحتوي على الإشكالية وفروض الدراسة وأهميتها وأهدافها.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى القيم التنظيمية من خلال التعريف بها والتطرق إلى خصائصها.

أما الفصل الثالث: فقد تم فيه التطرق إلى الأداء الوظيفي للعمال، من خلال التعريف به وخصائصه وأنواعه وطرق تقييمه.

أما الجانب الميداني فيحتوي على الفصل الرابع للدراسة الميدانية وتم فيه التطرق إلى مجالات الدراسة وعينتها ومنهج الدراسة وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي الأخير استنتاج عام لنستخلص فيه أهم النتائج. لتليها خاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- الرغبة في معرفة مدى التزام العاملين بعملهم الذاتي والجماعي والإحساس الإيجابي اتجاه المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام المتزايد بدراسة القيم التنظيمية والآثار التي تتجم عنها.
- ومن الأسباب المهمة التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع معرفتنا لميدان البحث حيث كانت لنا عدّة زيارات سابقة، لاحظنا من خلالها عدة ظواهر تنظيمية ومن أهمها القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال.
- ومن الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذه الظاهرة محاولة الكشف عن أبعادها وتقديم تصور علمي لها ومعرفة خصائصها.

ثانياً: أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة القيم التنظيمية المتمثلة في (العدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار) ومدى تطبيقها في الإدارة الاقتصادية مؤسسة سونلغاز الأغواط.
 - محاولة الوقوف على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط.
 - الوقوف على أهمية الأداء الوظيفي وأبعاده.
 - اختبار تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط.
 - السعي إلى التحقق من صحة الفرضية في ما إذا كانت القيم التنظيمية هي العامل الأساسي المؤثر على الأداء الوظيفي.
 - وجود عدة ظواهر تنظيمية ومن أهمها تباين أداء العمال.
- كما نهدف من وراء هذه الدراسة إلى إثراء الرصيد العلمي النظري بمختلف المصادر المراجع العلمية والكشف عن خبايا الظاهرة وأبعاده.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من القواعد الضمنية والمبادئ التي تحكم سلوكيات أعضاءها من الداخل والتي تتجسد بصورة جلية في الأداء الوظيفي للأفراد وأسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم، إضافة أنها تفيد الباحثين والمهتمين بالقيم التنظيمية في المجال التطبيقي في الوقوف على مدى توافرها وتأثيرها على مدى التزام الأفراد اتجاه عملهم.

رابعا- إشكالية الدراسة:

لطالما كان اهتمام المدرسة الكلاسيكية منصبا على دراسة الجوانب المادية للتنظيم مثل الهيكل التنظيمي والحوافز المادية، الحركة والزمن، العلاقات الرسمية، إضافة إلى افتراضها أن المؤسسة هي نسق مغلق بعيد كل البعد عن البيئة الخارجية، وتفاعلاتها، كما أن نظرتها للعامل حصرت في كونه مجرد آلة يمكن تحفيزه عن طريق زيادة الأجر، وليس له حاجات ودوافع شخصية توجهه وتحرك سلوكياته داخل التنظيم. بالتالي هو ملزم بالتكيف مع ظروف العمل مهما كانت، دون تذمر أو اعتراض؛ لأن هدفه الأساسي حسب وجهة نظر رواد المدرسة الكلاسيكية؛ هو تحقيق الربح المادي، وبهذا فالعامل لا حق له في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم مهما كانت بسيطة؛ فحتى قرار بقاءه أو مغادرته لعمله بيد الإدارة العليا وحدها، فهي من لها الحق الكامل في ذلك وفق رغبتها ودون النظر إلى وضعية العامل وحاجاته النفسية والاجتماعية وأهدافه الشخصية.

نتيجة لكل تلك الظروف التي فرضها الفكر التنظيمي الكلاسيكي، أفرز واقع التنظيمات مظاهر و مشاكل تنظيمية عانى منها العمال وأثرت على صحتهم النفسية وعلى أدائهم، مما أدى إلى ضعف الإنتاج، وتراجع فعالية التنظيمات، وهكذا بدأ البحث من قبل العلماء والمختصين في مجال التنظيم والعمل، عن حلول تعيد للتنظيمات فعاليتها وكفاءة أداء عمالها، وذلك من خلال وضع تصورات جديدة لأساليب إدارية وتسييرية تراعي احتياجات العمال النفسية والاجتماعية، وتعتبر العامل بمثابة مورد بشري، له دور فعال في التنظيم وذلك من خلال إقرارها بوجود أهداف شخصية يسعى العمال لتحقيقها، إضافة إلى أهداف التنظيم الذي يعملون فيه.

لهذا شهد العالم بداية من ثلاثينيات القرن العشرين تغيرا واضحا في آلية عمل التنظيمات، تجلى في صياغة نماذج تصورية وبناء أطر معرفية أكثر اتساقا وتماشيا مع التطورات التي عرفها العالم خلال تلك الفترة، والتي طالت جوانب الحياة الاجتماعية النفسية، الثقافية والاقتصادية فظهرت نظريات تنظيمية جديدة، ذات توجه إنساني وسلوكي، ركزت على العامل ونظرت إليه نظرة إنسانية من خلال اهتمامها بدوافعه وعلاقاته مع مجموعات العمل غير الرسمية مفترضة بذلك أن التنظيم هو أنماط واتجاهات سلوكية و اجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد يسعى أفراده لتحقيق الربح المادي، وإنما هو عبارة عن جملة من الاحتياجات الشخصية والدوافع والرغبات.¹

بهذا المعنى تجاوز مفهوم العامل الصورة الضيقة التي رسمتها له المقولات الكلاسيكية، بل أصبح يعد من المتغيرات التي لها قيم و اتجاهات تؤثر في التنظيم.

إذن في ظل النظرة الجديدة للعامل والتنظيم، أخذت الدراسات الحديثة تأخذ منحى آخر تجلى في تركيزها على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ودورهم في إدارة المؤسسات و تطويرها والنظر إليها ككيان حي متفاعل مع البيئة الخارجية، متأثرا بثقافتها ومؤثرا فيها في الوقت ذاته. هذا التغيير إذن منح للتنظيم وجودا متميزا، من خلال مجموعة من القيم التي تبرز في سلوكيات واتجاهات العمال داخله، وهي ما يطلق عليه في أدبيات التنظيم الحديثة بـ "القيم التنظيمية". وهكذا أصبحت القيم التنظيمية من المواضيع الحديثة الواسعة الانتشار والبحث خصوصا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية كعلم الاجتماع علم النفس والاقتصاد وغيرها. حيث يرى الباحثون بأن سبب الاهتمام بهذا المتغير، هو أن الواقع والدراسات الحديثة أثبتت عجز الجوانب التكنولوجية، التقنية والمادية عن احتواء التغيرات السريعة في المحتوى المعرفي والتقني الذي بات يفرض أساليب جديدة في التسيير تسعى إلى التميز وإثبات الهوية.

بالتالي اعتبر مفهوم القيم التنظيمية كآلية ومتغير جديد، له دور في رفع مستوى أداء المؤسسات من خلال قدرته على خلق نمط جديد من العمال قادرين على حمل قيم المؤسسة وفهم فلسفتها وبرامجها والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها وإعطائها هوية تميزها عن غيرها، فوجود قيم تنظيمية مشتركة تمتد لتشمل كل العناصر داخل المؤسسة، حيث تشمل: القادة العمال والعمل تعمل على بلورة تقارب في اتجاهاتهم وسلوكهم نحو خدمة أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.

¹ - بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران، 2013_2014، ص14.

وتعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك القادة داخل التنظيم، ولها تأثير مباشر على أدائهم لعملهم واتخاذهم للقرارات وعلاقتهم بالمرؤوسين، وذلك من خلال القيم التي يحملونها وتبرز في اتجاهاتهم وسلوكياتهم كالقدرة على تحمل المسؤولية والعمل بكل تفان وعدل وحيادية ومراعات ظروف العمال وتفهمها، فالقيم التنظيمية التي يحملها القادة تؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم فهي بمثابة النموذج أو المعيار الذي يعتمد عليه العمال في تحديد الصحيح والخاطئ والجيد والسيء من الأعمال والسلوكيات. بهذا يمكن القول أن القيم التنظيمية تمتد من القادة إلى العمال فتعمل على بلورة سلوكهم واتجاهاتهم بما يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها إذا ما وفرت لهم بيئة عمل بسيطة خالية من التعقيدات و العراقيل التكلفة و الصرامة... إلخ.

فالعمال إذن متغير أساسي داخل المؤسسة لهم قيمهم الخاصة التي يحملونها من البيئة الخارجية ولهم قيم تنظيمية يكتسبونها من التنظيم الذي يتواجدون فيه كالانضباط، التعاون، السعي لتحقيق أهداف المؤسسة إتقان العمل وتقديس العمل الجماعي واحترام وقت العمل و غيرها من السلوكيات التي لها دور في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها والتأسيس لقيم عمل إيجابية تكون قادرة على توفير بيئة مستقرة يسودها المشاركة الجماعية والحرية في العمل.¹

وتلعب القيم دورا أساسيا في فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم داخل المنظمة وقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين حيث تجسد دورها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بقياس اثر القيم التنظيمية تنشيطه المنظمات وخاصة السن كفاءة الأداء وقد تناولت النظريات الكلاسيكية القيم التنظيمية من خلال الاهتمام بجوانب المادية للعمال وجاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية بقيام جديدة تدعو للاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية ثم النظريات الحديثة التي نادى بقيام تنظيمية أكثر واقعية كالحرية والمسؤولية المشتركة والاستقرار في العمل والتي من شأنها ضبط سلوك الأفراد داخل التنظيم وبالتالي تطوير أدائهم الوظيفي. قضية موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين وذلك لتداخل وتنوع العوامل التي تؤثر فيه فهو موضوع واسع ومتطور تتميز عناصره بديناميكية حيث تتغير بتغير الظروف وأهداف المؤسسة وعوامل البيئة الداخلية ولان المورد البشري المحوري الأساسي في العمل فان نجاح المؤسسة مرتبط بوجود أفراد قادرين على بدل الجهود وانجاز الأعمال والأنشطة بالمعايير المطلوبة وبكفاءة وإخلاص وذلك من خلال زيادة الدافعية نحو العمل

¹ - مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص144.

لتحقيق رضاهم الوظيفي تضمن المؤسسة ولا هؤلاء الأفراد فلا بد من وجود اتفاق بين أهدافها المتمثلة في زيادة فعاليتها وضمن بقائها واستمرارياتها وبين قيم وثقافة الأفراد التي تهدف إلى تحقيق مصالحهم وحاجاتهم الشخصية ونظرا للأهمية البالغة لهذه الظاهرة أن نتناول في موضوع دراستنا القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي واخترنا أن تكون دراستنا في مؤسسة سونلغاز الأغواط ومن أجل معرفة ذلك قمنا بطرح تساؤل التالي:

هل تؤثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل تؤثر قيم المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

- هل يؤثر قيم العدل على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

• هناك علاقة بين القيم التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط. ومنه تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة بين قيم المشاركة وفعالية الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

- هناك علاقة بين قيم العدل وفعالية الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. القيم:

القيم لغة: هي الملة المستقيمة، وقوله تعالى: " وذلك الدين القيم"، أي المستقيمة.

والقيمة ثمن الشيء بالتقويم. تقول تقاوموا فيما بينهم¹.

القيم اصطلاحا: كما يعرفها العديد من علماء الاجتماع (مستوى أو معيار للانتقاء من بين

البدائل أو الممكنات الاجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي، في الموقف الاجتماعي)²

¹ - أبي عبد الرحمن الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دون دار نشر دون طبعة، دون مكان نشر 175هـ، ص 233

² - عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، دون دار نشر، دون طبعة، دون مكان نشر، 1992، ص 27

2. القيم التنظيمية:

هي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من سلوكيات التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار¹.

إجرائيا: هي القواعد والمعايير والمبادئ التي يشترك فيها الأفراد وتتبنها المؤسسة لتحقيق أهدافها والتي بدورها تؤثر على عملهم، فكلما طبقت أدت إلى زيادة أداء الأفراد.

3- مفهوم الأداء:

لقد تعددت تعريف الأداء تبعا لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية من جهة وللاختلاف في المنطلقات الفكرية والمنهجية للباحثين من جهة أخرى إضافة إلى اختلاف حقول الدراسات العلمية كما تجدر الإشارة أن مفهوم الأداء ارتبط لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون الموارد الأخرى لاعتباره أساس بناء أي منظمة في هذا السياق نحاول تقديم أهم التعاريف التي اشتمل عليها مصطلح الأداء وذلك فيما يلي:

الأداء لغويا: يقابله اللفظة اللاتينية (PERFORMARE) والذي اشتق منه اللفظة الإنجليزية (PERFORMANCE) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse. أما في اللغة العربية فقد عرفه الجرجاني بأنه عبارة عن إتيان الواجب في وقته وهو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به كأداء المدرك للإمام² حين عرفه أحمد رضا بأنه من المصطلحات المتداولة في كثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويقال أدى أداء وأدى الدين بمعنى قضاؤه وأدى الشيء إذا أوصله إلى أهله.³

الأداء اصطلاحا: ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون الموارد الأخرى لاعتباره أساس بناء أي منظمة، وفي هذا السياق نحاول تقديم أهم التعاريف التي اشتمل عليها مصطلح الأداء وذلك فيما يلي: إن أداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة

¹ - سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سرفس "للاستشارات والتطوير، القاهرة-مصر، سنة 1994م، ص151

² - الجرجاني الحنفي، التعريفات، دار الجيل، بيروت لبنان، 2000، ص50

³ - أحمد رضا، معجم متن اللغة، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، المجلد الأول، 1958، ص155.

والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله¹ كما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة² ويعرف أيضا بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغيرا لمحيط بأي شكل من الأشكال³ ويعرفه بدوي ومصطفى بأنه عبارة عن "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين⁴ ويعرفه محمد سعيد سلطان بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

أما من حيث منطق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتسمة بالندرة وبعبارة أخرى فقد تم تحديد مفهوم الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة حيث سنتناوله وفق ثلاث مداخل هي:

أ- **مدخل الكفاءة:** يقصد بالكفاءة القدرة على تأدية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة؛ فهو العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أي الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

ب- **مدخل الفعالية:** يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، ويعرف الأداء هنا على أنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.

ج- **مدخل الكفاءة والفعالية معا:** يعتبر كل من الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان، ويعكس التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف الأداء على أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات، الأهداف، المعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.

¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية، 1989، ص33

²- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2001، ص 209

³- مصطفى عاشوري، مرجع سابق، ص244

⁴- بدوي أحمد زكي ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1984، ص 87

التعريف الإجرائي:

على هذا الأساس ولأغراض هذه الدراسة يمكننا استنباط واعتماد التعريف الإجرائي التالي للأداء الوظيفي: هو قدرة الفرد العامل على تحقيق أهداف العمل وإنجازه بصورة تحقق الأهداف المطلوب تحقيقها ويكون قابلاً للملاحظة والتقدير النسبي بدرجات أو مستويات متفاوتة. وفقاً للوقت المحدد للمعايير الآتية: الانضباط، وإنجاز المهام الولاء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية والإنتاجية ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف على استبانة الأداء الوظيفي¹.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الدراسات التي يستلهم منها الباحث أفكاراً جديدة، كما أنها تساعد في تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون من قبل، وسوف نحاول في دراستنا تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية وأخرى متعلقة بالأداء الوظيفي لأننا لم نصادف دراسة سابقة مطابقة لدراستنا لحد الآن بذلك كل الدراسات السابقة التي سوف نتطرق إليها هي دراسات مشابهة تناولت إحدى متغيرات الدراسة.

الدراسة الأولى: دراسة للباحث عاطف جابر طه عبد الرحيم، اثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة) كمية على عدد من المديرين) جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا قسم إدارة أعمال، دون سنة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل على شركات عدة في محافظة القاهرة.

انطلقت دراسته من مجموعة من سؤال رئيسي: وهو ما درجة توافق القيم التنظيمية للمديرين، وما درجة تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات

(1) ما درجة توافق القيم التنظيمية الدينية، الفكرية والتعليمية والاجتماعية، الاقتصادية الوطنية، الأخلاقية، الجمالية) لدى المديرين في الشركات محل الدراسة؟

(2) ما درجة تأثير القيم التنظيمية الدينية، الفكرية والتعليمية والاجتماعية، الاقتصادية الوطنية، الأخلاقية، الجمالية على التوافق التنظيمي وقيم العمل لدى المديرين في هذه الشركات؟

¹ - بودراع فوزي، مرجع سابق، ص32.

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين في هذه الشركات حول إدراك توفيق القيم التنظيمية، وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والعاملين في هذه الشركات بين توافر القيم التنظيمية لدى المديرين ومدى تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل؟

5) ما التصور المقترح لتنمية مجموعة القيم التنظيمية للمديرين في الشركات محل التطبيق في ضوء نتائج الدراسة؟

استخدم الباحث التحليل العاملي وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تبسيط الارتباطات وقد اعتمد على 41 متغير أساسي وقد أظهرت نتائج الدراسة النتائج التالية: أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين هي: القيم الإنسانية أولاً، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، قيم المشاركة.

الدراسة الثانية: دراسة للباحث خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين للخدمات الطبية وقد اعتمد الباحث على التساؤلات التالية:

- 1) ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- 2) ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- 3) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين متغيرات الشخصية؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وعينة عشوائية طبقية تتكون من العاملين المدنيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- 2) تصنف كفاءة الأداء بشكل عام بالمرتفع.
- 3) اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4) اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية المتغيرات المستقلة وبين كفاءة الأداء القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع الكفائية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد. أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة للباحث المداني حجاج، القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل بسكرة، 2014_2015.

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين طبيعة القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي لإداريي جامعة عمار ثليجي وقد تمحورت الدراسة حول تساؤلين:

- هل فكرة التعاون يمكنها أن تحقق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية؟

هل تساعد العدالة التنظيمية الإداريين بالمؤسسة على استقرارهم في وظائفهم؟

وانبثقت عنها الفرضيات التالية:

قيمة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية العدالة التنظيمية تساعد الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتقنية الاستمارة، وقد استخدم أسلوب العينة الطبقية

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) أن تفضيل العمل ضمن فرق أسلوب يفضله الجميع ذكورا وإناثا فطبيعة المجتمع الجزائري تشجع العمل الجماعي والتعاون.

2) أن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تأثير كبير على الاستقرار في وظيفته.

الدراسة الرابعة: حمادات محمد حسن، دراسة بعنوان " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس "الأردن، 2006م

وهدفنا الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين.

وكان من نتائج الدراسة أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة وقيم العدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مرتبة تنازلياً ابتداءً بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية وجاءت قيم القيادة في آخر السياق. أما الالتزام الوظيفي فقد رتب المعلمين مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها، أما المديرين فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طليعة مجالات التزامه الوظيفي وأن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، وكان من توصيات الدراسة الإشارة إلى أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير تدعم من لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل التربوي.

ثامناً - التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث المتغيرات:

من الملاحظة على الدراسات السابقة أن المتغيرات المدروسة قد تغيرت من دراسة إلى أخرى، فمتغير القيم التنظيمية بقي دائماً هو المتغير الأول أو المستقل في كل الدراسات، حيث قام عاطف جابر طه عبد الرحيم بدراسة أثره على التوافق التنظيمي، ودراسة حجاج مداني كانت دراسة تأثيره على الاستقرار الوظيفي، بينما دراسة حمادات فكانت دراسته حول تأثير القيم التنظيمية على الالتزام الوظيفي، وبالنسبة لدراسة خالد عبد الله حنيطة فكانت حول تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي.

من حيث المنهج:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أما بالنسبة للمنهج فقد استخدمت كل الدراسات وتشابهت مع دراستنا باستعمالها للمنهج الوصفي.
من حيث العينة:

ومن ناحية العينة فتنوعت الدراسات بين من استخدمت العينة القصدية كدراسة حجاج مداني،
وحمادات، وبين من استخدمت العينة العشوائية التي استخدمتها دراسة عاطف جابر، وخالد عبد
الله حنيطة.

من حيث النتائج:

وبالنسبة للنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات فقد تقاربت من دراسة إلى أخرى، فقد توصلت
كل الدراسة إلى وجود تأثير للمتغير الأول ألا وهو القيم التنظيمية على المتغيرات المستقلة لكل
دراسة من الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

القِيمُ السَّيِّئَةُ

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً 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، فكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا، فضلاً عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن لمعرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه، وبناء عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وعرض أهم خصائصها ومراحل تطورها وصولاً إلى توضيح التفاعل بينها وبين القيم الفردية.

أولاً- تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: «اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم..الخ»¹، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية..الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة والمختلطة.

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها:

«اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ض من الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين..الخ»².

ثانياً- خصائص القيم التنظيمية:

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية..الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، إذ تتميز القيم التنظيمية بأنها:

-نسبية: أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى.

-صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.

- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002، ص312.

2 - نفس المرجع، ص312 .

- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.

- القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب¹.

- القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

-تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر

والمعطيات الدينية والأخلاقية².

-تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم³.

ثالثا-تطور القيم التنظيمية: إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل

تطور الفكر الإداري والذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

1-المرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن

الإنس ان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية⁴،

ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر 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 التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية.

2-المرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن

الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دور مهما في التأثير على الإنتاجية،

كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج الايجابية في بيئة العمل،

وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات

الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه،

وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية⁵.

3-مرحلة المواجهة: إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة

بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في

1 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص، 108-109.

2- جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005، ص ص120-121.

3 - زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002، ص39.

4 - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002، ص232.

5 - ديف فرانسيس و مايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة، عبد الرحمن احمد هيجان، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص

ص20، 21.

المنتجات والأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوأ خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل.¹

4-مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل²، ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية X ونظرية Y: فالمدبرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المدبرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجدديرون بالثقة ومحبون للعمل³، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية Y لكنهم لم ينجحوا، فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X، واحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات".

5-مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بالإدارة بالأهداف⁴، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط واتصال وإشراف..الخ⁵، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى

1 -موسى اللوزي، مرجع سابق، ص233.

2- ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سابق، ص 2221 .

3 - مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضال، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي،1996، ص ص 71.70.

4 - ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص23.22 .

5- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص233.

الرغم من أن المبدأ كان سليماً، فقد وجد المديرين أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيء المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة¹.

6-مرحلة التطوير التنظيمي: برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد..الخ².

7-المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجاناً، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.

رابعا-أهمية القيم التنظيمية:

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي، وأحد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:³

- تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك.

- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.

- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد⁴.

- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.

-إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة.

1 -ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سابق، ص23.

2 -موسى اللوزي، مرجع سابق، ص234.

3- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، عمان، دار الشروق، 2000، ص161.

4 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص109.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

- تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .
 - تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة(الرئيسية) داخل التنظيم¹.
 - تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
 - تسهم القيم في استقرار المنظمة².
 - تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة³.
 - كما تلعب القيم دور أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه، وهذه القيم هي:
 - *التأكيد على الإنجاز والعطاء.
 - *الثقة بالعاملين واحترامهم.
 - النزاهة في تقديم الخدمة.
 - *التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
 - *تشجيع المرونة والإبداع.
 - كما تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسيّر عمل المؤسسة فيما يلي:
 - *تحقيق الأرباح.
 - *الاهتمام بالعملاء.
 - *الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين.
 - *الاهتمام بنمو الشركة.
 - *الاهتمام بالإدارة.
 - *تنمية الشعور بالمواطنة.
 - *الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثمارا رئيسيا⁴.
- يتضح مما سبق أن القيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم تؤثر في سلوكهم تأثيرا ايجابيا أو سلبيا، مما يوجه سلوكهم نحو أو ضد تحقيق أهداف التنظيم، ولكي تحقق المنظمة النتائج

1- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران، 1999، ص 144.

2-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية" مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص24.

3-أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان، دار مجدلاوي، 1996، ص78.

4-محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 161. 162 .

المطلوبة يجب أن تعمل على تلقين أفرادها قيما ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها مثل: الأمانة، الكفاءة، التعاون.. الخ.

خامسا- تكوين القيم التنظيمية:

تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات¹، أما القيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وغالبا ما يبدأ تشكلها من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية أو استراتيجية أو فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والقناعات والسلوكيات وتصبح هي الأساس، ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتكرر مرارا، وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت، حيث يتم مكافأة من يعمل بها، وعقاب كل من يخالفها.²

سادسا- مصادر القيم التنظيمية:

توجد مصادر عديدة للقيم التنظيمية منها:

1-التعاليم الدينية:

يعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد والمنظمات قيمهم، فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي : حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حول إتقان العمل: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"³، وهذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة والفعالية في المنظمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها والعمل وفقها. كذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: "من غشنا فليس منا"⁴، وقوله: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، "وكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"⁵.

1 -محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص110.

2 -سيد الهواري، منظمة القرن 21(منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مصر، مكتبة عين شمس، 1999، ص 98. 97.

3 -محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 112 .

4- نفس المرجع السابق، ص 112 .

5 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 160.

كذلك هناك العديد من الآيات الكريمة التي تحدثت عن الأمانة وعظم مكانتها، وحثت المسلم على الالتزام بها باعتبارها من مكارم الأخلاق، ومن هذه الآيات قوله تعالى: « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ »¹. وقوله في وصف جبريل عليه السلام: « إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ (19) ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ (20) مُطَاعٍ ثَمَّ أَمِينٍ »².

لذلك فالإنسان الذي يقدم مصلحته على مصلحة العمل أو على مصلحة المسلمين فقد خان الأمانة، كذلك الأمر بالنسبة لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد قال "صلى الله عليه وسلم" «إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله».

والآيات والأحاديث في فضل الأمانة كثيرة، لذلك يعد موضوع الإدارة الأمينة من أهم القضايا وأكثرها جاذبية بالنسبة للمنظرين والممارسين في حقل الإدارة، فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصراً من أهم عناصر نجاحها.

2- الخبرة السابقة:

تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة والعمل وفقها، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفق للتجارب والخبرات التي مرت بها التنظيمات، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة والمبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة.

3- التنشئة الاجتماعية والتنظيمية:

إن الفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، وكذلك اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه³، وبالتالي فإن المجتمع (الأسرة، الزملاء.. الخ) يعمل على تلقين الأفراد قيماً معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة -باعتبارها مجتمع مصغر- من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت

1- سورة الأنفال، آية 211.

2- سورة التكويد، الآيات، 19-21.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص، 112-113.

القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ويتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل والتعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة¹، وعملية التنشئة التنظيمية تمر بثلاث مراحل هي: ما قبل الدخول، المواجهة، التحول.

ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا: يتم تدريب وتعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم والاتجاهات والسلوكيات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول عمله وزملاءه ورئيسه والمنظمة بشكل عام والواقع، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة نوعا ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، وأخيرا فإن الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، وقد يعني ذلك المرور بعدة تغييرات، ولذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول، ويمكن القول بأن عملية التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعرا بالثقة بنفسه وقادرا على إنجاز عمله بنجاح².

وبذلك تعتبر التعاليم الدينية والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية مصادرا يستقي منها الفرد قيمه التنظيمية والتي يهدف من خلالها إلى إشباع حاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيما مثل: إتقان العمل، الأمانة.. الخ، وتكشف له الخبرة السابقة والتجربة عن حقائق معينة توجهه إلى تفضيل قيم عن أخرى، كذلك من خلال التنشئة الاجتماعية والتنظيمية يتم تعليم وتلقين الأفراد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

ويمكن اعتبار التعاليم الدينية هي المصدر الأساسي للقيم التنظيمية خصوصا تعاليم الدين الإسلامي، أما الخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية يمكن اعتبارهما مصدران ثانويان، لأن عملية التنشئة (الاجتماعية، التنظيمية) تتم من خلال تلقين القيم التي يحدث على

1 - محمد قاسم القريوتي مرجع سابق، ص 166.

2 : ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، عمان، دار الشروق، 2003، ص ص 335-337.

إتباعها الدين الإسلامي، كما أن الخبرة السابقة لا يمكنها أن تكشف عن قيم تخالف تعاليم الدين الإسلامي إذا كانت قد توصلت إلى قيم إيجابية حقا، فمثلا عند تتبع مراحل تطور القيم التنظيمية نجد أن التجربة أثبتت أن الاهتمام بالجانب الإنساني له نتائج الايجابية، وهذا ما يؤكد الدين الإسلامي فهو يحث دائما على أهمية التعاون والاحترام والتراحم والاهتمام بمشاعر وأحاسيس الآخرين.

سابعا- تصنيف القيم التنظيمية:

يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها وتداخلها، لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية ومهمة لتسهيل دراستها، لذلك سوف يتم في هذا المجال عرض أهم تصنيف للقيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وود كوك"، وبالتالي يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي:

1- حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وود كوك":

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم:
أ- 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، والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية تسمى بـ "إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة".

ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة¹.

***القوة:** هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم²، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل مسؤولية المنظمة³. فنتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو

1- ديف فرانسيس ومايك وود كوك ، مرجع سابق، ص40.

2 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2005، ص115.

3 -ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سابق، ص40.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تحقيق هذه الأهداف، وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته¹.

***الصفوة:** تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب، والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميز، وتدريبهم وذلك لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية.²

***المكافأة:** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعدده المنظمة لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء³، وتعبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد.⁴

ب- إدارة المهمة:

وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة.

ويشمل هذا البعد قيم: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.⁵

***الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.⁶

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

1 -صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص258.

2 - إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 1999. ص115.

3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان، دار وائل، 2005، ص17 .

4 - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002، ص190.

5- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص18.

6 - عبد الرازق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص126.

***الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية¹، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة، حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

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

- * سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- * حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.
- * سرعة الوصول إلى الأهداف.
- * تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية.
- * تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها².

***الاقتصاد:** تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا.

لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية³.

ج- إدارة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل⁴، والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية بـ: "إدارة العلاقات". ويشمل هذا البعد قيم: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

1 - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص232.

2 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص238.

3 - أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001، ص320.

4- عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان، دار مجدلاوي، 1999، ص34.

***العدل:** وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة¹، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.

***فرق العمل (العمل الجماعي):** يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساساً، ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض²، فالجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض³.
وتوجد عدة أشكال لفرق العمل هي:

* فرق الإدارة العليا: التي تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجيه.

* الفرق التي تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط والاستراتيجيات.

* فرق الخطط والمشاريع.

* الفرق الإبداعية.

* فرق الاتصال.

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

* المؤسسة والعاملين.

* العاملين مع بعضهم البعض.

* العاملين والجمهور الخارجي.

1 - موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 238.

2 - نيكي هاييس، إدارة الفريق (استراتيجية النجاح)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، السعودية، دار المريخ، 2005، ص 82.

3- ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سابق، ص 42، 43.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف¹، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود².

د- إدارة البيئة:

إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية) معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها³، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية: "بإدارة البيئة".

ويشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص⁴.

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

* إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد.

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

* وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات⁵.

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية⁶.

***التنافس:** يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفرداً وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة⁷، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، وتكون فردية (بين

1- موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص ص241.240.

2- ديف فرانسيس ومايك وود كوك ، مرجع سابق، ص 43.

3 - حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان، دار الحامد، 2000، ص15.

4 - ديف فرانسيس ومايك وود كوك ، مرجع سابق، ص43.

5- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص241 242.

6- ديف فرانسيس ومايك وود كوك، مرجع سابق، ص44.

7 - رونالد.ي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان ، دار الشروق، 1999، ص373 .

فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة) ، وبين المجموعات الصغيرة والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق، وهناك أيضا المنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار.¹

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

2- تصنيف القيم حسب درجة مرونتها:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:
أ- القيم المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: "المبادرة القيادية".²

ب-القيم غير المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولا بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة وترفض المبادرة القيادية.³

3- تصنيف القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف القيم حسب المقصد منها إلى: قيم وسيلية وقيم غائية كما يلي:

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

1 - محسن أحمد الخضيري، الإدارة في دول النمرور الآسيوية. ط2، القاهرة ، دار إتراك، 1999، ص86.

2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص113.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 425.

ب- القيم الغائية أو النهائية: وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية.¹

وفي الواقع فإن القيم الوسيالية والقيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو والتطور مثلا.²

4- تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:

كذلك يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية وقيم فرعية كالتالي:
أ-القيم الأساسية: وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم³، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب..الخ⁴، وغالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكيات وممارسات العاملين⁵، وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة⁶.

ب-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 الأساسية⁷.

ثامنا-تغيير القيم التنظيمية:

بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية

1- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام). عمان، عالم الكتاب الحديث،2002، ص 170.169.

2 -فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،2005، ص57.

3 - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص287.

4 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 315.

5-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص203.

6- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة). ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، السعودية: دار المريخ، 1992، ص 58-59.

7-محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص287.

مشاركة بين مختلف العاملين، وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد¹، كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت، فالتغييرات التشريعية في النواحي التقنية والاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلا إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح واعتقادات جديدة ما دام علماء السلوك والمديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى². أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغير فنجد أن القيم تتميز بثبات نسبي أكبر من الاتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات، ويعود ذلك إلى أن القيم تمثل قناعات راسخة في أغلب الأحيان³.

وبالتالي نجد أن تغيير القيم غالبا ما يرتبط بوجود القيم السلبية والتي لا تواكب تطور المنظمة ومحاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها، أما التغير فهو عملية تحدث ببطء وترتبط بالوقت.

تاسعا - التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:

إن للفرد والتنظيم أبعادا قيمية متوازية، فكما للفرد قيما غائية ووسائلية فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها، أو من خلال شخصية التنظيم أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي"، حيث ينشئ الطرفان (الفرد والمنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما .

1 -محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 113-114.

2- ونيل فرنش وسيريل بيل جونير، تطوير المنظمات(تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة). ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، السعودية، معهد الإدارة العامة، 2000، ص124.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص411.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

وهناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده أن المنظمة إذا استطاعت أن توظف أفرادا تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها، فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها، وعموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، وإدراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي، وإن كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي.¹

ومما سبق يتضح أن قيم الأفراد وقيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص411.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزات أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم والتي كان لها دور في تحقيق النجاح، وهذه المراحل هي: المرحلة العقلانية، ثم العاطفية، مرحلة المواجهة، الإجماع في الأري، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، وأخير المرحلة الواقعية والتي تعد مزيجاً من كل المراحل السابقة، وبتتبع هذه المراحل تتضح أهمية قيم كل مرحلة ودورها في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي، كما تشير هذه المراحل إلى أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالباً ما يبدأ تشكلها من قيم وقناعات المؤسسين أو القادة الكبار في التنظيم، وبعد مدة من الزمن تصبح قيماً تنظيمية تحدد السلوك المطلوب، وهذه القيم مستمدة من عدة مصادر أهمها: التعاليم الدينية والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية والتي يتم من خلالها تعليم الأفراد القيم اللازمة للعمل، ويمكن تصنيف هذه القيم حسب عدة أبعاد: حيث يصنفها الباحثان "فرانسيس وودكوك" وفقاً لأربعة أبعاد هي: إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، وإدارة البيئة، كما يمكن تصنيفها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة، ودرجة مرونتها، وحسب المقصد. ، كما أن القيم تتغير بمرور الزمن نتيجة لعدة ظروف (إجتماعية، اقتصادية .. الخ) وهذا ما توضحه مراحل تطورها، فدور القيم يتمثل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم وذلك لتحقيق فعاليته.

الفصل الثالث

الأولاء الوظيفي

تمهيد

إن رفع وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية في مختلف المؤسسات من المسائل الأكثر حيوية في الوقت الحالي والتي تعتبر من أهم المواضيع التي تشغل المشرفين، إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة، مما يستوجب الاستغلال والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتأهيلها وتدريبها حتى يتسنى لهم رفع مستوى الأداء. ومن أجل بلوغ ذلك، ينبغي للإدارة أن تقوم بتقييم أداء الأفراد بشكل مستمر نظرا لأهمية هذا الأخير في السير الأمثل للمؤسسة وتحقيق النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط. إن هذه الأهمية للأداء جعلته محورا قائما بحد ذاته للدراسة.

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي

أ- لغة:

القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له حقه¹.

ب- اصطلاحاً:

هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها، أي أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم².

يعرف الأداء أيضاً: "نشاط يمكن الفرد من انجاز الهدف المخصص له أو المهمة بنجاح. كما يشير إلى درجة تحقيق وإنهاء المهام المكونة لوظيفة الأفراد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³.

يتضح من هذين التعريفين أن الأداء يرتبط بالجانب العملي الذي يؤديه الفرد في عمله لتحقيق الغايات والأهداف المسطرة.

ويعرف بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من مديرين، قادة، رؤساء..."

ويعرفه عاشور أحمد صقر بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، ونمط الأداء.

يتبين أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ومدى إتقانه، وهو محصلة تفاعل بين كل من هذه الأبعاد.

¹ - بشير العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل، دار الجماهيرية، مصراتة، ليبيا، 1996، ص20

² - أسامة محمد جردات، عقله محمد المبيضين، التدريب الإداري والموجه للأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، دار الفكر العربي القاهرة، 2001ص42

³ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، قالمة، الجزائر، 2004ص132

يعرف على أنه: محصلة التفاعل من طبيعة الفرد والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء وأن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية¹.

أما Thomas Gilbert فيعرفه بأنه تفاعل السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه².

يتضح من خلال هذه التعاريف أن هناك من يرى الأداء عبارة عن سلوك إنساني ينتج عن مثيرات مختلفة، وهناك من يرى بأنه محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز معا.

ثانيا- عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- أ- الموظف: هو كل ما يمتلكه من مهارات اهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منها.
- ج- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي³.

ثالثا- محددات الأداء الوظيفي

يتميز بعض الباحثين بثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:

- أ- الجهد: وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له، وقد تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وإنجاز مهام وظيفية، ويجب أن تكون هذه الجهود تتناسب مع الوظيفة المستندة له، فهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي⁴.

¹ - إبراهيم ذرة عبد البارئ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، 1998، ص4

² - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96

³ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، عمان، 2013، ص105.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص108-109

ب- القدرات: وهي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب والوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات:

* قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات: الذكاء، السرعة...

* قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

ج- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يرى أنه من الضروري توجيه جهود الفرد في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأنها مهمة في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء. فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع العوامل الأخرى.

د- الدافعية: ويقصد بها رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة سلوك¹.

هـ- دافعية الإنجاز: رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتفتتح أمامه سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم².

و- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد قدرات الفرد وخبراته السابقة التعليم، التدريب، الخبرة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء³.

¹- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص83

²- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، القاهرة، 2003، ص352

³- أحمد صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، صص38-39

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى ما سبق هناك من يعتبر مناخ العمل محدد من محددات الأداء لكونه يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساس للعامل عن عمله بعد أن يكون قد حدد رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

رابعاً-أنواع الأداء الوظيفي: إن تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال.

أ-معيار المصدر: وفق لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى الأداء الذاتي والداخلي والخارجي.

*الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج لعمل ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو ينتج أساساً منه.

*الأداء البشري: وهو أداء الفرد والمؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع القيم.¹

*الأداء المالي: يكمن في تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

*الأداء الخارجي: الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

ب-معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

*الأداء الكلي: يتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

*الأداء الجزئي: وهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

خامساً-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تعتبر العوامل المؤثرة في الأداء أمراً هاماً ينبغي التحكم فيه مما يستوجب التركيز على تطبيق الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين رئيسيين:

أ-عوامل داخلية:

تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة داخل المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من التحكم فيها وأهمها:

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، عمان، 2013، ص52.

ب- عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة وبالضبط تلك التي تستخدم أثناء الإنتاج إنتاج سلعة أو تقديم خدمة
- نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف هذه المؤسسة.
- نسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمال.

ج- عوامل بشرية ومن أهمها:

- عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد العامل والعطاء وبذل الجهد.
- المستوى التعليمي للفرد العامل، وهذا لا يتسنى إلا من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تدريبية.
- مدى توافق مؤهلات الفرد وإمكاناته وكفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله. نظام الحوافز والمكافآت ومدى فعاليته في دفع العاملين نحو الأفضل إذا توفرت هذه الحوافز والمكافآت على الكفاءة والعدالة في منحها، حيث يشعر الفرد العامل أن الحافز قدم له تقديراً لإنجازه.

د- **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيها فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار¹.

هـ- **غياب الأهداف المحددة:** إن المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه أو بدون جدولة للأعمال والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد مدى تحقق الأهداف.

و- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار وصنع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلباً على سير العمل في المنظمة ويخلق فجوة وصراعات والشعور بالتهميش، لاسيما القيادات الإدارية العليا والموظفين، هذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص ص 101، 103.

ز- **اختلاف مستويات الأداء:** هذا بسبب فشل الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، هذا سينعكس سلبا على أداء الأفراد، فى حين أن وجود التوازن بين الأداء وما هو متحصل عليه، يكون حافزا ودافعا لأداء أكثر إنتاجا وفعالية.

ح- **مشكلات الرضا الوظيفي:** وهو من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، فإن غيابه يؤدي مباشرة إلى تدني مستوى أداء العمال سواء كان هذا الرضا متعلق بالجوانب المادية والمعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على الأداء.

ط- **التسيب الإداري:** كذلك يعتبر من العوامل التي تنعكس سلبا على مستويات الأداء فغياب الإشراف والرقابة والمسؤولية وقت العمل، وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء العمال وتقليل من إنتاجهم وإهمالهم لعملهم¹.

سادسا- مراحل الأداء الوظيفي

بالرغم من وضوح وبساطة الأداء الذي يقوم به الأفراد فإنه توجد للأداء ثلاث مراحل أساسية يمر بها وهي:

أ- **مرحلة التخطيط:** إن تخطيط الأداء هو المكون الأول لنظام إدارته وهو عبارة عن نقطة الانطلاق المعتادة لكل من المدير والعامل للبدء بهذه العملية، إذ يعملون معا على تحديد ما يفترض أن يؤديه العامل خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وكيف يجب القيام بذلك ولماذا ومتى وأية تفاصيل أخرى كمستوى سلطة العامل صلاحياته لاتخاذ القرار وعادة ما يكون التخطيط لعام واحد ولكن يمكن الرجوع إليه خلال ذلك العام².

ب- **مرحلة التنفيذ:** تعد أهم مرحلة في عملية إدارة الأداء، ففي هذه الحالة أو المرحلة يثبت العامل مدى صلاحيته وقابليته للوظيفة من عدمها، أيضا، أي مدى قدرته على أداء المهام الموكلة إليه و هو مقياس النجاح أو الفشل في ذلك.

ج- **مرحلة التقييم:** وهي آخر مرحلة للأداء وهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستعمال الأساليب المناسبة.

ذلك لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة منهم ويكون التقييم بصفة دورية ومنظمة، والغرض من هذه المرحلة هو معرفة أو مقارنة ما تم إنجازه بما خطط له أي قياس

¹- حمود بن مطلق العماج: "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، 2003 . ص ص 67-68

²- نفس المرجع، ص 67

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

مدى نجاح المؤسسة وبعبارة أخرى مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب ومحاولة تحديد أسباب الفشل للقضاء عليها¹.

سابعا-نظريات الأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي فسرت العلاقة بين الأداء والأفراد والمؤسسة وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

أ-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي هذه النظرية حيث أعطى تصورات بإتباعها يسهل تسيير العملية الإنتاجية حيث توصل من خلال تجاربه التي قام بها في مصنع الصلب إلى اكتشاف الطريقة المثلى التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، لقد اعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثل أي مورد آخر من موارد المؤسسة من آلات وغيرها وبالتالي يجب التحكم في هذه الموارد عن طريق تصميم وظيفة وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستفادتهم من الحوافز المالية. وقد أدت نظريتهم نحو زيادة الإنتاج على اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع تحفيزه ماديا ومراقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

هذا إضافة على أنه اكتشف الطريقة المثلى التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وهي الطريقة المناسبة والوقت المناسب لأداء كل عمل والاستفادة أكثر من المهارات والكفاءات مع محاولة تطويرها، كذلك توصل إلى تقسيم العمل تقسيما دقيقا لتسهيل عملية استغلال تلك القدرات ولمعرفة كمية إنتاج كل عامل وكذلك تحقيق الاختيار المناسب للأفراد وإعدادهم وتدريبهم على العمل حيث يسند المدير عملا محددا للعامل يقوم فيه بتوفير الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات التي تتعلق بكيفية الأداء المثالي لهذا العمل.

إن إسهامات تايلور لا يمكن تجاهلها لأنها تعتبر من المحاولات الأولى التي ساعدت على تنظيم العمل بطريقة علمية لزيادة مستوى الإنتاج داخل المؤسسات لكن بالرغم من هذا فقد وجهت للنظر انتقادات حول اعتبار العامل مجرد آلة و تشجيع العمل الفردي على حساب العمل الجماعي وكذا حول مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تشتغل لأقصى حد للوصول

¹ - فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993. ص 38

للإنتاج المطلوب هذا ما جعل العمال يشعرون بالاستغلال والتمرد عن طريق التغيب وتعطيل الآلات.

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر هام في أي مؤسسة لأنه يعطي نوعاً من الموضوعية أثناء التقييم لارتباطه بجملة من التغيرات والعوامل الموجودة في محيط العمل¹.

ب- مدخل العملية الإدارية:

من أبرز روادها هنري فايول الذي يقول في كتابه أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى.

وقد ركز فايول على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي متناسق ومنتظم ويفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأً ومن هذه المبادئ نذكر البعض منها:

- مبدأ عدالة العوائد: أي مكافأة الأفراد نظير ما بذلوه من جهد وذلك لرفع الإنتاجية.
- مبدأ المساواة: وهي المساواة بين العاملين بالقدر الذي يضمن الولاء والإخلاص للعمل والمؤسسة.
- مبدأ المبادرة: ويقصد به تشجيع الأفراد على المبادرة والتقديم والتفكير والاقتراحات التي تطور العمل.
- مبدأ روح التعاون: والإتحاد لا بد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على تنمية روح الفريق الواحد.

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في العمل من خلال إعداد الأفراد إعداد جيداً وتكوينهم وتدريبهم وتعليمهم على اكتساب مهارات جديدة بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، مؤكداً في ذلك مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب"، كما دعمت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونين ومدربين أكثر على

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص 38-39

أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاجية.

ولم تسلم نظرية فايول من النقد بحيث اعتبرها البعض أنها تهدف إلى تقطع الربح لأقصى حد ممكن وبعبارة أخرى جاءت من أجل خدمة الرأسمالية من خلال استنزاف القوى العاملة لأقصى حد رغم تقديمها بعض التنازلات للعمال¹.

ج- النظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية لصاحبها ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني (1864-1920) حيث حاول صياغة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية، السلطة الكاريزمية ، السلطة العقلانية الرشيدة.

تقوم هذه النظرية حسب فيبر على ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي وبالتالي نجد العاملين يخافون من التصرف نحو المشكلة محل التصرف التي لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء كما نجد البعض غير مستعد للمبادرة والابتكار بتصرف جديد لأن ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة مما ينجز عنه شعور العاملين بأنهم يعملون كآلات.

انتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم، كذلك الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات فإنها تقضي على روح المبادرة والابتكار و النمو الشخصي، هذه إضافة اعتماده على الأداء الوظيفي بين الأفراد واعتماد شروط في المتقدمين للعمل كالعامل كالشهادة والأقدمية تفاديا للمحاباة المحسومة، كما تسعى إلى تنظيم سبل العمل من خلال جعل هيكل الوظائف على شكل هرمي يدرك كل فرد حقوقه وواجباته وبالتالي ستكون السرعة في تنفيذ العمل بكل وضوح ودقة، كما أن الأداء يزد صعوبة عند تأدية الإجراءات والقواعد التي تتشابه في شكل السلوك وتوجيهه ثم تعمل على حجزه.

بالرغم من أهمية هذه النظرية في تنظيم العمل وما تتميز به من إيجابيات إلا أنها لا تخلو من الانتقادات ومن بين ما وجه إليها أنها تركز بصورة كبيرة على الرقابة والإشراف الأمر الذي يؤدي إلى زيادة محاولة الانحراف مما يستدعي التركيز على الرقابة أكثر، وبالتالي فالتنظيم البيروقراطي يركز على الرقابة مع إهمال الأهداف الأساسية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص ص 24-25

الكفاءة، كذلك فإن النمط البيروقراطي أهمل الجانب النفسي الاجتماعي للموظفين حيث يعامل الموظف كآلة هذا بالإضافة إلى أن مستوى الأداء يتوقف على العوامل الداخلية للتنظيم فقط، وبالتالي فهو يعتبر المنظمة نظام مغلق، إلا أنها في الواقع نظام مفتوح تؤثر في المحيط فإنها لم تهتم بالإنتاجية يقدر اهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد، إضافة إلى إهمالها للتنظيم الغير رسمي والجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات أهميته بالنسبة للإنتاج وتحسين الأداء¹.

د- نظرية العلاقات الإنسانية

تهتم هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، هدفها هو الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة، من أبرز ممثلي هذه النظرية التون مايو معروف بتجارب هاوتون الشهيرة سنة 1827م والتي استغرقت خمس سنوات أكدت هذه النظرية على أنه يوجد اتفاق ودي غير رسمي لوضع معايير معينة للإنتاج، وأن الخروج كما هو متفق عليه يعرض صاحبه إلى العقاب والسخرية أو بالعزل الاجتماعي وقد دعت هذه النظرية إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والتعاطف معهم بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشكلاتهم الاجتماعية والأسرية، وأن شعورهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كإجراء، كما أن الفرد يصاب بالملل والسام نتيجة أداءه لعمله حتى ولو كان بسيطاً منظماً لساعات طويلة ويشعر الفرد بأنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية، هذا إضافة أننا لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب التعامل معه كعضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها².

لقد كانت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية واضحة فيما يتعلق بالعامل حيث سمحت بالتعرف عليه عن قرب وما يحتاج إليه حتى يعمل بأداء أكبر وبالتالي يحقق إنتاج أكثر، لكن بالرغم من هذا فقد تعرضت لانتقادات فهي لم تستطيع تفسير التنظيم كاملاً لاهتمامها فقط بالجانب البشري داخل التنظيم.

كذلك صورة جماعات العمل على أنها متحدة تعيش وتعمل في تعاون ولهذا نفت فكرة الصراع الذي من غير الممكن أن ينعدم خاصة بين العمال وأصحاب العمل.

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008، ص38

² - ناجي السيد عبده، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص152

وصورت الصراع في العمل بشكل سلبي تماما علما أنه يمكن أن يكون ايجابيا ويكون على شكل المنافسة وسبب لزيادة روح الابتكار والإبداع¹.

هـ- نظرية العدالة:

صاحب هذه النظرية آدمز والذي يؤكد أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، بحيث تسمح هذه النظرية للفرد بقياس درجة العدالة في المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مقارنة مع أمثاله في نفس المستوى والظروف.

وتتضح هذه النظرية من خلال النمط القيادي والأداء الوظيفي بحيث يشعر العاملون بأن أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية موزعة بالتساوي بينهم.

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية في رفع الروح المعنوية للعمال إلا أنها ما يؤخذ عليها هو اهتمام العمال موجه فقط للمقارنة فيما بينهم فيما يخص ما يحصلون عليه من امتيازات وهذا ما يفقدهم التركيز على عملهم أكثر ، كذلك قد تولد صراعات في حالة ما إن تحصل عامل على مكافآت أكثر من عامل آخر².

و- نظرية التوقع

صاحب هذه النظرية هو فيكتور فروم سنة 1964 حيث تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، كما ترى بأن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية كبيرة للعامل وهذا يعني أن تحفيزه يعتمد على توقعات هذا العامل.

وتتمثل هذه التوقعات فيما يلي:

التوقع 1: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز العمل المطلوب.

التوقع 2: إن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل العامل والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا.

من خلال هذا الشكل يتضح أن العامل يسلك سلوك يتوقع أن النتيجة ستكون منخفضة وكذلك أن يختار سلوك يحقق مكافأة لا تشبع حاجته ولهذا فإن تحفيز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع³.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 112

² - عبد الحافظ العواملة عمر، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية، 1990، ص 32

³ - عامر عوض، مرجع سابق، ص 45.

ويمكن القول أن نظرية فروم أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع العاملين كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية ويلاحظ كذلك أن لكل عامل قوة جذب وتوقع معين تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضلُه عن سواه.

ثامنا-تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي المتعارف عليه في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، فيعد أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما يحدد بناء الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم. تعريف تقييم الأداء الوظيفي.

عرفه "صلاح الدين محمد عبد الباقي على أنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى¹. كما يعرف أيضا: أنه عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في العمل، وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا².

من خلال هذا التعريف نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا، مستمرة، وهي عملية إيجابية لا تسعى على كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد".

- إن الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية على أن يخضع أداءه في العمل وسلوكه لتقييم الدائم.

- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما.

- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص285

²- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، الأردن، 2007، ص208.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- يبني على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفة كالترقية... الخ

أ- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العامل من الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، ونقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

- تقييم المشرفين والمديرين يعني تحديد مدى فعالية المشرفين في تنمية وتطوير العاملين تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها.

- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور.

- تساعد هذه الوظيفة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. اكتشاف الحاجات التدريبية إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة¹.

ب- مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي للمعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة العاملين في إنجاز المهام والواجبات المنوط بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر:

*الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء العامل هو رئيسه المباشر.

*التقييم الذاتي: إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق وأشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، وذلك لأن العامل هو أدري الناس جميعا بحقيقة الأداء.

¹ - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص ص 87-88

***الزملاء في العمل:** الذين يعملون معه في نفس العمل والمستوى والمجموعة حيث يستطيعون تقييم وقياس أدائه لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به.¹

***ملف العامل الشخصي:** يعد ملف العامل مرجعا رئيسيا يتضمن كل ما يخص العامل من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للعامل.

***سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر:** وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء العاملين سواء كانت مواطن القوة أو مواطن الضعف خلال العمل.

* أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات في المؤسسة والمدير والموظف نوجزها فيما يلي:

* على المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالعاملين ذو المهارات والقدرات المتميزة.

* على مستوى المديرين:

- دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأدائهم.

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم لتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

* على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

¹ - عامر عوض، مرجع سابق، ص 49.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- تزويد المدراء ومنتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين واقتراح المكافآت المالية¹.

¹ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، 2004، ص 395

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة، فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة وهو ناتج عن تفاعل كل من الدافعية والإدراك والقدرة على العمل كما سعت معظم المؤسسات إلى معرفة مختلف العوامل المؤثرة على الأبعاد بغية الوقوف على مختلف نقاط القوة والضعف، ومن ثم محاولة استغلالها ومعالجتها. فعملية تقييم الأداء ضرورية، من أجل مراقبة سلوك الأفراد وهذا من خلال إتباع مجموعة من الأساليب سواء كانت تقليدية أو حديثة، وغالبا ما تتعرض عملية الأداء لمجموعة من المشاكل التي تعيقها عن تحقيق أهدافها، ومن أجل تحسين ورفع الأداء تعمل المؤسسة على إتباع مجموعة من الطرق بهدف تحسين الأداء.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد :

لقد حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث سعينا في الفصل الأول لإعطاء تصور عن الإطار النظري العام حول القيم التنظيمية، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة لكنه ليس كافيا، إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية إيجاد علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي، وقد اخترنا مؤسسة سونلغاز لإجراء الدراسة الميدانية، بغية الوصول إلى ذلك، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة التي اخترناها عشوائيا.

وقد استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، وقمنا بعد ذلك بإجراء اختبارات الصدق عليها لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء الواقع المطلوب.

ومن أجل عرض النتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها انطلاقا من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الإعلام الآلي spss.

أولاً-مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني: باعتبار أن الموضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة بالغ الأهمية خصوصا من الناحية السلوكية للعاملين داخل المؤسسة ارتأينا أن نحدد المجال المكاني للدراسة بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالأغواط، ذات الطابع الاقتصادي يعمل على تحريك المؤسسة بالإضافة إلى أنها تجمع العديد من المفاهيم والمتغيرات التي قد تنعكس على تسيير الموارد البشرية.

- تقديم لمؤسسة سونلغاز:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف

*التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

-تقديم مؤسسة سونلغاز الأم :

قبل الولوج للتعريف بمؤسسة سونلغاز بجدر بنا أن نعرج على أهم المحطات التاريخية التي مرت بها:

*قبيل استقلال الجزائر أحدثت مؤسسة " غاز وكهرباء الجزائر " بموجب المرسوم 48-1002 المؤرخ في 05 يونيو 1948، وحدد مفعوله بمقتضى القانون 31 ديسمبر 1962، وفي سنة 1969 تم حل غاز وكهرباء الجزائر (EGA) بموجب الأمر 59-69 المؤرخ في 27 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الاول من اوت 1969، وبنفس الامر حلت محلها الشركة اوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وحول لها احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء والغاز¹

¹ - أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق يوليو 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الصادر بالجريدة الرسمية، 01 أوت، 1969

*في سنة 1973 قامت المؤسسة بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، وذلك اثر الطل المتنامي على خدمات المؤسسة، حيث زادت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974، وذلك بخطوط نقل الكهرباء يزيد طولها عن 850 كم للضغط العالي و 850 كم للضغط المتوسط والمنخفض، وفي سنة 1978 طورت المؤسسة من قدراتها الإنتاجية، وذلك لتحقيق المخطط الوطني المتعلق بإعادة تهيئة الكهرباء بهدف تلبية احتياجات 1.200.000 زبون، وانشأت طرق جديدة طولها 60000 كم¹².

* في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز لينتج عنها ستة مؤسسات فرعية :

- 1- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء (KAHRIF)
- 2- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي (KAHRABIK)
- 3- مؤسسة تثبيت قنوات الغاز الطبيعي (KANAGHAZ)
- 4- مؤسسة أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
- 5- مؤسسة الأعمال الصناعية (ETTERKIB)
- 6- مؤسسة صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

*في سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للشركة، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، وحتى صدور القانون الأساسي بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، تم تعيين المهام الموكلة لها خاصة بضمان إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها واحترام الجودة المطلوبة سفي ذلك وتوفير الأمن من جراء استخدامها كما تم التأكيد على استقلالية سونلغاز وكذا حرية اتخاذ القرار دون الرجوع الدائم للوزارة خصوصا مع الوقائع الاقتصادية الجديدة على المستوى المحلي والدولي.

¹ - العربي، عطية، تدرية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08، مارس 2005

*وفي سنة 2002، وطبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02-195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 ينص على أن المنشآت العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ.SPA).¹

تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

2-تحديد المجال الزمني:

تم اختيارنا لموضوع المذكرة في شهر ديسمبر 2022 تم الموافقة في 15 من نفس الشهر وبالنسبة للشروع الفعلي للبحث فقد كان في أواخر شهر ديسمبر من نفس السنة كما تم التحاقنا بالميدان فقد كان في 2023/04/30 أولية حيث تم دراسة استطلاعية بتاريخ 02 ماي أين قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين لمعرفة عدد العمال وأخذ موعد لتوزيع الاستثمارات وتم فيها التكلم حول أبعاد ومؤشرات الموضوع أين ثمنه رئيس مصلحة المستخدمين ثم قمنا بتوزيع الاستثمارات بتاريخ 2023/05/10 واسترجاعها بعد يومين.

ثانيا-المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.²

¹ - المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي والتجاري، الصادر بالجريدة الرسمية، يوم 24 سبتمبر، 1995.

² - محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص .86.

وعليه فإن موضوع بحثنا علاقة القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي فكان علينا استخدام المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يعني طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلات اجتماعية.¹ وقد تم استعمال هذا المنهج من أجل تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، كما تم بالاستعانة بالمنهج الإحصائي في جمع المعطيات الميدانية وتنظيمها وتحليلها حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على أدق المعلومات لأنه يعتمد على الكم أكثر من الكيف وقد كان استخدام هذا المنهج في عرض الجداول والنسب والهدف من هذا المنهج هو التحليل الكمي لقياس الظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج علمية.

ثالثا- أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل المساعدة المناسبة التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة واقع وميدان الدراسة.

1-الملاحظة: هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين وتسجيل جوانب ذلك السلوك وهي الانتباه إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر للكشف عن صفاتها وخصائصها لكسب معرفة جديدة مع موضوع البحث.²

ومكنتنا الملاحظة من كمعرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية، وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي للمؤسسة ميدان البحث.

2-المقابلة: هي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية وهي أكثر شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية في البحث وهي حوار موجه يقوم به الباحث مع شخص أو مجموعة من الأشخاص للحصول على المعلومات لاستخدامها في البحث والاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج.³

وقد تم إجراء مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بطرح عدة أسئلة حول الموضوع وما يقدمونه من اقتراحات مناسبة بالمؤسسة قد استغرقت مدة يوم كاملا لإجراء هاته المقابلة من

¹ - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

² - محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980، ص46.

³ - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 106.

أجل الحصول على معلومات مبدئية تخص مؤسسة سونلغاز والعاملين المختارين من أجل تطبيق الدراسة الميدانية.

تم الاستعانة بأداة الملاحظة والمقابلة كأداتين مكملتين للدراسة بينما كان الاستبيان هو الأداة الأساسية.

3- الاستبيان:

-الاستبيان: "هو أداة للبحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين للوصول إلى الحقائق عن الموضوع المدروس أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ومن الأحسن أن تملأ بحضور الباحث.¹

قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم إعداده إعدادا جيدا حتى يغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال التنوع والتعدد في الأسئلة وبناءا على هذه المؤشرات وضعت أسئلة استمارتنا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، الحالة العائلية، والأقدمية، بالإضافة إلى ذلك تتكون من 2 محورين:

المحور الأول: العدالة التنظيمية ويتكون من 10 أسئلة

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار 13 سؤال

المحور الثالث: الأداء الوظيفي ويتكون من 9 أسئلة.

رابعا-تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

-عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الأصلي للبحث ، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي ، وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقة دراسة المجتمع بأكمله.²

- طريقة اختيارها: تعتبر الخطوة الاساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الامبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الاساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة والمقدرة ب 75 موظفا ذلك أن

¹ -غريب سيد أحمد،تصميم البحث الاجتماعي ، الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1994،ص-ص،401-404

² - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2001،ص115.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة مكون من 250 عامل وعاملة ونحن قمنا باختيار نسبة 30% من أفراد العينة حيث قدرت عينتنا ب 75 إذ: $75 = 100/30 * 250$.

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق

الاستمارات	التكرار	النسبة
الموزعة	75	%100
المسترجعة	73	%97.33
غير القابلة للدراسة	03	%2.67
القابلة للتطبيق	70	%93.33

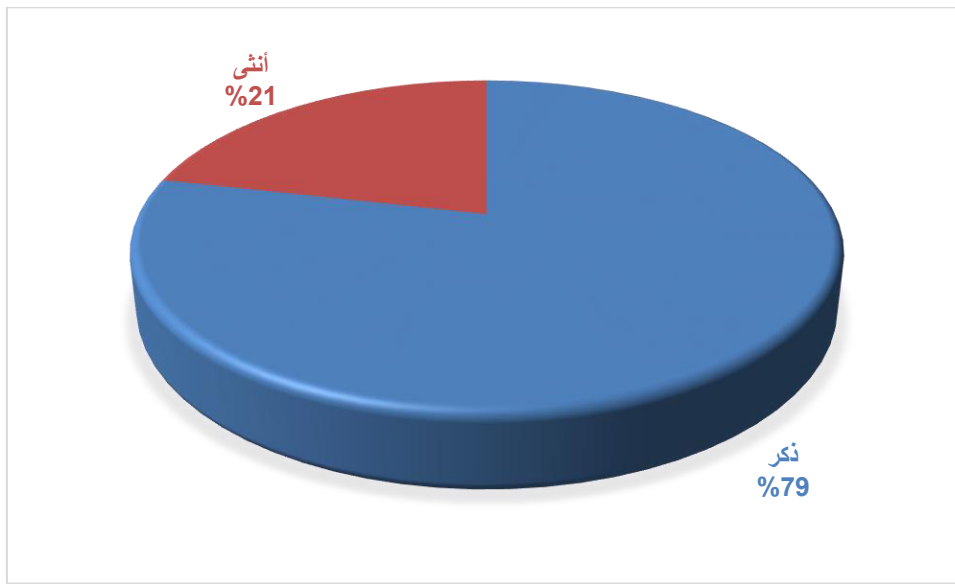
من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق هي 70 استبيان بنسبة 93.33% من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة عالية وكافية.

خامسا- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
78,6	55	ذكر
21,4	15	أنثى
100,0	70	المجموع

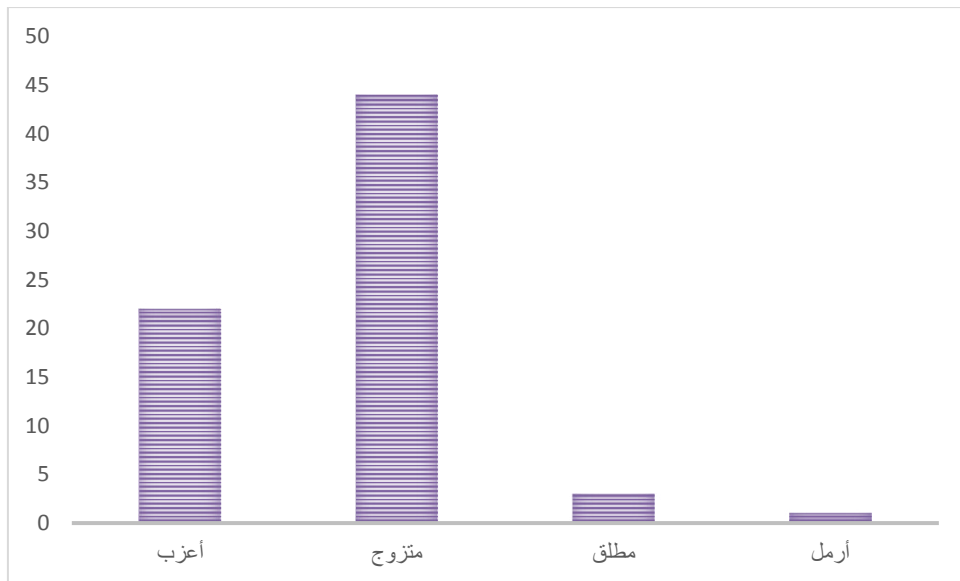


الشكل رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن توزيع الذكور أعلى من الإناث حيث قدر عدد الذكور بـ 55 مبحوثاً بنسبة 78.2% وعدد الإناث قدر بـ 15 أنثى بنسبة 21.4% من إجمالي العينة.

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

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
31,4	22	أعزب
62,9	44	متزوج
4,3	3	مطلق
1,4	1	أرمل
100,0	70	المجموع

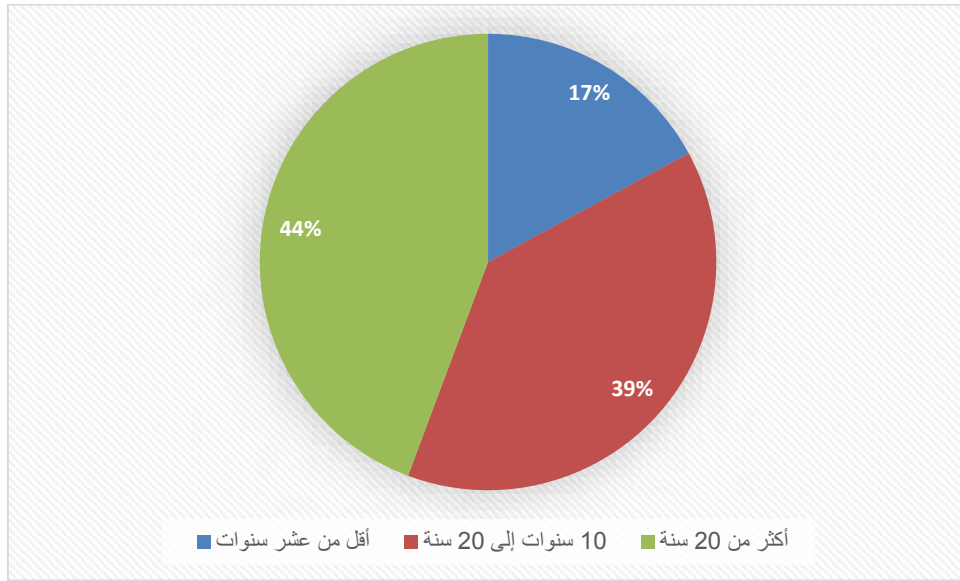


الشكل رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

من خلال الجدول والشكل السابقين أن فئة المتزوجين هم الفئة الغالبة والمقدرين ب 44 فرد وبنسبة 62.9%، وتلتها فئة العزاب ب 22 عامل بنسبة 31.4% وبينما قدر عدد المطلقين ب 3 عمال بنسبة 4.3% وأما الأرامل فقد قدر عددهم امرأة واحدة ب 1 بنسبة 1.4%

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من عشر سنوات	12	17,1
10 سنوات إلى 20 سنة	27	38,6
أكثر من 20 سنة	31	44,3
المجموع	70	100,0



الشكل رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

من خلال الجدول أعلاه والشكل السابق يتضح لنا أن اغلب العمال لديهم خبرة عمل أكثر من 20 سنة وهم المقدرين ب 31 عامل بنسبة 44.3% لتليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة 38.6% وتليها في الأخير فئة العمال الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وهم 12 فرد بنسبة 17.1%.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (05): يوضح مدى تناسب الأجر مع المؤهلات وعلاقته بسعي المبحوثين لبذل جهد إضافي أثناء أداء مهامهم:

المجموع		لا		نعم		تناسب الأجر مع المؤهلات السعي لبذل مجهود إضافي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
34,3%	24	18,2%	2	37,3%	22	نعم
32,9%	23	54,5%	6	28,8%	17	لا
32,9%	23	27,3%	3	33,9%	20	أحيانا
100,0%	70	100,0%	11	100,0%	59	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب النسب بين أفراد العينة من حيث سعيهم لبذل المجهودات الإضافية في العمل، حيث قدر عدد من صرحوا بنعم أنهم يبذلون جهود إضافية ب 24 مبحوث بنسبة 34.3% ، وهم موزعين على 22 عامل يرى أن الأجر يتناسب مع مؤهلاته بنسبة 37.3% و 2 يرون عكس ذلك بنسبة 18.2%. بينما من صرحوا ب لا فقد قدروا ب 23 عامل بنسبة 32.9%، صرح 17 عامل منهم بنسبة 28.8% أن أجره يتناسب مع مؤهلاته و 6 عمال بنسبة 54.5% صرحوا أن أجورهم غير مناسبة لمؤهلاتهم. بينما من صرحوا بأحيانا فقد قدروا ب 23 عامل بنسبة 32.9%، وهم بين 20 عامل راض عن أجره ويرى أنه يتناسب مع مؤهلاته في حين 2 عاملين بنسبة 18.2% عكس ذلك.

يمكن استنتاج أن تناسب الأجر مع المؤهلات له تأثير على سعي المبحوثين لبذل جهود إضافية. عندما يجدون بأن هناك تناسب عادل بين الأجر والمؤهلات، فإنهم أكثر عرضة لبذل مجهود إضافي لأداء مهامهم بشكل أفضل. وعلى العكس، عندما لا يشعرون بالتناسب، فإنهم أقل عرضة للقيام بجهود إضافية. ويمكن إضافة أن تناسب الأجر مع المؤهلات ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على سعي المبحوثين لبذل جهود إضافية. قد تكون هناك عوامل أخرى تلعب دورا في ذلك، مثل:

- الرغبة في التطور المهني وتحقيق النمو في مسارهم الوظيفي.
- الاهتمام الشخصي بالمجال الذي يعملون فيه وشغفهم به.
- الإشعاع الإيجابي والتقدير الذي يحصلون عليه من جهات العمل والزملاء عند تحقيقهم نتائج متميزة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-البيئة العامة للعمل وثقافة الشركة أو المؤسسة، وما إذا كانت تعزز وتشجع على الإبداع والابتكار والجهود الإضافية.

لذلك، ينبغي أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند محاولة حث العمال على بذل جهود إضافية. إذ أن إنشاء بيئة عمل تعزز العدالة والتقدير وتقدم فرص التطوير والتحفيز قد يشجع العمال على بذل جهود إضافية بغض النظر عن تناسب الأجر والمؤهلات بشكل فردي.

الجدول رقم (06): يوضح العدل في توزيع المكافآت وعلاقته بحرص المبحوثين على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة:

المجموع		لا		نعم		العدل في توزيع المكافآت تنفيذ المهام وفقاً للخطط
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52,9%	37	36,4%	8	60,4%	29	نعم
12,9%	9	9,1%	2	14,6%	7	لا
34,3%	24	54,5%	12	25,0%	12	أحيانا
100,0%	70	100,0%	22	100,0%	48	المجموع

من خلال ملاحظتنا لما سبق في نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال الذين يقومون بتنفيذ المهام وفقاً لما هو مخطط ومبرمج من طرف الإدارة هي الفئة الأكثر وهم مقدرين ب 37 عاملاً بنسبة 52.9%، حيث قدر 29 عاملاً منهم بنسبة 60.4% أنه يوجد عدل في توزيع المكافآت بينما صرح 8 عمال بنسبة 36.4% عكس ذلك.

بينما قدر عدد العمال الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون بتنفيذ المهام وفقاً لما هو مخطط ومبرمج من طرف الإدارة وهم مقدرين ب 24 عاملاً بنسبة 34.3%، حيث صرح 12 عاملاً منهم بنسبة 25% أنه يوجد عدل في توزيع المكافآت بينما صرح 8 عمال بنسبة 36.4% عكس ذلك

بينما قدر عدد العمال الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بتنفيذ المهام وفقاً لما هو مخطط ومبرمج من طرف الإدارة وهم مقدرين ب 9 عمال بنسبة 12.9%، حيث صرح 7 عاملاً منهم بنسبة 14.6% أنه يوجد عدل في توزيع المكافآت بينما صرح 2 عاملاً بنسبة 9.1% عكس ذلك. يمكن استنتاج أن العدل في توزيع المكافآت له تأثير على حرص العمال على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة. عندما يشعرون بأن هناك عدل في توزيع المكافآت، فإنهم أكثر

عرضة لتنفيذ المهام بنفس الاجتهاد والالتزام. وعلى العكس، عندما لا يرون العدل، فإنهم أقل عرضة للالتزام بالخطط والبرامج المسطرة

إذ أن العدل في توزيع المكافآت ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على حرص العمال على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة. قد تكون هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في ذلك، مثل: الاهتمام بالتطور المهني ورغبة في تحقيق النجاح والتميز في العمل.

-الثقة في النظام والإجراءات المسطرة، وإدراك العمال للمنافع العادلة التي يحصلون عليها من تنفيذ المهام بشكل صحيح وفقاً للخطط المحددة.

-الدعم والتقدير المعروض من قبل الإدارة والزملاء، والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يكون له على حرص العمال في تنفيذ المهام بشكل صحيح.

-المرونة والمشاركة في عملية وضع الخطط والبرامج المسطرة، مما يشعر العمال بالمسؤولية والتحفيز لتنفيذها بدقة.

لذلك، ينبغي أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند دراسة العلاقة بين العدل في توزيع المكافآت وحرص العمال على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة. إن إنشاء بيئة عمل تعزز العدل والثقة وتقدم الدعم والتقدير يمكن أن يحفز العمال لتنفيذ المهام بشكل صحيح ومستوى عالٍ من الجودة والكفاءة، بغض النظر عن توزيع المكافآت بشكل فردي.

الجدول رقم (07): يوضح العدل في تطبيق القوانين دون استثناء وعلاقته بمدى حرص
المبحوثين على اتقان العمل:

المجموع		أحياناً		لا		نعم		العدل بذل قصارى الجهد
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
90,0%	63	100,0%	6	81,3%	26	96,9%	31	نعم
10,0%	7	0,0%	0	18,8%	6	3,1%	1	لا
100,0%	70	100,0%	6	100,0%	32	100,0%	32	المجموع

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلبية العمل يبذلون قصارى جهودهم في العمل حيث قدر عدد الذين صرحوا بنعم 63 عامل أي بنسبة 90%، من بينهم 31 عامل صرحوا أنهم يرون العدالة في تطبيق القوانين أي بنسبة 96.9% و 26 عامل بنسبة 81.3% يرون أنه لا توجد عدالة في تطبيق القوانين وبينما في الأخير يوجد من صرح بأحياناً وهم 6 عمال بنسبة 100% بينما من صرحوا بأنهم لا يبذلون قصارى جهودهم فهم 7 عمال بنسبة 10%، من بينهم 6 عمال صرحوا بأنهم لا يرون العدالة في تطبيق القوانين بنسبة 18.8% وبينما عامل واحد يرى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق العدالة في تطبيق القوانين.

يعتبر العدل في تطبيق القوانين دون استثناء له تأثير إيجابي على حرص العمال على اتقان العمل. عندما يشعرون بأن القوانين يتم تطبيقها بشكل عادل ودون أي استثناء، فإنهم يكونون أكثر عرضة لبذل قصارى جهدهم في العمل. ومن الطبيعي أن العمال يكونون أقل حماسة وحرصاً على اتقان العمل عندما يشهدون تطبيق القوانين بشكل غير عادل أو بوجود استثناءات. إذ إن العدل يمنح الخصائص التالية للعمال:

-الثقة في النظام والعدالة: عندما يكون للعمال ثقة في أن القوانين تُطبق بشكل موحد وعادل دون تحيز أو استثناءات، فإنهم يشعرون بالاستقرار والأمان، مما يحفزهم على العمل بنشاط واتقان.

-الدعم والتقدير: عندما يتلقى العمال الدعم والتقدير من الإدارة والزملاء، وذلك بناءً على أدائهم الجيد واتباعهم للقوانين، فإن ذلك يعزز حرصهم على اتقان العمل والسعي للتفوق.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-الفرص العادلة للترقية والتطور المهني: عندما يتم توفير فرص متساوية للعمال للترقية والتطور في مجال عملهم بناءً على أداءهم واتباعهم للقوانين، فإن ذلك يشجعهم على بذل مزيد من الجهد والتفاني في العمل.

-المرونة والعدالة في تقييم الأداء: عندما يتم تقييم أداء العمال بطريقة عادلة وشفافة، وبناءً على معايير محددة وموضوعية، فإنهم يشعرون بالعدالة والانصاف، وهذا يحفزهم على العمل بجهد أكبر لتحقيق الأهداف والمعايير المطلوبة.

الجدول رقم (08): يوضح تناسب الراتب الشهري مع المجهودات المبذولة وعلاقته بالالتزام العمال بالأوقات الرسمية:

المجموع		لا		نعم		تناسب الراتب الالتزام بأوقات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50,0%	35	56,1%	32	23,1%	3	نعم
15,7%	11	12,3%	7	30,8%	4	لا
34,3%	24	31,6%	18	46,2%	6	أحياناً
100,0%	70	100,0%	57	100,0%	13	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اغلب العمال صرحوا بأنهم يلتزمون بأوقات عملهم وهم 35 عامل بنسبة 50%، من بينهم 32 عامل يرون أن الراتب الشهري لا يتناسب مع المجهودات المبذولة بنسبة 56.1% بينما 3 عمال بنسبة 23.1% يرون عكس ذلك. بينما صرح بأحياناً 24 عامل بنسبة 34.3%، حيث قدر عدد من صرحوا بأن أجورهم لا تتناسب مع مجهوداتهم المبذولة ب 18 عامل بنسبة 31.6% و 6 عمال بنسبة 46.2% يرون أن أجورهم مرضية.

بينما صرح بلا 11 عامل بنسبة 15.7%، حيث قدر عدد العمال الذين يرون ان أجورهم لا تتناسب مع مقدار المجهودات التي يبذلونها ب 7 عمال بنسبة 12.3% و أما من صرح بأن أجورهم تتناسب مع مجهوداتهم فقد كان عددهم 4 عمال بنسبة 30.8% .

من خلال ما سبق يبدو أن هناك علاقة بين التزام العمال بأوقات العمل وتناسب الراتب الشهري، حيث يتلقى العمال الذين يلتزمون بأوقات العمل بشكل كامل أو بشكل أحياناً فرصاً أكبر للحصول على الراتب الشهري المناسب، ذلك لأنهم يقدرون أهمية وقت العمل ويعملون بجد لتحقيق أهداف المنظمة. قد يتم مكافأتهم برواتب مناسبة نظير جهودهم المستمرة والمنظمة.

على الجانب الآخر، العمال الذين لا يلتزمون بأوقات العمل أو يلتزمون بشكل غير منتظم قد يواجهون صعوبة في إكمال المهام في الوقت المحدد، وقد يؤدي ذلك إلى تأخيرات وتأثير سلبي على إنتاجية العمل. قد يكون لذلك تأثير سلبي على تقدير الإدارة لمجهوداتهم وينعكس على تناسب الراتب الشهري الذي يتلقونه.

بالإضافة إلى أنه قد يؤثر التزام العمال بأوقات العمل أيضاً على سمعة العامل نفسه في المنظمة. العمال الذين يلتزمون بأوقات العمل بشكل كامل يظهرون أنهم موثوقون وملتزمون بمتطلبات العمل، مما يساهم في بناء صورة إيجابية عنهم وقدرتهم على تنفيذ المهام بشكل جيد. هذا قد يترتب عليه فرص أكبر للتقدم وزيادة الرواتب في المستقبل.

بشكل عام، يعتبر التزام العمال بأوقات العمل عنصراً هاماً في بناء بيئة عمل منظمة ومنتجة. يساهم في تحقيق التنظيم وتنسيق الأعمال وضمان استيفاء المهام والمشاريع في الوقت المحدد. وبالتالي، قد يؤثر التزام العمال بأوقات العمل بشكل إيجابي على تحسين أداء المنظمة بشكل عام، مما قد ينعكس على التناسب بين الراتب الشهري والمجهودات المبذولة.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (09): يوضح مدى إشراك المبحوثين في القرارات المتعلقة بالعمل وعلاقته بسعي الموظفين لبذل مجهودات إضافية:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		إشراك في القرار بذل مجهود إضافي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
34,3%	24	27,3%	9	40,7%	11	40,0%	4	نعم
32,9%	23	36,4%	12	25,9%	7	40,0%	4	لا
32,9%	23	36,4%	12	33,3%	9	20,0%	2	أحيانا
100,0%	70	100,0%	33	100,0%	27	100,0%	10	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب النسب بين أفراد العينة من حيث سعيهم لبذل المجهودات الإضافية في العمل، حيث قدر عدد من صرحوا بنعم أنهم يبذلون جهود إضافية ب 24 مبحوث بنسبة 34.3% ، وهم موزعين على 4 عمال بأن الإدارة تقوم بإشراكهم بالقرارات المتعلقة بالعمل و 11 عامل بنسبة 40.7% من العمال لا تقوم الإدارة بإشراكهم باتخاذ القرارات و 9 عمال بنسبة 27.3% صرحوا بأحيانا. بينما من صرحوا ب لا فقد قدروا ب 23 عامل بنسبة 32.9%، صرح من بينهم 12 عامل بنسبة 36.4% أنهم أحيانا ما تقوم المؤسسة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. بينما من صرحوا بأحيانا فقد قدروا ب 23 عامل بنسبة 32.9%، صرح من بينهم 12 عامل بنسبة 36.4% أنهم أحيانا ما تقوم المؤسسة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة إيجابية بين إشراك العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل وبين رغبتهم في بذل مجهودات إضافية. إذا كان العمال يشعرون بأنهم مشاركون في صنع القرارات، فقد يكون لديهم مزيداً من الاندفاع والرغبة في تقديم مجهودات إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى أن الإشراك في صنع القرارات يعزز الشعور بالمسؤولية، فعندما يتم إشراك العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، فإنهم يشعرون بمزيد من المسؤولية نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. هذا يمكن أن يحفزهم لبذل مجهودات إضافية لتحقيق النجاح.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وعندما يتم إشراك العمال في صنع القرارات، يشعرون بأنهم جزء من العملية ويتم احترام آرائهم وتوجهاتهم. هذا يساهم في بناء شعور بالانتماء للمنظمة ويزيد من مستوى التحفيز والاهتمام بأداء العمل وبذل مجهودات إضافية.

كما أن إشراك العمال في صنع القرارات، يزيد من فرص التواصل والتفاعل بين الموظفين وإدارة الشركة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التعاون وبناء علاقات أفضل بين الأطراف المختلفة، مما يساهم في بذل مجهودات إضافية لتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (10): يوضح المشاركة في المهام المسندة وعلاقته بحرص المبحوثين على تنفيذ المهام وفقا للخطة والبرامج المسطرة:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		المشاركة الحرص تنفيذ المهام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52,9%	37	19,2%	5	71,4%	10	73,3%	22	نعم
12,9%	9	23,1%	6	0,0%	0	10,0%	3	لا
34,3%	24	57,7%	15	28,6%	4	16,7%	5	أحيانا
100,0%	70	100,0%	26	100,0%	14	100,0%	30	المجموع

من خلال ملاحظتنا لما سبق في نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال الذين يقومون بتنفيذ المهام وفقا لما هو مخطط ومبرمج من طرف الإدارة هي الفئة الأكثر وهم مقدرين ب 37 عاملا بنسبة 52.9%، حيث صرح من بينهم 22 عاملا أنهم يتم مشاركتهم مهامهم التي ستوكل إليهم أي بنسبة 73.3%، و 10 عمال لا يتم مشاركتهم بنسبة 71.4% بينما صرح 5 عمال بنسبة 19.2% بأحيانا.

بينما قدر عدد العمال الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون بتنفيذ المهام وفقا لما هو مخطط ومبرمج من طرف الإدارة وهم مقدرين ب 24 عاملا بنسبة 34.3%، حيث صرح 15 عاملا منهم بنسبة 57.7% أنه أحيانا ما يتم مشاركتهم في المهام الموكلة إليهم، وصرح 5 عمال بنسبة 16.7% بنعم، وبينما صرح 4 عمال بنسبة 28.6% بلا

بينما قدر عدد العمال الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بتنفيذ المهام وفقا لما هو مخطط ومبرمج من طرف الإدارة وهم مقدرين ب 9 عمال بنسبة 12.9%، حيث صرح 6 عمال بنسبة 23.1% بأحيانا ما يتم إشراكهم المهام الموكلة إليهم، و 3 عمال صرحوا بنعم.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في المهام المسندة وحرص العمال على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة. عندما يتم مشاركة العمال في المهام ويتم تعيينهم في تنفيذ المهام المحددة، فإنهم يشعرون بالمسؤولية والالتزام بتنفيذها بدقة وفقاً للخطط المحددة. قد يكون للمشاركة في المهام المسندة تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف والنتائج الجيدة للمؤسسة. فعندما يتم مشاركة العمال في المهام المسندة، يشعرون بأنهم يمتلكون المهمة وأنهم جزء فعال من عملية التنفيذ. هذا يؤدي إلى بناء شعور بالملكية والانتماء للمهمة، وبالتالي يكونون أكثر حرصاً على تنفيذها بنجاح وفقاً للخطط المحددة.

فمشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام، يكون لديهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم. هذا يعزز المشاركة والإبداع، حيث يمكن للعمال تقديم حلول جديدة ومبتكرة لتنفيذ المهام بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

بالإضافة إلى أنهم يشعرون بأنهم محترمون ومهمون في المنظمة. هذا يؤدي إلى تحسين رضا العمال ورفاهيتهم العامة، وبالتالي يكونون أكثر حرصاً على تنفيذ المهام بدقة وتقانٍ. كما أنه إذا كان لدى العمال ثقة في الإدارة والقيادة ويشعرون بأن قراراتهم وآرائهم محترمة ومأخوذة في الاعتبار، فقد يكونون أكثر استعداداً للمشاركة والتعاون في تنفيذ المهام. ويمكن أن يكون للتواصل تأثير فعال بين الإدارة والعمال يمكن أن يكون محددًا لمدى تشجيع المشاركة والتعاون في تنفيذ المهام المسندة، فعندما يتم اعتراف العمال عن جهودهم الإضافية وتحقيقهم النتائج المميزة في تنفيذ المهام، فإن ذلك قد يزيد من حرصهم ورغبتهم في تقديم جهود إضافية. كما أنه يسمح للعمال بتطوير مهاراتهم ومعرفتهم، فقد يكونون أكثر استعداداً للمشاركة والتفاني في تنفيذ المهام بشكل أفضل.

الجدول رقم (11): يوضح تشجيع الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل وعلاقته ببذل العمال لأقصى جهودهم بإتقان:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		إبداء روح المبادرة بذل قصارى الجهد
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
90,0%	63	100,0%	11	82,4%	14	90,5%	38	نعم
10,0%	7	0,0%	0	17,6%	3	9,5%	4	لا
100,0%	70	100,0%	11	100,0%	17	100,0%	42	المجموع

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلبية العمل يبذلون قصارى جهودهم في العمل حيث قدر عدد الذين صرحوا بنعم 63 عامل أي بنسبة 90%، من بينهم 38 عامل بنسبة 90.5% صرحوا بأن الإدارة تشجعهم على إبداء روح المبادرة، و 14 عامل بنسبة 82.4% صرحوا بلا، في حسن صرح 11 عامل بنسبة 100% بأحيانا.

بينما من صرحوا بأنهم لا يبذلون قصارى جهودهم فهم 7 عمال بنسبة 10%، من بينهم 4 عمال صرحوا بأن الإدارة تسمح لهم بإبداء روح المبادرة بنسبة 9.5% و 3 عمال صرحوا عكس ذلك بنسبة 17.6%.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك ارتباط إيجابي بين تشجيع الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل وبذل العمال لأقصى جهودهم بإتقان. حيث أن النسبة العالية للإجابات المؤيدة (نعم) تشير إلى أن العمال الذين يتلقون تشجيعاً للمبادرة من الإدارة يكونون أكثر استعداداً لبذل جهودهم بكامل قدراتهم.

الاستجابة المتباينة: على الرغم من أن النسبة العامة للإجابات المؤيدة مرتفعة، إلا أن هناك بعض العمال الذين لم يشعروا بتشجيع كافٍ لإبداء روح المبادرة في العمل. هذا يشير إلى أنه قد يكون هناك تباين في الأساليب والممارسات التي تستخدمها الإدارة في تشجيع المبادرة وتحفيز العمال.

وهذا ما يبرز أهمية الدعم الإداري في تعزيز روح المبادرة وبذل الجهود الإضافية من قبل العمال. إذا كانت الإدارة تشجع وتدعم العمال في تطوير أفكار جديدة وتنفيذها، فقد يكون لديهم الثقة والدافع لبذل جهود إضافية وتحقيق أفضل النتائج في عملهم.

فإذا كانت الإدارة تتمتع بثقة في القدرات والمهارات العمالية وتعتمد على مرونة في التعامل مع التحديات والفرص، فقد يتم تشجيع العمال على تجاوز حدودهم وبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح.

وعندما توفر الإدارة الدعم والتوجيه المستمر للعمال، وتوفر الإرشاد والتوجيه اللازم للتعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الصعبة، فإن ذلك يعزز الثقة والرغبة لديهم لبذل مجهود إضافي. ويتم التعرف على الجهود الإضافية والتفاني من قبل العمال، سواء من خلال تقديم مكافآت مادية أو غير مادية أو عن طريق تقديم الثناء والتقدير، فإن ذلك يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بإتقان.

وإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على المبادرة والابتكار وتقدير العمل الإبداعي، فقد يزيد ذلك من تحفيز العمال لبذل أقصى جهودهم بإتقان.

الجدول رقم (12): يوضح مدى عقد دورات بين الإدارة والموظفين خاصة بتقييم الأداء وكيفية تطويره:

النسبة	التكرار	عقد دورات
21,4	15	نعم
25,7	18	لا
52,9	37	أحياناً
100,0	70	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق صرح 37 عامل بنسبة 52.9% أن الإدارة تعقد دورات بين الإدارة والموظفين خاصة بتقييم الأداء وكيفية تفعيله، وصرح 18 عامل بنسبة 21.4% بلا، في حين صرح 15 عامل بنسبة 21.4% بنعم.

يتضح من خلال ما سبق ان الإجابات تباينت بين عدم عقد الدورات النسبة العامة للإجابات "لا" تشير إلى أن هناك جزء من الموظفين لا يشاركون في دورات تقييم الأداء وتطويره. يمكن أن يكون هذا مرده إلى عدم وجود أنظمة مثبتة لتقييم الأداء أو نقص في التركيز على تطوير المهارات والقدرات الفردية.

والدورات المنتظمة: يظهر وجود عدد من الإدارات التي تقوم بعقد دورات تقييم الأداء بانتظام. هذا يشير إلى أن هناك اهتماماً من قبل هذه الإدارات في تقييم وتحسين أداء الموظفين عن طريق جلسات تفاعلية ومناقشات.

والدورات الغير منتظمة: توجد نسبة كبيرة من الإجابات "أحياناً"، مما يشير إلى أن بعض الإدارات تعقد دورات تقييم الأداء وتطويره بشكل غير منتظم. قد يكون ذلك مرده إلى ضيق الوقت أو تحديات أخرى تواجهها الإدارة في تنظيم هذه الدورات بانتظام.

عند تحليل علاقة عقد الدورات وتقييم الأداء وتطويره، يمكن توجيه بعض الاعتبارات النظرية. قد تكون الدورات المنتظمة لتقييم الأداء وتطويره تعزز العمل الفعال والمهني للموظفين وتعطيهم فرصاً لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. ومن الأفضل أن يكون للدورات طابع تفاعلي، حيث يتم إجراء مناقشات وتبادل الآراء بين الإدارة والموظفين. يسمح ذلك للموظفين بالتعبير عن احتياجاتهم واهتماماتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء وتطوير العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الدورات الغير منتظمة علامة على ضرورة تحسين التنسيق والتخطيط في المنظمة. من المهم أن تكون هناك خطة واضحة لعقد الدورات وتحديد أهدافها ومحتواها، بالإضافة إلى تحديد المشاركين المناسبين والمواعيد المناسبة. يجب أن تكون هناك جهود لتوفير الموارد اللازمة وتخصيص الوقت لتنفيذ هذه الدورات بشكل منتظم.

بشكل عام، يعتبر تقييم الأداء وتطويره جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية الفعالة. عندما يكون هناك تواصل وتفاعل مستمر بين الإدارة والموظفين حول تقييم الأداء وتطويره، يمكن تعزيز روح المسؤولية والالتزام والرغبة في بذل الجهود القصوى لتحقيق النجاح المشترك. أن الدورات التي تستهدف تقييم الأداء وتطويره لها أهمية كبيرة في تعزيز الأداء الفردي والتحسين المستمر في المنظمة. إذا تم عقد الدورات بانتظام، فإنها توفر فرصة لتقديم التغذية الراجعة البناءة وتعزيز الوعي بالمستوى الحالي للأداء والمهارات. كما تمكن الدورات من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتدريب إضافي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الدورات في تعزيز روح المبادرة والابتكار في العمل. عندما يشعر الموظفون بأن إدارتهم تقدر وتشجع مساهماتهم وآرائهم، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا للمبادرة والتفاني في العمل. وبالتالي، قد يبذلون مجهودًا إضافيًا لتحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

ومن الجدير بالذكر أن تحقيق فوائد هذه الدورات يتطلب تنفيذها بشكل فعال ومهني. ينبغي أن تكون الدورات مبنية على أسس قوية من حيث المحتوى والمنهجية، ويجب أن يكون لديها هدف واضح ويتم تقديمها بشكل مهني وعادل. كما ينبغي أن تتضمن الدورات فرصًا لتطوير المهارات وتوفير الإرشاد والدعم المستمر للموظفين.

سادسا-نتائج الفرضيات:

* تذكير بالفرضية الأولى: يوجد تأثير للعدل على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

من خلال نتائج الجداول رقم 5-6-7-8 يتضح لنا تحقق الفرضية إذ أنه يوجد تأثير للعدل على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز بالأغواط. ذلك لوجود نظام عادل لتقدير ومكافأة العمال وتوزيع الفرص بشكل عادل، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والمشاركة الفعالة للعمال. فيما يلي بعض الآثار الرئيسية للعدل التي ظهرت على الأداء الوظيفي:

1-رضا الموظفين: عندما يشعر الموظفون بأن هناك نظام عادل للمكافآت والترقيات والمعاملة العادلة، فإنهم يزدادون رضاهم عن وظائفهم والمؤسسة بشكل عام. وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء ممكن.

2-رغبة في التعلم والتطوير: عندما يكون هناك فرص متساوية للتطوير والترقية بناءً على الجدارة، يصبح لدى الموظفين دافع للتعلم وتطوير مهاراتهم. هذا يساهم في تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الموظفين.

3-تحفيز الابتكار والإبداع: عندما يعترف النظام بالإنجازات ويكافئ الإبداع والابتكار، يصبح لدى الموظفين دافع لتقديم أفكار جديدة والعمل على تحسين العمليات والأداء. العدل في التقدير والمكافأة يشجع الابتكار ويعزز القدرة على التكيف مع متطلبات المؤسسة.

4-تعزيز روح الفريق والتعاون: عندما يعترف النظام بأن العمل الجماعي مهم ويشجع على التعاون وتبادل المعرفة، يتحسن العمل الجماعي وتتعزيز روح الفريق. وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة بشكل عام، حيث يتم تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق وتبادل الأفكار والخبرات.

5-تقليل التوتر والصراعات: عندما يتم تطبيق نظام عادل وشفاف، يقلل ذلك من حدوث الصراعات والتوترات بين الموظفين. وبالتالي، يتم تعزيز جو العمل الإيجابي وتحسين العلاقات بين الفرق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

6-انخفاض معدل الغياب والتأخير: عندما يشعر الموظفون بالعدل في المعاملة والمكافأة، يكون لديهم دافع أكبر للحضور في العمل في الوقت المحدد وتحقيق الأداء المطلوب. وبالتالي،

يترتب على ذلك انخفاض معدلات الغياب والتأخير، مما يعزز الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.

7- جذب واحتفاظ بالموهب: عندما تكون المؤسسة تعتمد على نظام عادل ومتوازن في تقييم وتكافؤ العمل، فإنها تصبح وجهة جاذبة للمواهب المهرة. وبالتالي، تتمكن المؤسسة من جذب الموظفين المميزين والاحتفاظ بهم على المدى الطويل، مما يعزز قدرتها التنافسية والأداء الوظيفي.

باختصار، العدل في المؤسسة الاقتصادية يعزز الرضا والتحفيز لدى الموظفين، ويسهم في تطويرهم وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء ممكن. كما يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي والتعاون، وتقليل التوتر والصراعات، وزيادة إنتاجية المؤسسة وجذب المواهب المميزة.

* **تذكير بالفرضية الثانية:** يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

من خلال نتائج الجداول رقم 9-10-11-12-13 يتضح لنا تحقق الفرضية إذ أنه يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط. فعندما يشعر الموظفون بأن لديهم دور واضح في عملية اتخاذ القرار وأن آرائهم ومساهماتهم محترمة ومأخوذة بعين الاعتبار، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم والنتائج التي يحققونها. فيما يلي بعض الأثر الرئيسي للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

1-رفع مستوى الالتزام والمسؤولية: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء فعال في عملية اتخاذ القرار، يزداد مستوى الالتزام والمسؤولية تجاه الأهداف والنتائج. فهم يشعرون بالانتماء والملكية نحو القرارات التي تم اتخاذها وبالتالي يعملون بجد وتفانٍ لتحقيق تلك القرارات.

2-زيادة الشفافية والثقة: من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، يتم تعزيز مستوى الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين. يكون لدى الموظفين فهم أعمق للأهداف والاستراتيجيات والتحديات التي تواجه المؤسسة، مما يساهم في بناء ثقة أكبر وتعزيز التعاون.

3-تحسين جودة القرارات: عندما يتم تضمين وجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة في عملية اتخاذ القرار، يتم تحسين جودة القرارات المتخذة. فإن الموظفين الذين يعملون في صناعة معينة لديهم خبرات فريدة ورؤى قيمة قد تساهم في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية

4- يُعزز الإبداع والابتكار: عندما يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، فإنهم يشعرون بالحرية في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. يتم تحفيز الإبداع والتفكير الابتكاري، حيث يعتبر الموظفون شركاء في تحسين العمليات وتطوير المنتجات أو الخدمات.

5- تعزيز الرضا والروح المعنوية: عندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأنهم يساهمون في صنع القرارات، يزداد رضاهم عن العمل ويتحسن مستوى روحهم المعنوية. يُشعر الموظفون بالاحترام والتقدير، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والانخراط في المهام المطلوبة.

6- تعزيز التعلم وتطوير المهارات: عندما يُشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار، يحصلون على فرص لتعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم. يكتسبون فهماً أعمق لعمليات المؤسسة ويكتسبون المزيد من الخبرات، مما يعزز أدائهم ويعطيهم الفرصة للنمو والتطور المهني.

7- تعزيز الانتماء والولاء: عندما يشعر الموظفون بأن لديهم دور في صنع القرار وتأثير في مسار المؤسسة، يتعزز الانتماء والولاء للمؤسسة. يصبحون أكثر اندماجاً في رؤية وأهداف المؤسسة ويكونون على استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف.

بشكل عام، المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من خلال زيادة الالتزام، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الإبداع والابتكار، ورفع مستوى الرضا والروح المعنوية للموظفين، وتعزيز التعلم وتطوير المهارات، وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة. بالاستفادة من خبرات وآراء الموظفين، يمكن للمؤسسة تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، مما يساهم في تعزيز أدائها وتحقيق نتائج أفضل في السوق الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، يتم تعزيز الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً واندماجاً، وتحفيز الموظفين لتحقيق التميز والتفوق في أدائهم الوظيفي.

سابعا- الاستنتاج العام:

من خلال نتائج الدراسة نستخلص أنه يوجد تأثير للعدل والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة سونلغاز بالأغواط. فتوفير بيئة عمل عادلة ومنصفة وتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي للعمال، فعندما يشعر العمال بأن هناك عدالة في المؤسسة وأن حقوقهم محمية، فإنهم يكونون أكثر رضا عن العمل الذي يقومون به.

إذ يمكن استنتاج أن تناسب الأجر مع المؤهلات له تأثير على سعي المبحوثين لبذل جهود إضافية. عندما يجدون بأن هناك تناسب عادل بين الأجر والمؤهلات، فإنهم أكثر عرضة لبذل مجهود إضافي لأداء مهامهم بشكل أفضل. وعلى العكس، عندما لا يشعرون بالتناسب، فإنهم أقل عرضة للقيام بجهود إضافية.

كما أن العدل في توزيع المكافآت ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على حرص العمال على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة.

ويعتبر العدل في تطبيق القوانين دون استثناء له تأثير إيجابي على حرص العمال على اتقان العمل. عندما يشعرون بأن القوانين يتم تطبيقها بشكل عادل ودون أي استثناء، فإنهم يكونون أكثر عرضة لبذل قصارى جهدهم في العمل.

كما وجدنا من خلال النتائج أن هناك علاقة بين التزام العمال بأوقات العمل وتناسب الراتب الشهري، حيث يتلقى العمال الذين يلتزمون بأوقات العمل بشكل كامل أو بشكل أحياناً فرصاً أكبر للحصول على الراتب الشهري المناسب، ذلك لأنهم يقدرون أهمية وقت العمل ويعملون بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إشراك العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل وبين رغبتهم في بذل مجهودات إضافية.

كما أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في المهام المسندة وحرص العمال على تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المسطرة. عندما يتم مشاركة العمال في المهام ويتم تعيينهم في تنفيذ المهام المحددة، فإنهم يشعرون بالمسؤولية والالتزام بتنفيذها بدقة وفقاً للخطط المحددة.

كما أن هناك ارتباط إيجابي بين تشجيع الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل وبذل العمال لأقصى جهودهم بإتقان. حيث أن النسبة العالية للإجابات المؤيدة (نعم) تشير إلى أن العمال الذين يتلقون تشجيعاً للمبادرة من الإدارة يكونون أكثر استعداداً لبذل جهودهم بكامل قدراتهم. كما تباينت بين عدم عقد الدورات النسبة العامة للإجابات "لا" تشير إلى أن هناك جزء من الموظفين لا يشاركون في دورات تقييم الأداء وتطويره. يمكن أن يكون هذا مرده إلى عدم وجود أنظمة مثبتة لتقييم الأداء أو نقص في التركيز على تطوير المهارات والقدرات الفردية.

خاتمه

في ختام هذه الدراسة حول القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، يمكن القول إن القيم التنظيمية تعد عنصراً حاسماً في تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على أداء الموظفين. إذا تم تبني وتعزيز قيم تنظيمية صحية ومتجانسة، فمن المرجح أن يحقق الموظفون أداءً متميزاً ومساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

تظهر القيم التنظيمية في السلوكيات والقرارات التي يتخذها أفراد المنظمة، وتؤثر في تفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء. قيم مثل العدل والمشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن تكون محفزات قوية لتعزيز الأداء الوظيفي.

لذا، يوصى بأن تكون القيم التنظيمية مدمجة في رؤية ورسالة المنظمة، وأن تكون معروفة ومشاركة بين جميع أفراد المنظمة. يجب أن تتمتع القيادة بدور محوري في تعزيز هذه القيم وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها في سلوكهم اليومي.

علاوة على ذلك، يجب أن يتم تشجيع التواصل الفعال والشفاف داخل المنظمة، وتقديم التدريب والتطوير المستمر لتعزيز فهم الموظفين للقيم التنظيمية وتطبيقها في عملهم اليومي. كما ينبغي أن تُقدّم الدعم والمكافآت التي تعزز السلوك المطلوب وتعكس القيم التنظيمية المرغوبة.

باختصار، يعد الارتباط الوثيق بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي مهماً جداً لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. إذا تم توفير بيئة عمل تشجع القيم التنظيمية الإيجابية وتعززها، ستكون لها تأثير كبير على رضا الموظفين والالتزام والإبداع والإنتاجية.

لذا، ينبغي على المنظمات أن تكون حريصة على تعزيز القيم التنظيمية المناسبة وتتميتها بشكل مستمر. يجب أن تكون هذه القيم متوافقة مع رؤية وأهداف المنظمة، وتعكس الثقافة المؤسسية التي يتمنى تحقيقها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشعر الموظفون بالانتماء والاعتراف بالقيم التنظيمية، وأن يتلقوا الدعم والتوجيه اللازمين لتطبيقها في سياق عملهم اليومي. يمكن استخدام وسائل مثل التدريب وورش العمل والملاحظة المباشرة والتقييم لتعزيز الوعي بالقيم وتعزيز اتباعها.

باختصار، القيم التنظيمية الإيجابية هي الأساس الذي يبنى عليه الأداء الوظيفي المتميز. عندما تصبح هذه القيم جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتوجه سلوك الموظفين، فإنها تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والتميز في جميع جوانب العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم

أولاً-المصادر (القواميس والمعاجم):

1-أبي عبد الرحمان الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دون دار نشر دون طبعة، دون مكان نشر 175هـ.

2-إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، لبنان، الدار العربية للموسوعات،1999.

3-أحمد رضا، معجم متن اللغة، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، المجلد الأول، 1958.

4-أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001.

5-بدوي أحمد زكي ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1984.

6-بشير العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل، الدار الجماهيرية، مصراتة، ليبيا، 1996.

ثانياً - الكتب:

7-ابراهيم ذرة عبد البارئ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، 1998.

8-ابراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر العربي، مصر، 1998.

9-ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، عمان، 2013.

10-أحمد صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

11-أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان، دار مجدلاوي، 1996.

12-أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري والموجه للأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، دار الفكر العربي القاهرة، 2001.

13-جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة). ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، السعودية، 1992.

- 14-الجرجاني الحنفي، التعريفات، دار الجيل، بيروت لبنان، 2000.
- 15-جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2005.
- 16-حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان، دار الحامد، 2000.
- 17-ديف فرانسيس و مايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة، عبد الرحمن احمد هيجان، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995.
- 18-راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2001.
- 19-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 20-رونالد.ي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، دار الشروق، 1999.
- 21-زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.
- 22-سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، 2004.
- 23-سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سرفس" للاستشارات والتطوير، القاهرة، مصر، سنة 1994.
- 24-سيد الهواري، منظمة القرن 21(منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مصر، مكتبة عين شمس، 1999.
- 25-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 26-صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال(مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999.
- 27-عامر عوض، السلوك التنظيمي الإدارية، دار أسامة، عمان، 2008.
- 28-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية" مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

- 29- عبد الرازق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 30- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 31- عبد القادر الشبخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان، دار مجدلاوي، 1999.
- 32- عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، دون دار نشر، دون طبعة، دون مكان نشر، 1992.
- 33- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- 34- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران، 1999.
- 35- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 36- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان، دار وائل، 2005.
- 37- غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
- 38- فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 39- فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 40- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، القاهرة، 2003.
- 41- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 42- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، عمان، دار الشروق، 2003.
- 43- محسن أحمد الخضير، الإدارة في دول النمر الآسيوية. ط2، القاهرة، دار إتراك، 1999.
- 44- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، الأردن، 2007.
- 45- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

- 46- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 47- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، عمان، دار الشروق، 2000.
- 48- محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980.
- 49- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
- 50- مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 51- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 52- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 53- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
- 54- مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي، 1996.
- 55- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998.
- 56- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002.
- 57- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002.
- 58- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام). عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002.
- 59- ناجي السيد عبده، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979 .
- 60- نيكي هاييس، إدارة الفريق (استراتيجية النجاح)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، السعودية، دار المريخ، 2005.
- 61- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، قالمة، الجزائر، 2004.

62-وندل فرنش وسيرييل بيل جونير، تطوير المنظمات(تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة). ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، السعودية، معهد الإدارة العامة،2000.

ثالثا: الرسائل والأطروحات:

63-بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران، 2013_2014.

64-جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005.

65-حمود بن مطلق العماج: "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، 2003 .

66-عبد الحافظ العواملة عمر، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية، 1990.

رابعا: الملتقيات:

67-العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08، مارس 2005

خامسا: القوانين والمراسيم:

68-المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995،يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي والتجاري، الصادر بالجريدة الرسمية، يوم 24 سبتمبر، 1995.

69-أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق يوليو 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الصادر بالجريدة الرسمية، 01 أوت، 1969

ملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم اجتماع والديموغرافيا



استمارة لإعداد بحث علمي حول موضوع أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط في اطار انجاز دراسة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة الاغواط، نرجوا من سيادتكم ملاً هذه الاستمارة بعناية لتزويدنا بمعلومات دقيقة في بحثنا هذا الموجه لأغراض علمية بحثة لا غير وشكرا مسبقا على مساعدتكم.

تحت إشراف الدكتور:

- بن عيسى الأزهري

من إعداد الطالبين:

-أحمد غالم

-غربي عبد النور

السنة الجامعية : 2022-2023.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الحالة العائلية: أعزب/عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- الأقدمية: أقل من 10 سنوات 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

- هل تتناسب المهام الموكلة لك مع قدراتك الذاتية؟ نعم لا
- هل يتناسب راتبك الشهري مع المجهودات التي تبذلها؟ نعم لا
- هل يوجد عدالة في توزيع المكافآت المادية بينكم؟ نعم لا
- هل يتم الحصول في الترقية على أساس؟ الشهادة الأقدمية المحسوبة
- هل تطبق القوانين واللوائح على جميع الموظفين دون استثناء؟ دائما أحيانا أبدا
- هل يتم توزيع المهام في المؤسسة على حسب؟ الأقدمية الكفاءة أخرى
- هل يعترف المسؤولون بمجهوداتكم المبذولة في إطار العمل؟ دائما أحيانا أبدا
- هل يوجد اختلاط بين العمال والمسؤولين في مؤسستكم؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: ما هو نوع الاختلاط؟

- هل يحرص المسؤولون في مؤسستكم على تنمية روح التعاون بين العمال؟ نعم لا
- هل تشعر بنزاهة المسؤولين في حسم النزاعات بين العمال؟ دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

هل تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟ نعم لا أحيانا

هل يتم مشاركتك في المهام التي ستوكل إليك؟ نعم لا أحيانا

هل تحظى بالملاحظات التي تقدمونها حول الأساليب المثلى لأداء العمل باهتمام الإدارة؟ نعم لا أحيانا

هل تشجع الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل؟ نعم لا أحيانا

هل تراعي الإدارة مدى مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار عند تقييم أدائه؟

نعم لا أحيانا

هل يتم عقد دورات بين الإدارة والموظفين لمشاورتكم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله؟

نعم لا أحيانا

هل يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بعد جمع معلومات كافية؟ نعم لا

هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟ نعم لا

في كلتا الحالتين علل إجابتك :

هل يسمح لك بمعارضة القرارات التي تخص عملك؟ نعم لا

هل يعاملك مسؤوليك باحترام عند اتخاذ قرار متعلق بعملك؟ نعم لا

ما هو أسلوب الرقابة المتبع من طرف المسؤولين أثناء قيامك بعملك؟

رقابة لصيقة رقابة ذاتية لا توجد رقابة

هل يتم استشارتك أثناء عملية تجديد وقت الدورات التكوينية؟ نعم لا أحيانا

هل يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمال وبنظام المؤسسة بناء على المعلومات التي تقدمونها للإدارة؟

نعم لا أحيانا

هل يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبنظام المؤسسة بناء على الاجتماعات الدورية التي تقومون بها؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

هل تلتزم بأوقات العمل الرسمية؟ نعم لا أحيانا

هل تبذل قصارى جهدك لإنجاز عملك باتقان؟ نعم لا

هل توجد لديك القدرة الكافية لتحمل ضغوطات العمل؟ نعم لا أحيانا

هل تقدم أفكارا تسعى من خلالها لتحسين الأداء بمؤسستك؟ نعم لا أحيانا

هل تقومون أنتم الموظفون بالتنسيق فيما بينكم لإنجاز العمل بدقة وسرعة؟

نعم لا أحيانا

هل تحرص على تنفيذ المهام وفقا للخطط والبرامج المسطرة؟ نعم لا أحيانا

هل تسعى لبذل مجهود إضافي بعد أدائك لمهامك؟ نعم لا أحيانا

هل تسعى المؤسسة إلى تشجيع العمال على تحسين أدائهم؟ نعم لا أحيانا

هل تتوفر التكنولوجيا التي توفر الجهد مما يجعلك سريعا في أدائك للعمل؟

نعم لا أحيانا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	55	78,6	78,6	78,6
Valide أنثى	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	22	31,4	31,4	31,4
متزوج	44	62,9	62,9	94,3
Valide مطلق	3	4,3	4,3	98,6
أرمل	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من عشر سنوات	12	17,1	17,1	17,1
Valide سنوات إلى 20 سنة 10	27	38,6	38,6	55,7
أكثر من 20 سنة	31	44,3	44,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tableau croisé 4س * 35س

		4س		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	22	2	24
	% compris dans 4س	37,3%	18,2%	34,3%
35س لا	Effectif	17	6	23
	% compris dans 4س	28,8%	54,5%	32,9%
أحيانا	Effectif	20	3	23
	% compris dans 4س	33,9%	27,3%	32,9%
Total	Effectif	59	11	70
	% compris dans 4س	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé 14س * 35س

		14س			Total
		نعم	لا	أحيانا	
نعم	Effectif	4	11	9	24
	% compris dans 14س	40,0%	40,7%	27,3%	34,3%
35س لا	Effectif	4	7	12	23
	% compris dans 14س	40,0%	25,9%	36,4%	32,9%
أحيانا	Effectif	2	9	12	23
	% compris dans 14س	20,0%	33,3%	36,4%	32,9%
Total	Effectif	10	27	33	70
	% compris dans 14س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé 6س * 34س

		6س		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	29	8	37
	% compris dans 6س	60,4%	36,4%	52,9%
34س لا	Effectif	7	2	9
	% compris dans 6س	14,6%	9,1%	12,9%
أحيانا	Effectif	12	12	24
	% compris dans 6س	25,0%	54,5%	34,3%
Total	Effectif	48	22	70
	% compris dans 6س	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé 15س * 34س

		15س			Total
		نعم	لا	أحيانا	
نعم	Effectif	22	10	5	37
	% compris dans 15س	73,3%	71,4%	19,2%	52,9%
34س لا	Effectif	3	0	6	9
	% compris dans 15س	10,0%	0,0%	23,1%	12,9%
أحيانا	Effectif	5	4	15	24
	% compris dans 15س	16,7%	28,6%	57,7%	34,3%
Total	Effectif	30	14	26	70
	% compris dans 15س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé 8س * 30س

		8س			Total
		دائما	أحيانا	أبدا	
نعم	Effectif	31	26	6	63
	% compris dans 8س	96,9%	81,3%	100,0%	90,0%
30س لا	Effectif	1	6	0	7
	% compris dans 8س	3,1%	18,8%	0,0%	10,0%
Total	Effectif	32	32	6	70
	% compris dans 8س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé 17س * 30س

		17س			Total
		نعم	لا	أحيانا	
نعم	Effectif	38	14	11	63
	% compris dans 17س	90,5%	82,4%	100,0%	90,0%
30س لا	Effectif	4	3	0	7
	% compris dans 17س	9,5%	17,6%	0,0%	10,0%
Total	Effectif	42	17	11	70
	% compris dans 17س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

س29 * 25س Tableau croisé

		25س			Total
		رقابة لصيقة	رقابة ذاتية	لا توجد رقابة	
نعم	Effectif	7	28	0	35
	% compris dans 25س	21,9%	84,8%	0,0%	50,0%
لا	Effectif	5	5	1	11
	% compris dans 25س	15,6%	15,2%	20,0%	15,7%
أحيانا	Effectif	20	0	4	24
	% compris dans 25س	62,5%	0,0%	80,0%	34,3%
Total	Effectif	32	33	5	70
	% compris dans 25س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

س29 * 5س Tableau croisé

		5س		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	3	32	35
	% compris dans 5س	23,1%	56,1%	50,0%
لا	Effectif	4	7	11
	% compris dans 5س	30,8%	12,3%	15,7%
أحيانا	Effectif	6	18	24
	% compris dans 5س	46,2%	31,6%	34,3%
Total	Effectif	13	57	70
	% compris dans 5س	100,0%	100,0%	100,0%

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	21,4	21,4
	لا	18	25,7	47,1
	أحيانا	37	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0