



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف: أ. د. رحاب مختار

إعداد الطالبة: تومي زينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم
رئيسا	أ. التعليم العالي	أ. د. يوسف جفلولي
مشرفا ومقررا	أ. التعليم العالي	أ. د. رحاب مختار
ممتحنا ومناقشا	أ. محاضر تصنيف أ	أ. د. محمد سفيان بداوي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

قال تعالى ﴿ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والثناء الخالص إلى الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور رحاب مختار

الذي وجهني حيث الخطأ وشجعني عند كل الصعاب

كما لم يبخل علي بنصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث بالإضافة إلى أخلاقه
الفاضلة التي التمسيتها من خلال إشرافه على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا الأفاضل الذين ساعدوني بتوجيهاتهم لإتمام المسار الدراسي بمن
فيهم الدكتور جمال بن خالد، الدكتورة بتقة ليلي والطايم الإداري ككل

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الأستاذ الدكتور يوسف جغلولي والأستاذ

الدكتور سفيان بداوي الذي سأنال شرف مناقشتهم لهذه الدراسة فلهم مني جزيل الشكر

إهداء

إلى من أوقدت أنامل أصابعها لتنير دربي إلى المرأة الفولاذية التي تحترق لتنير حياتي ، نبع الحنان ومصدر إلهامي، التي أحسنت تربيتي ورعت مشاعري وجعلتني في بيت قلبها مكرمة "والدتي الغالية" حفظها الله ورعاها.

إلى من أفنى عمره من أجلنا ومن أجل إيصالنا نحو القمم وكان دافعاً مكافحاً لتحقيقنا النجاح والتفوق، إلى من كَلَّه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني روح العطاء دون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار "أبي الغالي" حفظه الله وأطال بعمره.

إلى ذلك الجزء من وطن الأب ، ضلعي الثابت ويميني ومتكئي في الحياة ، أخي و مفخرتي "عبد المؤمن" حفظه الله وسخر له من حظوظ الدنيا ما لا عين رأت ولا أذن سمعت.

إلى بهجة البيت ، ضمادات ، ضمانات ، ضروريات ، حصن وحرز وحب وسعادة أخواتي الصغار : عبد الرحمان و غفران حفظهما الله ورعاهم.

إلى من كانت داعمة لي في الأوقات الصعبة غاليتي "زهرة"

إلى من كان لهم الفضل علي من أساتذة كانوا بوابة للعلم والمعرفة.

وأخيرا وليس آخرا أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضول

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة	
15	1. الإشكالية
18	2. أسباب اختيار الموضوع
18	3. أهداف الدراسة
19	4. أهمية الدراسة
19	5. الدراسات السابقة
25	6. فرضيات الدراسة
25	7. تحديد المفاهيم
28	8. المقاربة النظرية
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
31	1. مفهوم القيم التنظيمية
33	2. مراحل تطور القيم التنظيمية
36	3. أهمية القيم التنظيمية
37	4. خصائص القيم التنظيمية
38	5. أهداف القيم التنظيمية
39	6. تصنيف القيم التنظيمية

44	7. أنواع القيم التنظيمية
47	8. مصادر القيم التنظيمية
50	9. خلاصة الفصل
الفصل الثالث: جودة الأداء	
52	1. مفهوم الجودة
54	2. خصائص الجودة
55	3. مبررات تطبيق الجودة
55	4. أبعاد الجودة
56	5. فوائد الجودة
57	6. أهداف الجودة
58	7. مفهوم الأداء
59	8. أهمية الأداء
60	9. العوامل المؤثرة في الأداء
64	10. كيف يتكون الأداء
67	11. معايير تقييم الأداء
68	12. مفهوم جودة الأداء
69	13. النظريات المفسرة لجودة الأداء
77	14. خلاصة الفصل
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
80	1. المنهج المتبع
80	2. مجالات الدراسة الميدانية
88	3. أداة جمع البيانات
90	4. عينة الدراسة

96	5. أساليب الدراسة
96	6. صعوبات الدراسة
97	7. خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
99	1. مناقشة النتائج الميدانية
111	2. مناقشة الفرضية الأولى
112	3. مناقشة الفرضية الثانية
113	4. مناقشة الفرضية الثالثة
114	5. نتائج الدراسة
115	6. الاقتراحات والتوصيات
117	الخاتمة
119	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
92	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
93	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	3
94	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
94	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5
95	توزيع أفراد العينة حسب المهنة الاجتماعية	6
100	تحليل فقرات البعد الأول للقيم التنظيمية (المسؤولية الذاتية)	7
101	تحليل فقرات البعد الثاني للقيم التنظيمية (السلوك الإيجابي)	8
102	تحليل فقرات البعد الثالث للقيم التنظيمية (الكفاءة والفعالية)	9
103	تحليل فقرات البعد الأول لمحور جودة الأداء (الملموسية الخدمية)	10
104	تحليل فقرات البعد الثاني لمحور جودة الأداء (السلوك الإيجابي)	11
105	تحليل فقرات البعد الثالث لمحور جودة الأداء (الضمان)	12
106	يمثل علاقة القيم التنظيمية بجودة أداء العاملين بالمؤسسة	13
108	يمثل اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
109	يمثل اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
110	يمثل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
93	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
95	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	3

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

يعرف الوقت الحالي بعصر التطورات والتغيرات السريعة والتي نراها قد مست العديد من الجوانب والمجالات ما أدى ذلك إلى جلب العديد من التحديات أمام المجتمع بحيث شكل عبئا كبيرا على المنظمات بشكل عام وعلى الإدارة بشكل خاص.

لقد كان لهذا التطور أثرا كبيرا في التنظيم المؤسسي حتى أصبحت تسعى لاكتساب تنظيمات جديدة تتلائم مع التطورات والتغيرات التي مست هذا المجتمع وذلك لتحقيق هدف واحد وهو نجاح مصالحها وأهدافها واثبات هويتها.

ومن بين هذه التنظيمات التي تسعى إلى تبنيها المؤسسات اليوم مهما اختلفت ميادينها هي القيم التنظيمية فالقيم أصبحت اليوم من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها الخطط الاستراتيجية، وذلك لما لها من دور قيم في تفعيل العملية الإدارية من خلال تحسين جودة أداء العاملين والتي بدورها تضمن تحسين الإنتاجية والخدماتية وحسن سير المؤسسة والاهتمام بالعنصر البشري كذلك.

فالقيم التنظيمية تشكل الإطار الفكري حول علاقة العاملين بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالعاملين، فهي تعكس حقيقة السلوك بين الفرد والمؤسسة والمعتقدات والأفكار والمسؤوليات والأنشطة والأهداف التي تسود العاملين والمؤسسين في المؤسسة والتي من خلالها يتشكل لدينا الصورة الحقيقية للتسيير الإداري.

لقد ذكر العديد من الباحثين حول علاقة القيم التنظيمية وجودة أداء العاملين فهما يشكلان تفاعلا قويا داخل المؤسسة يمكن الإدارة من تحقيق التوجه الصحيح نحو تحقيق الأهداف، فالقيم التنظيمية هي الأساس التي يستخدمه المدراء من خلال تقييم جودة أداء العاملين وسير السياسات

مقدمة

في المؤسسة وجودة الأداء هي جوهر سير العمليات التنظيمية التي تمكنها من بلوغ أهداف المؤسسة، فجودة الأداء هي انعكاس للسلوك الحقيقي الذي ينتهجه العاملون داخل المؤسسة ومدى التزامهم بمتطلبات العمل والذي يشمل الأداء الجسدي والذهني للعاملين. وقد أدى الاهتمام الزائد للعلاقة المشتركة بين القيم التنظيمية وجودة أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين حيث خصص جزء كبير من أبحاثهم ودراساتهم في ميدان العلوم الاجتماعية وبالخصوص في علوم التنظيمات حول هذه العلاقة القوية مما دفعنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع والذي كان موضوع دراستنا اليوم وهو علاقة القيم التنظيمية بجودة أداء العاملين في المؤسسة وقد تضمنت هذه الدراسة جانبين نظري وآخر ميداني، الجانب النظري تضمن ثلاث فصول، الفصل التمهيدي الذي تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والمقاربات النظرية للدراسة.

أما الفصل الثاني وكان بعنوان القيم التنظيمية والذي تناولنا فيه الإطار النظري للقيم التنظيمية، تطرقنا فيه إلى مفهوم القيم التنظيمية ، مراحل تطور القيم التنظيمية، أهمية القيم التنظيمية، خصائص القيم التنظيمية، أهداف القيم التنظيمية، تصنيف القيم التنظيمية، أنواع القيم التنظيمية، مصادر القيم التنظيمية.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان جودة الأداء والذي كان مكملاً للجانب النظري للدراسة بحيث تطرقنا إلى مفهوم الجودة، خصائص الجودة، مبررات تطبيق الجودة، أبعاد الجودة، فوائد الجودة، مفهوم الأداء، أهمية الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، كيف يتكون الأداء، معايير تقويم الأداء، مفهوم جودة الأداء، النظريات المفسرة لجودة الأداء.

مقدمة

ثم الفصل الرابع والذي تضمن الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وكان على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وتتعلق بمنهجية البحث وتمثلت في تحديد منهج الدراسة، تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة، عينة البحث وأدوات وأساليب البحث.

وفي الأخير تحليل المحاور ومناقشة نتائج الفرضيات، الاقتراحات والتوصيات وخاتمة.

الفصل الأول:

المقارنة المنهجية للدراسة

1. الإشكالية

حظي الأداء بنصيب كبير من الإهتمام والبحث في الدراسات بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ونظرا لإرتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، فمعظم المؤسسات في وقتنا الحالي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية وجودة ممكنة وخصوصا المؤسسة الجزائرية التي عرفت تسببا إداريا منذ الإستقلال، وهذا ما يؤدي إلى بروز علاقة تكاملية بين طرفي الإدارة والعاملين. فالعامل يمثل الركيزة الأساسية داخل المنظمة، وأن الأداء الذي يظهره يمكن أن ينعكس سلبا أو إيجابا على المنظمة وفعاليتها، ولهذا فلمؤسسة اليوم ملزمة على أن تقدم كل التسهيلات والظروف المناسبة حتى تساهم في تقديم جودة أداء تعود بالفائدة على كل من الطرفين.

ولهذا يمكننا القول أن القيم التنظيمية تحتل داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة.

فالقيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس، والتمعن في تحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية غير التقديرية لمجهودات و إسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية و الخدماتية إلى قيم إيجابية و إسهامية في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلني و الضمني، يعطي بصمة و هوية للتنظيم و العناصر البشرية المكونة له، ومن ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبنى عليها الكيان التنظيمي لأي منظمة.

المقاربة المنهجية للدراسة

فالمؤسسة الآن أصبحت مطالبة بالنمو والتطور وهذا لن يتم دون تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها حيث يتطلب هذا تغييرا بالدرجة الأولى في التطبيقات وفي كيفية الأداء ويعد العنصر البشري اليوم بمثابة الرأس المال الفكري والطاقة الانسانية وبالتالي تقع على عاتقه غالبية الأعباء المهنية كما تتضمن من مسؤوليات إلا أن الإنسان بطبعه طموح يسعى دائما إلى الأفضل وتزداد أهمية الرغبة في الطموح والتطور لديه خاصة اذا ما اقترن بمكاسب مادية أو معنوية على المستوى الشخصي أو المؤسسي لذا هو كغيره من الموارد والذي أصبح الهدف والوسيلة التي تتنافس الأمم والحضارات البشرية على كشف طاقاته والبحث عن طرائق وأساليب جديدة لإدارة شؤونها وحل مشكلاتها وذلك بهدف الوصول إلى أداء أفضل وأحسن يتميز بالجودة ويعتبر ضعف الأداء أو تدنيه من أكثر المشكلات التي تواجه المؤسسات، فكان لا بد من إعطاء هذا الأمر المزيد من الاهتمام خاصة إذا كانت هذه المشكلات متعلقة بالحفاظ على جودة الأداء التي تعد من أكبر المعايير العالمية وهذا يعني في حد ذاته أن العمال أو الموظفين أو إداري مؤسسة بمسؤولياتهم الجسمية والفكرية والأعباء الملقاة على عاتقهم في ظل المتغيرات الذهنية الحديثة والمنافسة العالمية الشديدة أن يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة في الأداء كما جاء في ديننا الاسلامي الحديث ليؤكد على ضرورة جودة العمل واتقانه وتحسينه.

وقد أدى حرص بعض المؤسسات والشركات الجزائرية إلى محاولات تحسين جودة أداء عمالها وموظفيها لما يمثله ذلك من أهمية قصوى في الحفاظ على مكانتها والارتقاء إلى أعلى المستويات باستخدام القيم التنظيمية وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة من بين تلك المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى مواكبة هذا التطور والتسارع من خلال بعض المؤشرات التي تساعد على الارتقاء بالعنصر البشري لبلوغ درجة عالية من الأداء مما يسمح لها بتقديم جودة رفيعة من خلال القيم التنظيمية.

المقاربة المنهجية للدراسة

فكلما زاد تفاني العنصر البشري وإخلاصه في تأدية أعماله كلما انعكس ذلك على فاعلية وكفاءة المنظمة، وهذا الإخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفا بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة. وبالتالي بات واضحا ضرورة الكشف عن العوامل والمحددات التي تقف خلف هذا النمط من السلوكيات الإيجابية وتعزيزها وتنميتها.

في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للبحث عن ثنائية اتساق وتجانس القيم التنظيمية وجودة أداء العاملين لدى المؤسسات، وانطلاقا من تحديد طبيعة العلاقة بينهما، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بتطبيق هذه الدراسة على قطاع خدماتي بالجزائر، متخذين مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة كعينة في الدراسة الميدانية.

أولا: مشكلة البحث:

السؤال الرئيسي للدراسة:

ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة الأداء لدى العاملين في المؤسسة؟

ومن خلال هذا التساؤل يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم المسؤولية الذاتية لدى الموظفين في تقديم التسهيلات المادية لدى الزبائن وقت الأزمات؟
- هل يساهم تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين في تحليهم بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن؟
- هل تساهم الفعالية والكفاءة لدى الموظفين في التحلي بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والإطمئنان للمستخدم؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع لا يأتي من فراغ بل هناك العديد من الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار بحث عن آخر ودوافع اختيارنا هذا الموضوع هي أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

1.2. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع من زاوية مختلفة.
- الرغبة في التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة الأداء في المنظمات الجزائرية.

2.2. الأسباب الموضوعية:

- اهتمامنا بموضوع القيم التنظيمية وارتباطها بجودة الأداء
- كون الموضوع يمثل أهمية كبيرة في تطور المؤسسة الجزائرية
- إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات القيمة.

3. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على القيم التنظيمية المعتمدة في البحث وتوضيح مضامينها
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة الأداء وتحديدتها.
- نأمل إلى أن نتحقق لنا معرفة ما إذا كانت القيم التنظيمية لها علاقة أو دخل في جودة الأداء وتسهم في تحسين فاعلية الأداء داخل المؤسسة.
- نود معرفة أي أصناف القيم التنظيمية التي تتماشى مع النظام المؤسسي إلى حد بعيد.
- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية "للمسؤولية الذاتية" في الاستشراف بالمؤشر العام لجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

المقاربة المنهجية للدراسة

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية " لتعزيز السلوك الإيجابي " في الاستشراف بالمؤشر العام لجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية " للفعالية والكفاءة " في الاستشراف بالمؤشر العام لجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

كشف تأثيرات القيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز وتوجيه سلوك العاملين كما أن القيم تمثل أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود سبب ذلك في كونها تشكل أثرا كبيرا في جودة الأداء.

5. الدراسات السابقة:

1.5. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

" القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 40 هكتار - جيجل)".

من إعداد بولفورس حليلة و بورويصة نفيسة وتحت إشراف الدكتور بوبكر هشام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل سنة 2016-2017، وتمت صياغة الإشكالية كالتالي:

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

لتأتي بعدها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
 - توجد علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة كفاءة العمال.
 - توجد علاقة بين العدالة الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
 - توجد علاقة بين العمل الجماعي وزيادة دافعية العمال.
- وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة كفاءة العمال لأن القيادة الإدارية القائمة على المرونة في التعامل والعلاقات الحسنة.
- توجد علاقة بين العدالة الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال لأن تطبيق القوانين والإجراءات وتقسيم المهام والأعمال بشكل عادل داخل المؤسسة يشعرهم بالإرتياح.
- توجد علاقة بين العمل الجماعي وزيادة دافعية العمال ذلك أن العمل الجماعي وتوزيع المهام بين الزملاء يحقق التعاون والسرعة في الإنجاز.

الدراسة الثانية:

" تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية من إعداد الطالب فطيحة عمار ياسين وتحت إشراف الأستاذ بن صوشة رياض لسنة 2018-2019، جامعة محمد خيضر بسكرة، وتمت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

المقاربة المنهجية للدراسة

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟ وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية- المعتقدات التنظيمية- التوقعات التنظيمية) في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة.

- وجود تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة

- غياب تأثير بعث عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الدراسة الثالثة:

" دور القيم التنظيمية في فعالية العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي"

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، من إعداد ضيف كريم وتحت إشراف الأستاذ الدكتور سالم يعقوب لسنة 2019-2020 بجامعة الوادي حيث تمثلت الإشكالية حول القيم التنظيمية ودورها في فعالية العاملين داخل المؤسسة، حيث انبثقت منها ثلاث فرضيات على النحو التالي:

- للإلتزام الوظيفي دور في زيادة الفاعلية لدى العاملين

- لقيمة التعاون دور في تحسين الفاعلية

- لقيمة العدل بين العمال دور في رفع مستوى فاعليتهم

وتم التوصل إلى النتائج التالية للدراسة: أن العاملين يتحلون بروح المسؤولية الكبيرة.

2.5. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

" الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من إعداد أحمد موسى المهدي أبو سمورة وتحت إشراف البروفيسور أحمد إبراهيم أبو سن سنة 2014، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتمت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء العاملين؟ لتندرج تحتها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي

- يوجد أثر للهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي

- يوجد أثر لنظام المعلومات على الرضا الوظيفي

- يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي

لتثبت الدراسة صحة الفرضية الأولى وفروعها المتمثلة في القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات والتي تنص على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي.

" القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة"

من إعداد نهاية عبد الهادي التلباني والدكتور محمد جودت فاري والأستاذ رافع يوسف الوحيدي، قدمت هذه الرسالة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، حيث طرح السؤال الرئيسي للبحث وهو كالتالي:

- ما علاقة القيم التنظيمية بالإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة؟

فتمثلت فرضيات الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإنغماس الوظيفي للعاملين

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وقيم إدارة المنظمة

- علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وقيم إدارة المهمة

- علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإدارة العلاقات

وتوصلت النتائج إلى صحة جميع الفرضيات.

الدراسة الثالثة:

" أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية دراسة حالة ديوان الضرائب، محلية مدنى الكبرى ولاية الجزيرة، السودان، 2020".

المقاربة المنهجية للدراسة

من إعداد نعمات بشر محمود صالح، بحث تكميلي مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2021. جامعة الجزيرة قسم إدارة الأعمال، وتمت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان الضرائب
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بديوان الضرائب
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين بديوان الضرائب
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين بديوان الضرائب.
- وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين المعتقدات التنظيمية في التزام الإدارة بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين والشعور بالولاء والانتماء من قبل العاملين وأداء العاملين.
- وجود علاقة بين القيم التنظيمية المتمثلة في اهتمام الإدارة بقيمة الوقت وممارسة وتأدية الموظفين مهامهم وواجباتهم ووفقا لقيمهم وأخلاقياتهم وأداء العاملين.

3.5. الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

« Effect of Organizational Values on Employee Performance a Case of Urban Roads Authority »

"تأثير القيم التنظيمية على أداء الموظفين في هيئة الطرق الحضرية في كينيا".

من إعداد "Nyaribo Lilian Otwor" و "Dr. Dennis Juma" جامعة جومو كينيا، والتكنولوجيا بكينيا، نشرت هذه الدراسة في المجلة العالمية للبحث العلمي سنة 2017، الهدف

المقاربة المنهجية للدراسة

العام للدراسة هو التحقيق في تأثير القيم التنظيمية على أداء الموظفين من خلال دراسة حالة لهيئة الطرق الحضرية في كينيا. وتمثلت الفرضيات المحددة للدراسة فيما يلي:

- التحقيق في تأثير الصدق على أداء الموظفين في هيئة الطرق الحضرية الكينية.
 - التحقيق في تأثير التميز والجودة على أداء الموظفين في هيئة الطرق الحضرية في كينيا.
 - التحقيق في تأثير الاحتراف على أداء الموظفين في هيئة الطرق الحضرية الكينية.
- فكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي كبير للقيم التنظيمية على أداء الموظفين وكيف أثرت على أداء الموظفين في هيئة الطرق الحضرية في كينيا.

6. الفرضيات:

ومن خلال التساؤلات السابقة يمكننا طرح الفرضيات التالية:

- **الفرضية 1:** تساهم المسؤولية الذاتية لدى الموظفين في تقديم التسهيلات المادية لدى الزبائن وقت الأزمات.
- **الفرضية 2:** يساهم تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين في تحليهم بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن.
- **الفرضية 3:** تساهم الفعالية والكفاءة لدى الموظفين في التحلي بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم.

7. تحديد المفاهيم:

1. القيم:

لغة: والقيمة: واحدة القيم، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشئ.

والقيمة: ثمن الشئ بالتقويم. تقول: تقاوموه فيما بينهم، وإذا انقاد الشئ واستمرت طريقته فقد استقام لوجه. ويقال: كم قامت ناقتك أي كم بلغت. (ابن المنصور، 1405 هـ 1363 ق، صفحة 500)

و يقال: ما لفلان قيمة: أي ما له ثبات ودوام على الأمر، وأمر قيم أي مستقيم، وكتاب قيم: ذو قيمة، (القيمة) - الأمة القيمية: المستقيمة المعتدلة (لطيفة و أسماء، 2020، صفحة 2).

إصطلاحاً: تعرف بأنها «معايير منظمة للسلوك الإنساني، مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية، ثابتة لحماية المقاصد الشرعية مؤثرة على اتجاهات ورغبات واهتمامات الفرد والمجتمع». في حين نجد أن الصالح، عرفها بأنها «مجموعة المعايير المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية والتي أمر الإسلام بالالتزام بها وأصبحت محل اعتقاد واتفاق لدى المسلمين لأحكامهم في كل ما يصدر عنهم من أقوال وأفعال تنظم علاقتهم بالله تعالى وبالكون والمجتمع وبالإنسانية جمعاء». (أسماء سالم، بدون سنة، صفحة 888)

2. التنظيم

لغة: الأصل اللغوي لكلمة - تنظيم - أنها مصدر الفعل «نظم» بمعنى رتب أو نسق.

وفي لسان العرب لابن منظور ورد في هذا المعنى نظم النظم، التأليف، نظمه، ينظمه، نظاماً، ونظاماً ونظمه فاننظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك والتنظيم مثله. (حناشي لعلي، بدون سنة، صفحة 210)

إصطلاحاً: كلمة Organisation تعني تجمع أو إتحاد مؤلف من أشخاص أو مؤلف من مجموعات كما تعني تجمع أو إتحاد مقصود لتحقيق أهداف معينة.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

المعنى الأول: ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات، وما يحققه من أهداف اجتماعية، كما انه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع. والمعنى الثاني: وهو المنظمة، ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية.

(معيري هشام، 2014، صفحة 3)

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

القيم التنظيمية تعبر عن فهم مشترك بين الأفراد داخل المنظمة، وهي عبارة عن توجهات محددة مسبقا ويلتزم بها الأفراد، وهي تعبر عن الالتزام التنظيمي، التعاون، العدالة، الثقة، السلوك الإيجابي...إلخ، ومتى وجدت هذه المفاهيم داخل المنظمة فإن هذا سوف ينعكس على مستويات أدائها وتحقيق أهدافها التي سطرت من أجلها.

3. الجودة

لغة: الجودة في لغتنا العربية: جاد جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وتأتي بمعنى السرعة، والكثرة (جاد المطر) والسخاء والبذل والتسمح بالشيء وكثرة العطاء (الجود)، والفرس السريع (الجواد).

اصطلاحاً: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، والجودة تعني أيضاً إمداد الزبون بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة

ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديريين أم مخططين، ومنفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المنظمة. (السروي، 2018، صفحة 92)

4. الأداء

لغة: يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى " عمل أو إنجاز أو تنفيذ، وهو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال " ويعرف أيضا على أنه " السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء كان بدنيا أو ذهنيا". (تابعي، 2021-2022، صفحة 46)

اصطلاحا: ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة. ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه. (زرنوح، صفحة 29)

التعريف الإجرائي لجودة الأداء:

تعرف على أنها الشكل التعاوني لإنجاز الأعمال تعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل. وهي القيام بالعمل الصحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في قياس مدى تحسن الأداء.


8. المقاربة النظرية (التوجه النظري للدراسة)

إن للبحث السوسيولوجي خلفية نظرية مرتبطة بجميع المعلومات المتحصل عليها في الجانب الميداني، فالمقاربة النظرية من بين أهم الإجراءات التي ترافق الباحث في مراحل دراسته، فهي

تساعد على فهم ظاهرة الدراسة كونها تزوده بمجموع المفاهيم المنظمة التي تعمل على التنبؤ بالظاهرة وتحدد العلاقة بين متغيراتها.

ولهذا فقد تعددت النظريات التي تخدم موضوع القيم التنظيمية في المنظمة وعلاقتها بأداء العاملين ومدى تأثيرها، كون العاملين هم الركيزة الأساسية للإنتاج. ومن النظريات التي ترتبط مع موضوع دراستنا والتي يمكن أن تقدم وصفا للظاهرة المدروسة هي نظرية العلاقات الإنسانية والتي تأسست من قبل "التون مايو"، وركزت هذه النظرية على الإنسان ومدى تفاعله واتصاله مع الجماعة، وأظهرت نتائج هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية، فقد وصف "التون مايو" السلوك الإنساني داخل المنظمة ومدى التزام الإدارة بالعامل البشري من مختلف الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية، وساعدت هذه النظرية في التغيير من الممارسة الإدارية بشكل إيجابي نحو العاملين داخل المؤسسة.

ومن بين النظريات التي يمكن أن نعتمد عليها أيضا كمفهوم لظاهرة الدراسة هي نظرية الإدارة العلمية التي تأسست على يد "فريدريك تايلور" والتي ارتكزت على عدة مبادئ أساسية وهي التعاون، الأداء العالي، العلم، والإنسجام، وتدريب كل موظف لأن يصل لقدر كبير من الكفاءة العالية، ساهمت نظرية الإدارة العلمية في توضيح العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين وتوضيح مدى أهمية السلوك الإيجابي المتمثل في التعاون والثقة واهتمام الإدارة بالجانب المادي والمعنوي للعاملين لديها في التقليل من النزاعات والخلافات التي لا تخدم المنظمة.



الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد:

في ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الاستراتيجية، لما له من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها. لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية والشخصية في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وكفاءة العمل.

1. مفهوم القيم التنظيمية

التعريف اللغوي: من الناحية اللغوية قيم الشيء قدره، وقيمة المتاع ثمنه، وقيمة المرء ما يحسنه. والقيمة عبارة عن مفهوم مجرد ضمني يعبر به الإنسان عن حكمه المفضل على سلوك معين أو أمر من الأمور في ضوء المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيش فيه.

التعريف الاصطلاحي: هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

يعرفها "جاك أرسن" و"بير هلفر" بأنها: مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم. (محيوز كريمة، 2021، الصفحات 153-154)

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".

ويشير روبن وليامز (Robin willias) الى أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور Conscience والعاطفة Emotion فالقيم يعتبرها وليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك.

ومن بين أهم التعاريف التي نالت إجماعا بين المنظرين في العلوم الاجتماعية تعريف كل من كلوكهن وروكيش، إذ يعرف (Kluchohn1951) القيمة بأنها "مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصة من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل).

وحسب آراء الباحثين عرف روكيش (Rokeach 1973) القيمة بأنها "اعتقاد ثابت نسبيا بأن أنماط محددة من السلوك أو أهدافا غائية تكون شخصيا واجتماعيا مفضلة على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى. (بلول احمد و علة عائشة، بدون سنة نشر، صفحة

(464

كما يعرفها شوارتز وبيلسكي 1987 أنها مفاهيم أو معتقدات، حول رغبات المستهلك أو السلوك التي تعبر عن حالات خاصة، تقود اختيارات أو تقييم السلوك والأحداث، ولها أهمية معلومة. حيث يعد شوارتز من أوائل الباحثين الذين ساهموا في تعريف القيم التنظيمية.

في حين يرى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.

وأیضا عرفها كلا من فرانسيس و وودكوك 1995 على "أنها الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك. (بخديجة نبيلة و فلاق محمد، 2020، صفحة 335)

وتعتبر القيم التنظيمية عن مجموعة الأحكام والقناعات والاتفاقات المشتركة والمعايير التي يصدرها الأفراد بالتفصيل حول تفضيل وتقييم الموضوعات والأشياء المنبثقة عن واقع تنظيمي قار داخل منظمة ما، وتمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن بين النجاح وبين الفشل، بين الفاعلية واللافعالية وتكون بمثابة الموجه للحكم والتقييم عن الأشياء والأعمال والممارسات والتأثير فيها. (د. بن عودة مصطفى، 2020، صفحة 69)

وحسب آراء الباحثين فإن "أمل مصطفى عصفور" عرفت القيم التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي تواتر العاملين على تطبيقها في المؤسسة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية. وهي القيم الجوهرية التي تسعى الإدارة وتدافع من أجل غرسها في المؤسسة، وهي تحدد كل ما هو مرغوب في المؤسسة وكل ما هو غير مرغوب. (جمعة و خشور، 2015، صفحة 206) ونستنتج أن القيم التنظيمية هي المبادئ والمعايير التي تحدد سلوك المنظمة وتوجه تصرفات أعضائها وتحدد الطريقة التي يجب أن يتصرف بها الموظفون والقادة داخل المنظمة. حيث تُعتبر القيم التنظيمية أساسية في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وتوجيهها نحو أهدافها وتحقيق نجاحها.

2. مراحل تطور القيم التنظيمية

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ القديم بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، وقد عرف تطورها سبع مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

تم تأسيس الفكرة السابقة على آراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية، حيث تم اعتبار الإنسان في هذه المرحلة كآلة يتم تحفيزها بواسطة المادة، وكان "فريدريك تايلور" هو الشخص

الذي صاغ هذا المفهوم في الفترة بين 1856 و 1915. اعتبر تايلور أن السلطة والهرمية والإجراءات الرسمية هي الوسائل التي تصمم لأداء المهام المعقدة والروتينية المتكررة.

كانت القيم السائدة في هذه المرحلة تفترض أن الموظفين يمكن تحفيزهم بشكل أساسي عن طريق الحوافز المادية، ومع ذلك، تطورت هذه القيم لاحقاً نظراً لاكتشاف أن الموظفين ليسوا مجرد آلات يمكن تحفيزها بالمال فقط. وتم تحويل القيم إلى مرحلة ثانية بناءً على نتائج الدراسات التي أجريت في مصانع هاوثورن.

المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية

تأتي هذه المرحلة كاستجابة للمدرسة العلمية التي أولت الاهتمام الأساس للجانب المادي. في هذه المرحلة، أصبحت العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين أموراً ذات أهمية، إلى جانب الاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين العلاقات غير الرسمية. وقد تأكد من ذلك من خلال الدراسات التي أجراها "إلتون مايو" في مصانع هاوثورن. في هذه الدراسات، تم الدفاع عن الجوانب المعنوية للفرد وتم تأكيد أنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزها مادياً، بل لديه مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على مستوى الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

ظهرت هذه المرحلة كاستجابة لظهور النقابات والاتجاهات المهنية، ولم تكن مبادرة من الإدارة بل نشأت بسبب قوة النقابات العمالية والتأثير السلبي الذي تسببت فيه الخسائر الكبيرة في المؤسسات نتيجة الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات. لذلك، أصبح من الضروري على الإدارة أن تبحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها بدلاً من الاعتماد على أساليب التعنت والعقاب. (شطي أمينة، 2022، صفحة 98)

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

تميزت هذه المرحلة بظهور قيم الحرية في مجال العمل، حيث أصبحت فكرة حرية بيئة العمل تؤثر في القيم التنظيمية التي تتبناها الإدارات. وفي هذه المرحلة، حدث تحول فعلي في دور الإدارة، حيث انتقل التركيز من المدراء إلى العاملين. وتأثرت هذه المرحلة بشكل كبير بالتأثير الأمريكي، وقد تجسد ذلك في كتاب "دوغلاس ماك غريغور" الذي نُشر في عام 1960 تحت عنوان "The Human Side of Enterprise" والذي أثر بشكل كبير على التفكير الإداري حول العالم. وقد أثر هذا الكتاب أيضًا في قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات.

حيث يشير ماك غريغور إلى أن سلوك الموظف يتشكل بناءً على القيم التنظيمية التي يتبناها المدراء في المنظمة. فإذا تعامل الموظف بطريقة تسلطية واعتمد المحفزات المادية، فقد يتبع سلوكًا سلبيًا. بينما إذا تعامل الموظف بثقة وشمله في اتخاذ القرارات، فقد يتميز سلوكه بالإيجابية. (بكوش ليلي و د. محجر ياسين، سبتمبر 2017، صفحة 566)

المرحلة الخامسة: وتعرف بمرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة، تغيرت فكرة الإدارة وأصبح المدراء يرون أن المسؤولية مشتركة بينهم وبين العاملين. وبالتالي، فإن جميع جوانب العمل الإداري مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات تصبح عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس. ولذا، يجب أن تكون الأهداف متوافقة بين الموظف والمنظمة، بحيث تلبي حاجات الفرد وتكون الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم.

. (بكوش ليلي و د. محجر ياسين، سبتمبر 2017، صفحة 567)

المرحلة السادسة: تعرف بمرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي

تمتاز هذه المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي، الذي يهدف إلى زيادة كفاءة وقدرة التنظيم من خلال تدخل مخطط وإدارة عليا. فحسب "رينتشارد بيكهارد": يتضمن التطوير التنظيمي مجموعة من وسائل التغيير والمهارات والأدوات المستخدمة لتعزيز الكفاءة البشرية والتنظيمية. يُعتبر التطوير التنظيمي جهودًا مخططة لتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية بشكل شامل.

في هذه المرحلة، أدت المظاهر السلبية التي نشأت في المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية إلى تغيير تفكير المدراء. مع ظهور الصناعات الجديدة وتقدم التكنولوجيا في نهاية السبعينات، زاد الاهتمام بالتجديد وإضافة معتقدات جديدة إلى الفكر التنظيمي، بما في ذلك الاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والدوافع. لقد أثر "فرد هيرتزبرغ" بشكل كبير في هذا المجال من خلال نتائج أبحاثه التي أشارت إلى أن التحفيز المادي والبيئة العملية الجيدة ونمط الإشراف لا يكفون في توفير الدافع الإيجابي، بل يجب أيضاً الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في العمل نفسه من خلال الإثراء الوظيفي.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية

في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري، تميزت بالإثارة وتمتد من الثمانينات حتى الوقت الحالي. ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management"، الذي يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي، ويتطلب بناء علاقات الزمالة والتفاعل والعمل كفريق واحد.

تميزت هذه المرحلة بكونها رد فعل أكثر من أنها تقدمية، حيث أدرك المدراء بعد عقود من الزمن صعوبة مهمتهم المتعلقة بالقيادة والتحكم والتنافس العالمي. تم تبني قيم مهمة في هذه المرحلة مثل "البقاء لن يكون إلا للأصلح"، "لا شيء مجاناً"، "العمل الجاد يؤدي إلى النجاح"، و "المسؤولية الذاتية" التي أصبحت سائدة في هذا السياق. (بكوش ليلي و د. محجر ياسين،

سبتمبر 2017، صفحة 568)

3. أهمية القيم التنظيمية

تعد القيم التنظيمية تمثل أساساً هاماً في عمليات الإدارة وتشكل الثقافة الداخلية للمنظمة. ويمكن توضيح هذه الأهمية حسب كل من محمود سلمان ومحمد عساف وعبد الحميد فتاح كما يلي:

- يعتبر الالتزام بالقيم التنظيمية ضروريًا لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات بطريقة متوافقة ومنسجمة.
 - تكشف القيم الاختلافات الثقافية بين المجتمعات، مما يؤثر بوضوح على السلوك التنظيمي المتوقع.
 - القيم توفر المعيار الثقافي الذي يمكن استخدامه في مقارنة الممارسات السلوكية وتقييم الأشياء المختلفة والمواقف المتنوعة.
 - تسهم التفاعل والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في تعزيز الثقة وتقوية العلاقات بين المراكز والأدوار.
 - تساهم القيم في توعية الموظفين وتعزيز التزامهم وانتمائهم، مما يؤثر إيجابيًا على أدائهم.
 - القيم تعزز التوحيد والتماسك الثقافي داخل المنظمة وتعتبر العامل الأساسي للثقافة الرئيسية للتنظيم.
 - توفر القيم إطارًا مرجعيًا يمكن الاستعانة به في المستقبل واستخدامه في مختلف نشاطات المنظمة.
 - القيم تعمل كقوة محركة وتنظيمية للسلوك، كما تساهم في استقرار المنظمة.
- توضح المقدمة السابقة أن القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة لها تأثير إيجابي أو سلبي على سلوكهم، مما يؤثر على تحقيق أهداف التنظيم. لذا، يجب أن تعمل المنظمة على تعزيز القيم الإيجابية بين أفرادها، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. من خلال تعزيز هذه القيم، ستتمكن المنظمة من تحقيق النتائج المرجوة. (الحمدي، 2018، الصفحات 146-147)

4. خصائص القيم التنظيمية

- باعتبار أن دراسة القيم ميدان مهم فقد وضع الباحثين مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:
- القيم التنظيمية تتميز بأنها ترتبط بالبشر بشكل خاص وتختلف عن الحاجات الأخرى.

- تتضمن القيم التنظيمية قطبين، إيجابي وسلبي، وتؤثر على سلوك الأفراد وتشكل قيمتهم.
 - تعتبر القيم التنظيمية نسبية حيث تختلف بين الأفراد وفقاً لحاجاتهم وظروفهم.
 - القيم التنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات والتطورات التي يواجهها الأفراد.
 - تُعتبر القيم التنظيمية نتاجاً اجتماعياً وليست صنفاً فردياً.
 - تؤثر القيم التنظيمية على السلوك العام والخاص للأفراد وعلى العلاقات مع أفراد المجتمعات الأخرى.
 - تُكتسب القيم التنظيمية عن طريق التنشئة الاجتماعية وتفاعل الأفراد مع البيئة.
 - تعتبر القيم التنظيمية عامة ومشاركة بين أفراد المجتمع وتحكم سلوكهم وسلوك الآخرين.
 - يمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية في النقاط التالية: تشكل الثقافة التنظيمية، وتؤثر على كفاءة الأفراد، وتحدد سلوك المنظمات، وتشكل مهمة ورسالة المنظمة، وتوجه سلوك العاملين، وتحظى بالاهتمام داخل التنظيم، وتوجه أداء أعضاء التنظيم. (ضيف و بوطيب، 2019-2020، الصفحات 53-54)
 - مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
 - تقف وراء السلوك الإداري لأفراد المنظمة.
 - نسبية تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
 - تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، متهمين بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
 - معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.
 - ملزمة وأمرية لأنها تعاقب وتثيب.
 - صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها. (بن أريطو، 2013-2014، صفحة 28)
5. أهداف القيم التنظيمية

- الأهداف الشخصية وسلوك الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف القيم التنظيمية.
- تصميم الحالات العملية في العمل بطريقة تعزز السلوك الذي يحقق الأهداف يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية.
- تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة يساهم في تسهيل تحقيق الأهداف وتحقيقها بشكل أسرع.
- معرفة الإداري بالأهداف الشخصية لمؤوسيه يساعده على تنظيم حالات العمل وتكوينها لتتوافق مع أهداف الفرد ومتطلبات التنظيم.
- وضوح رؤية الفرد لأهدافه يساهم في متابعة وتحقيق هذه الأهداف بشكل واقعي، ويتطلب تقييم الذات بعناية.
- قد يتطلب التغيير في بعض المجالات تحقيق مصلحة الفرد والتنظيم على حد سواء، ويجب تبرير هذه المجالات بناءً على هدف تحقيق المصلحة المشتركة. (قاسمي و

قاسمي، 2019-2020، الصفحات 46-47)

6. تصنيف القيم التنظيمية

لقد قام العديد من المفكرين بدراسة القيم وتحليلها، ونتيجة للاختلافات في النظرة والتفسير، قاموا بتقسيم القيم إلى أقسام وتصنيفات متنوعة، وهي كالتالي: (بدران و برويس، 2021،

صفحة 330)

أ- تصنيف وايت: يحتوي هذا التصنيف على ثمان فئات هي:

- القيم الاجتماعية
- القيم الأخلاقية والدينية
- القيم الوطنية
- القيم الجسمانية

- القيم الترويجية
- القيم المعرفية
- تكامل الشخصية
- القيم العملية الاقتصادية
- ب- تصنيف ألبورت وفرنونوليدزني: وضع العالمان قاعدة نظرية لتصنيف القيم، إذ يرتبط بسلم المنفعة "لهولندا" والمنفعة "لستروني"، "، يقيس هذا في الشخصية ست مواقف هي:
 - القيمة النظرية: وتعني البحث عن الحقيقة عن طريق اكتساب المعرفة.
 - القيمة الاقتصادية: وتعني الميل إلى المصلحة، إذ يتخذ الفرد المجتمع مجالاً للحصول على منفعه.
 - القيمة السياسية: وتعني اهتمام الفرد بالمسؤولية والسيطرة.
 - القيمة الاجتماعية: وتعني الارتباط بالجماعة والعمل على مساعدة الناس والتخلي بالإيثار.
 - القيمة الجمالية: وتعني ميل الفرد إلى جمال الأشياء وإظهار الارتياح والبهجة لكل ما يسره في الأشياء والطبيعة.
 - القيمة الدينية: الاهتمام بأصل الوجود، ومصيره، التشبث بمبدأ ديني يطمئن نفس الفرد في الحياة.
- ج- تصنيف ريتشر: العالم ريتشر من خلال نظرة شاملة للقيم قام بتصنيفها وفق عدة منظورات حددها كالتالي:
 - المنظور الأول (مجال القيمة): وتقسّم القيمة فيه إلى: قيم شيئية، قيم بيئية، قيم ذاتية، قيم جماعية وقيم مجتمعية.
 - المنظور الثاني (موضوع القيمة): وفقاً لهذا المنظور قسمت القيم إلى: قيم أخلاقية، قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم سياسية، قيم دينية، قيم عقلية، قيم عاطفية، قيم مهنية وقيم اجتماعية.

- المنظور الثالث (التصنيف وفق مجموعة من المعايير): في هذا المنظور تصنف القيم إتباعاً لمجموعة من المعايير هي: معيار الذاتية والموضوعية، معيار العمومية والخصوصية، معيار النهائية والوسطية، معيار العلاقة بين مختص القيمة والمستفيد منها، معيار المضمون. (بدران و برويس، 2021، الصفحات 352-353)

د- تصنيف (سبرانجر Spranger)

وتحدث في كتابه أنماط الرجال على ستة أنواع للقيم هي:

- **القيم النظرية:** ويقصد بها اهتمام الفرد باكتشاف الحقيقة من خلال منهج علمي نقدي، وتتميز نظرة أصحابها بالموضوعية النقدية والمعرفة التنظيمية.

- **القيم الاقتصادية:** يركز فيها الفرد على ما هو نافع ومفيد له ويتميز أصحابها بالنظرة العلمية.

- **القيم الجمالية:** تعني اهتمام الفرد بكل ما هو جميل من جميع النواحي (الشكل، التكوين، التذوق الجمالي)، وهذا ما يساعده على تهذيب النفس من خلال الحب والتسامح.

- **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها ميل الفرد إلى غيره من الأفراد، والتودد إليهم بهدف التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات اجتماعية.

- **القيم السياسية:** تعني ميل الفرد إلى تملكه السلطة والقوة والطموح لهما، والتحكم في الأشخاص والأشياء.

- **القيم الدينية:** وتعني اهتمام الفرد بطاعة الله وتنفيذ أوامره وطلب رضاه وممارسة جميع الأفعال في إطار طاعة الله بإتباع تعاليم الدين من جميع النواحي.

ففي هذا الصدد نجد (ألبرت) ورفاقه قسموا القيم إلى ستة معتمدين على الأنواع السابقة لـ (سبرانجر). (بدران و برويس، 2021، صفحة 353)

د- تصنيف (كوبن ورورباخ) سنة 1981

ويعتمد تصنيفهما على ثمان قيم موزعة على أربعة مجاميع هي.

- **قيم الهدف الرشيد:** وتعتمد هذه القيم على مبادئ النظريات الكلاسيكية التي تشمل قيم التخطيط والاهتمام بالإنتاجية.

- **قيم العلاقات الإنسانية:** وتعتمد على مبادئ العلاقات الإنسانية التي تتمثل في قيم التمسك وتنمية الموارد البشرية، والتي اهتمت أساسا بالجانب المعنوي للأفراد.

- **قيم النظام المفتوح:** حيث ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح وتتفاعل وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث تشمل هذه القيم المرونة والحصول على الموارد المختلفة.

- **قيم العمليات الداخلية:** وتصب تركيزها على العمليات والأنشطة الإدارية التي تعتمدها المؤسسة وتتمثل في قيم إدارة المعلومات والضبط.

هـ - تصنيف بوكهولز: (Buchholz)

وصنف القيم إلى خمسة أنظمة قيمية هي:

- **نظام قيم أخلاقيات العمل:** يرى هذا النظام أن يعمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا، فكرامة وشرف الفرد حسب هذا النظام نابعة أساسا من إخلاصه في عمله والتفاني فيه.

- **نظام قيم التوجه الاجتماعي:** وتعمل هذه القيم على إكساب العمل معناه من خلال تأثيره على المجموعة، باعتبار أن العمل ليس غاية بقدر ما هو وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة ومصالحها واحتياجاتها، وتنمية قدرات الأفراد بالشكل الذي يعزز نجاحهم في المؤسسة.

- **نظام القيم الإنسانية:** تركز اهتمامها على الفرد داخل البيئة التنظيمية وكل ما يخص مهاراته واحتياجاته أكثر من تركيزها على الأمور والجوانب المادية.

- **نظام قيم المشاركة المجتمعية:** يرى هذا النظام أن أساس تلبية وإشباع حاجات الفرد هو العمل، وذلك من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية للمؤسسة أمام العاملين بهدف أن يكون لهم دور بارزا في الإدارة.

- نظام قيم الراحة والفرغ: يؤكد هذا القرار على ضرورة إتاحة فرص وفترات الراحة للعاملين لكي يشعروا بإنسانيتهم ومكانتهم وإعطائهم فرص لإبراز مهاراتهم. (فلوس، 2017-2018، الصفحات 71-73)

وفي الأخير نستخلص أن التنظيمات مثلها مثل الأفراد تختلف في تصنيفها وترتيبها للقيم، ويتم التعرف علي هذا الترتيب من خلال المنشورات والمواثيق والاتفاقيات الجماعية والسياسات والإجراءات الموجودة داخل المؤسسة، وهناك بعض المؤسسات التي تسجل أولوياتها وقيمتها بشكل رسمي فيما يسمى بمنظومة القيم أو الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، في حين أن مؤسسات أخرى لا تملك مثل هذه الوثيقة مكتوبة، ولكن رغم ذلك فإن النسق القيمي فيها يبقى معروف من خلال السلوك التنظيمي للمؤسسة حتى ولو لم يدون ميثاقها الأخلاقي رسمياً. وقد أكدت البحوث أن ما قيل سابقاً بخصوص القيم المعتمدة والقيم الواقعية عند الأفراد، يصدق كذلك على المنظمات، فوجود الميثاق الأخلاقي أو النظام القيمي الرسمي داخل المؤسسة، وادعاء بعض الشركات أنها تعتقد قيم تحسين المحيط الاجتماعي قد ينطبق أولاً على سلوكها حيال الطبقات المحتاجة في المجتمع، أي أن القيم المعتمدة والواقعية قد تكون متطابقة وفي هذه الحالة فإن الأفراد يعيشون في واقع القيم التي تدعي المنظمة أنها تؤمن بها وقد يحدث العكس حين تدعي المؤسسة الالتزام بقيم لا تعمل بها في واقعها .

وبصفة عامة يختلف تصنيف القيم باختلاف الأساس المستخدم في التصنيف، ومن أهم الأسس المستخدمة في تصنيف القيم: (د. محمد الساسي و عبادو، 2016، صفحة 76)

- 1-التصنيف على أساس المحتوى: قيم اقتصادية، إجتماعية، نظرية، جمالية، سياسية، دينية.
- 2-التصنيف على أساس المقصد: قيم وسيلية، قيم هدفية.

3-التصنيف على أساس الشدة: هناك قيم تفرض عقاب شديدا على مخالفتها، وأخرى قد لا يفرض أي عقاب على المخالف.

4-التصنيف على أساس العمومية قيم عامة، قيم خاصة

5-التصنيف على أساس الوضوح: قيم صريحة، قيم ضمنية.

6-التصنيف على أساس الدوام: قيم عابرة، قيم دائمة. (د. محمد الساسي و عبادو، 2016،

صفحة 76)

7. أنواع القيم التنظيمية

لقد قسم "فرانسيس وودوكوك" (1995) القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

1.7. إدارة الإدارة:

ظهرت الحاجة إلى الإدارة عندما اضطرَّ الإنسان إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة. ولتحقيق هذه الأهداف، يتطلب الأمر توجيه وتنظيم جهود عدة أفراد بشكل صحيح. لقد حاول العديد من العلماء تعريف الإدارة وفقاً لنظرتهم الخاصة بها، فريدريك تايلور (1903، تايلور) قد عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما يجب على العمال القيام به، وضمان قيامهم بعملهم بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة". هذا التعريف جاء في كتابه "الإدارة العلمية"، ويؤكد أن الجوهر الأساسي للإدارة العلمية هو الاستفادة من الذكاء والمعرفة. ويمكن تقسيمه إلى جانبين:

1. الاعتراف بحقوق العمال وتحفيزهم للعمل.

2. تنفيذ العمال لمهامهم بالطريقة المطلوبة لزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.

أ. القوة "السلطة والنفوذ"

القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد أو القدرة على التغلب على الآخرين لتحقيق

أهداف محددة. تعتمد ممارسة القوة على نوعية المنظمة وهيكلها التنظيمي ونوعية الموارد البشرية.

تتمتع المراكز العليا والمكاتب الرئيسية ومجالس الإدارة بقوة كبيرة، بينما تكون درجات القوة أقل بين الأفراد في قاعدة الهرم التنظيمي.

ب. النخبة (النخبة دائما في القمة):

الأفراد الذين ينعمون بالقوة عادة ما يكونون من النخبة، بحيث يتم اختيارهم من بين المتميزين من حيث الذكاء والخصائص، ويتوجب على الإدارة هنا اتجاه هؤلاء، الحرص على تكوينهم لكي يقوموا بمسؤولياتهم المنوطة بهم على أكمل وجه.

ج. المكافأة (الأداء ملك):

أداء القادة في المنظمة يعتبر أمراً حاسماً، وبالتالي يلزم المدراء العمل بثبات وجدية لتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر المنظمة الناجحة هي التي تحدد مستويات النجاح وتكافئ الأداء الجيد. وبناءً على ذلك، يجب على المنظمة تبني قيمة الأداء الملك وتشرها. وفي هذا السياق، تحتاج المنظمة إلى تطبيق نظام للمكافآت والمكاسب التي تعزز استمرارية الجهود المبذولة من قبل الموظفين. (بودهري، 2017-2018، الصفحات 24-34)

2.7. إدارة المهمة

العمل يتطلب الاتقان، وهذا يستدعي التركيز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة، إلى جانب توفير المصادر اللازمة لأداء العمل. ونتيجة لهذه القضية، تنشأ القيم التالية:

أ. **الفعالية:** تتمثل في تركيز المنظمة الناجحة مواردها على الأنشطة التي تحقق النتائج

المرجوة. بمعنى آخر، تقوم المنظمة بعمل الأشياء الصحيحة.

ب. **الكفاءة:** تعني أن المنظمات الناجحة تسعى دائماً لاكتشاف أفضل الطرق لتنفيذ المهام،

وتعتمد بشكل مستمر على تحسين أداء العمل. ببساطة، تقوم المنظمة بعمل الأشياء

بالطريقة الصحيحة.

ج. الاقتصاد: يعتبر الرقابة على التكاليف ومكافحة الهدر والتبذير التنظيمي أمراً حاسماً لنجاح الأعمال. يوفر النظام المحاسبي معايير الربح والخسارة، ويوفر المنظمة الذكية المعايير الأساسية للنجاح، وتدرك بشكل كامل أهمية التعامل مع الحقائق الاقتصادية. في المجمل، لا شيء مجاني.

3.7. إدارة العلاقات

يتوقع المديرون الكثير من الأفراد العاملين في المنظمة، فهم يطالبون بالجد والولاء والمهارة والأمانة، ومع ذلك، يحتاج الأفراد أن يعاملوا بلطف وأن يشعروا بقيمتهم وثقتهم في القواعد والأنظمة العادلة. ونتيجة لذلك، تظهر القيم التالية:

أ. العدالة: يستخدم المديرون قوة الإدارة بلطف وعدل لبناء الثقة والولاء لدى الموظفين. والمنظمة الناجحة تدرك أهمية وجهات نظر الأفراد وتعاملهم بشكل يظهر اهتمامها بهم.

ب. العمل الجماعي: الفرق المنظمة والمحفزة قادرة على تحقيق أكثر مما يمكن لمجموعة من الأفراد تحقيقه. يستمتع الأفراد بالانضمام إلى الفرق ويعملون بشكل مشترك بكفاءة. المنظمة الناجحة تعرف كيف تستفيد من فرق العمل الفعالة.

ج. القانون والنظام: المنظمة الناجحة تطبق وتدير نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات بالاحترام. يسود العدل في هذه المنظمة ويتم التعامل مع الجميع بنفس القواعد. (بوزيدي، بدون سنة نشر،

الصفحات 28-30)

4.7. إدارة البيئة :

تعمل المنظمات في بيئة متعددة الجوانب، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويجب أن تتكيف مع تلك البيئة. المنظمة تحتاج إلى معلومات من البيئة لاتخاذ قرارات صائبة وتطوير استراتيجيات للدفاع عن مصالحها والاستفادة من الفرص ومعرفة نقاط ضعف منافسيها. إدارة البيئة تتضمن قيم فرعية وهي:

- أ. الدفاع: يتعلق بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية وتطوير استراتيجيات لمواجهة الأخطار، ويتضمن تحديد الخطر وجمع المعلومات حول البيئة وإعداد برامج للتدريب ومواجهة الأزمات.
- ب. التنافس: يشمل المنافسة الداخلية والخارجية، حيث يعمل كل فرد أو وحدة إدارية على تحقيق أهدافه الخاصة وتحسين الأداء. يتطلب التنافس التخطيط الدقيق وتشجيع المنافسة الإيجابية.
- ج. استثمار الفرص: المنظمة الناجحة تبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتستثمر فيها لتحقيق أفضل النتائج. هذا يتطلب هيكل تنظيمي مرن وقدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع. باختصار، المنظمات تحتاج إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحتاج إلى استراتيجيات الدفاع والتنافس واستثمار الفرص لتحقيق النجاح. (سالم جبار، 2022، الصفحات 35-36)

8. مصادر القيم التنظيمية

تتأثر قيم الفرد بمصادر متعددة وتختلف حسب البيئة الاجتماعية والزمانية التي يعيش فيها. وأهم مصادر القيم هي:

الدين: حيث يوفر الدين السماوي مصدرًا غنيًا للقيم للأمام في مختلف العصور. في الإسلام، يعتبر العمل الجيد والإتقان من القيم المهمة، كما يحث على عدم الغش ويعتبر النزاهة جزءًا من القيم الإسلامية.

الأسرة: هي مصدر آخر لتكوين قيم الفرد، حيث يتعلم الفرد قيمه الرئيسية من والديه. يكون الوالدين قدوة للطفل، ومن خلال تربيتهم يكتسب الفرد توجهاته وعاداته الاجتماعية. لذلك، يعتبر الدور الذي تلعبه الأسرة في تشكيل قيم الأطفال أمرًا حيويًا ومهمًا. (لحميدي، 2014-2015، صفحة 17)

المجتمع: تؤثر البيئة الاجتماعية على الفرد من خلال عدة عوامل، مثل الأصدقاء وزملاء العمل والمدراء، والجماعات التي ينتمي إليها في المنظمات. ولذلك، تولي المنظمات الحديثة

اهتمامًا بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الشخصية عند تنفيذ مشاريعها، وتكون مراحل التنشئة التنظيمية عبارة عن:

1. المرحلة الأولى: تبدأ قبل دخول الموظف إلى المنظمة، وتشمل الحصول على معلومات عن حياة المنظمة.

2. المرحلة الثانية: بعد دخول الفرد إلى المنظمة، يسعى للمشاركة والتفاعل في جماعة العمل.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقرار، حيث يجب توفير حلول لمشاكل الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل.

المؤسسات التعليمية والتدريبية: تلعب دورًا حيويًا في تشكيل قيم الأفراد وتغيير مفاهيمهم ومعتقداتهم. يعتبر التعليم الأساس في تحقيق التغيير وبناء قيم جديدة للأفراد. على سبيل المثال، يعزى النجاح الاقتصادي الياباني إلى الاهتمام الكبير بالتعليم ودوره في بناء الأفراد والمنظمات. **وسائل الإعلام والاتصال:** تلعب دورًا أساسيًا في نشر القيم الجيدة وتعزيز التطور الاجتماعي والحضاري. تساهم في دعم القيم التي تعزز التقدم ومكافحة القيم التي تعرقله. كما تلعب دورًا هامًا في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي التي تتناسب مع ظروف الحياة، وذلك من خلال استخدام أساليب مباشرة أو غير مباشرة لتحقيق أهدافها.

يمر تبني القيم وتحويلها إلى سلوك بثلاث مستويات:

أ. المستوى العقلي المعرفي: يتضمن اختبار القيم وفهم مزاياها والافتتاح بها وبأهميتها في سياق التنظيم.

ب. المستوى الوجداني النفسي: يتضمن تقدير القيم والاعتزاز بها والدفاع عنها. يشمل الشعور بالسعادة عند ممارسة هذه القيم وإعلان الالتزام بها.

ج. المستوى السلوكي الإدراكي: يركز على ترجمة القيم إلى معتقدات وقناعات يتم تطبيقها وممارستها في السلوك والأفعال التي تتوافق مع مفهوم القيم.

باستخدام وسائل الإعلام والاتصال، يمكن تعزيز هذه العملية وتسهيل اعتماد القيم وتحويلها إلى سلوك فعلي في المجتمع.

(الحميدي، 2018، الصفحات 18-19)

الخبرات السابقة والتجارب: التي يمر بها الأفراد تلعب دوراً هاماً في تشكيل مجموعة القيم لديهم. تتجلى أهمية الخبرة الشخصية في الأحكام التي يصدرها الفرد والأوزان التي يعطيها للأمور التي واجهها في حياته. على سبيل المثال، يتشكل لدى الشخص الذي مر بتجارب قاسية قيم تجاه الصعاب والتحمل، ويستخدمها في تقييمه للأمور واتخاذ قراراته. بالإضافة إلى ذلك، فإن الجماعة التي يعمل الشخص فيها تؤثر بشكل كبير على سلوكه. وكما تؤثر الجماعة على الفرد، يؤثر الفرد بدوره على الجماعة، وبالتالي يكون هناك تأثير متبادل بين العامل وبقية أعضاء الجماعة. يتم تحديد مصدر القيم من قبل جماعة العمل أو فريق العمل نفسه، وترتبط هذه القيم بالعمل وظروفه، وليست بالقيم الأخلاقية الاجتماعية العامة. مع مرور الوقت، تتشكل تقاليد وقيم خاصة بجماعة العمل وتفرض على أعضائها. (زغبة ، 2016-2017، الصفحات 28-29)

القيم التنظيمية هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في البيئة التنظيمية. تعتبر القيم التنظيمية جزءًا هامًا من ثقافة المنظمة وتساهم في توجيه القرارات والتصرفات وتعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء.

تشمل القيم التنظيمية مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تحظى بالتقدير والاحترام داخل المنظمة. قد تشمل هذه القيم التنوع والاحترام والنزاهة والتفاني والتعاون والابتكار والجودة والتميز والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وغيرها.

تعتبر القيم التنظيمية دليلاً لسلوك الأفراد داخل المنظمة وتوجههم في تحقيق أهداف المؤسسة. إن تبني القيم التنظيمية الصحيحة يساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية تعزز التعاون والابتكار والاستدامة. وتلعب القيم التنظيمية أيضاً دوراً في جذب واحتفاظ الموظفين الملتزمين والموهوبين وفي تعزيز سمعة المنظمة في المجتمع.

الفصل الثالث:

جمود الأرواء

تمهيد:

تتوجه المؤسسات والمنظمات في بيئات الأعمال الحالية إلى تبني إدارة الجودة، كنهج للوصول إلى رضا عملائها وتعظيم أرباحها وحصصها السوقية في مختلف القطاعات، ويعتبر الأداء أحد أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات والمنظمات نظراً لأهميته الكبيرة، الأمر الذي دعا تلك المؤسسات والمنظمات إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم جودة الأداء.

1. مفهوم الجودة

- **التعريف اللغوي:** معجم الوجيز: يشير معجم الوجيز إلى أن معنى الجودة يفيد صيرورة الشيء جيداً، والجودة تدل على الحسن أو الكرم إذ يقال جودة الثوب أي حسنه وجماله، ويقال جواد أي سخي وكريم.

معجم لسان العرب: يرى ابن منظور أن كلمة الجودة من (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاز الشيء جودة أي صار جيداً، وحدث الشيء فجاد والتجديد مثله، وقد جاد جودة، وأجاد أي أتى بالجديد من القول والفعل. (موفق، 2015-2016، صفحة 28)

- **التعريف الاصطلاحي:** طورت فكرة تطبيق الجودة من خلال مفاهيم مختلفة وتوجهات إدارية. بدأت بفكرة الإدارة العملية التي تأسست على مبادئ التخصص وربط الأجر بالإنتاج والفصل بين الإدارة والعاملين. ثم تأثرت بالمدرسة السيكولوجية وحركات العلاقات الإنسانية التي ركزت على تحفيز العاملين من خلال رضاهم عن العمل كوسيلة فعالة لتعزيز إنتاجيتهم. وبالتالي، تعتبر الجودة مفهوماً متعدد الأبعاد يعتمد على وجهة نظر الفرد والمجتمع أو المنظمة. تتطلب الجودة خدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم، سواء كانوا داخل المؤسسة أو في المجتمع المحيط. ولتحقيق ذلك، يجب توجيه جميع الموارد البشرية وتبني السياسات والنظم والبنية التحتية لخلق بيئة مواتية للابتكار والإبداع في ضمان جودة المنتج. وبذلك تعرف الجودة حسب آراء الباحثين:

- جابلونسكي (1996) : أسلوب تعاوني مشترك لتنفيذ إجراءات العمل بأسلوب المشاركة بين العاملين و الإدارة بغرض تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال هيئات إدارية متخصصة .
- شال Shall (1996) : مفهوم متعدد الجوانب يتضمن مفاهيم فنية و إدارية وسلوكية واجتماعية من أجل المساواة و الفعالية و الملائمة و القبول و الكفاية في سبيل خدمة العميل.
- (علي عبد الرحيم، 2014، الصفحات 187-188)

صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

- يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

- ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

- ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.

فالمفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب. أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.

- ويراهم آخرون أنها:

1- أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.

2- تطوير أعمدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي

للمنشأة. (محمود عبد الفتاح، 2012، الصفحات 14-15)

تهدف الجمعية الأمريكية للجودة (The American Society for Quality) إلى تمثيل الخصائص الشاملة لأي كيان، حيث يتميز بقدرته على تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية. يجب أن يكون فريق إدارة المنظمة على دراية بأن إدارة الجودة الشاملة تكمل إدارة المؤسسة الحديثة .

ببساطة، يعني الجودة أن يتم أداء العمل بشكل صحيح بطريقة تلي متطلبات العميل، سواء كان مستهلكًا لسلعة أو متلقيًا لخدمة. يشعر مقدمو السلع والخدمات بالفخر بعملهم وبالمنتجات والخدمات التي يقدمونها. (د. مدحت و ياسمين مدحت، 2017، الصفحات 241-242)

في المجال الاقتصادي، يعرف مفهوم الجودة بأنه قياس درجة تقدير المستهلك (أو المندوب عنه) لموضوع الاستهلاك. إنها تقييم تحكيمي لخصائص المادة، سواء كانت مادية أو رمزية (مثل النظام القانوني، السلعة، الخدمة أو أي منتج)، وتعكس إلى أي مدى يتحقق المعيار أو المعايير التي وضعت لتحديد مزاياه أو عيوبه. يمكن تحديد مستوى الجودة باستخدام معيار واحد أو أكثر، وذلك يعتمد على السياق وطبيعة التوقعات. (بلول احمد و علة عائشة، بدون سنة نشر، صفحة 172)

2. خصائص الجودة

- الجودة تعني التمسك بالمعايير العالية بغض النظر عن التناقضات بين الإداريين.
- الجودة تركز على تحقيق الأداء الصحيح من خلال تنمية القدرات العقلية العالية وتشجيع التفكير الابتكاري والنقدي.
- الجودة تعني الانسجام مع الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.
- الجودة تشير إلى عملية تحويلية تعزز العامل من خلال تنمية قدراته العقلية ليصل إلى مستوى أعلى يمكنه من النظر النقدي في نفسه وخبراته.

3. مبررات تطبيق الجودة

لعل من أبرز المبررات التي تدعو المؤسسات لتطبيق الجودة ما يلي:

- تحسين مستوى الأداء بشكل مستمر.
- السيطرة على المشكلات الإدارية وتقليل تأثيرها.
- إدارة التغيير بطريقة منهجية والتعامل مع نتائجه بشكل مفتوح.
- التغلب على تحديات السوق العالمية وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية.
- استغلال طاقة أعضاء الإدارة بشكل فعال وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- المراجعة المستمرة للأهداف والبرامج والخطط والعمل على تحسينها وفقاً للخطط الاستراتيجية.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع بمعايير جودة عالية والتصدي للمشكلات بخطط طموحة.
- تجديد الثقافة التنظيمية. (د. طارق عبد الرؤوف، 2014، الصفحات 22-23)

4. أبعاد الجودة

قبل أن نبدأ في تحديد أبعاد الجودة، يجب علينا توضيح معنى المصطلح. تعتبر الأبعاد هي المجموعة من العناصر التي تستند إليها المؤسسة عند بناء برامج جودة الحياة المهنية. وتعد هذه الأبعاد الأساس لتحقيق وتجسيد هذا المفهوم في الواقع وتلبية التوقعات المرجوة من تلك البرامج.

جودة الأداء

من بين الأبعاد التي يتم تناولها لتحديد الجودة، يتم تحديد محورين رئيسيين: البعد المادي والبعد الإنساني. يختلف تفسير هذا المفهوم بين الأفراد حسب مستوياتهم، وأعمارهم، وأجناسهم، ووظائفهم. ويمكن تنظيم هذه الأبعاد من خلال المحاور التالية:

- **نوعية العلاقات الاجتماعية:** تشمل الاعتراف بالعمل، والاحترام، والاستماع للاهتمامات، واحترام الزملاء، وتنظيم أوقات العمل، والاتصالات، والحوار الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - **نوعية منظمة العمل:** تشمل نوعية تعليمات العمل، وقدرة المنظمة على تقديم الدعم والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، ومسار التقدم المهني، والعقبات والصعوبات، والإرهاق في العمل، وحماية الموظفين من المخاطر المتعلقة بالعمل.
 - **الإنجاز والتطور المهني:** تشمل المكافآت، والتدريب والتطوير، والحقوق المكتسبة، وتطوير القدرات، وضمان المسار المهني.
 - **التوافق بين حياة العامل وساعات العمل:** يتعلق بالتوازن بين واجبات العمل وحياة العامل.
- (د. تواتي، 2022، صفحة 492)

5. فوائد الجودة

يمكن أن تحقق الجودة من الفوائد منها:

- **تخفيض التكاليف:** تعتبر جودة التكلفة معيارًا حاسمًا في جميع الأعمال التكلفة، سواء كانت في تقديم الخدمات أو تصنيع المنتجات. وتشمل التكاليف الوقائية، والتكاليف التقييمية، وتكاليف تلبية متطلبات العملاء، وتكاليف الخسائر الفرصية، وغيرها. تحقيق الأمور بشكل صحيح في المرة الأولى يقلل من الأشياء التالفة أو الحاجة لإعادة العمل، وبالتالي يقلل من التكاليف. يجب أن يتم حساب تكلفة الجودة للمنتج التعليمي مسبقًا،

جودة الأداء

حيث يمكن أن يؤدي السعي لتحسين جودة المنتج التعليمي في الجامعة إلى زيادة كبيرة في التكاليف.

- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام:** تركز الإجراءات المطبقة لتنفيذ الخدمات على تحقيق الأهداف ومراقبتها، ونتيجة لذلك قد تكون هذه الإجراءات طويلة ومعقدة في بعض الحالات.

- **تحقيق الجودة:** من خلال تطوير الخدمات وفقاً لاحتياجات العملاء ومتطلبات سوق العمل. إهمال الجودة يزيد من الوقت المطلوب لإنجاز المهام ويزيد من أعمال المراقبة، مما يؤدي إلى زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات.

- **زيادة الكفاءة:** يساعد نظام إدارة الجودة على تدريب الموظفين على التفكير الناقد لتحليل المشكلات، وتحديد المسؤوليات وتنفيذ العمل، وتصحيح الأخطاء وتحديد المشكلات، والمشاركة في إيجاد حلول لها. (د. طارق عبد الرؤوف، 2014، الصفحات 24-25)

6. أهداف الجودة:

يتم تحديد الأهداف كجزء من عملية التخطيط لتحقيق النتائج المطلوبة في وقت محدد. يتم تقسيم الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى، وتحدد الإدارة العليا للمؤسسة. يمكن وضع الأهداف للخروج من وضعية الحالة القائمة أو للتحكم فيها. هناك أسباب متعددة تدفع المؤسسة لتحديد الأهداف للخروج من وضعيتها القائمة، ومن بين هذه الأسباب:

- الرغبة في تحقيق والتمسك بزيادة الجودة.
- تحديد فرص لتحسين الربحية من خلال استخدام منهجيات الموافقة على الاستخدام.
- فقدان حصة في السوق بسبب عجز على المنافسة.
- وجود مصادر متعددة للمشاكل والشكاوى والمرتجات والرغبة في تقليل هذه المتاعب، وكذلك تقليل المصروفات الخارجية في التعويضات وقطع الغيار وإصلاحات...

- تحديد مشاريع تؤدي إلى تقليل التكاليف الداخلية مثل تحسين معدل الهدر والمرتجع وإعادة الفحص والاختبار.
- معالجة القصور في التعامل مع المستهلك والمورد والجهات الخارجية الأخرى.
- معالجة تدهور روحية العاملين وتحسين الحوافز المادية والمعنوية.
- الأهداف المتعلقة بالخروج من الوضع القائم لا تقتصر على الجوانب المادية فقط التي يمكن قياسها عددياً مثل الدخل والتكاليف، بل يمكن أن تتضمن أيضاً موضوعات أخرى مثل برامج التدريب للعاملين، وخطط ترتيب الموردين، ودليل لمعالجة شكاوى العملاء، وتحسين كفاءة فريق الجودة، وإعداد تقرير مفصل عن تنفيذ معايير الجودة.. (د. الصيرفي، 2014، صفحة 22)

7. مفهوم الأداء

يعتبر مصطلح الأداء محل اهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ومع ذلك يواجه تعريفه بعض الالتباس والغموض بسبب تباين آراء المفكرين. لغوياً، يعود أصل كلمة "الأداء" إلى الترجمة الإنجليزية "To perform"، والتي مشتقة بدورها من الكلمة الفرنسية "Performance" وتعني تنفيذ مهمة أو أداء عمل معين. يمكن تعريف الأداء بأنه "الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها وتحكمها في تكاليفها وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة". (يوسف عبد الرحمان، 2013-2014، صفحة 37)

يعرف أحمد صقر عاشور الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يشكل عمله، ويمكن تحديد ثلاثة أبعاد جزئية لقياس أداء الفرد وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. يعود أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية، وقد أعطت اللغة الإنجليزية له معنى محدد يعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة أو القيام بفعل يساهم في تحقيق الأهداف. من الناحية الإدارية، يعتبر الأداء القيام بالمسؤوليات والواجبات وفقاً للعمل المفروض من الموظف الكفاء

المدرّب. ويمكن تعريف الأداء أيضًا كسلوك يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويدعمها، ويتم تعزيزه ودعمه من قبل إدارة المنظمة من خلال التدريب لضمان الجودة والنوعية. (د. حمّاش،

2020، صفحة 96)

تعددت تعريفات الأداء من قبل الباحثين، حيث يتم تحديده عمليًا كطريقة الأداء وملاحظة العمل، ويمكن تعريفه كمخرجات العمل الفعلية أو ما يبقى في نهاية العمل. يعرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية والواجبات وفقًا للعمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء المدرّب. يشير الأداء الوظيفي إلى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يشكل عمله خلال فترة زمنية محددة. (بوخلوة و قمو، 2016، الصفحات 167-168)

الأداء يمثل النتائج النهائية لأنشطة المنظمة التي تحققت عن طريق تنسيق مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة. يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف المرسومة وكيفية استغلال الموارد المتاحة بشكل مثلى. (يوسفي عبد الرحمان، 2013-2014، صفحة 37)

8. أهمية الأداء:

يتزايد الاهتمام بموضوع الأداء في جميع المجالات نظرًا لأهميته كعامل رئيسي للنجاح على جميع المستويات، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة. بالنسبة للعاملين، يعكس أدائهم الجيد أداء المنظمة التي يعملون فيها، ويمثل قدرتهم على أداء مهامهم الحالية ومستقبلية. لذا، ينبغي أن يولي الفرد اهتمامًا لأداء عمله، حيث يترتب عليه زيادة الفاعلية واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتقدمه الوظيفي ومكافآته المادية.

الأداء الفردي يرتبط بالحاجات الأساسية للفرد، مثل الاستقرار في العمل وتحقيق الذات. بالاهتمام بأداء العمل وتطويره، يمكن للفرد تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية ونفسية مهمة. يتطلب ذلك وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء، حيث يتقاضى الفرد أجرًا ومرتبًا مقابل أدائه.

جودة الأداء

باختصار، يتضح أن اهتمام الفرد بأدائه وسعيه لتطويره يساعده على تحقيق العديد من الأهداف ذات الصلة، بما في ذلك الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. بالنسبة للمنظمة، يحتل موضوع الأداء مكانة مهمة وألوية بالنسبة لكل مسؤول فيها. يعتبر الأداء عاملاً مهماً يستخدم في تقييم المنظمة وفعاليتها، سواء كان المسؤول يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك، يولي المسؤولون في المنظمات اهتماماً كبيراً بأداء العاملين فيها. فالأداء ليس مجرد انعكاس لقدرات ودافعية كل فرد، بل هو انعكاس لأداء المنظمة بأكملها وفعاليتها. يتمحور الاهتمام بالأداء في أي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح والتقدم، حيث يعتبر الأداء الناتج النهائي لمجموع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة بشكل عام.

باختصار، يمكن القول إن الأداء يحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمات، حيث يعكس فعالية المنظمة ويستخدم لتقييمها، ويعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها الفرد أو المنظمة.

(صباط، 2016-2017، صفحة 51)

9. العوامل المؤثرة في الأداء

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء.

باختصار، العوامل الخارجية هي المتغيرات والقيود التي تؤثر على أداء المؤسسة وتحتاج إلى التكيف معها. تشمل هذه العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والقانونية، وتختلف في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء .

العوامل الداخلية هي المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية وتؤثر على أدائها. يمكن للمسير أن يتحكم في هذه العوامل ويجري تغييرات فيها لزيادة تأثيرها الإيجابي أو تقليل تأثيرها السلبي. تتميز هذه العوامل بتعددتها وتشابكها وتباين درجة تأثيرها وقابلية التحكم فيها. تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين: العوامل التقنية والعوامل البشرية.

العوامل التقنية تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة ونسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال وتصميم المؤسسة ومنتجاتها ومواد الإنتاج وتوافقها مع رغبات المستهلكين. العوامل البشرية تشمل التركيبة البشرية للمؤسسة ومستوى تأهيل أفرادها وتوافق مؤهلاتهم مع التكنولوجيا المستخدمة وأنظمة المكافآت والحوافز والعلاقة بين العمال والإدارة ونوعية المعلومات.

يظل مجال العوامل المؤثرة في الأداء واسعًا وغير قابل للتحديد والتحكم، ولكن الدراسات تشير إلى أن أهم العوامل تأتي من داخل المؤسسة نفسها قبل البيئة المحيطة بها. (يوسفي عبد الرحمن، 2013-2014، الصفحات 49-50)

تنوع العوامل المؤثرة في أداء العاملين وتختلف حسب مصادرها ومدى تأثيرها. يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل شخصية وعوامل خاصة بالمنظمة.

- العوامل الشخصية: تشمل الخصائص الشخصية التي يحملها الأفراد عند دخولهم المؤسسة وتؤثر على سلوكهم. قد يكون من الصعب على المديرين التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها بالشكل الصحيح. تشمل هذه العوامل الشخصية الفردية والدوافع وعملية التعلم والإدراك.
- الشخصية: تؤثر الشخصية الفردية على جهد العامل ونوعية أدائه وقراراته المتعلقة بالعمل وبقائه فيه.

جودة الأداء

- الدوافع: تعتبر الدوافع الداخلية عوامل تؤثر في سلوك العاملين وتحدد أفعالهم وقراراتهم، ويمكن أن تكون هذه الدوافع مكتسبة أو غير مكتسبة.
 - التعلم: يؤدي التعلم إلى تغيير نسبي في سلوك العامل نتيجة للخبرة، ويمكن أن يكون هذا التغيير إيجابياً أو سلبياً بالنسبة للمنظمة.
 - الإدراك: تتأثر الأفراد في المنظمات بمختلف المحفزات الحسية والإثارات في بيئة العمل، وقد تؤثر هذه العوامل على إدراك العاملين وتنبؤ بسلوكياتهم.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن تأثير العوامل الموجودة في بيئة العمل على إدراك العامل والتنبؤ بسلوكهم. (سويسي، 2012-2013، صفحة 93)
- الانتماء: يشير إلى أهمية العلاقات الصادقة بين العاملين في تعزيز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. يعزز الانتماء التوحد في الفريق وتشارك الإدراك بين الأفراد فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وفلسفتها، مما يساهم في تحقيق صورة أفضل للمستقبل.
 - القابلية: يعكس اختلاف الأفراد في الأداء والقدرة على إنجاز المهام المطلوبة في العمل. يعنى بتنوع القدرات والمهارات بين العاملين، حيث يمتلك كل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف. وبالتالي، تختلف قابلية الأفراد في تنفيذ المهام المختلفة في العمل، ويتعلق تقدير القابلية بتقدير الفرد لطاقته الحالية للقيام بمهام محددة.

2. عوامل خاصة بالعمل:

- الرضا عن العمل: يشير إلى أهمية رضا العامل عن عمله وتأثيره على أداء العمل ومعدلات الغياب. الدراسات تشير إلى أن عدم الرضا يؤثر سلباً على معدلات الدوران والغياب في المؤسسات. الرضا عن العمل يعكس اتجاهات الفرد وتحقيق طموحاته وأهدافه، ويعزز استقراره والبقاء في المؤسسة.

▪ ضغوط العمل: تشير الدراسات إلى أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى زيادة قابلية العامل وأداءه. الضغوطات المناسبة تعزز الارتياح وتزيد من قوة وسرعة الأفراد في العمل.

▪ الإشراف: يهدف إلى مساعدة العاملين على فهم أنفسهم وبيئتهم وتحسين استغلالهم لها، مما يؤدي إلى نجاح أداء العمل. يشمل دور المشرف توفير التوجيه والتواصل الجيد مع العمال، مما يخلق جوًا من الرضا والارتياح في بيئة العمل. (سويسبي، 2012-2013،

صفحة 94)

3. العوامل التنظيمية:

▪ القيادة: تؤثر القيادة على العاملين وأدائهم، وتعد من أهم العوامل في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية. يجب أن يتحلى القائد بالصفات والمميزات التي تحفز العاملين وتعزز تحسين أدائهم.

▪ تصميم الوظائف: يهدف إلى وضع تصميم يتناسب مع محتوى المنصب ومتطلبات المهام المطلوبة ومهارات واحتياجات العامل، لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء التنظيمي.

▪ نظام الحوافز: له تأثير كبير على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل، وربط المكافآت بالأداء يعد أمرًا أساسيًا في المنظمات. يمثل الحوافز أهمية أيضًا على المستوى الفردي.

▪ المواطنة التنظيمية: يشير إلى السلوك غير الاعتيادي الذي يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة. المؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتجاوزون متطلبات العمل ويقومون بأعمال إضافية ويظهرون مواطنة تنظيمية عالية، مثل تقديم التقارير البناءة وتقديم المساعدة لزملائهم واحترام القواعد والتعليمات. (سويسبي، 2012-2013، الصفحات

95-96)

10. كيف يتكون الأداء

يقصد بـ :

- السلوك: تصرفات الفرد في مواقف الحياة المختلفة.
 - الأداء: فهو السلوك الوظيفي الهادف.
 - ويمكن أن يقسم الأداء بصفة عامة إلى قسمين :
 - الأداء الظاهري: مثل الكلام والحركة، وهو ما يمكن أن يلحظه المحيطون بالفرد.
 - الأداء الداخلي (الباطني): مثل التفكير والتخيل والتصور، وهو ما لا يمكن ملاحظته من المحيطين بالفرد.
- ولكن.....

• لماذا يؤدي الإنسان بهذه الطريقة؟

- هل يؤدي الفرد بهذه الصورة دائها، أو أن هذا الأداء مرتبط بظروف معينة؟

• كيف يمكن تغيير الأداء؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة، يعني التحري عن أسباب الأداء، بحيث تستطيع التعرف على أسباب كل تصرف، أو مظهر سلوكي.

وقد يكون السبب شعوريا، أي يدركه الفرد، وقد يكون لا شعوريا، أي لا يدركه الفرد. (د. محمد

عبد الغني، 2016، صفحة 17)

وسواء كان الأداء ناتجا عن الشعور، أو اللاشعور، فمن الأهمية معرفة الأسباب الموجهة لهذا الأداء. وهذه عملية هامة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري.

وبصفة عامة فإن السلوك الإنساني، هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد، ونشأته والموقف الذي يوجد فيه.

وأداء الفرد لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به .

والقوى الداخلية المحركة لأداء الفرد تتأثر بالعديد من العوامل :

- العوامل الوراثية.

- العوامل البيئية.

- الثقافة التي ينشأ في ظلها.

- نوع التعلم والخبرات المكتسبة.

وفي مجال البحث عن العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني سوف يقودنا البحث إلى التحدث في موضوعين:

- السلوك اللفظي أو الفعلي.

- الفروق الفردية.

1 - السلوك اللفظي أو الفعلي Verbal or Action Behavior

- السلوك اللفظي: يشير إلى الألفاظ التي يستخدمها الفرد في مختلف المواقف التي يواجهها.
- السلوك الفعلي: يشير إلى التصرفات التي يقوم بها الفرد نتيجة لتلك المواقف.
- إدارة الأداء: تركز على التصرفات الفعلية التي يقوم بها الفرد في تفاعله مع المواقف، وعلى الرغم من أنها تهتم بالسلوك اللفظي إلا أن التركيز الأساسي يكون على التصرفات الفعلية.
- العلاقة بين السلوك اللفظي والسلوك الفعلي: يعتبر توافق السلوك اللفظي مع السلوك الفعلي أحد المشكلات الشخصية التي تؤثر على الأداء. على سبيل المثال، عندما يُطلب من المرؤوسين حضور العمل مبكرًا ولا يقوم المشرف بذلك، فإن عدم التوافق بين السلوك اللفظي والفعلي يؤثر على مصداقية الأداء أمام الآخرين.

- توافق السلوك اللفظي والفعلي يجعل الأداء قويًا وصادقًا ومقنعًا للآخرين

2- الفروق الفردية Individual Differences

- يوجد تشابه في السلوك الإنساني، ولكن هناك أيضًا فروق بين الأفراد في مميزاتهم وخصائصهم الفردية.
- تلك الفروق ذات أهمية كبيرة للإدارة، حيث يمكن استخدامها لتحفيز العاملين بالتعامل معهم بطرق تتناسب مع قدراتهم الفردية.
- إهمال الفروق الاجتماعية والثقافية بين الأفراد يؤدي إلى آثار سلبية على الفرد والمجتمع.
- تجاهل المميزات الفردية يؤدي إلى عدم الاستفادة من قدرات الفرد وخلق جو من العداء والكراهية وانخفاض الروح المعنوية.
- تعود الفروق الفردية إلى العوامل الوراثية والبيئية، وتتأثر العوامل الوراثية بالتفاعل مع العوامل البيئية.
- الأداء الوظيفي المميز يتطلب توافقًا مع البيئة التنظيمية والوظيفية. (د. محمد عبد الغني، 2016، صفحة 20)

3- تكوين الشخصية Personality Formation

- يمتلك الإنسان قدرات من صنع الخالق، وتطويرها يعتمد على الخبرات التي يكتسبها طوال حياته.
- يتعرض الإنسان لنوعين من الخبرات: الخبرة العامة التي يشترك فيها الأفراد في ثقافة مشتركة، والخبرة الفردية التي تختلف من شخص لآخر.
- يمكن التنبؤ بالسلوك في إطار اجتماعي معروف، مثل سلوك الحضور في اجتماع عام.
- الظروف الثقافية تؤثر على المجموعة وتجعلها تتميز بصفة عامة، ولكن الشخصية الفردية لكل فرد تختلف ولا تتوافق بنفس القدر.

- يتأثر الفرد بالتأثير الثقافي من أشخاص لا يتفقون في كل قيمهم واتجاهاتهم، ولكل فرد خبرات فردية ليست لدى الآخرين.
- يتفاعل كل فرد بطريقة مختلفة مع الضغوط الناتجة من البيئة التنظيمية المحيطة به.
- الفروق الفردية في السلوك والأداء يمكن أن تكون بيولوجية، كمثال اختلاف سلوك الأخوة في نفس المنزل.

4- سلوكيات الأفراد والتفاعل بين الفرد والموقف:

الموقف يلعب دورًا هامًا في تحديد السلوك، وأداء الفرد في موقف معين يعتمد على سمات الموقف وفهم الفرد له والتجارب السابقة التي مر بها. السلوك في المواقف المشابهة أو المتكررة يكون ثابتًا ومستقرًا، بينما يتحدد السلوك في المواقف المتجددة بناءً على خصائص هذه المواقف. يمكن تحديد بعض العناصر التي تؤثر في الأداء المتوقع للفرد في موقف معين، مثل القدرات الذهنية والعقلية والمهارات الاجتماعية والقدرات المعرفية والقواعد التي تحكم السلوك. تتفاعل هذه العناصر مع ظروف الموقف لتحديد سلوك الفرد فيه. الدراسات السلوكية أظهرت تنوع السلوك بين الأفراد المختلفين في نفس الموقف بناءً على اختلاف الشخصية والخصائص والبيئة. (د. محمد عبد الغني، 2016، الصفحات 21-22)

11. معايير تقييم الأداء

تخضع عملية تقييم أداء الموظفين لمعايير أساسية وضرورية للتأكد من ملاءمة إجراءات التقسيم بصفقتها عملية إدارية لتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة وتتخذ هذه المعايير أحد الشكلين الآتيين:

- **المعايير الكمية:** والتي يمكن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة وساعات العمل.
- **المعايير غير الكمية:** وهي المعايير التي لا يمكن قياسها بالأرقام والنسب مثل زيادة دافعية الموظفين،

وتشتمل نماذج قياس الأداء على عناصر أساسية منها

- **درجة المعرفة بالعمل ومطالبه:** ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات وكيفية أدائه.
- **كمية الإنتاج:** تشمل مدى تغطية العامل لمسؤولياته الوظيفية من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة
- **جودة الإنتاج:** يشمل هذا العنصر مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد العمل وقواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.
- **التعاون:** يقيس هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء كانوا من المنظمة أو خارجها. (بوخلوة و قمو، 2016، الصفحات 176-168)

12. مفهوم جودة الأداء

عرف البيلاوي جودة الأداء بأنها الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من (مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة إستراتيجية ومعايير ومواصفات...إلخ)، بحيث تسهم جميعا في السعي إلى تحقيق هدف المنظمة التي يركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك اخير. (د. طمعة، دون سنة نشر، الصفحات 145-146)

و عرفت جودة الأداء بأنها: " هي مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، ويعد توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث أمرا ضروريا". (غول، 2013-2014، صفحة 9)

وعرفها عليومات(2008) بأنها: "مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالمدخلات أو العمليات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال الاستخدام

الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملائمته لهذه الإمكانيات".

(القطبي و أوباجي، 2020، صفحة 143)

13. النظريات المفسرة لجودة الأداء

أولاً: العلاقات الإنسانية

– نشأة العلاقات الإنسانية

تعود العلاقات الإنسانية إلى فترة مبكرة في تاريخ الإنسانية، حيث بنيت على المودة والمحبة بين الذكر والأنثى. تشجع الرسالات الدينية على العلاقات الإنسانية الطيبة وتحت على مكارم الأخلاق وحسن التعامل. في عام 1800م، رفض روبرت اوين تشغيل الأطفال وعمل على تحسين ظروف العمل والعمال، مما يعتبر بداية للاعتراف بالقيم الإنسانية في العلاقات. في عام 1835م، أعرب أندرو آر عن الاعتراف بالعلاقات الإنسانية في كتابه "فلسفة الإدارة"، حيث أكد على ضرورة الاهتمام بالإنسان وتقديم الدعم والرعاية الصحية. تلك الأفكار كانت ثورية في ذلك الوقت ولم تلق قبولاً من رجال الأعمال.

مع التطور الصناعي، زاد حجم المنظمات والمؤسسات وتعددت التخصصات والمسؤوليات، مما أدى إلى انقطاع العلاقة بين العامل وصاحب العمل. في القرن التاسع عشر، ظهرت هزات في سلوك العمال وكان السبب المفهوم هو رغبتهم في زيادة الأجور. في القرن العشرين، بدأ العلم يبحث في العلاقات الإنسانية، وظهرت حركة الإدارة العلمية التي أهملت المشكلة الإنسانية. بعد الحربين العالميتين، ظهرت الحاجة إلى زيادة التعاون بين أصحاب المصلحة والعمال. تطورت فرعاً جديداً من المعرفة العلمية وهو العلاقات الإنسانية، ويرى البعض أن ماري باركر فوليت هي رائدة في هذا المجال، ولكن التون مايو أصبح أكثر شهرة بعد تجربة هوثورن.. (د. محمد بن عايد، 2005، الصفحات 29-32)

– التون مايو وتجارب هاثورن:

تعود نشأة نظرية العلاقات الإنسانية إلى تجارب التون مايو وزملائه في جامعة هارفارد في عام 1927. دعت شركة وسترن الكتريك مايو وزملائه لدراسة عوامل تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع. تمت الملاحظة والتركيز على الظروف الفيزيائية مثل الضوضاء والإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتأثيرها على الأداء والفاعلية. تم إجراء تجارب ميدانية لمدة خمس سنوات متصلة لدراسة هذه العوامل وتأثيرها على العمال والمصانع، ونظرا لأهمية هذه التجارب نوجز مراحلها في الآتي:

• المرحلة الأولى: ركزت هذه المرحلة على: (د. سلاطينية، 2004، صفحة 32)

قامت تجارب التون مايو وفريقه بقياس إنتاجية خمسة عاملات في إنتاج أجهزة التليفونات. تم عزل العاملات في غرفة معينة مع ظروف فيزيائية مشابهة لتلك في الشركة. قام مايو بتغيير بعض عوامل العمل وأجرى تعديلات على فترات الراحة ووجبات الغذاء وساعات العمل. وجد أن الإنتاج زاد بغض النظر عن تلك التغييرات في الظروف الفيزيائية. واستطاع مايو تفسير هذا الزيادة بسبب وجود روح الفريق والتعاون والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملات. في المرحلة الثانية من التجارب، أُجريت مقابلات مع جميع العاملات في المصنع، بلغ عددهن 20,000. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، ومنها:

1. أن الاتجاه نحو الإشراف في الخط الأول (الاتصال المباشر مع العاملات) يؤثر على روحهن المعنوية وإنتاجيتهن أكثر من الخطوط الأخرى للإشراف
2. تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقاتهن المتبادلة ساهم في زيادة الروابط الاجتماعية غير الرسمية، وهذا بدوره زاد من الإنتاج بشكل مستمر
3. حدث تعاون بين أفراد مجموعة العمل عند حدوث جزاءات سلبية أو عند مواجهتهن لممارسات إدارية قوية أو قمعية عند تنفيذ الأوامر.

جودة الأداء

• **المرحلة الثالثة:** يتأثر العمل الإنتاجي للعمال بأنواع محددة من الاتجاهات والمشاعر. أظهر فريق البحث أن العمال يقومون بتقييم نوع من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهاتهم في سياق العمل غير الرسمي داخل المجموعة. وبالتالي، يتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة المجموعة الاجتماعية. ونتيجة لذلك، ظهرت تنظيمات غير رسمية داخل المجموعة تفسر مدى قوتها وعلاقتها بالعمل والإنتاجية.

* **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة من الدراسة، تم التركيز على دراسة تأثير التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل. تم التوصل إلى اتفاق غير رسمي بين العاملات لتحديد معايير تتعلق بعملية الإنتاج، حيث يعتبر الزيادة أو النقصان في الإنتاج خروجًا عن التقاليد والأعراف غير الرسمية التي تحتفظ بها المجموعة. وتمارس المجموعة ضغوطًا على الأفراد الذين يخرجون عن هذه القواعد، سواءًا من خلال الضرب أو اللوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية. (د. سلاطينية، 2004، الصفحات 33-34)

- أعمال "لويد وارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية

ركزت دراسة "وارنر" على الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم وأعطت قيمة خاصة لمشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل. استخدمت مفاهيم سوسيولوجية مثل الدور والمكانة والثقافة لتحليل البناء الاجتماعي للمصنع وتحقيق صلة بين المتغيرات الداخلية والخارجية. يعتبر فهما للبناء التنظيمي والحياة الاجتماعية فيه مرتبطًا بفهم الإطار المجتمعي المحيط به. دراسة "وارنر" كانت إسهامًا رئيسيًا في حركة العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي ضمن السياق المجتمعي الشامل. وأدى ذلك إلى التركيز على العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية في دراسة السلوك التنظيمي.

- الاتجاه التفاعلي

ظهر الاتجاه التفاعلي في دراسة الصناعة بفضل إبيوت شابل وكونار أرنسبرج من جامعة هارفارد. على الرغم من اختلافاتهم في دراسة التنظيم، إلا أنهم يؤكدون على أهمية الاهتمام بمشاعر وأفكار الأفراد (العواطف) وتفاعلها مع أنواع الأنشطة التي يمارسونها بالفعل. أسهم جورج هومانز في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية من خلال دراسته للجماعات الصغيرة. في كتابه عن الجماعات الإنسانية، يحلل هومانز سلوك الجماعة بناءً على ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي التفاعل والعواطف والأنشطة. يعتبر هذا النمط من الدراسة تركيزاً على التبادل المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، حيث يتأثر تغيير أحد العناصر بتغيير العناصر الأخرى. (بونوة، 2015-2016، صفحة 93)

- اتجاه التصميم التنظيمي

في السبعينيات وأوائل الثمانينيات، ظهر اهتمام بإعادة تصميم العمل وتحسين نوعية حياة العمل في المجتمعات الصناعية. وتعرف هذه الحركة بحركة التصميم التنظيمي أو المدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة أو مدخل علم النفس التنظيمي. أدت كتابات العديد من الكتاب في هذه المدرسة إلى تأثير واسع في مجال دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وأوروبا في الستينيات. يشمل هؤلاء الكتاب "دوجلاس ماك جريجور" و"رنسيس ليكرت" و"كريس أرجيريس"، وكانوا يؤمنون بأن التنظيمات الرسمية التقليدية قد تسبب آلاماً نفسية للأفراد العاملين فيها، وأنه يمكن تصميم بني تنظيمية أفضل تسهم في تحقيق الذات للعاملين. تعتمد دراسات هذا الاتجاه بشكل كبير على نظرية ابراهام ماسلو في الدافعية، التي تفسر تدرج حاجات الإنسان وتأثير إشباعها على السلوك. تبدأ الحاجات من الفيزيولوجية والأمنية والحب والتقدير، وتصل إلى حاجات تحقيق الذات. ويقترح ماك جريجور وجود وجهتي نظر مختلفتين تجاه الفرد في التنظيم، حيث يقارن بين فرضيات رواد الإدارة التقليدية وفرضيات السلوكيين حول الفرد. (بونوة، 2015-2016، الصفحات 94-95)

النظرية الأولى تسمى "نظرية X" وتعتبر سلبية، بينما النظرية الثانية تسمى "نظرية Y" وتعتبر إيجابية. "ماك جريجور" استنتج أن افتراضات القادة حول الآخرين تؤثر بشكل كبير على كيفية تعاملهم معهم. تتضمن نظرية X أربعة افتراضات سلبية عن الأفراد، مثل عدم حب العمل والحاجة لإجبارهم وعدم رغبتهم في المسؤولية. أما نظرية Y فتشمل أربعة افتراضات إيجابية، مثل حب العمل وقدرة الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الجيدة. "ماك جريجور" اقترح استخدام افتراضات نظرية Y في تصميم المنظمات وتحفيز الموظفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير أعمال تحمل المسؤولية وتطوير علاقات جيدة في المجموعة. يؤكد المقال على أهمية دور المشاركة الفاعلة للأفراد والقيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة واستغلال إمكانات الفرد والجماعة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (بونوة، 2015-2016، الصفحات 95-

(96

- أهداف نظرية العلاقات الإنسانية:

تهدف العلاقات الإنسانية إلى خلق جو مناسب في العمل يسمح للفرد بتحقيق نتائج إيجابية في مجال عمله. تعتبر المدرسة الإنسانية للعلاقات أن العنصر البشري هو الأهم في المنظمة وتسعى إلى تطوير العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء. تحقق العلاقات الإنسانية عدة أهداف مثل تحقيق التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين وتعزيز المسؤولية المتبادلة بينهما. وتحدد أهداف العلاقات الإنسانية حسب كامل محمد المغربي في تحفيز الأفراد للعمل بكفاءة عالية وتعزيز التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المشتركة وتلبية احتياجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

- مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

تشمل هذه المبادئ الاحترام والكرامة الإنسانية، حيث يُحترم كل فرد بغض النظر عن مركزه الوظيفي. تُؤخذ الاختلافات الفردية بعين الاعتبار عند التعامل مع العاملين وتوجيههم وحل مشاكلهم. يتم التركيز على المصلحة المشتركة لتشجيع التعاون والتجمع بين العاملين. تُقدم الحوافز

لتشجيع المشاركة والتعاون، ويُعزز مفهوم الفرد كمحقق لذاته والتحكم الذاتي في أعماله. كما يُعزز مفهوم الفرد الاجتماعي حيث يتطلع إلى العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والانتماء. تلك المبادئ تؤكد أهمية الاهتمام بالعنصر البشري وتأثيره على جودة العمل والإنتاجية في المنظمة.

(مصباح، 2015-2016، الصفحات 63-64)

- الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:

نجم أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1. تشير إلى أن دراسات هاوثورن أجريت في وقت لم تكن فيه مشكلات الصناعة محددة بشكل جيد، وقد تسببت انطباعات العمال المهاجرين في تشويه الصورة الواقعية لظروفهم وعلاقتهم بالمنشآت التي يعملون فيها
2. لم تهتم النظرية بالصراعات الفردية والجماعية داخل المؤسسات ولم تدرس بما يكفي أنماط الاتصال السلبية والإشراف الإداري غير المتخصص .
3. ركزت على الاهتمام بإشباع الاحتياجات داخل المؤسسات وخلق الانتماء وظهور التنظيمات غير الرسمية، دون التركيز على الأبعاد الاقتصادية مثل المكافآت والأجور وتوزيع الدخل والأرباح. تركزت على دراسة التكامل والتوازن ولم تول اهتمامًا كافيًا لدراسة النزاع والعدم التوازن، وبالتالي اتبعت نهجًا يتوافق مع النظريات الرأسمالية الغربية.
4. أهملت دور النقابات العمالية في العلاقات الإنسانية.
5. لم تناقش بشكل كافي العلاقة بين المصانع والمجتمع الخارجي والنسق الاجتماعي العام .
6. ركزت على دراسة المشكلات العملية في المؤسسات الصناعية دون التركيز على الأسس النظرية والمنهجية، ولم توضح الكثير من المفاهيم المستخدمة، مما يقلل من مستوى التحليل والتفسير العلمي للنتائج المتعلقة بقضايا العمل والصناعة. (د. سلاطينة، 2004،

(صفحة 35)

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية

مؤسسها فريدريك تايلور. يعتبر تايلور المؤسس الحقيقي لنظرية الإدارة العلمية وهو الذي اعتمدها منذ البداية. ولد تايلور في عام 1856 وكان مهتماً بالقانون والحقوق والواجبات. تأتي مدرسة الإدارة العلمية من تأثير تايلور وهنري فايول، وبدأ تايلور أبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر. قام تايلور بإنجاز عدة مؤلفات، بما في ذلك كتابه الشهير "أصول ومبادئ الإدارة العلمية" الذي صدر عام 1911 ويعتبر أساساً للنظرية. يعتقد تايلور أن الإدارة يجب أن تتحمل مسؤولية التخطيط والإشراف، ويجب تحويل أساليب العمل إلى قواعد وقوانين ومعادلات تساعد العمال على العمل بكفاءة وتكاليف منخفضة، مما يؤدي إلى زيادة الأجر وإنتاجية صاحب العمل. تركز حركة الإدارة العلمية على أربعة أسس أساسية:

1. تطبيق المنهج العلمي في تحليل أجزاء العمل الرئيسية، بدلاً من الاعتماد على التخمين والحدس.
2. تعريف وتخطيط الوظائف الإدارية الأساسية، بدلاً من السماح للعمال باختيار طرق وأساليب العمل وفقاً لرغباتهم الشخصية.
3. تدريب العمال وتعزيز روح التعاون بينهم، بدلاً من الاعتماد على الجهود الفردية للسيطرة على المشروع.
4. تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بطريقة تتيح لكل فريق القيام بالمهام التي يتقنها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع. (د. هند بنت عبد الرحمان، 2003، الصفحات

(64-61)

تركز نظرية الإدارة العلمية، التي أطلقها فريدريك تايلور، على مجموعة من المبادئ. تتضمن هذه المبادئ الاهتمام بالبحوث العلمية المستمرة واستمرار التجارب لتحسين إنتاجية العمل

جودة الأداء

وكفاءته. تعتمد النظرية على تطبيق المنهج العلمي لتحديد أفضل الطرق في أداء المهام، وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات اللازمة لأدائها وقياس الزمن المستغرق فيها. تشمل المبادئ الأخرى تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تعيين العاملين لأجزاء محددة من العمل لتطوير خبراتهم وكفاءتهم. يُعامل العامل كآلة إنتاجية يستجيب للسلطة التي تشرف عليه وينفذ الأوامر ويخضع للقواعد والإجراءات المؤسسية. تتضمن المبادئ الأخرى تحديد نطاق الإشراف وعدد المرؤوسين لكل رئيس لتحقيق كفاءة عالية في الرقابة والأداء. يُستخدم التحفيز المادي لدفع العمال لأداء العمل بشكل صحيح، ويتم دعم العاملين من خلال التخطيط الدقيق وتسهيل إنجاز المهام. ومن المهم أيضاً التعاون بين الإدارة والعمال في أداء المهام وتقسيم المهام والمسؤوليات، حيث يتم تولي المديرين مسؤولية التخطيط والتنظيم، بينما يقوم العمال بتنفيذ المهام. على الرغم من إسهامات تايلور في دراسة العمل وتحسين الإنتاجية، إلا أنه تركز بشكل كبير على الجوانب المادية والميكانيكية وتجاهل العوامل النفسية والاجتماعية والحوافز المعنوية للعمال. أيضاً، اعتبر السلطة والتحكم والرقابة الصارمة والقوانين الرسمية هي الوسائل الرئيسية لتنظيم العمل، مما أدى إلى غياب التركيز على التعاون والعلاقات غير الرسمية بين العاملين. (بولفورس و بورويسة، 2016-2017، الصفحات 29-30)

خلاصة:

نستنتج أن القيم التنظيمية تشير إلى المبادئ والمعتقدات والسلوكيات التي تنشأ وتتشكل داخل المنظمات. تلعب القيم التنظيمية دورًا حاسمًا في توجيه سلوك الأفراد وتحديد اتجاه المنظمة بشكل عام. ومن بين القيم التنظيمية المهمة هي الجودة والأداء. ترتبط القيمة التنظيمية للجودة بجودة الأداء بشكل وثيق. عندما تكون الجودة قيمة رئيسية في ثقافة المنظمة، يتم تعزيز رؤية المنظمة لتحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع جوانب عملها. وتتطلب هذه القيمة التنظيمية التركيز على التميز والملتزمين بمعايير الجودة العالية. عندما يتبنى أفراد المنظمة القيمة التنظيمية للجودة، فإنهم يعملون بجد لتحقيق المعايير المحددة ويسعون لتحسين الأداء والإنتاجية. يتحول التركيز من الكمية إلى الجودة، ويتم تطوير وتنفيذ أفضل الممارسات والعمليات لتحقيق أعلى مستويات الجودة.

الفصل الرابع:

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد:

قبل البداية في تحليل نتائج الدراسة الميدانية فإن على الباحث أن يعتمد على خطوات منهجية يتم من خلالها الوصول إلى هذه النتائج التي نريد التوصل إليها بغية التعرف على طبيعة دراستنا، ولهذا فإن الخطوات المنهجية أساس مهم لا يمكن الاستغناء عنه، فمن خلاله يتبين لنا صحة الدراسة، وفي هذا الفصل سنتناول فيه ما يلي:

المنهج المتبع

مجالات الدراسة الميدانية

المجال المكاني

المجال البشري

أداة جمع البيانات

عينة الدراسة

أساليب الدراسة

صعوبات الدراسة

1. منهج الدراسة

لابد من الباحث العلمي قبل القيام بأي بحث علمي أن يختار المنهج الصحيح وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فالمنهج يعد الطريق الذي يسهل على الباحث للوصول إلى نتائج صحيحة، ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتمثل في علاقة القيم التنظيمية في جودة أداء العاملين فإني قمت باختيار المنهج الوصفي كونه يناسب طبيعة دراستي لوجود علاقة تأثير للقيم التنظيمية على جودة أداء العاملين لدى أفراد العينة. فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهدفه الأساسي هو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات. (اسماعيل و نجلاء، 2019، صفحة 46)

2. مجالات الدراسة

1.2. المجال المكاني

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة وتتضمن التعريف التالي:

- التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة)

أولا: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تحسنت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

لإنهاء احتكار الدولة للنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في الصالات الجزائر " و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة ثم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كم شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

1- الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية يهدف هذا القانون لا سيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة؛
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم B 001808302 يوم 11 ماي 2002 م.

2- أهدافها و نشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها والتي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهيكل على النحو التالي:

- فرع موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تتعدى 10 ملايين مشترك.

- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجياية الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

ولالإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت Intranet،

- اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.

- هيكل اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و13 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أولا: نشأتها وتعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة عام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

المهام الرئيسية

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛

- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛

- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛

- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée

- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانيا: منتوجاتها وخدماتها

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة... الخ.

ثالثا: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة، الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التا



2.2. المجال الزمني: (الدراسة الاستطلاعية)

تم الشروع في الجانب الأول من الدراسة وهو الفصل النظري ابتداءً من شهر ديسمبر 2022، حيث تطرقنا على محاور الدراسة بشكل أولي نظرياً، ثم تلتها مرحلة التطبيقي والتي ابتدأت في 20 مارس إلى غاية 3 ماي 2023، حيث أول يوم من الدراسة الاستطلاعية كان للموافقة على طلب الدراسة من طرف رئيس الإدارة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، ثم بعد الموافقة بدأت ببناء أداة الدراسة وهي الاستبيان من أجل إكمال ما تبقى من محور الدراسة. في المرحلة الثانية وبعد الموافقة على أداة الاستبيان بدأت بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، عند الاكمال من ملأ الاستبيان بما يوافق رأي كل واحد من أفراد العينة، توجهت إلى تفريغ البيانات على برنامج spss الإصدار 29 من أجل الإختبار الاحصائي للتوصل فيما بعد إلى نتائج الدراسة.

3. أدوات الدراسة

1.3. الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة التي تربط بين المبحوث والباحث في مجال البحث، ويساعد الاستبيان على تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وبما أن الاستبيان يعد من بين الأدوات والوسائل الأكثر استعمالاً في المنهج الوصفي، فقد تكونت أداة الاستبيان على محورين:

المحور الأول: والذي يعالج القيم التنظيمية والذي يتكون من 24 فقرة، ويشمل ثلاث أبعاد وهي: المسؤولية الذاتية، السلوك الإيجابي، والكفاءة والفعالية.

المحور الثاني: وهو محور جودة الأداء والذي يتكون من 16 فقرة. ويشمل على ثلاث أبعاد هو الآخر وهي: الملموسية، الاستجابة، الضمان.

2.3 المقابلة

تعد المقابلة أيضا من أهم الأدوات البحثية التي تساعد على تحصيل البيانات الميدانية من المبحوثين من مفردات العينة وقد تم اعتماد نوع المقابلة الحرة فتبين لي أنها الأنسب في تدعيم أداة الاستبيان وقد أعددت دليلا للمقابلة لتحصيل البيانات وهو موثق بعنصر الملاحق.

3.3. السجلات والوثائق:

وهي الوثائق المكملة لعناصر البحث من أجل إتمام التحاليل والتفسيرات المتعلقة بموضوع دراستنا ومن خلال زيارتنا لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة فقد تحصلنا على بعض الوثائق التي تحتوي على معلومات تكمل في خطوات البحث وهذه الوثائق التي تحتوي على معلومات تكمل في خطوات البحث وهذه الوثائق متمثلة في:

- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
- تحديد أهدافها
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

4. مجتمع البحث

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة والذين بلغ عددهم بـ 260 عاملا.

5. عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة الخطوة المهمة لإكمال البحث، فنتائج البحث تتوقف عندها، ويعد اختيار عينة الدراسة من بين أهم الخطوات لدى الباحث وذلك كونها تعتبر جزء من مجتمع الدراسة، ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة عن طريق اعتماد القائمة الإسمية وفق المسافة المحددة للمجال التوزيعي ابتداءً من [1-5]، وقد كانت عينة الدراسة تتضمن 65 مفردة بالمؤسسة.

والتي تستخدم بشكل واسع في مجالات البحث، وذلك لكونها ملائمة لدراستنا حيث أن مجتمع البحث الذي لدينا يتكون من فئات مختلفة لمجتمع الدراسة وهم إطارات ومتحكمين ومنفذين يختلفون في السن والمستوى الدراسي والخبرة المهنية.

وبما أن موضوع دراستنا يعالج علاقة تأثير القيم التنظيمية على جودة أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، فقد شملت عينة الدراسة 65 عاملاً بالمؤسسة، وقد تم توزيع الاستمارات على 65 موظفاً إلا أنه تم ارجاع 6 استمارات فارغة لم يتم الإجابة عليهم، و3 استمارات لم يكملوا الإجابة عنهم مما اضطررت إلى الغائهم، لتصبح بعد ذلك عينة الدراسة تقدر بـ 56 فرداً.

ولحساب حجم عينة الدراسة = (مجتمع البحث × 25%) / 100 = 65 مفردة.

وكان توزيع أفراد العينة حسب الاستمارات كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	30	53.6
	أنثى	26	46.4
	Total	56	100.0

الجدول (1): يمثل توزيع العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن أفراد العينة تغلبها نسبة الذكور العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة والتي تقدر بـ 53.6 % لكن بنسبة قليلة فقط عن الإناث والتي بلغت نسبتهم بـ 46.4 %.



الشكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

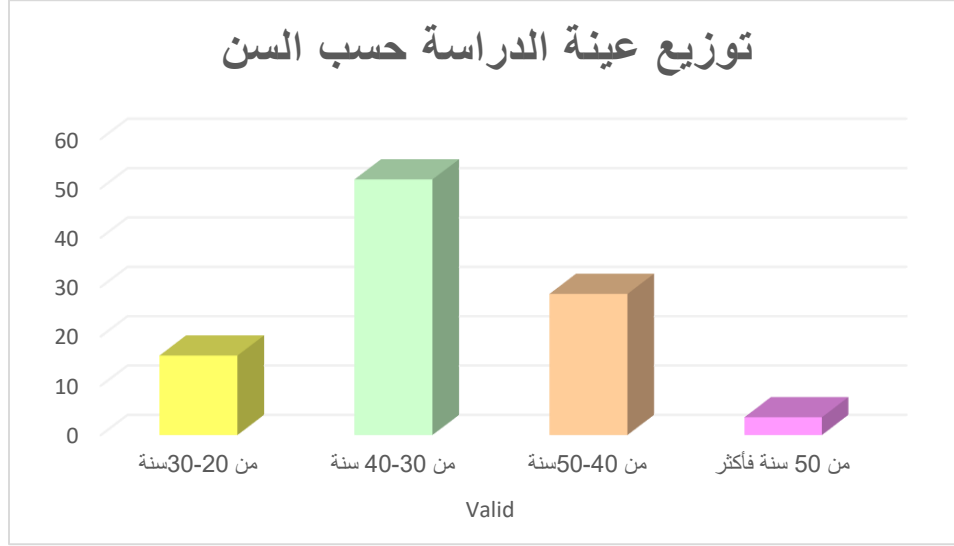
- توزيع أفراد العينة حسب السن:

		Frequency	Percent
Valid	سنة 20-30 من	9	16.1
	سنة 30-40 من	29	51.8
	سنة 40-50 من	16	28.6
	فأكثر سنة 50 من	2	3.6
	Total	56	100.0

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول رقم (2) فإننا نلاحظ أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هم العاملین الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بنسبة تقدر بـ 51.8%، لتليها العاملین الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 28.6%، ثم الذين يتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 16.1%، حتى نصل إلى آخر فئة والذين يحتلون النسبة الأقل من أفراد العينة والذين يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر بنسبة 3.6%.

ومن خلال هذه المعطيات فإنه يتبين لنا أن العاملین في مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بالشباب وصغر السن.



الشكل رقم (2): توزيع العينة حسب السن

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

		Frequency	Percent
Valid	أعزب	16	28.6
	متزوج	40	71.4
	Total	56	100.0

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول (3) الموضح أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم متزوجون حيث تقدر بـ 71.4 %، بينما باقي أفراد العينة غير متزوجين وبلغت نسبتهم 28.6%. ويتبين لنا من خلال هذا الإحصاء أن أغلب العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يتمتعون باستقرار عائلي.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	6	10.7
	جامعي	48	85.7
	عليا_دراسات	2	3.6
	Total	56	100.0

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على الشهادة الجامعية وتقدر نسبتهم بـ 85.7 %، لتليها الفئة الذين بلغ مستواهم التعليمي الثانوي بنسبة تقدر بـ 10.7 %، وفردين من العينة فقط المتحصلين على دراسات عليا، إلا أن هذه النتيجة الإحصائية ممكن أن تأثر على فاعلية جودة أداء العاملين كونهم يتمتعون بمستوى تعليمي جيد عكس المؤسسات في الماضي الذين كان أغلب عاملها لا يتمتعون بمستوى تعليمي جيد.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

		Frequency	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	5	8.9
	سنوات 10- 5 من	23	41.1
	سنة 10-15 من	17	30.4
	فأكثر سنة 15 من	11	19.6
	Total	56	100.0

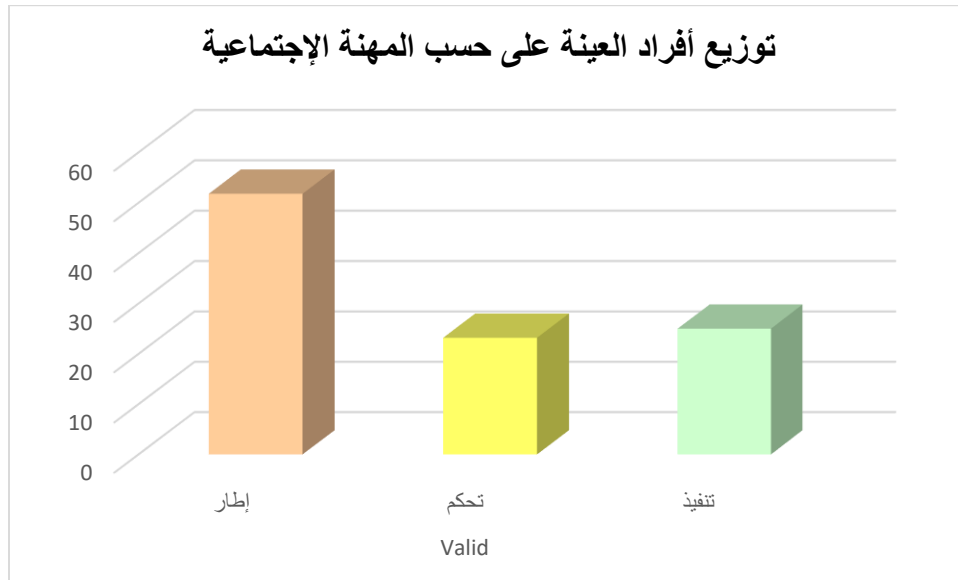
الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

حسب الجدول رقم (5) فإننا نلاحظ أن أكثر أفراد العينة هم الذين بلغت خبرتهم المهنية ما بين 5 و10 سنوات بنسبة 41.4 %، ثم الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 15 و10 سنوات بنسبة 30.4 %، ثم الأكثر من 15 سنة بنسبة 19.6 %، ثم الذين بلغت خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 8.9 %، وهذا أمر طبيعي كون أن أغلبية أفراد العينة من الشباب.

- توزيع أفراد العينة حسب المهنة الإجتماعية

		Frequency	Percent
Valid	إطار	29	51.8
	تحكم	13	23.2
	تنفيذ	14	25.0
	Total	56	100.0

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب المهنة الإجتماعية



الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة على حسب المهنة الإجتماعية

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

حسب الجدول رقم (6) فإننا نلاحظ أن النسبة الأكثر من أفراد العينة هم إطارات بالمؤسسة بنسبة 51.8%، ثم 25% هم أفراد تنفيذ، ثم تليها 23.2% هم أفراد تحكم، وذلك يرجع لأغلبية أفراد العينة الذي يملكون مستوى جامعي.

6. أساليب معالجة وتحليل البيانات

من بين أهم مراحل البحث العلمي وهي الخطوة المكملة لما تطرقنا له في الجانب النظري لدراسة البحث فبعد جمع الاستمارات من أفراد العينة بدأنا في تحليلها وذلك بالاعتماد على أسلوبين وهما: **الأسلوب الكمي**: وهو الأسلوب الذي اعتمدنا عليه في تحليل فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وحساب المتوسطات ومعامل الانحراف المعياري من أجل تحليل نتائج أبعاد المحاور والتوصل إلى اتجاه أفراد العينة.

ثم بالاعتماد على التكرارات ومعامل بيرسون وذلك لاستنتاج صحة الفرضيات المطروحة من عدمها.

الأسلوب الكيفي: وهو التحليل الكيفي للبيانات وتفسيرها من خلال ربطها بالواقع والإطار النظري وذلك للوصول إلى مدى تحقق الفرضيات بالنسبة لموضوع دراستنا.

7. صعوبات الدراسة

- لإعداد أي بحث لابد إيجاد صعوبات ولمواجهة البعض نذكر منها:
- عدم الحصول على القدر الكافي من المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة
- كذلك ضيق الوقت في جمع المعلومات وقلة الدراسات السابقة حول جودة الأداء
- استغراق الكثير من الوقت في توزيع واستلام الاستمارات بسبب تسريح بعض العمال

في نهاية هذا الفصل تم تحديد منهجية الدراسة الميدانية التي ستكون على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث تطرقنا من خلالها إلى تحديد المجال المكاني والزمني والبشري لإطار الدراسة، وأيضا تم الاستعانة إلى مجموعة من الأدوات البحثية التي وزعناها على أفراد عينة مجتمع البحث من أجل جمع البيانات اللازمة من أجل إجراء دراسة علمية على القيم التنظيمية بالمؤسسة وعلاقتها بجودة أداء العاملين.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد الاعتماد على جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والمذكورة سابقا، في هذا الفصل سنتناول فيه عرض وتحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من طرف أفراد العينة بعد إجابتهم على الاستبيان ثم مناقشة فرضيات الدراسة حتى الوصول إلى مرحلة استنتاج نتائج الدراسة.

1. عرض وتحليل البيانات

تم تفرغ الاستمارات التي كانت عبارة عن فقرات للمحورين القيم التنظيمية وجودة الأداء بالاعتماد على اختبار ليكرت الخماسي لبناء الاستبيان حتى نتوصل إلى نتائج أكثر دقة وصحة حول موضوع الدراسة فإننا اعتمدنا على برنامج spss 29 وذلك من أجل التوصل إلى العرض التالي:

1.1. عرض وتحليل بيانات محور القيم التنظيمية

تكون محور القيم التنظيمية على 24 فقرة تعالج ثلاث أبعاد كنا قد اخترناها وهي المسؤولية الذاتية والسلوك الإيجابي والكفاءة وفعالية العاملين، ولدراسة تأثيرهم على جودة أداء العاملين بالمؤسسة فإننا قمنا بتحليل آراء أفراد العينة وحسب مخرجات برنامج spss 29 فإننا توصلنا إلى ما يلي:

- البعد الأول: المسؤولية الذاتية

رقم	التكرار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
9	ni	8	30	8	8	2	1.021	3.60	موافق	3
	%	14.3	53.6	14.3	14.3	3.6				
10	ni	8	26	14	6	2	0.988	3.57	موافق	4
	%	14.3	46.4	25.0	10.7	3.6				
11	ni	9	30	12	2	3	0.966	3.71	موافق	2
	%	16.1	53.6	21.4	3.6	5.4				
21	ni	17	30	5	2	2	0.933	4.03	موافق	1
	%	30.4	53.6	8.9	3.6	3.6			تماما	
المتوسط الحسابي العام										
/							/	3.72	موافق	/

الجدول (7): تحليل فقرات البعد الأول للقيم التنظيمية (المسؤولية الذاتية)

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة موافقين تماما حول التزام مرؤوسيههم بتنفيذ تعليمات رؤسائهم وذلك بما يخدم المصلحة العامة، كما أن المنظمة دائما ما تعمل على عقد دورات منتظمة لتجويد الأداء للعاملين بالمؤسسة، وأن العلاقات السائدة بين العاملين دائما ما تأخذ البعد الإنساني داخل المؤسسة، حتى أن العاملين يمثلون القيم التنظيمية بدرجة جيدة أثناء أداء مهامهم داخل المؤسسة. وهذا ما يبين لنا أن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر يتميزون بالمسؤولية الذاتية.

- البعد الثاني: السلوك الإيجابي

رقم	التكرار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
4	ni	12	21	17	5	1	0.974	3.67	موافق	3
	%	21.4	37.5	30.4	8.9	1.8				
6	ni	15	27	9	2	3	1.028	3.87"	موافق	1
	%	26.8	48.2	16.1	3.6	5.4				
13	ni	7	23	14	7	5	1.135	3.35	موافق	4
	%	12.5	41.1	25.0	12.5	8.9				
17	ni	11	30	8	3	4	1.070	3.73	موافق	2
	%	19.6	53.6	14.3	5.4	7.1				
المتوسط الحسابي العام										
/							/	3.65	موافق	/

الجدول (8): تحليل فقرات البعد الثاني للقيم التنظيمية (السلوك الإيجابي)

من خلال الجدول وتحليلنا لفقرات المحور فإنه في الفقرة 13: (تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين) أجاب 37.5 % من أفراد العينة أنهم موافقين حول مكافأة العاملين المتميزين.

أما الفقرة 17: (يحافظ العاملون على أسرار وممتلكات المنظمة) فقد أجاب 53.6 % من أفراد العينة أنهم موافقين حول محافظة العاملين لممتلكات المنظمة وأسرارها.

في الفقرة 6: (يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة) فقد أجاب 48.2 % من أفراد العينة أنهم موافقين حول العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما في الفقرة 4: (تبنى العلاقة بين العاملين على العدل والمساواة) أجاب 37.5 % من أفراد العينة أن العلاقة بين العاملين تبنى على العدل والمساواة.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

يعني في هذه الحالة أن المؤسسة دائما ما تهتم بالعاملين لديها وذلك بمكافئتهم على انجازاتهم، مما خلق لدى العاملين سلوكا إيجابيا داخل المؤسسة ليظهر ذلك في عملهم كفريق واحد لما يخدم أهداف المؤسسة.

- البعد الثالث: الفعالية والكفاءة

رقم	التكرار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	ni	10	33	10	3	0	0.755	3.89	موافق	2
	%	17.9	58.9	17.9	5.4	0				
2	ni	8	38	8	2	0	0.65	3.92	موافق	1
	%	14.3	67.9	14.3	3.6	0				
3	ni	9	36	7	3	1	0.810	3.87	موافق	3
	%	16.1	64.3	12.5	5.4	1.8				
7	ni	4	35	10	5	2	0.887	3.60	موافق	4
	%	7.1	62.5	17.9	8.9	3.6				
المتوسط الحسابي العام										
/							/	3.82	موافق	/

الجدول (9): تحليل فقرات البعد الثالث للقيم التنظيمية (الكفاءة والفعالية)

من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ أن للعاملين حرية تقديم الأفكار بين المرؤوسين، وكذلك فإنه توجد قيم تنظيمية داخل المؤسسة مما يعكس هذا على جودة أداء العاملين بشكل إيجابي لخدمة الزبون، كما أن العلاقات التي تبني بين العاملين فهي تختلف حسب اختلاف مستوياتهم، وحسب رأي أفراد العينة فإن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لهم تطلعات كثيرة تتسق مع سياسات المؤسسة، فالعاملين بالمؤسسة يتميزون بالكفاءة والفعالية الكبيرة حتى أن المؤسسة تسمح بمساهمة العاملين بأفكارهم وتطلعاتهم التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. محور جودة الأداء

- البعد الأول: الملموسية (الخدمية)

رقم	التكرار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
27	ni	17	30	6	2	1	0.849	4.07	موافق	1
	%	30.4	53.6	10.7	3.6	1.8			تماما	
28	ni	19	28	3	4	2	1.008	4.03	موافق	3
	%	33.9	50	5.4	7.1	3.6			تماما	
32	ni	18	28	6	3	1	0.902	4.05	موافق	2
	%	32.1	50	10.7	5.4	1.8			تماما	
المتوسط الحسابي العام										
							/	4.05	موافق	/
									تماما	

الجدول (10): تحليل فقرات البعد الأول من جودة الأداء

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر دائماً ما يتمتعون بمظهر لائق، وإن المؤسسة تمتلك تجهيزات ومعدات متطورة التي تسمح للعاملين بتقديم أداء عال للزبون، كما أنها تتوفر على قاعات انتظار مكيّفة ونظيفة والتي تساعد على السير الممتاز والسهل لخدمة الزبون.

رقم	التكرار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
25	ni	20	28	2	4	2	1.006	4.07	موافق	1
	%	35.7	50.0	3.6	7.1	3.6			تماما	
26	ni	14	28	7	6	1	0.980	3.85	موافق	5
	%	25	50	12.5	10.7	1.8				
29	ni	16	26	5	7	2	1.091	3.83	موافق	7
	%	28.6	46.4	8.9	12.5	3.6				
36	ni	13	33	7	2	1	0.820	3.98	موافق	4
	%	23.2	58.9	12.5	3.6	1.8				
37	ni	15	30	9	1	1	0.820	4.017	موافق	3
	%	26.8	53.6	16.1	1.8	1.8				
38	ni	16	26	7	4	3	1.085	3.85	موافق	6
	%	28.6	46.4	12.5	7.1	5.4				
39	ni	18	26	9	2	1	0.893	4.03	موافق	2
	%	32.1	46.4	16.1	3.6	1.8			تماما	
المتوسط الحسابي العام										
							/	3.94	موافق	/

الجدول (11): تحليل فقرات البعد الثاني لمحور جودة الأداء

يظهر لنا من خلال الجدول 11 أن العاملين باتصالات الجزائر على استعداد دائم للاستجابة لطلبات الزبون، كما أن اتصالات الجزائر توفر مواقيت عمل مناسبة للجميع مما يتيح إلى تسهيل عملية أداء العاملين، حتى أن العاملين باتصالات الجزائر متفهمين بشكل دائم لاحتياجات الزبون، ويوفرون الخدمات بسرعة ويتعاملون مع الزبون بعناية فائقة، حتى أن اتصالات الجزائر تتوفر على عدد كاف من العاملين حتى يقدموا خدمات سريعة للزبون، مما يظهر على أن العاملين باتصالات الجزائر يتمتعون بجودة أداء عالية.

رقم	التكرار	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
30	ni	17	25	5	5	4	1.177	3.82	موافق	4
	%	30.4	44.6	8.9	8.9	7.1				
31	ni	16	31	5	1	3	0.972	4	موافق	3
	%	28.6	55.4	8.9	1.8	5.4				
33	ni	16	34	2	3	1	0.837	4.08	موافق تماما	2
	%	28.6	60.7	3.6	5.4	1.8				
34	ni	7	28	11	9	1	0.970	3.55	موافق	5
	%	12.5	50	19.6	16.1	1.8				
35	ni	20	31	2	2	1	0.818	4.19	موافق تماما	1
	%	35.7	55.4	3.6	3.6	1.8				
40	ni	5	29	14	5	3	0.972	3.50	موافق	6
	%	8.9	51.8	25	8.9	5.4				
المتوسط الحسابي العام										
/							/	3.85	موافق	/

الجدول (12): تحليل فقرات البعد الثالث (الضمان) لمحور جودة الأداء

حسب الجدول 12 فإن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجدهم على استعداد دائم لتقديم الخدمات، حتى أنه يمكنك الاعتماد عليهم بشكل كلي في معالجة استفسارات الزبون، نرى أن العاملين باتصالات الجزائر يمتلكون مهارات كافية لمساعدة الزبون، بما في ذلك فإن العاملين باتصالات الجزائر يتعاملون بهدوء ولطفاء دائما مع الزبون، وينجزون المهام والخدمات بشكل صحيح دون أخطاء ودائما ما يلتزمون بوعودهم وذلك بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.

2. عرض وتحليل الفرضيات

1.2. أولاً: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين القيم التنظيمية وجودة أداء العاملين

نعتمد على الفرضيتين (H_1) و (H_0)

H_1 : يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين القيم التنظيمية و جودة أداء العاملين

H_0 : لا يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين القيم التنظيمية و جودة أداء العاملين

الفرضية البديلة (H_1) حيث معامل الارتباط بيرسون = 0 والفرضية الصفرية (H_0) حيث أن معامل الارتباط بيرسون يختلف معنويا عن 0.

Correlations

	التنظيمية_القيم_	الأداء_جودة_
Pearson Correlation	1	.353**
Sig. (2-tailed)		.008
N	56	56
Pearson Correlation	.353**	1
Sig. (2-tailed)	.008	
N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (13): اختبار الفرضية الرئيسية من خلال معامل ارتباط بيرسون

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن درجة الإرتباط بين نفس المتعامل (القيم التنظيمية) أو (جودة الأداء) هو 1، ونلاحظ أيضا أن معامل الارتباط بيرسون هو 0.35 وهي درجة ارتباط ضعيفة قليلا بين القيم التنظيمية وجودة الأداء، ومن خلال مستوى الدلالة Sig=0.008 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.01 وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن معامل الإرتباط يساوي 0 ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الارتباط يختلف معنويا عن الصفر، إضافة أن قيمة معامل الإرتباط موجبة وعلى هذا الأساس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

يتم قبول الفرضية المطروحة مسبقاً وذلك أنه يوجد ارتباط موجب دال احصائياً بين القيم التنظيمية وجودة الأداء.

بعد التأكد من صحة الفرضية والحصول على قيمة معامل الارتباط بيرسون البالغة 0.35. قيمة معامل الارتباط بيرسون تشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين القيم التنظيمية وجودة الأداء. يعني ذلك أنه عندما تكون القيم التنظيمية للفرد عالية، فمن المرجح أن تكون جودة أدائه أعلى. وعلى العكس، عندما تكون القيم التنظيمية للفرد منخفضة، فقد يكون لديه جودة أداء أقل. ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن الارتباط الذي تم العثور عليه ضعيف، مما يعني أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة الأداء. قد يتعلق ذلك بعوامل شخصية أو بيئية أخرى قد لا يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة.

على سبيل المثال، قد يؤثر العوامل النفسية مثل الدافعية والثقة بالنفس على الأداء، بغض النظر عن القيم التنظيمية. قد يكون هناك أيضاً تأثير المتغيرات البيئية مثل الدعم المنظمة وظروف العمل على جودة الأداء.

فالقيم التنظيمية هي مجموعة المبادئ المتفق عليها بين العاملين والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم بطريقة موضوعية وهذه القيم تتمثل في العدل والمساواة واحترام الوقت واهتمام العاملين بطرق العمل والأداء والوسائل المستعملة، كلها تعزز من جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسة، ولوحظ من خلال تحليلنا لاهتمام العاملين و الرؤساء بالقيم التنظيمية، على الرغم لدى مقابلتنا مع رئيس مصلحة الموارد البشرية قد أكد على سعي الإدارة بالاهتمام بالعاملين نفسياً ومادياً وذلك من خلال تقديم المكافآت المادية وتبادل السلوك الإيجابي المتمثل في الثقة والتعاون والإحترام.

2.2. اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية 1: تساهم المسؤولية الذاتية لدى الموظفين في تقديم التسهيلات المادية لدى الزبائن وقت الأزمات.

لدينا الفرضيتين البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H_1 : يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين المسؤولية الذاتية و الخدمية

H_0 : لا يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين المسؤولية الذاتية والخدمية

Correlations		
	الخدماتية	m
Pearson Correlation	1	.588**
Sig. (2-tailed)		.000
N	56	56
Pearson Correlation	.588**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (14): اختبار الفرضيات الفرعية من خلال معامل بيرسون

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الذاتية والخدمية هو 0.58 وهي قيمة متوسطة كما أنه معامل موجب، أيضا نلاحظ أن الدلالة تساوي 0.00 وهي أقل من الدلالة المفترضة ومنه فإننا نسقط الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد ارتباط موجب دال احصائيا بين المسؤولية الذاتية والخدمية.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الفرضية 2: يساهم تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين في تحليهم بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن.

لدينا الفرضيتين البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H_1 : يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين السلوك الإيجابي و الاستجابة

H_0 : لا يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين السلوك الإيجابي والإستجابة

Correlations		
	الاستجابة	s
Pearson Correlation	1	.714**
الاستجابة Sig. (2-tailed)		.000
N	56	56
Pearson Correlation	.714**	1
السلوك Sig. (2-tailed)		.000
الايجابي N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (15): اختبار الفرضيات الفرعية الثانية من خلال معامل بيرسون

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين السلوك الإيجابي والاستجابة هو 0.71 وهي قيمة مرتفعة كما أنه معامل موجب، أيضا نلاحظ أن الدلالة تساوي 0.00 وهي أقل من الدلالة المفترضة ومنه فإننا نسقط الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد ارتباط موجب دال احصائيا بين السلوك الإيجابي والاستجابة.

نلاحظ أن القيم التنظيمية تعزز من السلوك الإيجابي لدى الأفراد وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج أن العاملين يتمتعون بالسلوك الإيجابي بشكل كبير مما يخلف أثرا إيجابيا على خدمة الزبون، وكون مقابلتنا مع رئيس مصلحة الموارد البشرية أشارت إلى صحة هذه الفرضية،

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

فتحلي العاملين بالسلوك الإيجابي يعكس على جودة أداء العاملين، فالأداء لا يمثل قدرة العامل داخل المؤسسة فقط، بل أنه أحد العوامل التي تستخدم في تقييم المنظمة ودرجة فعاليتها.

الفرضية 3: تساهم الفعالية والكفاءة لدى الموظفين في التحلي بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم.

لدينا الفرضيتين البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H₁: يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين الفعالية والكفاءة والضمان

H₀: لا يوجد ارتباط دال احصائيا موجب بين الفعالية والكفاءة والضمان

Correlations			
		الضمان	الكفاءة والفعالية
الضمان	Pearson Correlation	1	.481**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	56	56
الكفاءة والفعالية	Pearson Correlation	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (16): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال معامل بيرسون

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة والفعالية هو 0.48 وهي قيمة متوسطة كما أنه معامل موجب، أيضا نلاحظ أن الدلالة تساوي 0.00 وهي أقل من الدلالة المفترضة ومنه فإننا نسقط الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد ارتباط موجب دال احصائيا بين الكفاءة والفعالية والضمان.

3. مناقشة الفرضيات:

- مناقشة الفرضية الأولى:

قيمة معامل الارتباط بيرسون الموجبة تشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين المسؤولية الذاتية للموظفين وتقديم التسهيلات المادية للزبائن أثناء الأزمات. هذا يعني أنه عندما يكون لدى الموظفين مستوى عالٍ من المسؤولية الذاتية، فإنهم أكثر عرضة لتقديم التسهيلات المادية للزبائن أثناء الأزمات.

المسؤولية الذاتية تشير إلى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الأخلاقية. قد يكون للموظفين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الالتزام الأخلاقي رغبة أكبر في تلبية احتياجات الزبائن وتقديم التسهيلات المادية لهم في حالات الأزمات.

قد يؤثر الانتماء المؤسسي في درجة الالتزام والمسؤولية الذاتية للموظفين. إذا كان للموظفين انتماء قوي للمؤسسة التي يعملون فيها، فقد يكونون أكثر تفانيًا في خدمة الزبائن وتقديم التسهيلات المادية لهم في حالات الأزمات.

قد يؤثر الشعور بالاحترام والعلاقات الإيجابية مع الزبائن على رغبة الموظفين في تقديم المساعدة والتسهيلات المادية لهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والثقة من الزبائن، فإنهم عادةً ما يكونون أكثر استعدادًا لتقديم المساعدة وتلبية احتياجاتهم.

بشكل عام، يشير تواجد ارتباط إيجابي معتدل بين المسؤولية الذاتية للموظفين وتقديم التسهيلات المادية للزبائن في حالات الأزمات إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر في سلوك

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الموظفين. يمكن لهذه النتائج أن تدعم الجهود المؤسسية لتعزيز المسؤولية الذاتية للموظفين وتشجيعهم على تقديم التسهيلات المادية للزبائن أثناء الأزمات.

مناقشة الفرضية الثانية:

عندما يكون معامل الارتباط بيرسون بقيمة 0.71 بين تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين وتحليلهم بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن، يشير ذلك إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين.

بناءً على هذه النتيجة، يمكن أن نستنتج أن تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين يؤثر بشكل كبير على تحليهم بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن. بمعنى آخر، عندما يشعر الموظفون بالدعم والتشجيع من قبل المنظمة والمديرين للسلوك الإيجابي، يصبحون أكثر اهتمامًا وسرعة في خدمة الزبائن.

تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين يمكن أن يتضمن تقديم المكافآت والتعريف بالأداء المميز، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة. يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الدافعية والالتزام لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على سلوكهم وأدائهم في خدمة الزبائن.

ومن المهم أيضًا أن نلاحظ أن هذه النتيجة قوية، مما يعزز صحة الفرضية ويشير إلى أن تعزيز السلوك الإيجابي لديه تأثير قوي على تحلي الموظفين بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن.

عندما يكون معامل الارتباط بيرسون بقيمة 0.48 بين الفعالية والكفاءة لدى الموظفين وتحليلهم بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم، يشير ذلك إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين المتغيرين.

بناءً على هذه النتيجة، يمكن أن نستنتج أن الفعالية والكفاءة لدى الموظفين لها تأثير متوسط على تحليلهم بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم. بمعنى آخر، عندما يكون لدى الموظفين مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة في أداء مهامهم، يصبحون قادرين على التعامل بشكل مهني ومهاري مع المستخدمين، مما يؤدي إلى تحليلهم بالمعرفة والمجاملة والقدرة على إيحاء الثقة والاطمئنان للمستخدم.

ومن المهم أن نلاحظ أن هذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط إيجابي ولكنه متوسط، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر في العلاقة بين الفعالية والكفاءة وتحلي الموظفين بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم. قد تكون هناك عوامل مثل الثقافة التنظيمية والتوجيهات المشتركة والتحفيز الداخلي التي قد تؤثر في هذه العلاقة.

لذلك، يمكن أن يكون هناك تأثير مشترك بين الفعالية والكفاءة وعوامل أخرى في تحلي الموظفين بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم. ينبغي إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق وتحديد العوامل الأخرى التي قد تكون لها تأثير.

4. نتائج الدراسة:

ويظهر كإيجاز لنتائج لدراسة الميدانية التي قمنا بها فيما يلي:

1. هناك ارتباط إيجابي متوسط بين القيم التنظيمية للموظفين وجودة أدائهم. يعني ذلك أن

الموظفين الذين يتمتعون بقيم تنظيمية مرتفعة على سبيل المثال الالتزام بالمهام والاحترافية في العمل يظهرون أداءً عاليًا.

2. هناك ارتباط إيجابي متوسط بين الفعالية والكفاءة لدى الموظفين وتحليلهم بالمعرفة

والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم. يشير ذلك إلى أن الموظفين الفعالين والكفئين في أداء مهامهم يظهرون مستوى عالٍ من التحلي بالمعرفة والمجاملة وقدرتهم على إيحاء الثقة والاطمئنان للمستخدم.

3. قوة الارتباط بين القيم التنظيمية وجودة الأداء تكونت 0.71، وهذا يشير إلى وجود علاقة

إيجابية قوية بين القيم التنظيمية للموظفين وجودة أدائهم. وبالتالي، يمكن الاعتماد على القيم التنظيمية كعامل هام لتحسين جودة الأداء لدى الموظفين.

4. قوة الارتباط بين الفعالية والكفاءة لدى الموظفين وتحليلهم بالمعرفة والمجاملة والقدرة على

الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم تكونت 0.48. وعلى الرغم من أن هذه القوة أقل قليلاً من قوة الارتباط بين القيم التنظيمية وجودة الأداء، إلا أنها تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الفعالية والكفاءة لدى الموظفين وتحليلهم بالصفات المذكورة.

باختصار، يمكن القول إن الدراسة توصلت إلى أن القيم التنظيمية للموظفين وفعاليتهم وكفاءتهم

تلعب دورًا هامًا في تحسين جودة أدائهم وقدرتهم على تقديم خدمة ممتازة للمستخدم. وبالتالي،

يمكن للمنظمات الاستفادة من تعزيز القيم التنظيمية وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين لتعزيز

جودة الأداء وتحقيق رضا المستخدم.

5. الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

1. تعزيز القيم التنظيمية: ينبغي على المنظمات تعزيز القيم التنظيمية بين الموظفين من خلال تعزيز الالتزام بالمهام والاحترافية في العمل، وتشجيع التعاون والمسؤولية، وتعزيز النزاهة والأخلاق العملية. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب وورش العمل الموجهة نحو تنمية القيم التنظيمية.
2. تطوير الفعالية والكفاءة: يجب على المنظمات توفير فرص التطوير والتدريب المستمر للموظفين لتحسين فعاليتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم. يمكن أيضاً تعزيز المشاركة في المشاريع والفرق العاملة المتعددة التخصصات لتعزيز المعرفة وتطوير المهارات.
3. تشجيع التواصل والتعاون: يجب على المنظمات تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة. يمكن تنظيم اجتماعات منتظمة وجلسات عمل جماعية لتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.
4. تكريم وتشجيع الأداء الممتاز: يجب على المنظمات تكريم وتشجيع الأداء الممتاز وتقدير الموظفين الذين يبرزون في تحقيق الأهداف وتقديم خدمة عالية الجودة للمستخدم. يمكن ذلك من خلال توفير مكافآت وترقيات وفرص التطوير الوظيفي للموظفين المتميزين.
5. توفير بيئة عمل محفزة: يجب على المنظمات توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين، تشجع على الإبداع والابتكار، وتمكنهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مرافق ملائمة، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتقديم فرص للمشاركة في صنع القرار وتنفيذ المبادرات.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

هذه التوصيات والاقتراحات يمكن أن تساعد المنظمات في تحسين الأداء العام وتعزيز جودة الخدمة التي يتم تقديمها للمستخدم، مما يعزز تحقيق الأهداف المؤسسية ورضا العملاء.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة أداء العاملين لدى عينة من العاملين بالمؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر بالمسيلة، فالقيم التنظيمية هي إحدى العناصر الأساسية التي تركز عليها المؤسسات وهي أحد أعمدة نجاحها، فالقيم التنظيمية تعمل على ضبط وتوجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة، مما تضمن التسيير الاستراتيجي الفعال للمؤسسة وتمثل إحدى المعايير التي يقاس عليها مدى صحة وسلوك العاملين بالمؤسسة فهي تضم العدالة والمساواة وإدارة الوقت والاحترام المتبادل والاهتمام بالعمل والأداء مما تعزز في جودة أداء العاملين وبما أن دراستنا اهتمت بمدى علاقة القيم التنظيمية بجودة أداء العاملين فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن للقيم التنظيمية علاقة بجودة أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- أن المسؤولية الذاتية للعاملين تساهم في تقديم التسهيلات المادية لدى الزبائن وذلك لدراستنا للعلاقة الارتباطية بين المسؤولية الذاتية والخدمية.
- أن تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين يساهم في تحليهم بالحرص والسرعة في خدمة الزبائن وذلك لدراستنا لبعد السلوك الإيجابي وعلاقته بالاستجابة.
- تساهم الكفاءة والفعالية لدى العاملين في التحلي بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم.
- ومن خلال دراستنا توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتحلى بالقيم التنظيمية وذلك لسعيها الدائم بالاهتمام بالعاملين ومكافئتهم والذي يعكس إيجابا في تعزيز جودة الأداء لدى العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أبو النصر د. مدحت، و محمد ياسمين مدحت. (2017). التنمية المستدامة مفهومها - أبعادها - مؤشراتها. (الطبعة 1، المحرر) القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنصور. (1405 هـ 1363 ق). لسان العرب (الإصدار الجزء 12). إيران: نشر أدب الحوزة قم.
3. أحمد السروي. (2018). التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات. القاهرة: المؤسسة الدولية للكتاب.
4. أحمد بن عفيف أسماء سالم. (بدون سنة). طبيعة القيم دراسة مقارنة بين الإسلام والفلسفات الوضعية. المملكة العربية السعودية: مجلة الدراسات العربية كلية دار العلوم جامعة المنيا.
5. أحمد زرنوح. (بلا تاريخ). الأداء في المنظمة. جامعة الجلفة.
6. أحمد سويسي. (2012-2013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط. الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.
7. أسماء موفق. (2015-2016). جودة الأداء التدريسي للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر الطلبة - دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1- الجزائر: جامعة باتنة 1.
8. آل عروان د. هند بنت عبد الرحمان. (2003). الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
9. الشايب د. محمد الساسي، و خديجة عبادو. (2016). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة ورقلة، غرداية، بسكرة، والوادي-. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26.
10. المشاوية الدوسري د. محمد بن عايد. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والمعاصر. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

11. باديس بوخلوة ، و سهيلة قمو. (2016). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت. الجزائر: المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 2.
12. بخديجة نبيلة، و فلاق محمد. (2020). دور القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق نظام الجودة بالجامعة الجزائرية - جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف أنموذجا - . الجزائر: Revue des Reformes Economiques et integration En Economie Mondiale, vol 14, N1
13. بكوش ليلي، و د. محجر ياسين. (سبتمبر 2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30.
14. بلال غول. (2013-2014). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تدنية تكاليف الجودة - دراسة حالة شركة مناجم الحديد تبسة-. الجزائر: جامعة تبسة.
15. بلقاسم تابعي. (2021-2022). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي في القطاع العمومي دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية الجزائر. مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير.
16. بلقاسم د. سلاطنية. (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5.
17. بلول احمد، و علة عائشة. (بدون سنة نشر). درجة الصراع القائم بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدة المدراء والأساتذة. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 6.
18. جغل العيد، و ضيف أزهر. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة-. الجزائر: مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 9، العدد 4.
19. حليلة بولفورس، و نفيسة بورويصة. (2016-2017). القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 40 هكتار جيجل-. الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

20. حناشي لعللي. (بدون سنة). التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم والخصائص. باتنة الجزائر: مجلة الإحياء، العدد 13.
21. د. بن عودة مصطفى. (2020). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية-. الجزائر: مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1.
22. د. طارق عبد الرؤوف. (2014). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. (الطبعة 1، المحرر) القاهرة - مصر: دار الكتب المصرية.
23. د. محمد عبد الغني. (2016). الجودة في إدارة وتقييم الأداء. (الطبعة 1، المحرر) القاهرة - مصر: ديبك للنشر والتوزيع.
24. دليلة بدران، و وردة برويس. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. الجزائر: مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 6، العدد 2.
25. راضي سالم جبار. (2022). أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية كربلاء المقدسة-. العراق: جامعة كربلاء.
26. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق. (الطبعة 1، المحرر) القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
27. سمية د. تواتي. (2022). جودة الحياة الوظيفية التأسيس النظرية والمفاهيمية. مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2.
28. سيبوكر اسماعيل، و ناجحي نجلاء. (2019). أهمية المنهج الوصفي في البحث في العلوم الإنسانية. ورقلة: مجلة مقاليد، العدد 16.
29. شطي أمينة. (2022). القيم التنظيمية: مقارنة نظرية. الجزائر: مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 2.
30. صالح علي عبد الرحيم. (2014). ديمقراطية التعليم وأشكاله التسلسل والأزمات في المؤسسات الجامعية. (الطبعة 1، المحرر) عمان - الأردن: دون ذكر مؤسسة النشر.

31. صليحة مصيبح. (2015-2016). العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد الحميد القل- الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
32. ضيف كريم، و بوطيب مبارك. (2019-2020). دور القيم التنظيمية في فعالية العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجليلي بالوادي. علم الإجتماع . ولاية الوادي الجزائر: كلية العلوم الإجتماعية تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل.
33. طبال لطيفة ، و رتيمي أسماء. (2020). الدلالة السوسيولوجية للقيم. جامعة لونيبي علي بليدة 2 -جامعة يحي فارس المدية.
34. عادل الحميدي. (2018). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة- الجزائر: مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4.
35. عادل لحميدي. (2014-2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري. الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
36. عبد الرحمان بودهري. (2017-2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي- دراسة تنظيمية على عينة من العمال مؤسسة هيبروك- الجزائر: جامعة وهران 2.
37. عبد الرحمن قميحة جهاد نعيم. (2003). البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
38. عبد المالك زغبة . (2016-2017). القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
39. علي بونوة. (2015-2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة- الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

40. علي د. حماش. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8.
41. فاطمة الزهراء قاسمي ، و فوزية قاسمي. (2019-2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز أدرار-. الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.
42. فتيحة بن أريطو. (2013-2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عين الملح-. الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
43. فطوم بوزيدي. (بدون سنة نشر). القيم التنظيمية وأثرها على الأداء - دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجافة-. الجزائر: جامعة الأغواط.
44. كريم ضيف، و مبارك بوطيب. (2019-2020). دور القيم التنظيمية في فعالية العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي-. الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
45. كلادة طاهر محمود. (دس). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
46. محمد القطبي، و محمد أوباجي. (2020). درجة توفر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم النفسية والتربوية.
47. محمد د. الصيرفي. (2014). مراقبة الجودة. (الطبعة 1، المحرر) القاهرة - مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
48. محيوز كريمة. (2021). العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياها بدالي ابراهيم الجزائر العاصمة. الجزائر: مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 3.

49. مسعودة فلوس. (2017-2018). القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين - دراسة تنظيمية ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة- الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
50. معيري هشام. (2014). التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر3.
51. مغلي السلمي أسماء عتيق. (2019). مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية من منظور اسلامي. المملكة العربية السعودية: مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد2، المجلد3.
52. ياسين د. طمعة. (دون سنة نشر). دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية - دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن - مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 4.
53. يسرى صباط. (2016-2017). دور الرقابة الادارية في تحسين الأداء - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل - الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
54. يوسف عبد الرحمان. (2013-2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمتية - دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي- الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

ملاحق

نموذج الاستبيان:

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع فرع التنظيم والعمل بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة، تحت عنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة " يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجية من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها، بكل دقة وموضوعية قصد مساعدتي في إنجاز هذه الدراسة من أجل إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية.

شاكرة مسبقا تعاونكم معي.

إعداد الطالبة:

- تومي زينة

تحت إشراف الدكتور:

- رحاب مختار

ملاحظة:

توضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

دراسات عليا

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

المهنة الإجتماعية: إطار تحكم تنفيذ آخر أذكره

المحور الأول: القيم التنظيمية

المحور الثاني: جودة أداء العاملين

غير موافق وبشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة	
					توجد مؤشرات قيم ثقافة تنظيمية في المؤسسة	1
					توجد امكانية تقديم الأفكار الجديدة من قبل العاملين داخل المؤسسة	2
					يتم بناء العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم	3
					تبنى العلاقة بين العاملين على العدل والمساواة	4
					تبنى العلاقة بين العاملين على المصالح الشخصية	5
					يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة	6
					تطلعات العاملين تتسق مع سياسات المؤسسة	7
					بعض عادات وتقاليد العاملين داخل المؤسسة في بعض الأوقات تتماشى مع ثقافة المؤسسة	8
					يوجد البعد الانساني في العلاقات السائدة بين العاملين داخل المؤسسة	9
					يمثل العاملون القيم التنظيمية بدرجة جيدة أثناء أداء مهامهم داخل المؤسسة	10
					تعمل المنظمة على عقد دورات منتظمة لتجويد الأداء للعاملين بالمؤسسة	11
					تتبع الإدارة سياسات تعزز وتدعم استحضار البعد الأخلاقي لدى العاملين في أفعالهم	12
					تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المتميزين من حيث الأداء داخل المؤسسة	13
					تلتزم ادارة المؤسسة باحترام خصوصية العاملين	14
					يتم تقدير جهود العاملين من قبل ادارة المؤسسة	15
					يحرص المسؤولون على أن يكون قدوة للعاملين بالمؤسسة	16
					يحافظ العاملون على أسرار وممتلكات المؤسسة	17
					توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض	18
					يلتزم العاملون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد	19

					20	يدافع المسؤولون عن حقوق العاملين بالمؤسسة
					21	يلتزم المرؤوسون بتنفيذ تعليمات رؤسائهم بما يخدم المصلحة العامة
					22	تسعى المؤسسة على مكافحة السلوكات غير الأخلاقية في العمل
					23	توجد ثقافة الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة
					24	تبذل إدارة المؤسسة جهدا في تطوير قدرات العاملين بالمؤسسة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
					العاملين باتصالات الجزائر على استعداد دائم للاستجابة لطلبات الزبون	25
					يوفر عاملي اتصالات الجزائر الخدمة بسرعة	26
					تمتلك اتصالات الجزائر تجهيزات ومعدات متطورة	27
					يتمتع العاملون باتصالات الجزائر أثناء أداء المهام بمظهر رسمي وأنيق	28
					تتوفر اتصالات الجزائر على عدد كافي من العاملين لتقديم الخدمات للزبون	29
					أجد أن العاملين باتصالات الجزائر يتعاملون بهدوء ولطفاء دائما مع الزبون	30
					يمتلك العاملون باتصالات الجزائر المهارات الكافية لمساعدة الزبون	31
					تمتلك اتصالات الجزائر قاعات انتظار للزبون تتوفر على كل الشروط الضرورية.	32
					يمكن الاعتماد على عاملي اتصالات الجزائر في معالجة استفسارات الزبون	33

					ينجز العاملون باتصالات الجزائر المهام والخدمات بشكل صحيح دون أخطاء	34
					العاملون باتصالات الجزائر على استعداد دائم لتقديم الخدمات	35
					ييدي العاملون باتصالات الجزائر الرغبة في مساعدة الزبون بشكل دائم	36
					يتفهم عاملي اتصالات الجزائر احتياجات الزبون دائما	37
					يتعامل العاملون باتصالات الجزائر مع الزبون بعناية فائقة	38
					توفر اتصالات الجزائر مواقيت عمل مناسبة للجميع	39
					يلتزم العاملون باتصالات الجزائر دائما بوعودهم وذلك بتقديم الخدمة في الوقت المحدد	40

المقابلة:

1. كيف يتم بناء العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم؟
تبنى العلاقة وفق هيكل تنظيمي للمؤسسة، سواء علاقات رأسية بين "رئيس ومرؤوس" أو علاقات أفقية بين العاملين على حسب المنصب.
2. هل تعمل المنظمة على عقد دورات منتظمة لتجويد الأداء للعاملين بالمؤسسة؟
فعلا، تعمل المنظمة على عقد دورات منتظمة تكوينية، وكذلك ندوات وملتقيات دورية، في العام حوالي 10 دورات.
3. هل تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المتميزين من حيث الأداء داخل المؤسسة؟

نعم، تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المتميزين من حيث الأداء، وذلك بإجراء مسابقات تحفيزية داخل المؤسسة تتعلق بأدائهم المباشر مع الزبائن وتأدية الخدمات لهم، وتحسب المسابقة بمقياس لاختيار العاملين المتميزين وفي الأخير يحظى العاملين بجوائز مادية ومعنوية.

4. هل تلتزم ادارة المؤسسة باحترام خصوصية العاملين؟

نعم، تلتزم

5. هل يلتزم العاملين بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد؟

نعم، إجباري في حالة الاخلال تتخذ إجراءات قانونية حسب النظام الداخلي للمؤسسة.

6. هل يدافع المسؤولون عن حقوق العاملين بالمؤسسة؟

أحيانا، على حسب المسؤول.

7. هل توجد ثقافة الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة؟

نعم.

8. هل تبذل إدارة المؤسسة جهدا في تطوير قدرات العاملين بالمؤسسة؟

نعم، عن طريق التدريب والتكوين بشكل دوري.

9. هل تمتلك اتصالات الجزائر تجهيزات ومعدات متطورة؟

نعم.

10. هل تتوفر اتصالات الجزائر على عدد كاف من العاملين لتقديم الخدمات للزبون؟

نعم، بنسبة كبيرة

11. هل يمتلك العاملون باتصالات الجزائر المهارات الكافية لمساعدة الزبون؟

نعم.

12. هل ينجز العاملون باتصالات الجزائر المهام والخدمات بشكل صحيح دون أخطاء؟

نعم، تقريبا بشكل صحيح

13. هل يبدي العاملون باتصالات الجزائر الرغبة في مساعدة الزبون بشكل دائم؟

نعم، قدر المستطاع

14. هل توفر اتصالات الجزائر مواقيت عمل مناسبة للجميع؟

نعم

15. هل يلتزم العاملون باتصالات الجزائر دائما بوعودهم وذلك بتقديم الخدمة في الوقت المحدد؟

نعم، يلتزم العاملون باتصالات الجزائر بوعودهم وذلك بتقديم الخدمة في الوقت المحدد في غالب

الأحيان.

تحليل المحاور:

رقم	التكرارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	ni	10	33	10	3	0	0.755	3.89	موافق	21
	%	17.9	58.9	17.9	5.4					
2	ni	8	38	8	2		0.65	3.92	موافق	11
	%	14.3	67.9	14.3	3.6					
3	ni	9	36	7	3	1	0.810	3.87	موافق	2
	%	16.1	64.3	12.5	5.4	1.8				
4	ni	12	21	17	5	1	0.974	3.67	موافق	1
	%	21.4	37.5	30.4	8.9	1.8				
5	ni	13	15	12	11	5	1.285	3.35	محايد	22
	%	23.2	26.8	21.4	19.6	8.9				
6	ni	15	27	9	2	3	1.028	3.87"	موافق	6
	%	26.8	48.2	16.1	3.6	5.4				
7	ni	4	35	10	5	2	0.887	3.60	موافق	3
	%	7.1	62.5	17.9	8.9	3.6				
8	ni	9	25	10	10	2	1.078	3.51	موافق	24
	%	16.1	44.6	17.9	17.9	3.6				
9	ni	8	30	8	8	2	1.021	3.60	موافق	17
	%	14.3	53.6	14.3	14.3	3.6				
10	ni	7	33	6	7	3	1.038	3.60	موافق	12
	%	12.5	58.9	10.7	12.5	5.4				
11	ni	21	22	5	5	3	1.150	3.94	موافق	16
	%	37.5	39.3	8.9	8.9	5.4				
12	ni	12	29	6	6	3	1.086	3.73	موافق	4
	%	21.4	51.8	10.7	10.7	5.4				
13	ni	7	23	14	7	5	1.135	3.35	موافق	19
	%	12.5	41.1	25.0	12.5	8.9				
14	ni	8	26	14	6	2	0.988	3.57	موافق	9
	%	14.3	46.4	25.0	10.7	3.6				
15	ni	7	27	11	8	3	1.061	3.48	موافق	10
	%	12.5	48.2	19.6	14.3	5.4				
16	ni	9	30	12	2	3	0.966	3.71	موافق	7
	%	16.1	53.6	21.4	3.6	5.4				
17	ni	11	30	8	3	4	1.070	3.73	موافق	14
	%	19.6	53.6	14.3	5.4	7.1				
18	ni	7	26	12	9	2	1.026	3.48	موافق	8
	%	12.5	46.4	21.4	16.1	3.6				
19	ni	9	31	6	7	3	1.069	3.64	موافق	18
	%	16.1	55.4	10.7	12.5	5.4				
20	ni	8	27	9	8	4	1.128	3.48	موافق	15

				7.1	14.3	16.1	48.2	14.3	%		
20	موافق	4.03	0.933	2	2	5	30	17	ni	21	
	تماما			3.6	3.6	8.9	53.6	30.4	%		
23	موافق	3.89	1.038	2	6	3	30	15	ni	22	
				3.6	10.7	5.4	53.6	26.8	%		
13	موافق	3.46	1.094	4	4	20	18	10	ni	23	
				7.1	7.1	35.7	32.1	17.9	%		
5	موافق	3.82	0.936	2	3	9	31	11	ni	24	
				3.6	5.4	16.1	55.4	19.6	%		
	رتبة السؤال	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	التكرارات	رقم
35	موافق	4.07	1.006	2	4	2	28	20	ni	25	
	تماما			3.6	7.1	3.6	50.0	35.7	%		
33	موافق	3.85	0.980	1	6	7	28	14	ni	26	
				1.8	10.7	12.5	50	25	%		
25	موافق	4.07	0.849	1	2	6	30	17	ni	27	
	تماما			1.8	3.6	10.7	53.6	30.4	%		
27	موافق	4.03	1.008	2	4	3	28	19	ni	28	
	تماما			3.6	7.1	5.4	50	33.9	%		
32	موافق	3.83	1.091	2	7	5	26	16	ni	29	
				3.6	12.5	8.9	46.4	28.6	%		
39	موافق	3.82	1.177	4	5	5	25	17	ni	30	
				7.1	8.9	8.9	44.6	30.4	%		
28	موافق	4	0.972	3	1	5	31	16	ni	31	
				5.4	1.8	8.9	55.4	28.6	%		
37	موافق	4.05	0.902	1	3	6	28	18	ni	32	
	تماما			1.8	5.4	10.7	50	32.1	%		
31	موافق	4.08	0.837	1	3	2	34	16	ni	33	
	تماما			1.8	5.4	3.6	60.7	28.6	%		
36	موافق	3.55	0.970	1	9	11	28	7	ni	34	
				1.8	16.1	19.6	50	12.5	%		
26	موافق	4.19	0.818	1	2	2	31	20	ni	35	
	تماما			1.8	3.6	3.6	55.4	35.7	%		
38	موافق	3.98	0.820	1	2	7	33	13	ni	36	
				1.8	3.6	12.5	58.9	23.2	%		
29	موافق	4.017	0.820	1	1	9	30	15	ni	37	
				1.8	1.8	16.1	53.6	26.8	%		
30	موافق	3.85	1.085	3	4	7	26	16	ni	38	
				5.4	7.1	12.5	46.4	28.6	%		
34	موافق	4.03	0.893	1	2	9	26	18	ni	39	
	تماما			1.8	3.6	16.1	46.4	32.1	%		

40	موافق	3.50	0.972	3	5	14	29	5	ni	40
				5.4	8.9	25	51.8	8.9	%	

ملخص:

نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وجودة الأداء لدى العاملين. يعني ذلك أن تعزيز القيم التنظيمية في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. عندما يتبنى الموظفون القيم التنظيمية مثل الالتزام بالمهام والاحترافية في العمل، والتعاون والمسؤولية، والنزاهة والأخلاق العملية، فإنهم يميلون إلى تقديم خدمة عالية الجودة والتفاني في العمل. وبالتالي، يؤدي تعزيز القيم التنظيمية إلى تعزيز جودة أداء العاملين.

من الناحية العملية، يمكن للمنظمات تعزيز القيم التنظيمية من خلال توفير برامج تدريبية لتطوير المهارات والمعرفة المهنية، وتشجيع التواصل والتعاون بين الموظفين، وتكريم وتشجيع الأداء الممتاز، وتوفير بيئة عمل محفزة. بذلك، يمكن للمنظمات تعزيز جودة الأداء لدى العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية - جودة الأداء - المؤسسة - الزبون - العاملين

Abstract:

The results of the study indicate a positive relationship between organizational values and employees' quality of performance. This means that strengthening organizational values in organizations can improve staff performance. When employees adopt organizational values such as commitment to tasks and professionalism at work, cooperation and responsibility, integrity and practical ethics, they tend to provide high quality service and dedication to work. Thus, strengthening organizational values enhances the quality of working performance.

In practice, organizations can promote organizational values by providing training programmes to develop professional skills and knowledge, encourage communication and collaboration among staff, honor and encourage excellent performance, and provide a stimulating working environment. Thus, organizations can enhance workers' quality of performance and better achieve institutional objectives.

Keywords: Organizational Values – Performance Quality – Enterprise – Customer – staff.



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2023/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة(ة): نومي زينة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.1.996.0995.0048.6.0000

الصادرة بتاريخ: 26.04.2016 عن دائرة:

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 171735093921

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس، منكرة ماستر، منكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: القيم التقييمية وعلاقتها بجودة الأدب لدى العاملين

بالمسيلة الخرشنة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2023/06/12

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

العمل التنقيح وعلاقته بعودة الأداء لدى
العاملين بالهوسنة الجزائرية

إعداد الطلبة:

1- تومي زينه
رقم التسجيل: 11 17 35 09 39 21

2-
رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعبة: أدب وخطبة التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: الدكتور رهاب مختار الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022 -
2023 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء المشرف(ة):

د. بنتة ليلي

الموافق

رئيس القسم

