



جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الرقم: / 2014

دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي

لدى العمال داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

مامش نجية

إعداد الطالبة:

? دفاف رشيدة

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر وحر فاف

بداية أشكر المولى عز وجل على توفيقه لي بإتمام هذا العمل الذي أرجو أن أكون قد وفقت فيه،
فيا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد حين الرضا فما كان
شيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته عز شأنه وجل ثناؤه.

وفي الأخير يسعدني أن أقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "مامش
نجية" لما قدمت من توجيهات ونصائح وإرشادات بالإضافة إلى الدعم المعنوي حيث كان لها
الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث فجزاها الله خير جزاء، كما أقدم بحزب الشكر إلى جميع
الأستاذة خاصة: بن خالد جمال، عزوز عبد الناصر، قجة رضا، شيلبي وهيبة، فضيل
رمضان.... كما لا يفوتني أن أقدم بشكر خاص إلى طاقم مكتبة الاقتصاد، علم
الاجتماع، مكتبة الساعة، مكتبة باب الجامعة وإلى عمال مؤسسة مطاحن الحفنة بالمسيلة
وإلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد لجميع هؤلاء كل الشكر والتحية والامتنان،
وأدعو الله أن يوفقنا جميعا لما فيه خير ديننا ودينانا، وفي الأخير نرسل عبارات العرفان
والامتنان والسلام حسن الختام.

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

- | | |
|----|--------------------------|
| 06 | 1- الإشكالية |
| 08 | 2- فرضيات الدراسة. |
| 09 | 3- أهداف الدراسة. |
| 09 | 4- أسباب اختيار الموضوع. |
| 10 | 5- أهمية الدراسة. |
| 10 | 6- تحديد المفاهيم. |
| 17 | 7- الدراسات السابقة. |
| 25 | 8- توظيف الدراسات. |
| 26 | 9- المقاربة النظرية. |

الجانب النظري

الفصل الثاني: القيم التنظيمية في التراث السوسيولوجي

تمهيد

- | | |
|----|-----------------------|
| 33 | 1- عموميات حول القيم. |
| 33 | 1- تعريف القيم. |
| 33 | 2- أهمية القيم. |

34	3- مكونات القيم.
35	4- العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل.
36	5 - بعض المظاهر السلوكية للقيم السائدة.
38	II- عموميات حول القيم التنظيمية.
38	- ماهية القيم التنظيمية.
38	1- مفهوم القيم التنظيمية.
39	2- علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات.
43	3- مراحل تطور القيم التنظيمية.
45	4- خصائص القيم التنظيمية.
47	5- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية.
51	III- قياس القيم التنظيمية وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة.
51	1 وظائف القيم التنظيمية.
52	2- تصنيف القيم التنظيمية.
56	3- الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم التنظيمية.
57	4- قياس القيم التنظيمية.
60	5- أهمية القيم التنظيمية.
61	6- تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.
	ملخص الدراسة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في التراث السوسيولوجي.

تمهيد

66	I- عموميات حول الأداء الوظيفي.
66	1- مفهوم الأداء الوظيفي.
67	2- الداخل النظرية للأداء.

70	3- عناصر الأداء الوظيفي.
71	4- العوامل المحددة للأداء.
76	5- معدلات الأداء وكيفية وضعها.
77	II- تقييم الأداء الوظيفي.
77	1- مفهوم عملية تقييم الأداء.
78	2- خصائص عملية التقييم.
79	3- أهداف عملية التقييم.
81	4- مظاهر الأداء ومعايره وقياسه.
81	4-1- مظاهر الأداء.
82	4-2- معايير الأداء.
85	4-3- قياس الأداء الوظيفي.
87	5- خطوات عملية تقييم الأداء.
90	6- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
99	7- مشكلات تقييم الأداء.
101	III- إدارة الأداء الوظيفي.
101	1- إدارة الأداء الوظيفي.
102	2- سمات عملية إدارة الأداء الناجحة.
102	3- عملية إدارة الأداء.
	ملخص الفصل.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للبحث.

107	1- نشأة المؤسسة
108	2- هيكلها التنظيمي.
109	3- مهام مصالح المؤسسة .

112	4- أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.
113	5- نقائص بالمؤسسة.
113	6- المجال المكاني.
114	7- المجال البشري.
114	8- المجال الزمني.
114	إجراءات الدراسة.
115	1- العينة.
116	2- منهج الدراسة.
116	3- التقنيات المستعملة.
116	3-1- الاستمارة.
116	3-2- الملاحظة والمقابلة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج.

141	مناقشة النتائج الميدانية.
141	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
142	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
143	3- مناقشة الفرضية الثالثة.
144	- نتائج الدراسة.
145	- الاقتراحات والتوصيات.
145	- الصعوبات التي واجهت البحث.

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح المكونات الرئيسية للنسق القيمي.	36
02	يوضح العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب.	71
03	يبين خطوات وضع معدلات الأداء.	76
04	يوضح عوامل توافر عنصر الصلاحية والصدق في تقييم أداء الفرد.	84
05	يوضح خطوات تقييم الأداء.	90
06	يوضح التوزيع الإجباري للعاملين حسب كفاءتهم.	94
07	يوضح مراحل طريقة الإدارة بالأهداف.	95
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	120
09	يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	121
10	يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية	123

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يعبر عن تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة.	45
02	يمثل أبعاد القيم التنظيمية.	50
03	يوضح طريقة الترتيب.	91
04	يوضح طريقة المقارنة المزدوجة.	92
05	يوضح طريقة التدرج البياني في تقييم الأداء.	93
06	يوضح طريقة قائمة الاختيار.	99
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	119
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	119
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	121
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	122
11	يمثل توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والانضباط في العمل.	123
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والالتزام بالقوانين.	124
13	يمثل توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والالتزام بتوقيت العمل.	125
14	يمثل توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار والتقليل من فرص التغيب.	126
15	يمثل توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة وتغيير مكان العمل.	127
16	يمثل توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار والرغبة في ممارسة وظيفة أخرى.	128
17	يمثل توزيع العمال حسب قيمة التعاون والانضباط في العمل.	130
18	يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون والالتزام بالقوانين.	131
19	يمثل توزيع العمال حسب التعاون والالتزام بتوقيت العمل.	132
20	يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون والتقليل من فرص التغيب.	132

133	يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون وتغيير مكان العمل.	21
134	يمثل توزيع العمال متغير التعاون وممارسة وظيفة أخرى.	22
135	يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة والانضباط في العمل.	23
136	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العدالة والالتزام بالقوانين التنظيمية.	24
137	يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة والالتزام بتوقيت العمل.	25
138	يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة والتقليل من فرص التغيب.	26
139	يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة وتغيير مكان العمل.	27
140	يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة والرغبة في ممارسة وظيفة أخرى.	28

يشهد العصر الحديث تطورا سريعا في جميع المجالات، خاصة في مجال المنظمات والتي تعد جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالإنسان أصبح يعيش داخل منظمات كبيرة تتفرع منها منظمات أصغر تشمل مختلف جوانب حياة الإنسان.

والمؤسسة عموما تنشأ من أجل تحقيق أهداف ورغبات محددة، كما يعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها على التسيير من جهة، والاهتمام بالعنصر البشري من جهة أخرى. وذلك نتيجة للتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين، فبعد أن كان ينظر إلى الإنسان على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي وفقط، وقد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. تحول مع مرور الوقت إلى ضرورة الاهتمام به من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى الاهتمام بالأفراد الذين يعتبرهم التنظيم أساس العملية الإنتاجية، وهذا من خلال تدريبهم ومنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية، وغيرها من العمليات التنظيمية التي تساهم في تحسين سلوك العمال وتوجيههم بغية تحقيق الأداء المتميز الذي تسعى إليه أي منظمة.

حيث يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة داخل المنظمة نظرا للأهمية التي تتمتع بها، فهي التي تشكل الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف، والأنشطة وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمنظمة، واعتماد القيم كإطار فكري وتطبيقها في الإدارة هو خير ضمان للنجاح في التعامل مع الأفراد. فعلى المنظمة الاهتمام بالقيم التنظيمية التي تسود العاملين في المنظمات، حيث تشكل هذه القيم مجموعة الأفكار والمعتقدات، وتتضمن عنصرا حكيما، كما تعكس سلوك الأفراد وتصرفاتهم حول ما هو صحيح أو مرغوب به.

كما ذكر العديد من الباحثين أن القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة يمكن الإدارة من التسيير الحسن. ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في سلوك أفرادها بما يضمن الحفاظ على التوازن والاستقرار وهذا يعود بالفائدة على المنظمة ككل. مما أفرز العديد من العوامل التي دفعت المهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المؤسسة والفرد العامل إلى تطويرها، ومن بين العوامل التي لاقى اهتماما استثنائيا بقيم العمل نجد

عامل السلوك، الولاء، الأداء...، وهذا الأخير هو العامل الذي كان محور اهتمامنا في هذه الدراسة من خلال محاولة معرفة العلاقة التي تربطه مع القيم التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. حيث يعد الأداء من بين العمليات الجوهرية داخل التنظيم، من أجل بلوغ الأهداف وتعزيز الانضباط، والتقليل من معدلات التغيب ودوران العمل، كما يسهم الأداء في إعطاء الصورة النهائية عن المؤسسة وذلك من خلال الحكم على نجاحها أو فشلها. لذا فقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل المختصين في علم الاجتماع والعلوم الإدارية خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسدي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات. وعلى هذا الأساس فإن الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى نتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المسطرة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها في بعض الأحيان.

وقد ذهب العديد من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن بين هذه العوامل منها ما هو سلوكي ومنها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، أو ما هو متعلق بالبيئة الخارجية. ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القيم في تحسين مستويات الأداء لدى العمال داخل المؤسسة جاءت هذه الدراسة لتبحث في طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، من خلال التركيز على ثلاث قيم تنظيمية: الالتزام التنظيمي، التعاون، العدل. وقد تضمنت هذه الدراسة جانبين نظري وآخر ميداني. حيث احتوى الجانب النظري على فصل أول يحتوي على إشكالية الدراسة، التساؤلات والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، الأهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة للموضوع، توظيفها، المقاربة السوسيولوجية.

أما في الفصل الثاني فقد تم تناول القيم من خلال تعريفها، مكوناتها، أهميتها، العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل.

كما تناول هذا الجانب القيم التنظيمية التي تضمنت: مفهوم القيم التنظيمية، علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات، المراحل التي مرت بها، خصائصها، وظائفها، قياسها، تصنيفها، وأخيرا تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد تمحور حول الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى: مفهومه، المداخل النظرية المفسرة للأداء، عناصر ومعدلات الأداء، تقييم الأداء الوظيفي، مظاهر الأداء ومعايير قياسه، وفي الأخير إدارة الأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع فيتعلق بالإجراءات المنهجية للبحث وتمثلت في الخطوات التالية: نشأة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، مهام المصالح، أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية، المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزماني، بالإضافة إلى منهجية البحث المتمثلة في: العينة، المنهج المستخدم، الاستمارة، الملاحظة والمقابلة.

وفي الأخير تحليل محاور الاستمارة واستخلاص النتائج، الاقتراحات والتوصيات، الصعوبات التي واجهت البحث، الخاتمة.

تمهيد:

يعرف البحث العلمي على أنه مجموعة الخطوات التي يسلكها الباحث، أو هو سيرورة منظمة من الخطوات التي تهدف إلى التقصي بطريقة علمية، من أجل الانتقال من الطابع المجرد الإجرائي ، وذلك بطرح الأسئلة والفرضيات، وعرضها للاختبار ميدانياً، من أجل الوصول إلى نتائج تجعل من البحث ذا فائدة وهذا لن يكون إلا بالاستعانة بمنهج وأدوات لجمع البيانات تعمل على التحقق من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها من عدمها.

وقد جاء هذا الفصل ليتناول أهداف وأهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد مفاهيم الدراسة المستعملة، وتحديد الفرضيات التي تعتبر إجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة في الإشكالية، إلى جانب الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة وطريقة توظيفها والمقاربة النظرية.

I - الإشكالية:

لقد مرت المؤسسة الجزائرية عموماً بمجموعة من المراحل والتطورات بداية من مرحلة التسيير الذاتي التي جاءت مباشرة بعد خروج المستعمر الذي ترك اقتصاد مدمر كلياً، لتشمل مرحلة إعادة الهيكلة ومرحلة التسيير الاشتراكي. وكل مرحلة من هذه المراحل خلفت مجموعة من الإيجابيات والسلبيات التي كان لها الأثر البالغ على الفرد الجزائري بصفة عامة والموظف بصفة خاصة. والنتيجة الإيجابية التي حققتها مرحلة التسيير الاشتراكي في عهد الراحل "هواري بومدين" هو القضاء على الديون المترتبة على الدولة الجزائرية، كما حققت المؤسسات آنذاك تطوراً ملحوظاً في الإنتاج، لكن تخلل ذلك بروز بعض القيم السلبية مثل: انتشار ظاهرة الرشوة والمحسوبية، وعدم العدالة والمبالاة والإهمال وكذا عدم احترام مواعيد العمل. وأصبحت المؤسسات الجزائرية تعاني سوء التسيير حتى الوقت الحالي، وهذا نتيجة مجموعة من العوامل تنوعت بين مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية وحتى الاقتصادية ولعل العامل الرئيسي الذي يقف عائقاً أمام ضعف التسيير هو عدم القدرة على مسايرة المستجدات والتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وكذا المجال التنظيمي والاجتماعي. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى دراسة موضوع القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، ومحاولة إعطاء صورة واضحة عن العلاقة التي تربط بين المتغيرين، ومعرفة درجة تأثير القيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة على الأداء الوظيفي لعمالها.

وكما هو معروف فإن أي منظمة تتشكل بغية تحقيق أهداف معينة، ومسعى أي فرد فيها هو تحقيق أهدافه الشخصية ولكي يتمكن الطرفين من تحقيق أهدافهما فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف التي تتغير بتغير الظروف، وبهذا تنشأ علاقة تبادلية بين كل من الطرفين-الإدارة والأفراد العاملين بها- وهذه العلاقة تتطلب معرفة كل منهما الآخر حيث تتعرف الإدارة على سلوك الأفراد والعوامل المؤثرة على هذه السلوك أما الأفراد فيجب عليهم التعرف على التنظيم الرسمي الذي يعملون بداخله لكي يتحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهذا ما يحقق التوازن والاستقرار ويخلق التكامل الذي يشير إلى العلاقات بين الوحدات وبالتالي يتحقق التماسك والانسجام والتضامن بين الأنساق الفرعية داخل المؤسسة كما يستدعي ضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلب التنظيم من موارد بشرية كانت أم مادية لتحقيق أهدافه، فالتكامل الموجود بين

الأنساق الفرعية فيما بينها يعود إلى القيم التي تسود داخل التنظيم، فالنسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة. فالقيم السائدة تساعد على إعطاء الأولوية للأهداف العامة، بحيث يجب أن تكون متسقة مع قيم المجتمع التي تشكل سلوك الأفراد وتجعلهم يسلكون توجهات مختلفة. وإذا ما حاولت المؤسسة تحقيق التوافق والموائمة بين قيمها وقيم الأفراد العاملين لديها فإن ذلك سوف ينكس على مستوى الكفاءة الإنتاجية التي يحددها الأداء الوظيفي .

وقد أكدت العديد من الدراسات القديمة والحديثة على أهمية العنصر البشري الذي يعد أهم ركيزة ومورد لتحقيق الإنتاجية للمؤسسة. لذلك وجب التركيز عليه ودراسة العوامل المحيطة به بهدف زيادة فعاليته وإنتاجيته، ومحاولة القضاء على المشكلات التي تعترضه. لكن رغم أهمية العنصر البشري إلا أنه ما زال مهمل نوعاً ما، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التعرف على الخصائص الثقافية والاجتماعية للفرد العامل ودراسته في محيطه الاجتماعي من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره. فأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير، انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي ونسقه القيمي.

ونتيجة التحول الذي شهدته المؤسسة من كبر حجمها وتعدد صلاحياتها وكذا ظهور المشكلات التي تقف عائقاً في سبيل تحقيق أهدافها ظهرت مجموعة من المفاهيم في مجال التنظيم يتعين على المؤسسة تبنيها حتى تستطيع تحقيق التكيف والتلاؤم، فهي تتعامل مع مجموعة من الأفراد وكل منهم يتمتع بمجموعة من المبادئ والقيم التي تنعكس في تصرفاته وطريقة أدائه للمهام الموكلة إليه.

لذلك تعد القيم التنظيمية الجوهر الأساسي لثقافة أي منظمة، فهي تلعب دوراً بارزاً في فهم سلوك أعضاء التنظيم وكذا تفعيل الأداء بما يتناسب وأهداف المنظمة ككل، فأهمية الانتماء الذي يعزز العمل الجماعي الذي يتسم بالتعاون والتماسك والالتزام التنظيمي، وكذا العدل بين العمال في توزيع المكافآت سواء المادية المتمثلة في الأجور والرواتب أو المعنوية، كلها من بين القيم التي لها علاقة بالتغيب عن العمل والانضباط الذاتي وكذا معدل دوران العمل، كما يمكن أن تساهم هذه المتغيرات في زيادة فاعلية الأفراد ورغبتهم في العمل أو العكس.

فالتنظيم عملية تنظيمية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والمعايير والسلوكيات، وهذا ما ينعكس على مستويات الأداء. الذي يعتبر من بين العمليات المرتبطة بالمنظمة والعناصر المكونة لها، كما يعد

النتائج النهائي لأي نشاط فيها. لذا لقي هذا المفهوم اهتمام واسع من طرف الباحثين وتم تناوله من تخصصات متباينة، ويتعين على أي مسؤول داخل المؤسسة إعادة النظر في العوامل التي لها علاقة مباشرة بالأداء الوظيفي، والتي من بينها القيم التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة التي تدفعهم إلى ممارسة سلوك محدد. وهذه القيم كثيرة ومتنوعة إلا أن الدراسة الحالية ستحاول تسليط الضوء على البعض منها كالتعاون والالتزام التنظيمي بأخذ مؤشرات المتمثلة في الإيمان بالمنظمة، تحمل المسؤولية، الرغبة بالاستمرار في العمل، والعدالة بين العمال، ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط هذه المؤشرات بالأداء الوظيفي.

وعليه فإن الدراسة الراهنة تنطلق من تساؤل رئيسي مفاده:

هل للقيم التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة؟

وينبثق من هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية:

- هل للالتزام التنظيمي دور في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل لقيمة التعاون دور في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل لقيمة العدل بين العمال دور في رفع مستوى أدائهم الوظيفي؟

II - الفرضيات:

تعد الفرضيات جوهر عملية البحث الميداني، حيث يتم من خلالها التحديد الدقيق للمؤشرات التي سوف تتم دراستها، كما تعتبر إجابات مؤقتة لتساؤلات الإشكالية وهي تكشف عن وجود علاقة بين متغيرين أو أكثر، وللإجابة على تساؤلات الإشكالية التي نحن بصدد دراستها يتعين علينا الانطلاق من الفرضية العامة القائلة:

للقيم التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة. وينبثق من الفرضية العامة ثلاث فرضيات فرعية:

- للالتزام التنظيمي دور في زيادة معدلات الأداء الوظيفي.
- لقيمة التعاون دور في تحسين الأداء الوظيفي.
- لقيمة العدل بين العمال دور في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

III - أهداف الدراسة:

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

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

كما تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى محاولة التعرف على أهم التأثيرات التي تحدثها القيم التنظيمية على نفسية العمال أولاً، وتأديتهم للمهام الموكلة إليهم، وأثر ذلك على أدائهم، كما تهدف إلى محاولة لفت انتباه القائمين على المؤسسات إلى معرفة العلاقة التي تربط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، ومحاولة تأسيس قيم الالتزام والانتماء داخل المؤسسة، وترسيخ قيم التعاون والعدالة لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

IV - أسباب اختيار الموضوع:

من بين العوامل التي أدت إلى دراسة موضوع القيم التنظيمية، ما أحدثته الثورة العلمية والتكنولوجية وغيرها من عوامل التغيير التي أسهمت في تغيير وإعادة تشكيل مفاهيم جديدة، وعدم مقدرة الكثير من أفراد المجتمع على التمييز بين القيم الصالحة من عدمها.

كذلك من بين الأسباب ظروف المجتمع الجزائري وسلسلة التحولات التي مر بها قبل وبعد الاستعمار، وأثر ذلك على الجانب الاقتصادي والاجتماعي، حيث أفرزت هذه التحولات واقعا صعبا

وورث بذلك الفرد الجزائري مجموعة من القيم التي تؤثر على فعاليته سواء في المجتمع أو داخل المؤسسة الجزائرية.

كما أن الاقتناع التام كان من بين العوامل المحفزة على التطرق للقيم التنظيمية، إذ إنه من خلال الاطلاع على واقع مجتمعنا تبين أن الموضوع لم يحظ بالأهمية التي يستحقها، وكذلك من بين الأسباب أيضا هو:

- الرغبة الشخصية في معرفة نوع القيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - ظهور مجموعة من القيم المنافية لأخلاقيات العمل مثل: عدم الالتزام، ومضيعة الوقت.
 - أن جل المشكلات التي يعاني منها المورد البشري في مؤسساتنا هو عدم تكيف هذا الأخير مع الأوضاع المستجدة، وعدم قدرته على تفهم الواقع التنظيمي والاجتماعي المعاصر.
- V - أهمية الدراسة:**

لقد أصبح موضوع التسيير محل الاهتمام من طرف الباحثين وهذا نظرا لتغير وجهة نظر المهتمين بشؤون المنظمات، ففي البداية كان همهم الوحيد هو محاولة تحصيل أكبر قدر ممكن من الموارد الأولية، لكن مع مرور الوقت تغيرت هذه الوجهة لتشمل مختلف جوانب التسيير خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة، إذا تم توجيهه الوجهة الصحيحة، ونظرا لسلسلة التغيرات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية بداية من مرحلة التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي، وحتى الخصوصية فقد ظهرت مجموعة من القيم تختلف عما كان في السابق، وهذا ما دفع إلى الاهتمام بهذا النوع من البحوث بغية توضيح العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

VI - تحديد المفاهيم:

VI - 1 - مفهوم القيم التنظيمية:

يعد موضوع القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لثقافة أي منظمة، فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد الخاصة والعملية، ويشتمل تأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وعلاقاتهم وهي بذلك توفر إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد وتنظيمه داخل المنظمة.

وقد ورد تعريف القيم التنظيمية في دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" أنها: "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك".

كما تم تعريفها بأنها: "تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".¹

والقيم التنظيمية تشمل مفاهيم مشتركة في منظمة ما، وتشتمل على توجهات معينة ومتعارف عليها مثل: الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء، والتعاون بين الزملاء.²

وحسب أريسيان فإن القيم التنظيمية هي: "مجموعة من العناصر التي تسمح لأعضاء المنظمة العمل معا في نفس المنظمة".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 مفهوم الالتزام التنظيمي، التعاون، العدالة، ومتى وجدت هذه المفاهيم داخل المنظمة فإن هذا سوف ينعكس على مستويات أدائها وتحقيق أهدافها التي سطرت من أجلها. فإذا أخذنا الالتزام التنظيمي كمؤشر للقيم التنظيمية فإن هذا سوف يكون دافع حقيقي لعملهم ويزيد من معدل ولائهم لمؤسستهم التي يعملون بها، فتحمل المسؤولية والرغبة بالاستمرار في العمل والإيمان بالمنظمة كلها قيم تنظيمية تلعب دورا بارزا في التزام العمال وزيادة ولائهم، ومتى حرصت المؤسسة على توفير الجو الملائم لتدعيم هذه القيم كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائهم، وتحقيق بذلك أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها، ويحقق كل فرد من أفراد التنظيم أهدافه الخاصة.

¹ - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نجران، مكة، 2003، ص 28.

² - إيهاب فاروق العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011، ص 18.

³ - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 38، القاهرة، 2003، ص 15.

VI - 2 - مفهوم القيم:

يعتبر مفهوم القيمة من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض والخلط في استخدامها وهذا نتيجة لأنها حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات وتخصصات مختلفة ، فتتوعد بذلك مفاهيمهم وتعريفهم، ومرد ذلك الاختلاف يعزى إلى المنطلقات النظرية التخصصية لهم، فمنهم علماء الدين، وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع...الخ. ويمكن إيجاز بعض التعريفات على النحو التالي:

- **مفهوم القيم لغة:** تشق كلمة قيمة في اللغة العربية من القيام، وهو نقيض الجلوس، والقيام بمعنى آخر هو العزم، مصداقا لقوله تعالى: **{وَأَنَّهُ لَمَّا قَامَ عَبْدُ اللَّهِ يَدْعُوهُ}** (الجن/19). أي لما عزم، كما جاء القيام بمعنى المحافظة والإصلاح، ومنه قوله تعالى: **{الرَّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ}**. (النساء/34). وأما القوام فهو العدل، وحسن الطول، وحسن الاستقامة .

وتدل كلمة قيمة كذلك على: "التمن الذي يقاوم المتاع، أي يقوم مقامه، وجمعها قيم، ويقال ما له قيمة إذا لم يدم على شيء".¹

كما ورد في قاموس علم الاجتماع أن القيمة كمصطلح عام في العلوم الاجتماعية قد تعني أي موضوع أو حاجة، أو اتجاه، أو رغبة ويستخدم المصطلح في العادة عندما تظهر علاقة تفاعلية بين الحاجة و الرغبات والاتجاهات من جهة، والموضوعات من جهة أخرى.

كما أنها في علم الاجتماع الانثروبولوجيا المستويات الثقافية المشتركة التي نحتكم إليها في تقدير الموضوعات والاتجاهات الأخلاقية أو الجمالية أو المعرفية.²

كما ورد تعريف القيم في القاموس الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها "مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر أعضاء الجماعة نحوه بالارتباط الانفعالي القوي، كما يوفر لهم مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة".³

¹ - جابر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 79.

² - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 469.

³ - مصلح الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي عربي، دار الكنب للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 1999، ص 581.

ومن أقدم التعريفات للقيمة تعريف توماس وحزنانيك في مؤلفهما الشهير الفلاح البولندي حيث يذهبان إلى أن القيمة الاجتماعية تعني أي معنى ينطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة اجتماعية معينة.

ويعرفها كفاك هون بأنها: "تصور واضح أو مضمّر، يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه، بحيث يسمح لنا بالاختيار من بين الأساليب المتغيرة للسلوك، والوسائل، والأهداف الخاصة بالفعل".

- اصطلاحاً: ومع مرور الأيام شاع استعمال كلمة القيمة، فأصبحت تدل على معان متعددة حسب التخصصات، فيرى علماء اللغة مثلاً أن للكلمات قيمة نحوية، وأن قيمة الألفاظ تكمن في الاستعمال الصحيح لها. ويستخدمها أهل الفن كونها تجمع بين الكم والكيف. كما يستخدمها علماء الاقتصاد للدلالة على الصفة التي تجعل شيئاً ممكن الاستبدال بشيء آخر. أي قيمة المبادلة.

يتضح مما سبق أن مفهوم القيمة من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض، اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لها، فلكل عالم مفهومه الخاص الذي يتفق مع تخصصه، ومن هؤلاء تعريف بوسنر ومونسون بأنها: "تعني تصديق الفرد بما هو: صح أم خطأ، مقبول، غير مقبول، عدل، غير عدل، مرغوب فيه، غير مرغوب فيه".

ويعرف لوقتي القيم بأنها: "تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات الأفراد نحوى الأشياء، المواضيع، والمواقف، الإيديولوجيات... الخ".¹

والقيم هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي هي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.²

كما تعرف القيم بأنها: "مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع".³

¹ - عامر عوض: مرجع سابق، ص 79-80.

² - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص 312.

³ - غياث بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص 19.

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من الفلسفات، المعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات، والقواعد السلوكية التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة".¹

وتعرف أيضا بأنها "نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة".

ويعرف كرتن القيم بأنها: "عبارة عن معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة، وهذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعة من الاتجاهات التي تعبر عن هذه القيمة".²

ويعرفها عامر عوض بأنها: "عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتضمن الثبات النسبي".³

ويعرفها أيضا روكيش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة، هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، أو أن اتجاه هدف معين للحياة يكون أفضل من اتجاه أي هدف آخر متاح".⁴

VI - 3- مفهوم التنظيم:

- لغة: يشير التنظيم الاقتصادي إلى معنيين الأول: مجموعة الأنظمة، وأنماط الضبط التي يستخدمها الناس لاستخدام الموارد من أجل تحقيق أهدافهم، والثاني وحدة النشاط الاقتصادي.

كما حدد "نايت" وظائف التنظيم على أنها تنعكس في تحديد السلع والخدمات وكمياتها، ولهذا فالتنظيم الاقتصادي يقوم بوظيفة أولى تستهدف وضع المستويات، أو إقامة مقياس اجتماعي للقيم. أما الوظيفة الثانية فهي تنظيم الإنتاج والثالثة هي التوزيع. تليها وظيفة تشمل جميع وظائف تستهدف

¹ - ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 112.

² - محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 237.

³ - عامر عوض: المرجع السابق، ص 80.

⁴ - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000،

صيانة البناء الاجتماعي أو تحقيق التقدم، والوظيفة الأخيرة هي تحقيق التلاؤم بين الاستهلاك والإنتاج.¹

- اصطلاحاً: قد تختلف مسميات التنظيم لكن جوهرها واحد فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح التنظيم، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة.

وقد عرف "بارسونز" التنظيمات على اعتبار أنها: "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة." كما أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف.

أما "إتريوني" فقد عرف التنظيمات على اعتبار أنها: "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة." كما تتشابه هذه التعريفات مع تعريف "روبرت فورد" وزملائه للتنظيم على اعتبار أنه "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".²

ويمكن تعريف التنظيم بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤه من أجل تحقيق هدف معين".

VI - 4- مفهوم الأداء الوظيفي:

- لغة: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء Performance كلمة انجليزية من اللغة الفرنسية Performance من الفعل Performer التي تعني أتم وأنجز أو أدى Accomplir.³

2- اصطلاحاً: فهناك اختلافات في تعريف هذا المصطلح وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في تحديد العناصر التفصيلية لهذا المصطلح، إذ يعرفه كل باحث حسب توجهه النظري الذي يتبناه.

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 135.

² - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 23.

³ - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، 2006، ص 50.

فيرى البعض أن الأداء هو محصلة تفاعل بين الجهد والدافعية، ويتجلى ذلك في تعريف السلمي بقوله: "إن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، بحيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.¹

ويعرفه "نيكولاس" بأنه: "عبارة عن نتائج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تتمخض عن ذلك السلوك مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".

والأداء هو: "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".²

كما يعرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".³

كما يعرف بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي الناتج النهائي لأي نشاط داخل المنظمة ، وهو يشتمل على الانضباط الذاتي وكذا التقليل من معدلات التغيب ودوران العمل الداخلي مما يساعد على إنجاز المهام وزيادة شعور الفرد بالانتماء للمنظمة ، وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة في ظل الأهداف العامة المسطرة من قبل المؤسسة.

¹ - حاتم حسن: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 53.

² - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166.

³ - عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86.

VII - الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ، فكل عمل علمي لا بد أن تكون قد سقته جهود أخرى متمثلة في الدراسات السابقة حيث تلعب أهمية بالغة في توجيه السلوك وتنفيذ مراحل ابتداء من التفكير في مشكلة البحث ، وصولاً إلى تحقيق النتائج النهائية.

VII-1 - الدراسات السابقة في الدول العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لصاحبها: أسعد احمد محمد عكاشة وهي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين". رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2008 ، تم صياغة سؤال الإشكالية على النحو التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

وكانت الفرضية العامة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات ومستوى الأداء الوظيفي. واستعان الباحث بثمانية فرضيات فرعية، وفرضية رئيسية ثانية تنص على أنه: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وقد استعمل العينة العشوائية الطبقية، والاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين. واستخدم التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- إن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية.
- إن الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة.
- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

- هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقّيات والدرجات الوظيفية وهذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء.

- أن إدارة الشركة تتوقع من العاملين إنجاز كمية وجودة العمل المطلوبة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يبين مدى حرص إدارة الشركة في إنجاز كمية الأعمال حسب الكمية والجودة المطلوبة.

- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل على تنمية وتطوير الجوانب الابتكارية لدى العاملين، والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الشركة .

- أن المعتقدات السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، وهذا من خلال الأفكار والمعتقدات التي يتقدمون بها بهدف تنمية وتطوير الأداء، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم أفكار ومعتقدات تسهم باستمرار في تطوير مستوى أداء الشركة.

الدراسة الثانية: بعنوان: "القيم التنظيمية وأثرها على الممارسات السلوكية لدى جامعة نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء التدريس"، قام بها الطالب منصور بن نايف العتيبي بجامعة نجران سنة 2010. هدفت إلى الكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة الجامعة ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم.

طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 947 من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وكانت فرضية الدراسة كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وبين القيم التنظيمية الثمانية (الدينية، الفكرية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الجمالية، الوطنية، الأخلاقية).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة وأن أكثر القيم توافرا في هذا المستوى من وجه نظرهم هي القيم الوطنية، الأخلاقية، التعليمية.

- القيم التنظيمية تؤثر في الممارسات السلوكية بدرجة كبيرة، وأن أكثر القيم تأثيرا من وجهة نظر أعضاء التدريس هي القيم الدينية، التعليمية، الوطنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة في بقية المستويات، كذلك تتوافر لدى المختصين في الجانب الأدبي، الأخلاقي، الاجتماعي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة بين الأعضاء المختصين في الجوانب العلمية والمختصين في الجوانب الأدبية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأعضاء لتوافر القيم التنظيمية لدى الطلبة . بين الأعضاء الذكور والإناث لصالح الذكور.

أما من وجهة نظر الطلبة توافرت القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، الجمالية، الاقتصادية، الوطنية، الأخلاقية لدى الذكور أكثر من الإناث.

الدراسة الثالثة: دراسة عادل غزالي بعنوان: " أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري 2007 " حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول تأثير القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي والتعرف على طبيعة هذا التأثير .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم الاجتماعية على المنظمة الصناعية، سواء كانت هذه القيم ايجابية أو سلبية، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في القيم الاجتماعية سواء بين المستويات التنظيمية المختلفة في التنظيم (الإداريين، المشرفين، العمال). والكشف ما إذا كان النسق القيمي في التنظيم يحقق الاستقرار المهني أو العكس.

وقد تم تمثالت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة: يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الاجتماعية للمشرفين.

ويندرج تحت الفرضية العامة فرضيتين فرعيتين وهما على النحو التالي:

- يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الاجتماعية للعمال.

- تعمل القيم الاجتماعية الايجابية على الاستقرار المهني لأعضاء التنظيم.

وقد تم تغطية فرضيات الدراسة بفصلين نظريين، فصل خاص بالقيم من حيث تعريفها، مصادرها، تصنيفها....الخ.

والفصل الثاني خاص بالتنظيم الصناعي ويتضمن بدوره رؤية سوسيولوجية للتنظيم الصناعي من حيث: التعريف، الخصائص، القيم والإصلاحات في المؤسسة الصناعية الجزائرية...الخ.

كما اعتمد الباحث على استخدام استمارة مقابلة مع أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة 25% من المجتمع الكلي.

ومن خلال الدراسة توصل الباحث إلى أنه هناك تراجع في القيم بالمؤسسة على حساب القيم المادية وأن الإصلاحات التي كنت في المجتمع الجزائري مست الجوانب المادية فقط دون إعطاء أهمية للجانب الثقافي. وبالرغم من أن المجتمع الجزائري انتهج سياسة النظام الاشتراكي على حساب النظام الليبرالي إلى أن الكثير من القيم في النظام السابق لا تزال سارية.

كما توصلت الدراسة إلى أن قيمة المشاركة العمالية وقيمة الوقت ما تزال سارية في المؤسسة الجزائرية، إلى أن هناك غياب لقيمة إسناد المناصب لأصحابها داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية. واندرجت بعدها أسئلة فرعية جاءت على النحو التالي:

- هل تضمن القيم الاجتماعية الاستقرار في العمل للعمال والمشرفين؟

- هل يشترك أعضاء التنظيم عمالا كانوا أو مشرفين في نفس القيم؟

- هل تؤثر القيم الاجتماعية على العمال والمشرفين الصناعيين داخل التنظيم مجال الدراسة؟

الدراسة الرابعة: بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض". لصاحبها: خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على لدى العاملين طبيعة القيم السائدة لدى العاملين، وتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية، كذلك العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية.

واستعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث بلغ حجم العينة العشوائية (385). من العاملين المدنيين والعسكريين.

وتمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

- ما هي رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة في الخدمات الطبية؟

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى الوظيفي).

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

- تصنف كفاءة الأداء بشكل عام بالمرتفع.

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

VII-2- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة عجال مسعودة تحت عنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، بجامعة بسكرة لسنة 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، وقد طبقت الدراسة على عينة من الأساتذة والإداريين وقد تمت الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات. وقد كانت فرضية الدراسة كالتالي: هناك علاقة طردية موجبة بين فاعلية القيم التنظيمية للأفراد العاملين وجودة التعليم العالي. ومن خلال جمع المادة العلمية وتفرغ البيانات خلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، كما كانت هناك آراء ايجابية لـ(10) قيم تنظيمية على مستوى مفردات الدراسة، وهي على التوالي: القوة، العدل بدرجة متوسطة، ثم الكفاءة، الاقتصاد. الدفاع، القانون والنظام، فرق العمل، المكافئة، الصفوة، استغلال الفرص وكلها بدرجة متوسطة، كما أن هناك آراء سلبية لـ قيمتين على مستوى مفردات الدراسة، وهي على التوالي: الفاعلية ثم التنافس بدرجة ضعيفة.

الدراسة الثانية: دراسة بن کران محمد الأخضر، سعيد عبد السلام بعنوان: "تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح" "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لسوناطراك، المديرية والجهوية (حوض بركاني نموذجاً)، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة وقلّة لسنة 2013.

وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسستهم من خلال المؤشرات الدالة عليها والمتمثلة في: روح المؤسسة وذلك من خلال الاطلاع ، ثم تحديد وترتيب القيم السائدة في المؤسسة حسب آرائهم. وقد حاول الباحثان قياس مدى قدرة رؤساء المصالح على إظهار تلك القيم التنظيمية من خلال الأحكام المثالية والأخلاق. وفي المتسائل الثالث ركز الباحثان على مدى تجسيد تلك القيم التنظيمية، وذلك من خلال المؤشرات الدالة على تلك القيم وهي: التكافؤ، روح الجماعة والالتزام.

كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، ومن خلال هذه الإجراءات المنهجية تم التوصل إلى: أن متوسط القيم التنظيمية للتساؤل الأول المتمثل في روح المؤسسة يمثل 54.12% وهي نسبة متوسطة عموماً، ومع ذلك فهي تدل على قصور في المقدرة على تجسيد رؤساء المصالح لتلك القيم التنظيمية لأنهم مرآة المؤسسة وهم المسيررون والمشرفون، وعله يمكن القول أن القيم التنظيمية للمؤسسة الوطنية سونا طراك ممثلة في المديرية الجهوية حوض بركاوي قد كان تأثيرها ايجابي على رؤساء المصالح من خلال الحكامة المثالية والأخلاق في الأعمال وكذا التكافؤ، روح الجماعة، والالتزام لمصلحة البلاد، وذلك بنسبة 61.44% هذا ويمكن القول أن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها واستخلاصها ليست مطلقة ونهائية لأنها مقيدة بطبيعة ميدان البحث من جهة، والجوانب المعرفية لموضوع البحث من جهة أخرى.

الدراسة الثالثة: كانت حول "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة المسيلة الجزائر. هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، واشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات، كما تم استخدام

التكرارات والنسب المئوية لاختبار الفرضيات التي جمعت بواسطة الاستبيان، حيث تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة البالغ عددهم 88 موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالتقدير والولاء للمؤسسة. ويقوي من دافعية الأفراد للأداء، وضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد.

الدراسة الرابعة: لصاحبها مهدية فاطمة الزهراء بعنوان: "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز" - دراسة حالة لشركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية - وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة كوندور ودرجة تأثيرها على الأداء، وكذلك محاولة معرفة مدى ارتباط نجاح وفشل المنظمة بنوع الثقافة السائدة بها. كما هدفت الدراسة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء.

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في الفرضية العامة التي تقول أن " الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية".

وبناءات على هذه الفرضية العامة تم طرح خمس فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز.
- درجة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي كبيرة في تحقيق الأداء المتميز.
- للثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع تأثيرا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز.
- تلعب الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز.

ومن أجل جمع البيانات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، كما استخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين. ومن خلال هذه الخطوات التي مرت بها الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقيم المشتركة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز، وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة بدرجة موافقة عالية عند متوسط حسابي 3.68 درجة من أصل 5 درجات، فالقيم المشتركة من خصائص الثقافة التنظيمية القوية، وتتمثل في مجموعة الأفكار الواضحة و المفهومة والتي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة، وبذلك توفر القيم المشتركة مناخ عمل يسوده جو من الانتماء والالتزام والرضا والاحترام المتبادل بين العمال مما يحسن من العلاقات التبادلية الموجهة لتحقيق أهداف مشتركة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق أداء مرتفع.

- توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء وذلك عند درجة الموافقة العالية لأفراد العينة (المتوسط الحسابي 3.48 أصل 5 درجات)، وهذا ما يعكس صحة الفرضية الثانية.

حيث يعتبر مفهوم العمل الجماعي من العوامل الداخلية المؤثرة في اعداد خطط العمل لتحقيق الأهداف لكون فرق العمل توفر جو من التعاون والمودة وروح الفريق...الخ.

كما أثبتت الدراسة أن عنصر التحسين المستمر من بين احد العناصر المهمة للثقافة التنظيمية القوية حيث أثبتت الدراسة أنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء.

ويعتبر عنصر القدرة على التكيف أحد عناصر الثقافة التنظيمية وأثبتت الدراسة أنه يلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز في الأداء. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة عرفت نجاح وتفوق في سوق منتجاتها بسبب الاهتمام بالعنصر البشري كعامل نجاح وتميز للمنظمة، والاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة بالأهمية التي هي عليها. إضافة إلى اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها. وإدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات وإرضاء احتياجات الزبون.

هذا وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الممارسات والقيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر معوقا نحو تحقيق نجاحها منها: المركزية في اتخاذ القرار، وعدم توفر نظام تحفيز فعال للعاملين مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.

VIII - توظيف الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة البحوث العلمية السابقة بمثابة المرجع النظري الذي يقود الباحث بغية الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بموضوعه، والاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية للتعرف على النتائج المتحصل عليها في كل بحث، وكذلك لمعرفة موقع بحثه من الدراسات السابقة، حيث تعددت أهدافها وغاياتها، لكن كلها تحاول الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تمكن المؤسسة من الاستفادة منها أما هذه الدراسة فقد هدفت إلى معرفة القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة محل الدراسة. كما وقد تم التركيز على أداة الاستبيان لجمع البيانات من المبحوثين في أغلب الدراسات وهذا نظرا للامتيازات التي تتمتع بها هذه الأداة، فهي توفر الجهد والوقت للباحث، بالإضافة إلى أنها تعطينا نتائج منطقية ودقيقة، وهذا لاستخدام الأسلوب الكمي الذي يجنب الباحث الوقوع في التحيز الذاتي، إذا ما استخدم الأسلوب الكيفي.

ومن خلال الدراسات السابقة تبين أنها تناولت القيم التنظيمية بشكل مغاير عما تحاول الدراسة الحالية الوصول إليه بالإضافة إلى أن الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية قليلة، كما أنه لا توجد دراسات تناولت القيم التنظيمية في علاقتها بالأداء الوظيفي إلا دراسة واحدة لصاحبها خالد بن عبد الله الحنيطة، لكن تم عرضها بطريقة مختلفة عما تحاول هذه الدراسة الوصول إليه، حيث هدفت الدراسة الأولى إلى التعرف على طبيعة القيم السائدة لدى العاملين وتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية، كذلك العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية. وهذه الدراسة تختلف عن مؤشرات الدراسة الحالية التي تحاول تسليط الضوء على الالتزام ودوره في تحسين الأداء، وكذا قيمة التعاون والعدالة بين العمال.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري لموضوع البحث وكذا الإطار المنهجي للدراسة.

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي فهي متوفرة بصورة كبيرة نظرا لأهمية هذا المتغير داخل المؤسسة والدور الفعال الذي يلعبه إذ يتم من خلاله الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة، حيث تم تناوله بشكل ايجابي وفعال في الدراسات السابقة، وتأتي هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء على بعض النقائص التي أغفلتها البحوث السابقة، لأن كل باحث يقوم بتناول مجموعة من العناصر التي تخدم موضوعه، وليستطيع حصر جميعها في دراسة واحدة، وهذا ما يبين دور البحوث العلمية التي تتصف بالتراكمية. وقد تم تناول الأداء الوظيفيين هذه الدراسة من خلال ثلاث مؤشرات هي: الانضباط الذاتي، التغيب، دوران العمل، وكلها تختلف عن المؤشرات المتناولة في الدراسات السابقة.

فموضوع القيم التنظيمية يجب أن يحظى باهتمام واسع من قبل المختصين في علم الاجتماع، وكذا العلوم الإدارية نظرا لأهمية هذا المتغير فمن خلاله تتحدد سلوكيات العمال وتصرفاتهم، وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة، لذلك تأتي دراسة موضوع القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لتكشف جوانب النقص الذي لوحظ في الدراسات السابقة، ومحاولة تقديم فكرة أكثر وضوحا عن الموضوع بما يضمن تحقيق قيم انسانية تساهم في ضبط السلوك التنظيمي.

IX - المقاربة النظرية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل باحث اجتماعي، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، وبما أن الموضوع يجمع بين علم النفس السلوكي، وعلم اجتماع التنظيم الذي يدخل موضوع القيم التنظيمية ضمن دراسته. لذلك فقد تم تحديد التصور النظري للمدخل المنهجي فليس من الممكن البحث في أي موضوع دون التطرق إلى التطور التاريخي له.

وموضوع القيم التنظيمية تم تناوله من قبل الكثير من المداخل بداية من النظريات الكلاسيكية التي رأى أصحابها أن الإنسان عبارة عن آلة بيولوجية هدفها الربح المادي فقط، ونجد من بين رواد هذا المدخل "فريدريك تايلور" حيث وضع أربع مبادئ رئيسية منها: التخصص وتقسيم العمل الاعتماد على نظام الحوافز والتعاون بشكل أساسي بين المشرف ومرؤوسيه هذا بالإضافة إلى ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي بدل المحاولة والخطأ الذي شاع استخدامه في تلك الفترة. وهذا كله بغية تحقيق

الربح.¹ ثم تطورت النظرة للقيم بعد تجارب "مايو" وتم الاعتراف بضرورة وجود علاقات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي، وظهرت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالإنسان وضرورة مراعاة مشاعره وأخلاقه وأحاسيسه، وتتم معاملته على أساس أنه كائن له مشاعر وأحاسيس، وبعد ظهور نظرية y, x أصبحت العلاقات قائمة على الحرية في العمل وفقاً لما ذكره "ماك غريغور"،² كما نجد نظرية التوقع "لفكتور فروم" تنص على الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد بالدرجة الأولى على قوة التوقع، ويرى "فروم" أن التوقع يقوم على افتراضات أن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله أو بيئته، وأن الأفراد العاملين يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسة، والناس مختلفين في حاجاتهم وأهدافهم، والقرارات المبنية على سلوك معين ستؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.³

وبعد ظهور نظرية y, x أصبحت العلاقات قائمة على الحرية في العمل، وفقاً لما جاء به "ماك غريغور"، حيث يرى أن الأفراد يمارسون عملهم بطريقة سليمة، وهذا ما يؤدي بالمشرفين إلى ممارسة القيادة الديمقراطية، وأن أصحاب هذه النظرية يميلون إلى الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وهذا ما يكس افتراضات نظرية x . أما نظرية y فيرى "ماك غريغور" أن أفرادها يميلون إلى الكسل واللامبالاة وهذا ما يدفع إلى ممارسة القيادة التسلطية واستعمال أسلوب العقاب.

ومن خلال هذه السلسلة من النظريات وعلى اعتبار أن الدراسة تمت في المؤسسة وتم تناول القيم التنظيمية من جانبها الرسمي، فقد تم اعتماد التكوين الإداري "لهنري فايول" فمن بين مبادئ الأربعة نجد التعاون وتحمل المسؤولية، فبالإضافة إلى مبدأ التكافؤ والتعويض، كما ذكر المساواة بين الأفراد، الاستقرار في العمل، وكلها مؤشرات تدل على ضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة حتى يتحقق الانتماء وبالتالي المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة.⁴

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 45.

² - عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي "دراسة ميدانية بجامعة بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة بسكرة، 2010، ص 42.

³ - نظمي شحاتة، محمد رسلان نور الدين، محمد رياض الحلمي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 37.

⁴ - محاضرات الدكتور قجة رضا، مقياس مدارس ونظريات، السنة الثانية ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2013 -

ومع ما تقدم ذكره وجد أنه يمكن الاستعانة بنظرية الفعل الاجتماعي التي طورها "بارسونز" وأصبحت تعرف بالوظيفية، فمن خلال المتطلبات الوظيفية ولما تحتويه من قدرات تحليلية تمكن الباحث من معالجة الكثير من القضايا، فالمرء لا يستطيع ممارسة الفعل الاجتماعي إلا في حدود ما تسمح به المواقع التي يشغلها داخل التنظيم أو في بيئة العمل. وتأتي المنظومة الثقافية في أعلى مستويات منظومة الأفعال، ومنها يستقي الأفراد المعاني التي تتطوي عليها التصرفات، ومن خلالها يستطيع المرء التمييز بين أشكال الفعل، والحكم على صلاحيتها بالنسبة إلى ثقافة المجتمع وحضارته.

حيث انطلق "بارسونز" من تصور أن التنظيم يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي كلي هو المجتمع وأكد على التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة وأن القيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، وهذا ما يفرض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، حيث يرى أن القيم السائدة في التنظيم تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتتمكن المؤسسة من مواجهة الضغوط الخارجية وإعطاء الأولوية للأهداف. ويتحقق بذلك التكامل الذي يشير بدوره إلى الوحدات وبالتالي يتحقق التماسك والانسجام والتضامن (التعاون) بين الأنساق الفرعية فيما بينها، وتكاملها مع النسق الكلي وبهذا يكون "بارسونز" قد قدم نموذجا للتوازن والاستقرار في التنظيمات الذي ينعكس بصورة ايجابية على تحقيق أداء فعال داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الربح. ومن خلال ما قدمه "بارسونز" تبين أنه المدخل الملائم لدراسة موضوع القيم التنظيمية في علاقتها بالأداء الوظيفي، نظرا لأن هذه النظرية تطرقت إلى مجموعة من المؤشرات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.¹

كما أن هذه النظرية عالجت موضوع القيم بطريقة ايجابية، وأوضحت بذلك ضرورة الاهتمام بهذا النوع من العمليات داخل التنظيم مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعمالها، وبالتالي تتحقق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ويتحقق التطور والازدهار للمجتمع.

¹ - محاضرات فجة رضا: المرجع السابق.

خلاصة:

تم في هذا الفصل إيضاح خلفية الدراسة، حيث جرى الحديث عن القيم التنظيمية في علاقتها مع الأداء الوظيفي، والتي تعد موجهة للسلوك، وبالتالي يكون لها الأثر الواضح في الأداء بشكل عام، وأداء عمال المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.

وتتلخص أهمية الدراسة وأهدافها في التعرف على دور الالتزام التنظيمي والتعاون والعدالة بين العمال، ومعرفة العلاقة بين هذه القيم ومستوى الأداء الوظيفي، وهذا من خلال التقليل من معدلات التغيب ودوران العمل. وكذا الانضباط الذاتي التي تعد مؤشرات

تمهيد:

تعتبر القيم التنظيمية داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت اهتماماً واسعاً من طرف المختصين في العلوم الإدارية، وكذا شؤون المنظمات نظراً للتأثيرات التي تحدثها على المستوى الفردي والجماعي أو حتى التنظيمي، وتعتبر المنظمة المكان المناسب لظهور هذه القيم وتفاعلها . وبما أن العصر الذي نعيشه يتصف بهيمنة المنظمات على كافة مناحي الحياة، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة المهام التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهدافهم، لذا فإن العلاقة بين التنظيم والعاملين بعلاقة تكاملية.

والاهتمام بدراسة القيم في مجال التنظيمات ينصب على محاولة دراسة القيم وأثرها على سلوك الأفراد داخل التنظيمات، أي أن القيم التنظيمية تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهـم وزملائهم... الخ، فهي القاعدة التي تبني عليها القيم داخل بيئة العمل.

وسيتـم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول القيم من خلال تعريفها وأهميتها، مكوناتها والعوامل المساعدة في تكوين النسق القيمي للعامل، وبعض المظاهر السلوكية للقيم السائدة .

أما المحور الثاني فهو يضم القيم التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهومها وعلاقتها ببعض المصطلحات، مراحل تطور القيم التنظيمية وخصائصها هذا بالإضافة إلى وظائف القيم التنظيمية وتصنيفها، الاتجاهات النظرية المفسرة القيم التنظيمية، أهميتها وتأثيرها على العاملين في المنظمات .

I - عموميات حول القيم:

1 - تعريف القيم :

يمكن تعريف القيم على أنها "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى" ويعني جانب التفضيل في هذا التعريف، أن القيم تتعلق بالمشاعر والعواطف التي نقيم على أساسها ما نعتبره جيداً أو سيئاً، وتتميز المشاعر المتأصلة في القيم بطبيعتها الدافعة، طالما أنها تكون بمثابة الإشارات تميز الجوانب الجذابة في بيئة الفرد والتي يجب أن يبحث عنها، والجوانب غير الجذابة التي يجب أن يتجنبها الفرد أو يغيرها .

أما الميل العام في التعريف السابق فهو يعني أن القيم هي توجيه عاطفي عام جداً، وأن القيم لا يمكنها أن تنتبأ بسلوك وتصرف الفرد في المواقف المعينة بصورة جيدة، فمثلاً أن الفرد يؤمن بقيم تدعم الرأسمالية لا يمكن أن نخبرنا بدرجة كافية بالطريقة التي سيستجيب بها الأفراد.¹ كما تعتبر القيم بمثابة المعايير التي تقوم بتوجيه السلوك لتحقيق عدة أهداف في حياتنا اليومية، فهو كل شيء بالنسبة للإنسان، حيث تعمل على تأكيد إنسانيته، والسمو بها من درجة إلى أخرى أعلى منها، وهي معايير نستعملها لتبرير سلوكنا واتجاهاتنا، وإصدار الأحكام الأخلاقية.²

2 - أهمية القيم:

يعتبر موضوع القيم من المواضيع المهمة في دراسة سلوك المنظمة لأنها الأساس في الاتجاهات والدوافع، وهي تؤثر على الإدراك حيث أن الأفراد يدخلون المنظمة وهم يحملون تصورات مسبقة عما يجب وما لا يجب فعله، وهذه التصورات لا تخلو من القيم، حيث تؤدي إلى تفضيل سلوكيات معينة ويمكن إيجاز أهمية القيم في العناصر التالية :

1- تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكنا، وكذلك ينضّر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك .

¹ - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 151.

² - سيد أحمد: القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية، أصوان، 1985، ص 38.

2- تعتبر كميّار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة .

3- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم .

4- أن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها من عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة، وبالتالي يكون الفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه .

5- تشير القيم إلى الكيفية التي يتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية، وتساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل تجاه تلك المواقف والأحداث، وتحدد له الأساليب التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عنها، وعلى مستوى الجماعة التي تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهدافه.¹

3- مكونات القيم:

تتكون القيم من ثلاث عناصر هي:

3-1- **العنصر الوجداني**: مدى تقدير الفرد لهذه القيمة .

3-2- **العنصر المعرفي**: يتعلق بالمعلومات عن القيم ،حيث توضع للفرد وجود القيم من عدمها.

3-3- **العنصر المعياري أو السلوكي**: وهو السلوك الذي يسلكه الفرد وفق هذه القيم.²

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظائفها ومعانيها، ومعانيها ويضم العناصر الثلاثة الفعل والعمليات التي تساعد الشخص الفعل في تحسين طاقته وتوجيهها بين مظاهر الفعل المختلفة، وهو الأساس في تكوين القيم، وهذا على المستوى النظري، أما على المستوى الواقعي تعتبر هذه العناصر متداخلة ومتفاعلة في تأثير المجتمع والتفاعل الاجتماعي وتعكس ثقافته ومن منظور "روكيش" أن القيم تحتوي على ثلاثة عناصر ل يمكن أن تستقل احدهما عن أخرى لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية على وحدة الإنسان والسلوك.³

¹ - سيد أحمد: مرجع سابق، ص 38.

² - مكونات القيم: الموقع : www.google.com.sicialistudies-net.group بتاريخ: 2014/03/15

³ - محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

مصر، ص 41.

4 - العوامل المساعدة في تكوين النسق القيمي للعامل:

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

4-1 - العوامل الدينية:

ويتمثل في تقديس العامل لمقدساته واحترامها إذ أن أهم قادة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية حيث يعتبر الإسلام مصدر للتشريع وتوجيه السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد في جميع المجالات الاجتماعية والمهنية لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية فالفرد يتأثر بالحلال والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب، وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.¹

4-2 - العوامل التاريخية:

أن ما نشاهده اليوم من سلوكيات وتصرفات واتجاهات العامل هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال، مما يساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي .

4-3 - العوامل السياسية:

للعوامل السياسية الأثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات، وهكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام أهو اشتراكي أم هو لبرالي، وكذلك هو الحال بالنسبة لاختيار النظام الاقتصادي أهو اقتصاد نظامي أم حر، ولطبيعة الخيار سياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكيات المستخدمين .

4-4 - العوامل الاجتماعية:

لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر وتتطور، وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال مختلف الضغوط الاجتماعية من هذه العادات والتقاليد نظرة المجتمع لعمل المرأة .

¹ - بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 20-21.

- **العلاقة الأسرية والقبلية:** لأفراد المجتمعات النامية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع، الذي يضم القبلية والجهة وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق .

- **اتجاه الولاء:** إن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى إنماء العمال وولائهم للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يتعارض مع الولاء للقبلة والجهة، حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع.¹

- **مدى احترام السلم الإداري للتنظيم:** إن وجود علاقات أسرية وقبلية قوية تؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسات وتنفيذها .

- **احترام الوقت:** إن تنضمي أوقات الأفراد في المجتمعات النامية، مرتبطة إلى درجة كبيرة بأوقات الصلاة والفصول، لهذا فهناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد، كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية .

4-5- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مجموعة من العناصر هي:

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

- **نقص وصعوبات وسائل الاتصال:** إن ضعف المحيط ونقص وسائل الاتصال تؤثر سلبا على مدى احترام العامل لوقت العمل.² ويمكن توضيح العوامل السابقة الذكر من خلال الشكل التالي :

- العوامل الدينية
- العوامل التاريخية
- العوامل الاجتماعية ← قيم ثقافية ← النسق القيمي للعامل
- العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية

الشكل رقم (01): يوضح المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل.³

¹ - بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 21.

² - المرجع نفسه، ص 22.

³ - المرجع نفسه ص 20، ص 31-35.

5- بعض المظاهر السلوكية للقيم السائدة :

5-1 - الضرورة للعمل:

أهم مجال يتأثر بثقافة الفرد وقيمه ضررته للعمل، فالعامل في مجتمعنا يجب عليه احترام العمل وتمجيده، ذلك إن العقيدة الإسلامية تدعو إلى الاجتهاد في العمل، وظهرت عند العامل بالدول الحديثة الاستقلال رغبة في العمل المستقل سواء في المجال أفلأحي أو الحرفي أو التجاري.

5-2 - احترام الوقت والمواظبة:

إن استقلالية وحرية التي تعود عليها قديما، خاصة بالنسبة للأفراد النازحين حديثا إلى المدن، ميز سلوكياتهم فكانت ذلك نتيجة ذلك لسهولة التغيب عن العمل، كما أن للمناسبات والظروف الأسرية الأولية على الشغل بالإضافة إلى أحوال الطقس وهذه الأسباب كافية بالنسبة إلى كثير من العمال كأعذار للتغيب عن العمل وبهذا يؤثر المحيط الثقافي للأفراد وقيمهم على تحديد درجة أهمية الوقت والمواظبة على العمل.

• المتطلبات السلوكية للتنظيم:

- النظرية للعمل: زيادة على أن العمل يعتبر مصدر للرزق وهو يمثل المكانة الاجتماعية للعامل، إذ أن البطالة هي دليل للفشل عند المجتمع لهذا يعمل كل فرد على تجنب هذه الوضعية، وبالتالي فإن أمن الفرد مرتبط بأمنه المهني. ووقائع التنظيم الحديث يتطلب من العامل الحرس والمحافظة على عمله ومركزه المهني، لأن ذلك يمنحه مركزه الاجتماعي وهكذا تتكون لدى الفرد قيما مبنية على تقدير العمل واحترام متطلباته.

- احترام الوقت والمواظبة: تتطلب التنظيمات الحديثة احترام وقت العمل والمواظبة، لأن تغيب فرد واحد يؤدي إلى اضطراب الإنتاج.

II - ماهية القيم التنظيمية:

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين.¹

1 - مفهوم القيم التنظيمية:

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بالقيم نظراً لاختلاف وجهات نظراً الباحثين ونتيجة اختلاف اتجاهاتهم وآرائهم، حيث تمثل القيم التنظيمية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها المديرون والمسؤولون والتي تؤكد نظرتهم الخاصة المنفردة وتعمل كموجهات هامة لسلوكهم وتعكس أطرهم المرجعية، حيث عرف "كرلنجر" القيمة بأنها تنظيم الاعتقاد والاختبارات بالاستناد إلى مراجع تجريدية أو مبادئ، وإلى عادات سلوكية أو أنماط وإلى غايات الحياة".
أما "ديف فرانسيس وودكوك" فيعرفان القيم على أنها عبارة عن: "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم".²

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموعة المبادئ العقلية أو الأخلاقية في مجتمع ما أو في أحد أجزائه، والتي تحدد المعايير المرغوب فيها وتوجه سلوك أفراد".³

ولأن القيم هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأداء، يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات .
- أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة .

¹ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 96.

² - خالد بن عبد الله الخبطة: مرجع سابق، ص 67-68.

³ - بن کران محمد الأخضر، سعيد عبد السلام: تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة 2003، ص 53.

- أن تكن محدودة العدد، وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
 - أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية .
 - أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .
 - أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة .
- وقدم توماس ثمان خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل المديرون نظام للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي:

- أن تعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم
- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم .
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة .
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
- مكافئة الموظفين الذين حققوا نتائج وانجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة .
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفاعلية .
- تقييم الانجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين.¹

2- علاقة القيم التنظيمية ببعض المصطلحات :

1-1- القيم والأخلاق:

1-1-2- التنظيم الإداري: الذي يضم مجموعة من السياسات الخاصة باستقطاب الأفراد وتدريبهم ومنحهم المكافآت والتعويضات ،حيث ينسجم الموظفون مع القيم المنظمة السائدة، أما إذا تناهت مع قيمهم فإنهم يضطرون إلى ترك العمل فيها .

1-2-2- الأخلاقيات الشخصية: التي تخص الأفراد العاملين داخل المنظمة، حيث أن لكل منهم قيمه ومعتقداته التي تتحول داخل التنظيم إلى قرارات أخلاقية.²

¹ - خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سابق، ص 68.

² - ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ،المؤتمر الدولي للتنمية البشرية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 16.

2-1-3- الثقافة التنظيمية: التي تحتوي على الطقوس والشعارات والبطولات واللغة والرموز والقصص وثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة وثقافة وأخلاقيات الأفراد العاملين حيث تساهم هذه العناصر الثلاثة في تكوين القيم الأخلاقية داخل التنظيم.¹

والجدير بالإشارة أن المجتمعات الإسلامية تركز إلى الدين الإسلامي كمصدر من مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة بل هو من أهم المقومات التي يركز إليها تشكيل القيم في منظمات المجتمع المسلم، ومن هنا تظهر أخلاقية العمل التي ترتبط بالفرد وتتحكم في أدائه للوظيفة العامة، حيث يرى ليون أن البعد الأخلاقي في التنظيم يتأثر بشكل كبير بانتماء الأفراد للنظام الاجتماعي الذي تتداخل فيه مصالح الآخرين واهتماماتهم مع مصالح العاملين بالتنظيم بشكل كبير، كما يرى أن مفهوم ثقافة المنظمة يعتبر مفهوم رئيسي في مناقشة أخلاقيات الإدارة لأنه الأساس الذي يقوم عليه تحليل السلوك الأخلاقي بالمنظمة.²

2-2- القيم التنظيمية والقيادة:

اكتسبت القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تمثله فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات إلى حد التعيين، كما أن القيم التنظيمية توفر للنظام آلية الالتزام والانتماء لدى الأفراد، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تحقق المنظمة أهدافها وعملها.

ويرى ماكس لاندبيرغ أن القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين العامل وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلن التزامه بها فالقائد حسب ماركس يعد ناجحاً إذا التزم بقيم العناية بالعميل، أما إذا فوض مساعديه للقيام بهذه المهمة طوال مساره الوظيفي فهو يفشل في تقديره لمستوى تماشيه مع القيم التنظيمية

كما برز دور السلوك القيادي في الدراسة التي قام بها التون مايو في مصانع الهاوثرن حيث استنتج أن هناك علاقة وطيدة بين السلوك القيادي وأداء الموظفين حيث برزت قائدة من بين الموظفات

¹ - ابتسام عبد الرحمن علواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية البشرية، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2009، ص 16.

² - المرجع نفسه، ص 21.

التي اختارهن الباحث وهذا ما يبين وجود علاقة بين القيم التي تحملها الموظفة القائمة لجماعة العمل والأداء بحيث ازداد أدائهن من بين غيرهن من زميلاتهن في الجماعات الأخرى.¹

2-3 - القيم والحاجة:

فالحاجة هي إحساس الكائن الحي بافتقاد شيء ما فقد تكون داخلية أو خارجية وتنشأ عنها بواعث معينة ترتبط بموضوع الهدف وتؤدي الاستجابة إلى هذا الهدف إلى خفض الحاجز. ويرى بعض العلماء أمثال مازلو أن مفهوم القيمة مكافئ لمفهوم الحاجة كما تصور بعضهم الآخر القيمة على أن لها أساس بيولوجي فهي تقوم على الحاجات الأساسية فلا يوجد قيمة لدى الفرد إلا إذا كان لديه حاجة معينة يسعى إلى تحقيقها ويتسق هذا مع تقسيم بعض الباحثين للقيم إلى نوعين رئيسيين هما: قيم أولية تتعلق بالحاجات البيولوجية وقيم ثانوية تتعلق بالجانب الأخلاقي والاجتماعي وهذا ما أشار إليه كلوكهون بأن القيم تنشأ من وجود حاجات معينة كما يتولد عنها حاجات أخرى. كما نجد بعض العلماء أمثال "ميلتون روكيش" الذي يرى أن هناك اختلاف بين المفهومين: فالقيم من وجهة نظره عبارة عن تمثيلات معرفية لحاجات الفرد أو المجتمع، وأن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يمكنه عمل مثل هذه التمثيلات في حين أن القيم يقتصر وجودها على الإنسان.

2-4 - القيم والدافعية:

يرى بعض الباحثين أن القيم مرادفة للدافعية، وقد تستخدم القيم بالتبادل مع الدافعية، فالدافع حالة شعورية تدفع الكائن الحي نحو هدف معين، وأنه المحددات الأساسية للسلوك، أما القيمة عند "فيذر" فهي مرادفة أو مكافئة للدوافع ويعرفها على أنها "بناء مترابط يتضمن الوجدان، والموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، وأنها تتكون مما يراه الفرد حسنا أو سيئا، ايجابيا أو سلبيا، ويرى أن ذلك متسق مع النظرية المعرفية - الدافعية التي تدعم الافتراض بأن الدوافع نحو الموضوعات أو الأنشطة تكون مختارة حسب رغبتهم.

¹ - عادل يوسف خوجة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة 2013، ص 20-21.

وتصورنا للقيم بأنها فئة من الدوافع لا يعني أن كل الدوافع تعتبر قيما ،ويمكن المقارنة بين الدوافع والقيم على أساس نوع الهدف، فالقيم تعني نظاما من الضغوط لتوجيه السلوك، كما أن الدافع حالة توتر واستعداد داخلي، أما القيمة فهي عبارة عن تصور قائم خلف الدافع.¹

2-5- القيم والميول:

الميل بصفة عامة هو صفة القبول أو الرفض لشيء معين، أما من الجانب المهني فهو استجابة العامل بالإيجاب أو السلب نحو مهنة معينة، أو نشاط معين ...الخ، ويختلف الميل عن القيم في كون الأول انعكاسا لحاجات الفرد واهتماماته الخاصة، أما القيم فتعكس احتياجاتنا الخاصة.²

2-6- القيم والسلوك:

هناك من تناول من الباحثين القيم من خلال السلوك على اعتبار أن القيم هي محددات لسلوك الفرد وأفعاله، فيعرف "موريس" القيم على أنها التوجيه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجيهات، ويصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

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

الثانية: القيم المتصورة والتي يمكن دراستها من خلال الرموز العامة في مجال السلوك التفضيلي.

الثالثة: القيم الموضوعية.

ويرى "موريس" أن التوجيهات القيمية تنتظم في ضوء خمسة عوامل هي: ضبط الذات، والاستمتاع بالعمل والاستمتاع بالحيات.

ويرى أدلر " أن القيم يمكن تصورها على أنها تعني احد المعاني التالية:

- أنها أشياء مطلقة لها هويتها المستقلة .

- أنها متضمنة في الموضوعات أو الأشياء المادية أو غير المادية.

- مفاهيم تظهر من خلال حاجات الفرد البيولوجية، وأفكاره التي يتبناها.

- أنها تساوي أو تكافئ للسلوك أو الفعل.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، دراسة نفسية صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون، عالم المعرفة، الكويت، 1978، العدد 160، ص 36-37.

² خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سابق، ص 21.

ويتعامل "ادلر" مع القيم على انها مكافئة للسلوك او الفعل.¹

3- مراحل تطور القيم التنظيمية:

شهد الفكر الإداري مجموعة من التطورات والتغيرات وذلك تبعا للتغير الذي شهدته التنظيمات مما دفع بالباحثين إلى دراسة وتتبع هذه التغيرات ،حيث وضع "ديفد فرانسيس" و"مايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية كالتالي :

المرحلة الأولى:

تتعامل مع الإنسان على انه شبيه بالآلة مادام يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها: فريدريك تايلور، وماكس فيبر.

فقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه بغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة بغية تحقيق الكفاءة الإنتاجية ،وحل المشاكل من خلال التخصص وتقسيم العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني.²

المرحلة الثانية:

ارتبطت هذه المرحلة بجهود"مايو" خاصة سلسلة التجارب التي قام بها في مصانع "الهاوثورن" بالولايات المتحدة حيث كشفت عن وجود تنظيم غير رسمي داخل المصنع الذي يشير بدوره إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة بين أعضاء التنظيم .

ويتضح أن هذه المرحلة قد أفرزت قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع الشعور بالأمن والأهمية والانتماء... الخ فهي تنظر إلى العامل على أساس انه كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته.³

المرحلة الرابعة:

أصبحت القيم التنظيمية في هذه المرحلة قائمة على أساس الحرية في العمل حيث نشر في سنة 1960 "ماك غريغور" كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي وضع فيه أهمية أنظمة القيم الإدارية،

¹ - عبد اللطيف محمد خليفة: المرجع السابق، ص46.

² - عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ،دراسة بجامعة بسكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس تخصص العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2010، ص 42.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، ص 105.

وقسم القيم إلى نظريتين تعبران على طبيعة الإنسان وأطلق على الأولى نظرية (X) والأخرى (Y). ويرى أن النظريات التقليدية تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة بيولوجية ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه ورقابة على العمل باستخدام أسلوب العقاب أو تقديم الحوافز المادي.

أما افتراضات نظرية (Y) فهي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية والمرونة. والاحترام في العمل فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسع تاليها ويكون لديه طموح ويجب اعتماد الإقناع والترغيب والعاملة الحسنة واعتماد أسلوب التحفز المادي والمعنوي، فالعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل.¹

المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم تسمى الإدارة بالأهداف فمن خلالها يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد وارتبطت هذه النظرية باسم "دوين لوك" وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على لأهداف محددة تشير إلى روح التحدي لدى الفرد وعلى مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، وتتمثل أبعاد هذه العلاقة المهنية في الشكل التالي:

المنظمة ← وظائف ← توقعات ← تحقيق الأهداف

الفرد ← الشخصية ← ترتيب الحاجات ← تحقيق الأهداف

فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية والمرافق الجيدة في العمل وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل، ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليم إلا أنها لاتصل حالا في البيئات الثابتة، مما أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السلبي والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.²

المرحلة السادسة:

وضعها فريدريك هرزبرغ " تقوم على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي لتحفيز العاملين، وتفترض النظرية أن هناك نوعين من العوامل النوع الأول أطلق عليه صاحب النظرية

¹ - عجال مسعودة: المرجع السابق، ص 42-43.

² - المرجع نفسه، ص 44.

العوامل الصحية أما النوع الثاني فهو العوامل المحفزة، فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات.¹ إن كافة هذه العوامل تتعلق بالعمل وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة إدارية أو اجتماعية .

المرحلة السابعة:

هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة، ولكن القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح، وأطلق مؤيد سعيد السالم على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطور القيم التنظيمية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، كما ظهر في هذه المرحلة نموذج الجودة الكلية، ويعد نموذجا مثاليا يرتكز على الأداء المتخصص والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

والجدول رقم (1): يعبر عن تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة².

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدافع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم -التوازن الفردي-	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

4 - خصائص القيم التنظيمية:

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

4-1 - إنسانية: بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم ،وهذا ما يميزها عن الحاجات التي تخص البشر وغيرهم .

¹-بشير العلاق: الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، د ط، عمان، الأردن، 2008، ص 318-319.

² - عجال مسعودة المرجع السابق ص44.45.

4-2- غير مرتبطة بزمان معين: فالقيم إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل، فهي تتباعد عن معنى الرغبات والامبول التي ترتبط بالحاضر فقط.

4-3- تملك صفة الضدية: فكل قيمة لها ضدها مما يجعل لها قطبين سالبا وآخر موجبا هذا الأخير هو الذي يشكل القيمة في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه ضد القيمة، أو عكس القيمة.¹

4-4- نسبية: القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول لأشخاص الأشياء أو الأحكام ذاتها، مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع، وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها (جمالي، اقتصادي، ديني...الخ)، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، "قدوركايم" يعتبرها من مقتضيات الوعي الاجتماعي و"ماركس" يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية و"فرويد" يراها من إسقاطات الغريزة الجنسية .

4-5- مرنة: فالقيم تتميز بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع متطلباته وحاجياته .

4-6- تلقائية: هي ليست من صنع فرد أو مجموعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله، الجمعي.²

4-7- ذاتية اجتماعية : القيم عبارة عن مصادر داخلية، ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص للفرد والجماعة، وفي تحديد الكثير من العلاقات مع بعض أفراد الجماعات الأخرى، وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس، والعمر والمعطيات الأخلاقية والدينية

4-8- مكتسبة: إذ يتعلمها الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع تكوين الفرد ذاته، ويصبح الأفراد مهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.³

4-9- تتصف بالعمومية: فهي تشكل نموذجا عاما ومشاركيا بين جميع أفراد المجتمع وبموجبه يحكمون على سلوكهم، وسلوكيات الآخرين إما بالقبول أو الرفض.⁴

¹ - ماجد الزيود: الشباب والقيم في عالم متغير، ط2، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 25-26

² - عجال مسعودة: المرجع السابق، ص 46.

³ - عامر عوض: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 81 .

⁴ - نوال بوطرفة: القيم العمالية لدى مجتمع المصنع وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية، دراسة ميدانية بمصنع الحجار، عناية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2005، ص 21.

ويمكننا حصر القيم التنظيمية في النقاط التالية :

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.

- هي أساس سلوك العاملين.
- منشودة داخل التنظيم .
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.

5- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم :

يتم اكتساب القيم عن طرق التنشئة الاجتماعية إذا تشارك عدد من العوامل الرئيسية في تكوينها مثل: الدين، والأسرة، والثقافة، والتعليم، والبيئة، والجماعات المختلفة التي ينتمي لها الفرد في حياته، أي أن القيم الشخصية الأفراد تؤثر وتتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون بها، كما أن ثقافة هذه المنظمات تستمد من ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه وقيمه وعاداته، إذا يشرب الفرد القيم والمعايير الاجتماعية من الأشخاص المهمين في حياته مثل: الوالدين، والمعلمين، والقادة في العمل، والمقربين من الزملاء، ويتم ذلك في المجتمع الذي يعيش فيه .

ومن بين العوامل المساعدة في تكوين القيم التنظيمية فينا يلي:

5-1- الأسرة: تعد الأسرة المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته، فهي تمده بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية الذي يرشده في سلوكه وتصرفاته وخياراته، بل وتحدد له حتى ميوله السياسية ودينه الذي يعتنقه .

وتشارك جماعات أخرى مع الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية مثل: المدرسة والأصدقاء...، وبالرغم من أهمية دور هذه الجماعات في التنشئة الاجتماعية إلا أن وظيفتها تعد امتدادا لوظيفة الأسرة وليس بديلة عنها ¹.

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 75-76.

وينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه عن أسرته إلى التنظيم، فهو يعبر عن واقع البيئة المعيشة وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية فإنهم يضلون متمسكين بهذه المبادئ، أما التي تربي أبنائها على عدم الاحترام المبادئ والقيم فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم إلى التنظيم الذي سيعملون فيه.¹

ويرى "أنتوني روبينز" أن نجاح الأب والأم في لأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجز الأكبر من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائماً عن قيمهم بإخبارنا بما يريدون، وبما لا يريدون وما نقوم به ونفعله ونؤمن به.

5-2- الدين: الأديان عموماً هي عبارة عن مجموعة من القيم التي تحدد سلوك الفرد وتوجهه بمجموعة من الأوامر والنواهي، تضبط بها سلوكه من خلال العقوبات التي تنتج عن ذلك السلوك. وبعد الدين مصدر المثل والقيم في المجتمع الذي تمثل وازعا للسلوك لذلك يعتبر أحد أهم مصادر القيم، فهو الأساس الذي يستند عليه الناس في تقييمهم لسلوكهم من ناحية القبول أو الرفض، إذ يرى دوركايم أن الدين هو مصدر كل ما يعرف من ثقافة فالقيم الدينية لها تأثير مباشر على مناحي الحياة،² حيث تعمل على تنشأ الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة، قال تعالى: "أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ظل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين". النحل 125.

5-3- اللغة: تعتبر اللغة من بين العوامل المساعدة على اكتساب القيم، وذلك لأنها تعكس المبادئ التي تسود المجتمع، وبواسطتها تتم عملية التعلم، ومن جهة أخرى فإن اللغة تسهل عملية الاتصال والتبليغ بين أفراد المجتمع، وبعد المراحل التي مرت بها اللغة في كونها وسيلة اتصال تحمل فكرة وخبرة وتشتت وجود شخصين في مكان محدد وفي آن واحد لتبادل وجهات النظر، ثم بعد ذلك تطورت هذه العملية لتشمل الكتابة والطباعة، واتسعت دائرة الاتصال لتصل إلى مرحلة الاتصالات التقنية أين تم

¹- محمد حسن محمد حامدات: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدرسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006 ص39.

²- نوال بو طرفة: المرجع السابق، ص22.

اختراع الهاتف، ووسائل الاتصال عبر الأقمار الصناعية والتي من خلالها يتم نقل القيم وتبادلها بين أفراد المجتمع الواحد.¹

ولرفع مستوى وفاعلية الاتصال في التنظيم تأتي أهمية اللغة من حيث أنها تعكس شخصية الفرد وثقافة مجتمعه، كما تساعد على تعديل الشخصية والثقافة بما يتماشى وثقافة التنظيم الذي يحوي مجموعة من الأفراد بثقافات مختلفة، ذلك أن الاختلاف اللغوي يؤدي إلى اختلاف في إدراك وتنظيم الواقع.²

4-5- التعليم بمؤسساته: يعد التعليم أهم مبدأ لإحداث تغيير في حياة الأفراد وتغيير وجهة نظرهم حول بعض المعتقدات والمفاهيم التي كانت لديهم، حيث يعمل على ترشيد السلوك وتكوين قيم جديدة، كما ويساهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة من خلال إخراجها من الدائرة العامة إلى المعرفة العلمية، وتبني قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة، فهو أحد وسائل تعريف النشأة بأن لكل جيل قيم ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغيرات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة.

وهذا لا يكون إلا من خلال مؤسسات التعليم التي تلعب دوراً مهماً في إعداد التنشئة، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم أمور الدين والأخلاق والعادات العامة حتى تتجسّد هذه المؤسسات في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص والانتماء.³

5-5- المجتمع: يعتبر المجتمع العامل الأساسي في تكوين القيم التنظيمية لدى العامل كونه المادة الهامة الممولة للقيم، ونقصد بهذه المادة الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعادات الاجتماعية المختلفة، فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، فيتأثر ويؤثر.

وكون المنظمة مجتمع مصغر ضمن المجتمع الذي تنتمي إليه فالأفراد الذين ينتمون إليها لا يخرجون عن نطاق قيم المجتمع، أو بالعكس، لذا نجد الأفراد داخل المنظمة يعملون على تطبيق القيم الضرورية للعمل وذلك من خلال تبادل وجهات النظر فيما بينهم والاحتكاك ببعضهم البعض، وكذا

¹ - عبد الحافظ سلامة: الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 17-18.

² - عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة (العلمة-سطيف)، مذكرة لنيل الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007، غير منشورة.

³ - محمد حسن محمد حمادات: المرجع السابق، ص 39.

بعض السياسات التي تطبقها هذه المنظمة (سياسة التدريب، التكوين، التمهين، المحاضرات،...الخ) بحيث يتعلم العامل من خلالها أهداف المنظمة وقيمها.¹

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب "اندرو ديسبزلافي" و"مارك جيد لآس" بثلاث مراحل والجدول رقم (2): يمثل أبعاد القيم التنظيمية .

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا النخبة دائماً في القمة	القوة الصفوة المكافئة	إدارة الإدارة
عمل الأشياء الصحيحة عمل الأشياء بطريقة صحيحة لا شيء مجانياً	الفعالية الكفاءة الاقتصاد	إدارة المهمة
من يهتم يكسب العمل معاً بانسجام العدل لا بد أن يسود	العدل فرق العمل (العمل الجماعي) القانون والنظام	إدارة العلاقات
اعتراف عدوك البقاء للأصلح من يجزئ يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

الجدول يمثل الأبعاد القيم التنظيمية .²

5-6 وسائل الإعلام: لقد أصبحت وسائل الإعلام في هذا العصر تلعب دوراً مهماً في تكوين وغرس ونقل الثقافة وهي تحتل أهمية خاصة في اكتساب القيم لانتشارها الواسع ولما لها من إمكانيات وقدرة على الإقناع والتأثير...الخ.³ وللإعلام دور مهم في التأثير على الاتجاهات والآراء حيث يلعب الإعلام دوراً في تكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية .

¹ - عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص 152.

² - ديف فرانسيس، مايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث المملكة السعودية، 1995، ص 45.

³ - وائل محمود عباد: الميول المهنية وعلاقتها بتصور المستقبل لدى طلبة كلية غزة، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، غير منشورة، ص 45.

ويرى البعض أن قيام الإعلام بنقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصلية ومساندتها تؤدي إلى تحلي أبناء المجتمع بهذه القيم والمعايير الاجتماعية وبالتالي اكتساب شخصية ذات سمات معينة، وفي بحث تم إجرائه حول التلفزيون والتنشئة الاجتماعية تبين أن مشاهدة التلفزيون تؤثر على اكتساب القيم الاجتماعية أو تغييرها تبعاً لاختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيونية.¹

5-7- الملاحظة: للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالهم تؤثر عليه في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال والأفعال، ويرى عامر أن احتكاك الأفراد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيماً معينة، وهو يتبع بعض القيم التي توجد عندهم ويتأثر بها.²

III - قياس القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي:

أولاً: وظائف القيم التنظيمية.

القيم التنظيمية وظائف متعددة التي تهم كل فرد وجماعة فقد أشار ذلك كل من زاهر وأبو العينين كما يلي:

1- وظائف القيم التنظيمية :

1-1 - وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي:

والتي يمكن إيجازها كما يلي:

- تهيئ لأفراد اختيارات لتحديد السلوك، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية وفي الوقت نفسه توجه نحو الأداء المطلوب منه وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.
- تسهم في تحديد الرؤيا التي يستمدّها الفرد وفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسياً وأخلاقياً، من خلال ضبط شهواته ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه .
- تبعث الأفراد على العمل والإنجاز أي أنها تعتبر دوافع اجتماعية .
- تحدد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.

¹ - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المرجع السابق، ص 33.

² - المرجع نفسه، ص 33.

1-2- وظائف القيم التنظيمية على المستوى الاجتماعي:

ويمكن إدراجها كالآتي:

- 1- تدفعنا القيم إلى تبني أو تفضيل أيدلوجية سياسية أو دينية دون أخرى، وتوجهنا لتبني مواقف أو اتجاهات نعتقد أنها جديرة بالاهتمام، والدفاع عنها.
 - 2- المساهمة في حفظ وتماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.
 - 3- المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا .
 - 4- ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها وتنقيح الأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة.
- كما نجد من وظائف القيم ما يلي:

1-3- وظائف القيم على المستوى المؤسسي:

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها المؤسسة بناءات على قيمها التنظيمية.¹
- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم أي أن المؤسسة تتبع أسلوبا التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم .
- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم أي أن المؤسسة تتبع أسلوبا التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم.

ثانياً: تصنيف القيم التنظيمية:

لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد أنواع القيم، فهناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال بناءا على معايير مختلفة، ولهذا أورد كل واحد منهم تصنيفا يتماشى مع أفكاره، ولذلك يمكن تصنيف القيم بالاستناد على عدة أبعاد إلى التصنيفات التالية :

- 1- **تصنيف حسب المحتوى:** إذ تنقسم القيم حسب هذا المقياس إلى عدة قيم نوردتها في ما يلي: هذا التصنيف أوردته "سبرا نج" في كتابه "أنماط الناس" ويعد من أكثر التصنيفات استعمالا -

¹ - منصور نايف العتيبي: القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة عين شمس، منشورة في المجلة الوطنية، العدد 34، ص 15.

1-1- القيم الدينية: تعبر عن اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، كما تعبر عن اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإتباع تعاليم الدين .

1-2- القيم النظرية: هي مجموعة القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها، ومن أبرز الذين تظهر عندهم هذه القيم الفلاسفة والمفكرين.¹

كما تتعلق القيم النظرية باكتشاف الحقيقة مثل محاولة التعرف على العالم المحيط بنا والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة في المقام الأول، والأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى لأنهم يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية.²

1-3- القيم الاجتماعية: هي مجموعة من القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية وقدرته على بناء العلاقات، والتطوع لخدمة الآخرين، ومدى قدرة الفرد على العطاء من وقته وجهده لخدمة المجتمع، ويغلب على سلوكه حب التعاون والإيثار....الخ.

1-4- القيم الاقتصادية: وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات العملية وتجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية، ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل وتبرز هذه القيم عند رجال المال والأعمال، وأصحاب المتاجر والمصانع .

1-5- القيم الجمالية: وهي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات الفنية الجمالية، وتجعله يحب التشكيل والتنسيق وتسود هذه القيم عادة عند أصحاب الإبداع الفني وتذوق الجمال.³

1-6- القيم السياسية: ويركز الفرد هنا على فنون السلوك السياسي، أي كيفية التعامل مع الآخرين وصولاً إلى التفوق والمنافسة على مناصب أو نفوذ .

وتعود القيم الست السابقة الذكر، قيم أساسية ينبثق منها العديد من القيم الشخصية، فمثلاً يتفرع من القيم الدينية بعض القيم الفرعية مثل: قيمة احترام الوقت وقيمة الأمانة والتعاون... الخ، ويتفرع من القيم

¹ عامر عوض: المرجع السابق، ص 76-78.

² السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية، ط2، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 192.

³ عامر عوض: المرجع السابق، ص78.

النظرية: قيم أخرى مثل: قيمة الإنجاز، وقيمة الانضباط الذاتي... الخ، توجد لدى كل فرد لكنها تختلف في ترتيب أهميتها من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى

2- **تصنيف القيم حسب بعد المقصد:** إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى: قيم وسائلية، أي تعتبر وسائل لغايات ابعدها، وقيم غائية أو نهائية، وهي الأهداف التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسهم

3- **تصنيف القيم حسب شدتها:** وهنا تصنف القيم إلى قيم ملزمة (أمر، ناهية)، وهي التي تكون في المجتمع بمثابة قانون ينضم العلاقات بين الأفراد، وهي تمس كيان المصلحة العامة، أي تعبر عندما ينبغي أن يكون. وقيم تفضيلية وحيث يعمل المجتمع على تشجيع أفرادها على التمسك بها ولكن لا يلزمهم بها، وليست لها صفة القداسة.¹

4- **تصنيف القيم حسب العمومية:**

إذ تنقسم القيم على هذا الأساس إلى:

4-1- **قيم عامة:** وهنا يعم انتشارها في المجتمع كله، بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته الاجتماعية مثل: الاعتقاد في أهمية الدين والزواج، وأهمية الأسرة... الخ، ويتوقف انتشارها في مجتمع ما على أحواض الاقتصادية وظروفه المعيشية والاجتماعية والأخلاقية، وأبعاده السياسية والثقافية.²

4-2- **قيم خاصة:** وهي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محدودة أو بطريقة اجتماعية معينة.

5- **تصنيف القيم حسب وضوحها:**

وتنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قسمين:

5-1- **قيم ظاهرة:** وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام أو السلوك مثل: القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

5-2- **قيم ضمنية:** وهي القيم التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 77.

² - السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فيلة: المرجع السابق، ص 194.

6 - تصنيف القيم حسب ديمومتها:

وتصنف القيم هنا إلى: القيم الدائمة وهي التي تدوم زمنا طويلا، وقيم عابرة تزول بسرعة.¹

7 - تصنيف القيم حسب الشكل:

ويعني به الثوب الذي تظهر فيه القيمة، ويمكن تقسيمها على هذا الأساس إلى قسمين هما:

7-1 - قيم إيجابية: وهي القيم المرغوب فيها، حيث يكون اتجاه الفرد إليها اتجاه القبول والرضا.

7-2 - قيم سلبية: وهي القيم التي نطلق عليها أحيانا عديمة الفائدة، أي أن لكل عمل يؤدي إلى تدني القدر يكون ذا قيمة سلبية.²

أما من حيث تصنيف العالمان "ديف فرانسيس" و"مايك وودوك"، فقد عهد إلى تصنيف القيم التنظيمية إلى اثني عشر قيمة كلها مجتمعة في أربع قضايا هي كالتالي:

1- إدارة الإدارة: تعني يجب أنه على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة، كما يجب على الإدارة التأكد بوضوح أن المديرون أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم .

2- إدارة المهمة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، في أي منظمة تتصف بالفشل إذ ما لم تحقق أهدافها المرجوة .

3- إدارة العلاقات: يجب هنا أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفون أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.

4- إدارة البيئة: وتعني هنا أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة معرفة البيئة التي تعمل بها، وأن يبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة.³

¹ - عامر عوض: المرجع السابق، ص 77.

² - السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فيلة: المرجع السابق، ص 194.

³ - فرانسيس وودوك: مرجع سابق، ص 41.

8- تصنيف القيم من حيث المرونة

8-1- قيم مرنة: تتميز القيم التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هيكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون كذلك في المستقبل.

8-2- قيم جامدة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم، أو الاهتمام بجماعة العمل التابعة لهم وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة، وتوصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن تحقيق التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة، ويمثل النظام المغلق الجمود.¹

3- الاتجاهات النظرية المفسرة للقيم التنظيمية: هناك اتجاهان أساسيان تناولا موضوع القيم وهما:

3-1- الاتجاه النقدي الراديكالي:

يقوم هذا الاتجاه على مجموعة من المقولات النظرية الأساسية منها التأكيد على أن الوجود الاجتماعي للناس يسبق وعيهم الاجتماعي، وما يرتبط به من قيم، وأن هذا الاتجاه يتحدد من خلال وضعهم الطبقي الذي تحدده وتشكله ظروف نمط أو مجموعة من الأنماط الإنتاجية المتداخلة المنفصلة في التكوين الاجتماعي والاقتصادي في مرحلة معينة من مراحل تطوره التاريخي.

كما ينطلق هذا الاتجاه من مقولة أن المجتمع ليس ثابتاً وإنما يتغير باستمرار نتيجة لتغير الظروف المادية المتمثلة في ظروف الإنتاج وعلاقاته، ولقد أسهم فتأسيس هذا الاتجاه مجموعة من المفكرين والمنظرين من بينهم "ماركس" والماركسيون الجدد منظرو مدرسة فرانكفورت، مدرسة التبعية.

وحسب هذا الاتجاه يمكن التمييز بين مستويين من القيم، يتمثل المستوى الأول في الظروف الموضوعية لوجود أعضاء المجتمع الذي يتميز بالتقسيم الاجتماعي للعمل وشروطه، أما المستوى الثاني فهو مستوى محتمل يتطلع إليه الناس بغض النظر عن إمكانية تحقيقه في الظروف الراهنة، كما يرى أصحاب هذا الاتجاه أيضاً أن لكل أسلوب إنتاجي مجموعة من القيم المركزية التي ترتبط بها قيم أخرى تتصل أهدافها ووسائلها بأهداف القيم المركزية وأساليب تحقيقها، هذا فضلاً عن أن القيم تعتبر

¹ جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 35.

نتيجة تاريخية لتطور أساليب الإنتاج والتي تتحدد وتتشكل بالظروف الاجتماعية والاقتصادية، ومن ثم تؤثر في مستوى الوعي على كافة المستويات الشخصية، الطبقية، المجتمعية.

3-2- الاتجاه المثالي أو المحافظ: يعتبر هذا الاتجاه الفكري ناتجا لتراكم مجموعة من الجهود البارزة في مجال النظرية السوسيولوجية، ومن أبرز العلماء الذين أسهموا في تطور هذا الاتجاه "ماكس فيبر" الذي يرى أن القيم تتمثل على أساس معاملة الناس كآلات ويتم تحفيزهم بالنقد، "دور كايم، تالكوت بارسونز" الذي يرى أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل في المنظمات لديهم نسق قيمي معين قد يتفق مع القيم التي تضعها المؤسسة، وهنا يتأقلم الفرد مع المؤسسة ويشعر بالانتماء، وقد تتعارض قيم المنظمة التي يلتحق بها الأفراد مع قيمهم الشخصية وهذا يدفعهم إلى ترك العمل أو محاولة تحقيق نوع من الانسجام والاحتفاظ بالمنصب وغيرهم من المفكرين.¹

وبغض النظر عن التباين الموجود بينهم، وعن رؤية كل منهم للقيم الاجتماعية فإن ثمة مقولات أساسية شكلت المنظمات النظرية والفكرية لرؤيتهم للقيم يمكننا إجمالها على النحو التالي:

- أن القيم تعرف بأنها تصورات صريحة أو ضمنية تحدد اختيارات الناس وتفضيلاتهم لأهدافهم الإنتاجية والاستهلاكية ووسائل تحقيقها .

- تمثيل القيم يعتبر عملية تراكمية تكتسب عبر التفاعلات الاجتماعية التي تقوم بها الجماعات بمؤسساتها المختلفة، وفي مقدمتها الأسرة .

- أنه بالرغم من أن القيم تحدد وجود الناس وأوضاعهم وأنماطهم وأنماط مجتمعاتهم، فإن التكيف معها وقبولها كليا أو جزئيا يتحدد بأوضاع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، وبمدى أدائها لدورها في تحقيق تمثل الأفراد للقيم.²

4- قياس القيم التنظيمية:

تعتبر القيم كأحكام ومعايير على النشاطات والسلوكيات التي تصدر من الأفراد، وهي في الأصل نتيجة الخبرات والتجارب المعاشة التي يكتسبها الفرد خلال مراحل التنشئة الاجتماعية، حيث تم

¹ - سعيد ناصف: تأثير القنوات الفضائية في منظومة القيم الاجتماعية-دراسة اجتماعية ميدانية، ط1، دار النور للطباعة، 2007، ص 30-32.

² - سعيد ناصف: المرجع السابق، ص 30.

تناول القيم من قبل العديد من الدراسات والبحوث في التراث السوسيولوجي ومن بين الجوانب التي تم التطرق بقياس القيم، حيث يتم قياسها بمجموعة من الطرق أهمها المشاهدة أو الملاحظة المنظمة، والمقابلة الشخصية، وتحليل المضمون، الاختبارات، وسوف يتم عرض كل منها على النحو التالي:

4-1- المشاهدة أو الملاحظة المنظمة: أن الميزة الأساسية للمشاهدة هي أنها تطلعنا على مظهر السلوك خاصة إذا أجريت هذه المشاهدة دون على الأفراد موضوع الدراسة، كما أنها تعتبر من أكثر الطرق ملائمة، وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة السلوك الاجتماعي والأخلاقي لدى عينات من الأطفال باستخدام طريقة العينات الزمنية (عينة من السلوك الصادر من الطفل في عدد من الفترات الزمنية).

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

الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها في مرحلة عمرية معينة .

الثاني: ما مظاهر هذه القيم، وهل هي ثابتة أم متغيرة .

ومن الملاحظ في الوقت الحاضر أن المشاهدة كأسلوب للتعرف على القيم وتحديد نادر ما تستخدم، ولعل ذلك يرجع إلى الأسباب التي من بينها اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر من خلال استخدامهم للاختبارات أو المقابلات الشخصية المقننة، كما يرجع عدم استخدامها حالياً إلى عدم كفاءة القيام بها بشكل منظم ودقيق من جانب المختصين في الميدان.¹

4-2- المقابلات الشخصية: ويقصد بها مجموعة من الأسئلة التي يوجهها طرف (شخص أو عدة أشخاص) إلى طرف آخر في موقف مواجهة، حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوك الطرف الآخر، وقد استخدمت المقابلات بشكل أكثر انتشاراً في مجال قياس القيم والأحكام الأخلاقية وذلك بالمقارنة مع طريقة المشاهدة التي سبق الحديث عنها، وأخذ هذا الاستخدام صوراً وأشكالاً

¹ - عبد اللطيف محمد خليفة: ارتقاء القيم، المرجع السابق، ص 57-58.

مختلفة من جانب الباحثين في مجال قياسهم للقيم، فمنهم من اعتمد على القصص، ومنهم من اعتمد أسلوب الرسومات، وهذا كله بهدف قياس قيم الأفراد واتجاهاتهم.

4-3- تحليل المضمون: وهو أسلوب يستخدمه الباحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، وقد استخدم هذا الأسلوب في مجال الكشف عن القيم من خلال تحليله لمضمون الرسالة، سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية للحصول على بيانات إحصائية وجداول كمية وكيفية عن المادة موضوع التحليل.

وكان من أوائل المستخدمين لهذه الطريقة "رالف وايت" سنة 1947، كما استخدمه "كاظم" في عدد من الدراسات منها الحضارية المقارنة عن قيم الطلبة في كل من مصر وأمريكا . كما استخدم أسلوب تحليل المضمون في دراسة حضارية مقارنة لقيم الشباب في كل من الكويت ومصر.

4-4- الاستخبارات: وهي من أكثر الطرق استخداما في مجال قياس القيم، فهناك العديد من الاستخبارات ولا يتسع المجال للحديث عنها لذلك نكتفي بالحديث عن البعض منها على النحو التالي:

4-4-1- اختبار البورت وفرون ولندي: يعتبر من أوائل في قياس القيم ويهدف القياس القيمة الاجتماعية، القيم النظرية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الدينية، القيم السياسية، وهذه القيم الست تعرضنا لها بنوع من التفصيل في تصنيف القيم التنظيمية.

4-4-2- مقياس قيم العمل: وقام بإعداده "سوبر" لقياس 15 قيمة كالإبداع والأمن والمكانة الاجتماعية ويتكون من 18 مجموعة يحتوي كل منها على أربعة بنود لقياس أربع قيم مختلفة، ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها، فالمجموعة الأولى مثلا تختص بقياس قيمة الإبداع والعلاقة مع الزملاء، وقيمة التنوع في عمل الأشياء، وبيئة العمل.

وتتمثل بنودها في ما يلي:

1- المساهمة في وضع النظريات العلمية .

2- التعرف على أفراد آخرين .

3- عمل أشياء متنوعة .

4- العمل في مكان مؤثث تأثيثا فاخرا.

4-4-3- مقياس مسح القيم لروكبيش: ويتضمن جزأين الأول: لقياس القيم الفائئة ويتكون من (18) قيمة، أما الثاني: لقياس القيم الوسيئية، ويتكون من (18) قيمة أيضا، ويطلب من الفرد ترتيبها كل جزء منها مستقل عن الآخر حسب درجة لأهمية¹.

4-4-4- مقياس القيم التنظيمية الذي أعده الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك": لقد أعد العالمان البريطانيان اختبار يقيس القيم التنظيمية مكون من اثنا عشر قيمة مجموعة في أربعة أبعاد جوهرية وهي كالتالي:

- إدارة الإدارة: ويتضمن هذا البعد قيم الصفوة، المكافئة، قيم القوة .
 - إدارة المهمة: ويتضمن هذا البعد قيم الكفاءة، الفاعلية، الاقتصاد.
 - إدارة العلاقات: ويتضمن هذا البعد قيم العدل، فرق العمل والنظام والقانون.
 - إدارة البيئة: ويتضمن هذا البعد قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- ويتكون الاستبيان من ستين بنداً موزعة بشكل متساو، بحيث كل قيمة تتكون من خمسة بنود، وقد بني هذا الاستبيان على سلم "ليكرت" الخماسي، بحيث تعطي الدرجات للإجابة كما يلي :
- صحيحة كلياً (04) نقاط.
 - صحيحة إلى حد كبير (03) نقاط .
 - ليست صحيحة ولا بالخطأ (02) نقطتان.
 - غير صحيحة على حد كبير (01) نقطة .
 - غير صحيحة كلياً (00).

وهذا الاستبيان من الممكن عمله عن طريق شخص واحد، أو ربما استخدمها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، كما تستخدم فقط من الموظفين الإداريين والمحترفين.²

5- أهمية القيم التنظيمية:

تحتل القيم التنظيمية مكانة مهمة فهي تمثل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي كما لها تأثير على سلوك الفرد العامل داخل المؤسسة، حيث تعزز استقرار

¹ - عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سابق، ص 66.

² - عجال مسعودة: المرجع السابق، ص 47.

النظام الاجتماعي، كما تحدد الأهداف والسياسات التي يجب أن تكون متوافقة مع القيم. والقيم السائدة في المجتمع تسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد ومستقبل المنظمة إنما يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك، وهنا يظهر دور القيادة المتمثل في إرساء وتدعيم منظومة القيم، كما تعتبر أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه تنظيمي مستقبلي، وتمكن المنظمة من تقويم سلوكيات العاملين فيها، مما يعود بالفائدة على المنظمة التي تتمتع بمجموعة من القيم الإيجابية، فيتحقق بذلك استقرارها الذي يساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في نهاية المطاف.¹

6- تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تعرف القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يعتمد أصحابها بقيمها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، الخطأ والصواب، كما تتصف بثبات نسبي، وهذا لا يعني عدم إعادة النظر فيها، ومحاولة تغيير بعض أنماط السلوك حتى تتوافق مع مستجدات العصر، لذلك تحرص أغلب المؤسسات على محاولة نشر القيم الإيجابية حتى تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة، فنجد أن القيم تؤثر على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، باعتبار أنها أهم عملية تتم داخل المؤسسة وعليها يتوقف مصير المنظمات، ومن بين الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم فكل موظف لديه قيم معينة يسعى إلى تجسيدها في أرض الواقع، وعلى المدير هنا أو المسؤول الذي يتمتع بشخصية قوية التأثير فيهم سلبا أو إيجابا .

فعملية ممارسة القرار قيمة لا تتوقف فقط على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الإلكترونية، وهذا لن يساعد المدير على ممارسة عملية اتخاذ القرار القيمية اللازمة، حيث أن القرار بأبعاده القيمية له بعده البنائي المعرفي والقيمي والثقافي والمعتدي الذي اكتسبه الفرد طوال مرحلة تنشئته الاجتماعية، وأن أثر القيم على ممارسة العمل الإداري يتطلب مراعاة ارتباطاته بالأطر الاجتماعية والإيديولوجية والسياسية والأبعاد المعرفية.²

¹ - عادل يوسف خوجة: المرجع السابق، ص 41.

² - المرجع نفسه، ص 45.

حيث يرى "سوميرس" بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة وتحقق أقل خطأ في العمل، وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، وتشمل بذلك التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

كما يشير البعض إلى وجود تأثير واضح بين القواعد السلوكية والقيم، فالقيم تخلق لدى الفرد قواعد سلوكية معينة، حيث نجد أن العرف والعادات والتقاليد كلها قواعد تحكم سلوكنا وتصرفاتنا وتوجهه نحو جهة معينة، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية.

وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات ودرجة الأهمية من جهة ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية، فالفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد سلوك الفرد وتصرفاته.

كما يؤكد "فينجان" على أهمية الالتزام بالقيم فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية، حيث يؤكد على الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا على سلوك الأفراد، وأن قيم التعاون والتسامح والاستقامة الأخلاقية تشكل أهمية كبرى لدى العاملين، وأنه من الصعب تخيل وجود أفراد تكون معاملتهم خالية من هذه القيم داخل التنظيم.¹

¹ - عجال مسعودة: المرجع السابق، ص 61-62.

ملخص الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن موضوع القيم التنظيمية لقي اهتمام من قبل الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الإدارية وهذا بغية إيجاد أنسب الطرق لتحقيق التكامل بين المديرين والمرؤوسين كما تعتبر القيم الجوهر الأساسي لثقافة أي منظمة، فهي تلعب دورا حيويا في تفعيل أداء العمال بما يتناسب وأهداف المنظمة ككل. لذلك وجب على أي منظمة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تفعيل مجموعة من العمليات كالالتزام والعدالة حتى تستطيع تحقيق أهدافها على أكمل وجه. وهذا لما تحتويه من دور في توجيه سلوك الأفراد مهما اختلفت ثقافتهم ومحاولة إيجاد نوع من التكامل بين قيم العمال والقيم المعتمدة من طرف المؤسسة.

فمن خلال هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة تبين أن القيم التنظيمية تعتبر محركا قويا في خلق شعور ايجابي للعاملين نحو وظائفهم وهذا ما يزيد من معنوياتهم ويرفع من مستوى أدائهم ويحقق رضاهم عن المؤسسة.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ،ذلك أن نجاحها مرتبط بالاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية ، ووضع الخطط السليمة التي يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء للحصول على الكفاءة الإنتاجية، وعليه نجد أن -الأداء- يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مواطن القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بالفرد داخل المنظمة، وهذا من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة في المنظمة.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل ليضم مفهوم الأداء وأهم المداخل النظرية للأداء ،العناصر والعوامل المحددة للأداء، معدلات الأداء وكيفية وضعها، أما النقطة الموالية فتتضمن تقييم الأداء الوظيفي ويتم فيها التطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء، خصائصها، أهداف عملية التقييم. مظاهر الأداء ومعايير وقياسه، وأهم عنصر من بين هذه العناصر هو خطوات عملية التقييم، وفي الأخير يتم التطرق إلى إدارة الأداء الوظيفي من حيث تعريفها ،سمات عملية إدارة الأداء الناجحة، وعملية إدارة الأداء.

I - عموميات حول الأداء الوظيفي:

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم المرتبطة بالمنظمة، والعناصر المكونة لها، إذ يعتبر قاموس اللغة الفرنسية La Rousse كلمة الأداء Perbomance كلمة إنجليزية مشتقة من اللغة الفرنسية Perbormance من الفعل Perbormer التي تعني أتم وأدى وأنجز Accomplir¹. أما المعنى الاصطلاحي للأداء فهناك اختلاف في تعريفه، وهذا الاختلاف في تحديد العناصر التفصيلية لهذا المصطلح، لذا يعرفه كل باحث حسب التوجه النظري الذي يتبناه، فهناك من يستعمل تعبير الجهد للدلالة على الأداء مثلما هو عند كل من "تايلور" "بدوي" بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.

وكما هو معرف عند كل من "العربان" و"العسكر" على أنه محصلة تفاعل بين الجهد والقدرة². ويرى "توماس جلبرت" بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت.

كما يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل مع طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء³.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

¹ - إلياس سالم: تأثير القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، رسالة منشورة، ص50.

² - حاتم حسن: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، ص 51.

³ - المرجع نفسه، ص 52.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.¹

وبالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها في عنصرين أساسيين هما: العنصر التنظيمي، العنصر البشري، فالعنصر التنظيمي يتكون من الوظائف والهياكل التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري فيتعلق بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات الأساسية المناسبة لعملهم، وتنمية دافعيتهم ورغبتهم في العمل وبث الثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحيتهم، هذا بالإضافة إلى أن تلبية حاجات العمال الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة.²

فالأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على نتائج منخفضة، وفي هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض.³

2- المداخل النظرية للأداء:

لقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام واسع من طرف الباحثين والعلماء في العلوم الإدارية وعلم النفس والاجتماع، وكان اهتمامهم منصب على طرق تحسينه وزيادته. ويعتبر "آدم سميث" أول من تناول مفهوم الأداء محاولة منه من أجل تحسينه ورفعته، حيث درس تقييم العمل داخل المنظمة الإنتاجية، وقام بتخصيص كل عامل بأداء عمل من خلال توزيع الأدوار والمهام، هذا كله من أجل الوصول إلى نتائج مرضية (بتصرف).

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel بفلسطين، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 10.

² - ماجد الزبيد: مرجع سابق، ص 37.

³ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

كما أن للمدرسة العلمية التي يتزعمها "تايلور" دور في تحسين الإنتاج، ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية ثلاث مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب إتباعها من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية، وهذه المبادئ هي :

أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل بالتركيز على دراسة الحركة والزمن بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء فعال.¹

ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال واعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد .

ثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات المنتجة ارتفع أجر العامل، فالأجر هو الحافز الأساسي للفرد في نظر "تايلور"،² كما تبنت المدرسة مجموعة من المفاهيم قامت عليها كمبادئ وهي:

- اعتماد الأسلوب العلمي بدل أسلوب المحاولة والخطأ.

- تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع كفاءة الإنتاج.

- استبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز.

مع مراعاة الظروف الفيزيائية مثل (الإضاءة ، الضجيج، الحركة داخل ورشة العمل ...الخ). بحيث قام "تايلور" بوضع أسس لدراسة الأداء، محاولاً الكشف عن العوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية، وما يميز أفكار تايلور هو أن العامل هو الذي يدور حول المنتج، فالاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم من أجل الوصول إلى أداء جيد.³

غير أن ما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة بذلك إنسانية العامل ومشاعره، واعتباره آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط وهذا ما مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

¹ -طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص96-97

² - المرجع نفسه، ص 97.

³ - عبد الرحمان إلهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص198.

إن الانتقاد الموجه لنظرية الإدارة غير وجهة نظر التحليل بالنسبة للعلاقات الإنسانية، بحيث اكتشف الباحث "التون مايو" أن هذه الأسباب ليست وحدها الكفيلة بزيادة أو انخفاض أداء العمال، ولقد استمد أفكاره من تجارب أو دراسات هاوثورن التي أجريت في "شيكاغو" تحت رعاية شركة "وستر إلكتريك" الأمريكية، وبالاتصال بمدرسة "هارفارد" لإدارة الأعمال.

أثبت "مايو" من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج، حيث فسر ذلك بشعورهم بالانتماء والولاء لجماعة واحدة ليس فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، ويمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت مهامها طالما يوجد نوع من التضامن والتساند بين أعضاء الجماعة، ويوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد.¹

وتواصلت الجهود والأبحاث في هذا المجال وتم التوصل إلى العديد من النماذج ومن أهمها

نجد:

- **الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء:** تركز فكرة الإدارة بالأهداف على دور المشرف -بمساعدة ومشاركة رؤوسيه- في وضع الأهداف الخاصة به والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة من مساهمهم الوظيفي، ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة مع أساس هذه المعايير (أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها).

- **إدارة الأداء:** تقوم هذه الفكرة على أن منطلق الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توافر ما يلي:

* تهيئة البيئة المحيطة المتعلقة بأداء العمل

* توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل، وإعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف المرغوبة، وتوفير المعلومات المطلوبة عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

* تصميم العمل بطريقة عملية يتم تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع النشأة والتطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص79.

* المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي العقبات التي يمكن أن تواجههم أثناء القيام بالمهام المطلوبة .

* ملاحظة نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتعويض العامل عن أدائه.¹

3- عناصر الأداء الوظيفي: لا يمكن التحدث عن أداء فعال بدون توفره عناصره ومكوناته الأساسية، وتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العمال، ويمكن ذكر بعض هذه العناصر في النقاط التالية:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بها .

- **نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب هامة مثل الدقة، النظام، الإتقان والبراعة والتمكن الفني لهذا العمل والقدرة على التنفيذ وتنظيمه وعدم الوقوع في الأخطاء.²
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.

- **المثابرة:** وتشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيده ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.³

كما يشتمل الأداء الوظيفي على العناصر التالية:

أ- الموظف: ويعتبر العنصر الرئيسي للأداء من خلال ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات ومعرفة وغيرها من الصفات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.

ب- الموقف: وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية.

¹ - الياس سالم: المرجع السابق، ص 28.

² - آل الشيخ: خالد عبد الرحمن، المتغيرات الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، رسالة منشورة، 2001، ص 21-22.

³ - آل شيخ: المرجع نفسه، ص 22.

ج - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل للموظفين.¹

كما ذكر أحمد صقر عاشور عناصر الأداء التي لا يمكن الاستغناء عنها ليكون الأداء فعالاً في المنظمة، ويمكن إيجازها كالتالي:

- **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** حيث يؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها بالفرد الذي يؤدي هذه الأنشطة.

- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:** يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية، من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل - **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:** وتكون معرفة الأنشطة عن طريق تجميع هذه إلى مهام وهذه المهام إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليها إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.²



الشكل رقم (02): يوضح العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب.

4- **العوامل المحددة للأداء:** إن الرغبة في التعرف على مستوى الأداء تتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتحكم فيه، وتختلف آثار الباحثين في تحديد محددات الأداء بدقة، فذهب البعض إلى اعتبار الأداء الوظيفي نتاج تفاعل الدافعية وقدرات الفرد، كما أن هناك من اعتبره محصلة تفاعل المقدرة مع العمل والرغبة فيه، فهو إذن محصلة تفاعل عوامل داخلية.

¹ - الزهراني حسن بن جمعان: خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين دراسة مسحية على عينة ضباط الدفاع المدني بالسعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 22.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003، ص 80-81-82.

وهناك من يرى أن السلوك الإنساني هو محدد الأداء الوظيفي حيث يعتبره محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يعيشه، وبالتالي فالأداء هو نتيجة تفاعل بين عوامل من داخل الفرد وأخرى من المحيط الخارجي.¹

أي أن المنظمة تعمل على زيادة الإنتاج، وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك بغية تحفيزه ليكون أكثر إنتاجاً وأحسن أداء وكفاءة، وعلى اعتبار أن الأداء الوظيفي "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام".²

ويمكننا تحديد عدة عوامل نسبية محددة للأداء ومتداخلة فيما بينها فهو محصلة دافعية الفرد للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وبدوره الوظيفي ويمكننا صياغة المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الجدد (الدافعية)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك} .$$

حيث يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء العمل أما القدرات فهي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما . ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يوجه جهود الفرد في العمل.³

ويمكننا عرض هذه العناصر بشيء من التفصيل:

4-1- الدافعية (الجهد):

إن الملاحظ لحياة العمال داخل المؤسسة يجد أن مستوى أدائهم، واهتمامهم بالعمل ودرجة المثابرة في الأداء وكثافة الجهد المبذول تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، كما أن كفاءة الأداء واردة حتى وإن تساوت القدرات والخبرات اللازمة للأداء عمل معين، ويعود هذا التباين،⁴ إلى اختلاف درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم وهذا ما يسمى "بقوة الدافعية للأداء العمل، والذي يعتبر عنصراً يتفاعل مع قدرات العامل ليؤثر في أدائهم في العمل، كما تمثل

¹ ناصر سعدي ضيف الله الغبوي: علاقة النمط القيادي بأداء الضباط في المستشفيات العسكرية والمدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرص الوطني ومجمع الرياض الطبي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص60.

² راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص261.

³ عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص7.

⁴ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص89.

الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات مهارات وخبرات في العمل.

وقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر الدافعية ويمكن اختصارها في ثلاث مداخل هي:

- **مدخل العلاقات الإنسانية:** يفترض هذا المدخل أن الرضا عن العمل هو المحرك الأساسي للدافعية، أي بقدر ما تزيد الحوافز والفوائد التي يحصل عليها الفرد في وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداء عمله كزيادة دافعيته لأداء عمله نتيجة إشباع حاجاته وشعوره بالرضا عن عمله.

- **مدخل يقوم على أساس نظرية التعليم:** يقوم هذا المدخل على أساس ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التعليم، ويفترض هذا المبدأ أن الدافعية تؤثر عليها الخبرات السابقة للثواب والعقاب، حيث أنه إذا قام الفرد بعمل معين تبع هذا العمل بثواب .

- **مدخل وليد دراسة علم النفس المعرفي:** يشير هذا المدخل إلى أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد من وعيه وإدراكه وتوقعاته المختلفة بالأداء، ويرى أن دافعية الفرد للقيام بأي عمل مقترن أساساً بالمنفعة التي يتوقع الحصول عليها من خلال أدائه .

4-2 - القدرات:

تعتبر القدرات عوامل هامة تتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء وتنقسم القدرة إلى قسمين هما: القدرات المكتسبة مثل التعلم، والفطرية (الموروثة)، والتي بدورها تنقسم إلى قدرات عقلية، وأخرى غير عقلية ترتبط العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات والمعاني والسرعة في إجراء العمليات الحسابية... الخ كما تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً مهماً في تكييف الفرد وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.¹

4-3 - الإدراك:

الفرد في المنظمة يخضع إلى مجموعة من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه، فهو يتلقى توجيهات من المشرف كما يتعامل مع زملاءه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد من هذه المؤثرات" وبالتالي فالإدراك عملية داخلية ولا يمكن الحكم عليها أو تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى

¹ - أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص 89.

سلوك، ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص إلى آخر ولهذا نجد أن سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الفرد من عمله إضافة إلى عناصر البيئة المحيطة به.¹

4-4- الإشراف:

يعتبر الإشراف من بين أهم العمليات التي تحرص أي مؤسسة عليه بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء وبالتالي تحقيق درجة من الكفاية الإنتاجية وهذا ما يدعمه الكثير من الدراسات في ميدان علم الاجتماع الصناعي ويعرفه "هاليس" على أنه "اختيار الرجل الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، وتعليمه وتدريبه وكيفية قياس أدائه وتقدير كفايته والقيام بتصويب أخطاءه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له بالإضافة إلى الإثابة إلى كل من استحق ذلك، وهذا كله بالصبر واللباقة حتى يهيأ كل فرد عمله بمهارة ودقة وحماس.

فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر وبشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً حيث أن توفير المشرف لمحيط ملائم عن طريق تحضير العمال، وتنظيم العمل وبث روح التعاون والعمل الجماعي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعمال، وبالتالي زيادة ورفع مستوى أدائهم للمهام الممنوعة بهم بشكل سليم .

فلا أحد يستطيع إخفاء أهمية الإشراف ومساهمته في تحسين الإنتاج والرضا والأداء، ومن بين هذه البحوث ما أسفرت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيث وجد "مايو" أن العاملات اتفقن فيما بينهن على تحديد حجم الإنتاج وعصيان أوامر المشرف الجديد. وأن لم تنفذ الأوامر تعتبر خارجة عن الجماعة .

وعندما قام مايو بتعيين مشرف آخر على العاملات في حجرة التجميع وقام بمعاملتهم معاملة حسنة بحيث يستمع لآرائهن في المسائل المتعلقة بالإنتاج وطرق دفع الأجور ويسمح لهن بالنقاش فيما بينهن والتنقل أثناء العمل² الأمر الذي أدى إلى رضا العاملات واحترامهن أوامر المشرف الجديد

¹ - عكري زكية : نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة الجزائرية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع ، باتنة ،2003، ص60-63.

² - رضا قجة: إدارة العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر، 2003، ص61.

واتفاقهن على العمل ،حيث حرص المشرف الديمقراطي في هذه الحجرة على جعل العاملات فريقا متكاملا لذلك عمل على إشراكهن في عملية اتخاذ القرار والعمل على احترام مشاعرهن وأفكارهن ،وهذا ما دفع العاملات بشعورهن بتحمل المسؤولية وهكذا حققت الحصص المطلوبة منهن حسب المستويات المطلوبة ووجدن بذلك مجالا لإثبات قدراتهن وكانت هذه النتائج مخالفة لما حققها المشرف المتسلط حيث كان الإنتاج ضعيف والأداء منخفض وبالتالي فإن للمشرف دوره البارز في تغيير مستوى الكفاءة الإنتاجية والزيادة في مستوى الأداء .من خلال ضبط سلوك الجماعة ودعم روح الفريق، وبهذا يمكن القول أنه يمكن تقسيمه إلى نوعين إشراف نحو العلاقات الاجتماعية كما حدث في مدرسة العلاقات الإنسانية أو نحو الإنتاج وهذا ما ذهبت إليه الإدارة العلمية ،حيث تحدث تايلور عن نطاق الإشراف الضيق وأهميته في رفع مستويات الأداء.¹

4-5- الحوافز:

أن المورد البشري هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل تحقيق الكفاءة لابد من تحفيزه ودفعه لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجه المرغوب فيه بما يتماشى وأهداف المؤسسة .بالإضافة إلى إشعار الفرد بأهميته داخل المؤسسة مما يساعد على رفع معنوياته وبالتالي زيادة أدائه فرغم أهمية التحفيز المعنوي إلا أن الحافز المادي يبقى هو الأساس لأن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق المنفعة المادية بالدرجة الأولى².

4-6- ظروف العمل المادية:

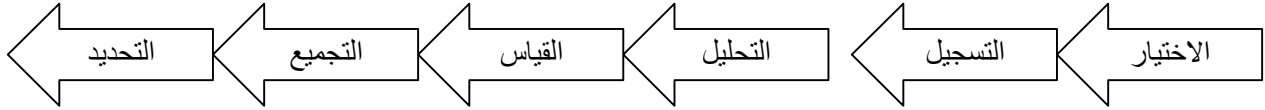
يعرف عادل حسن الظروف المادية أو الظروف الفيزيائية للعمل بأنها "الظروف المادية التي تحيط بالعامل أثناء العمل في وظيفته والتي تؤثر بالدرجة الأولى على قدرته الذهنية والجسدية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالتهووية والإضاءة والضوضاء....الخ.

¹ - رضا قجة: مرجع سابق ،ص76،73

² - أنس محمد وآخرون: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة

5- معدلات لأداء وكيفية وضعها:

تتم هذه العملية عبر مراحل، ويمكن توضيحها في الشكل التالي، وهو شكل خاص بالخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء:



الشكل رقم 3 يبين خطوات وضع معدلات الأداء

5-1- الاختيار:

ونعني به اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة موضوعا جديدا لم يسبق وضع قياس أداء له، أو تغيير في طريقة أداء عمل، يتطلب إيجاد نظام نمطي جديد أو شكوى العامل من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل ما.

5-2- التسجيل:

ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، أساليبه وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توظيف العمل وتقسيمه إلى عناصر وهي الظاهرة في عملية أو نشاط محدد، والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر، أو نشاط ما أو كليهما معا.

5-3- التحليل النمطي:

وهو اختيار الوظائف المسجلة انتقائيا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فعالية وعزل العناصر غير الإنتاجية، والحركات الزائدة.

5-4- القياس:

أي قياس كمية العمل المتعلقة بكل عنصر، وذلك باستغلال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5-5- جمع الوقت:

ويتم وفق الخطوات التالية :

- احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر ،ويستخرج من عدد المشاهدات والقراءات الضرورية الكفيلة بتمثيل الواقع تمثيلا معقولا، ويتحكم به عدد التغير في أوقات عناصر الوظيفة،

ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة ويستخدم فيه أساليب كمية لتقدير عدد الدورات أو المرات وذلك باستخدام نظرية العينات.

الوقت الاعتيادي = (وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة) ÷ المعايير القياسية.¹

فالمعادلة إذن هي أن نضرب وقت المشاهدة × (القياسية ÷ المشاهدة).

5-6- التجديد:

ويتم بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعينة.

II - تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء أهم وأخطر عملية في نظام إدارة الأداء لأن المعلومات التي توفرها تستخدم في العديد من العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تسهم بشكل واضح في ترقية الأداء داخل المنظمة.

فعملية تقييم الأداء ينبغي أن تتم وفق معايير مضبوطة وعادلة حتى تعطي نتائج ذات مصداقية عالية ولا يتحقق هذا الشرط إلا بحسن اختيار السلطة التي توكل إليها مهمة التقييم وإعطائها الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لإجراء عملية التقييم بطريقة شفافة تجعل العمال يثقون في عدالتها.

أولاً: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تستوجب عملية تقييم الأداء الوظيفي الوقوف عند مفهومها من خلال جملة من التعاريف بالإضافة إلى التعرف على أهم الأهداف التي تحققها هذه العملية.

1- مفهوم عملية تقييم الأداء: يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنها "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل".²

¹ مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2001، ص 179-200.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 259.

ويعرف على أنه "قياس أداء العامل بالنسبة للإنتاجية وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه".¹

كما يعرف على أنه "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم".²

ويعرف كذلك على أنه تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقدير هذا الأداء تقديرا موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية".³

2- خصائص عملية تقييم الأداء:

من خلال التعاريف يمكن تحديد الخصائص التالية:

- عملية تقييم الأداء تتم خلال فترة زمنية.
- تقييم الأداء يتم من خلال استخدام مقياس دقيق وعادل وموضوعي.
- عملية تقييم الأداء ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المستخدمة وكفاءة استخدامها من طرف الفرد، كما تتم دراسة تطور العلاقة بمرور الزمن .
- عملية تقييم الأداء تتم في الحاضر بناءا على سلوكيات حديثة في الماضي ويتم الاستفادة منها في المستقبل من خلال تحسين وتطوير الأداء.
- عملية التقييم تبحث في مدى توافر صفات ومهارات معينة في الموظف .
- تركز عملية تقييم الأداء على مدى الاتفاق الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، سرعة الإنجاز، الجودة والتكلفة.

¹ ناصر محمد ألعديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ملرمر للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض المملكة السعودية، 2003، ص 408.

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة، قالمة، 2004، ص 15.

³ جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 308.

أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم.¹

3- أهداف عملية التقييم: تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من المكاسب والأهداف أهمها:

3-1- تخطيط الموارد البشرية:

يساعد التقييم الناجح في تخطيط الموارد البشرية، خاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة دورية أو سنوية تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في السوق والموارد المتاحة لديها، حيث تعتبر هذه العملية الخيط الأساسي لعمليات استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية فأى عملية لتقييم الأداء وهي جوهر أساسي لعمليات تخطيطية وسياسيات تشغيلية تستهدف التميز.²

3-2- تقييم المشرفين والمديرين:

تعتبر نتائج تقييم الأداء عن مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت مسؤولياتهم، فمن خلال عمل المرؤوسين وطريقة أداءهم تتضح نوعية ومعالـم العملية الإشرافية والرئاسية.³

3-3- تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم:

إن نتائج تقييم أداء العاملين تخدم عملية تقويم أدائهم، فمن خلالها يتم معالجة الانحرافات والقصور، كما يساعد الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها نتائج التقييم في تحديد نظام الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم سواء بالزيادة أو بالنقصان حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول وكمية الأداء من جهة، ومن جهة أخرى بين الأداء والعوائد، وهذا ما يساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأفضل طبقاً لما جاءت به نظرية التوقع.⁴

¹ - أحمد أبو السعود محمد: المرجع السابق، ص 20-21 .

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسنة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 152.

³ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 87-88

⁴ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 243.

3-4- بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت يرفع معنويات العاملين:

تعتبر العدالة التنظيمية التقييم العادل أساس كل السياسات التحفيزية التي تستهدف زيادة رضا العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية .

إن اختلاف طبيعة الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لابد أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم تجعل العملية التحفيزية أكثر عدالة، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع يصعب قياس نتائجها في المدى القصير، وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافاً في حق أصحابها، بحيث تكون نظرتهم إلى التقييم سلبية ويرون أن الأسس المعتمدة غير عادلة وهذا ما ينعكس سلباً على أداءهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام للحوافز والمكافآت على أساس المهارات.¹

3-5- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد:

تسهم عملية التقييم في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستغلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة توزيع المهام والأدوار، وتقسيم العمل بما يتماشى والقدرات والطاقات التي يتمتع بها الأفراد، والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة بغية النهوض بها.²

3-6- تحسين الأداء الوظيفي وتطويره:

تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف وتوفير معلومات حول مستوى أداء العاملين حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استغلالها في إنجاز المهام الموكلة لهم، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيراتها من خلال برامج تحسين وتطوير الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد الطرق الحديثة في تكوين العنصر البشري.

3-7- الكشف عن عدم تماشي الطاقات والقدرات مع طبيعة العمل:

¹ - محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة بالشركة الإفريقية للزجاج encava بجيجل،

رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2011، ص 61.

² - زكي محمد هشام: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، ص 296.

إن تقييم الأداء الوظيفي يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال، مما يحتم على المنظمة تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم¹.

3-8- إشعار العامل بالمسؤولية ودعم علاقاتهم مع الإدارة:

بمجرد علم العاملين بأنهم موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود ويتنافسون فيما بينهم من أجل تجنب العقوبات التي قد تمارسها الإدارة على المقصرين وطمعا في المكافآت التي تكون من نصيب المجتهدين .

3-9- إنجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور وتوحيد أسس الفصل وتوقيع الجزاءات:

تساعد عملية تقييم الأداء إدارة المنظمة على التعرف عن قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالعجز أو الفائض من الموارد البشرية، مما يجعل عمليات النقل، الترقية، زيادة الأجور كلها تتم وفق أسس موضوعية وموحدة².

4- مظاهر الأداء ومعايير قياسه:

4-1- مظاهر الأداء:

يمكن القول أن مظاهر الأداء هي العنصر الذي يمكن الحكم من خلالها على هذا الأداء بالإيجاب أو السلب، وإذا كان الاتفاق حول أهمية مظاهر الأداء لتقييم نجاح أو فشل أي مؤسسة، فإن الاختلاف يكمن فيما إذا كان مظهر واحد كاف للحكم على نوع الأداء ومن هنا انقسم الباحثون بين من يرى كفاية مظهر واحد ومن يرى ضرورة توفر عدة مظاهر يمكن تحديدها في النقاط التالية :

-رضا العامل عن عمله: وتظهر أهمية هذا الجانب من خلال خلق الجو المريح للعامل الذي يدفعه من أجل تحسين أداءه، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته، وهذا يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ولمعرفة رضا العامل من عدمه يجب القيام بملاحظته ملاحظة دقيقة أثناء قيامه بالمهام الموكلة إليه، وإن كان هذا صعب لأن الرضا هو عبارة عن حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا

¹ - زكي محمد هشام: المرجع السابق، ص 296.

² - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 299.

من طرف الآخرين ،إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة عن الرضا من عدمه ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل والزيادة في الإنتاج....¹ الخ

- **التعاون مع الزملاء:** يعتبر موضوع التعاون من الأمور الجوهرية التي تساعد على تحقيق أهداف التنظيم ونقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل العاملين ،وبالتالي تعاونهم الذي يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال تبادل التجارب والخبرات والمعلومات فيما بينهم ،وعليه يمكن اعتبار التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.²

- **الرضا الجماعي:** يعتبر العمل الجماعي مصدر لرضا العمال عن عملهم فهو مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال ،كما يعمل الرضا على تماسك الجماعة وترابط أعضائها ،الأمر الذي يحقق زيادة في الإنتاجية ،فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، وهذا لا يتم إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.³

- **معدل الإنتاج:** يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج بين الزيادة أو النقصان ويصبح معدل الإنتاج رئيسيا على الأداء في الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلا إضافيا ،وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.⁴

4-2- معايير الأداء:

لقد حظيت معايير الأداء بأهمية بالغة منذ زمن بعيد بأفكار " تايلور" حول الحركة والزمن ،ركزت على ضرورة تفعيل الأداء وإيجاد أنسب الطرق لقياسه ،ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها "المنهج أو النموذج الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية معينة.

¹ - الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص 105.

² - مصطفى عشري: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

³ - عامر عوض: المرجع السابق، ص 35.

⁴ مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 244.

وبالتالي يعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام التقييم، وللمعايير صور مختلفة نذكر منها ما يلي:

- **معايير كمية:** هي معايير تتعلق بقياس كمية الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة أو ساعات العمل، عدد الوحدات المقرر إنجازها، وعدد السلع المتوقع بيعها، عدد الوحدات المنتجة في الساعة... الخ.
- **معايير نوعية:** هي معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب مثل: اللون درجة المقاومة، المتانة... الخ.
- **معايير التكلفة:** وهي بمثابة مقاييس مالية مثال: تكلفة التخزين، تكلفة النقل، تكلفة بيع السلع، تكلفة الإعلان والدعاية... الخ.¹

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

- 1- موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في:
 - المعرفة بالعمل ومتطلباته: وتتمثل في درجة إلمام العامل بالتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
 - كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمستويات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

2- سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- درجة الاعتماد عليه: ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.
- الحرص الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

¹ - مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز "دراسة حالة لشركة كون دور للأجهزة الإلكترونية منزلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2010، ص 41.

- استعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم .

وخلاصة ما سبق أن عملية التقويم يشترط أن يتوافر فيها أمران هما:

1- صدق التقويم وسلامته. 2- صلاحية التقويم.

ولكي يتوافر العنصران معا يجب أن تتوافر أربع عوامل هي:

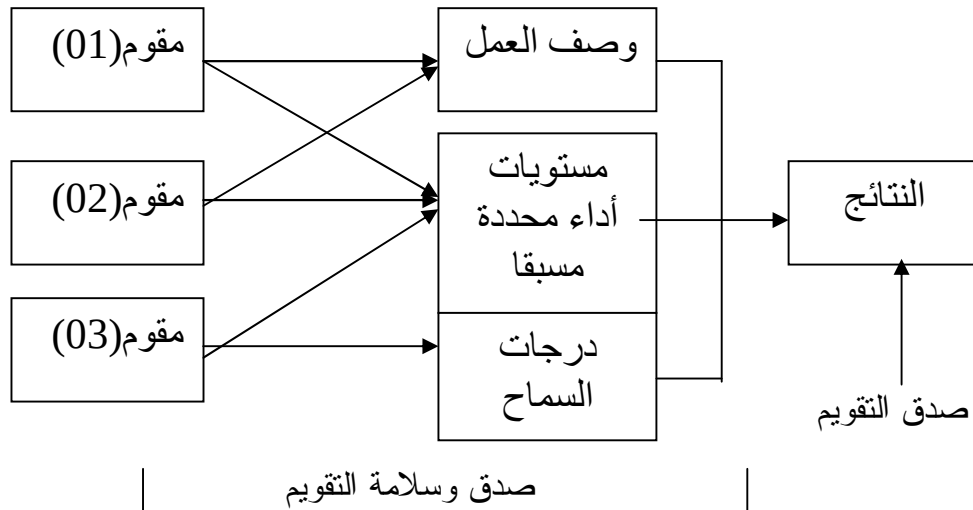
1- وصف مكتوب لكل وظيفة.

2- مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.

3- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين¹.

4- تحديد درجات السماح أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة فلا بد من ذكر أسباب ذلك.

ويوضح الشكل التالي هذه العوامل:



صلاحية وسلامة تقويم الأداء

الشكل رقم (04) يوضح عوامل توافر عنصر الصلاحية والصدق في تقويم أداء الأفراد.²

¹ - محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، د ط، الإسكندرية مصر، 2007، ص 210-212.

² - المرجع نفسه، ص 213.

4-3- قياس الأداء الوظيفي:

تتوقف فعالية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المنشودة من إعداداته على وضع مكونات هذا النظام واكتمالها وترابطها مع بعضها البعض لتعبر عند تطبيقها بنجاح عن الأداء الفعلي للموظف بما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من الموظف والمنظمة.

ولتحقيق أهداف نظام لتقييم الأداء يجب مراعاة مكونات قياس كفاءة الأداء وهي كالتالي:

1- حجم ونوعية الأداء: وهي معيار الأداء المستهدف كمعيار للأداء العادي للفرد، ونظرا لصعوبة تحديده، لذا سوف نعتمد في تحديد هذا المعيار على الأسس التالية:

- الاختصاصات الوظيفية .

- اختصاصات الإدارة أو القسم التابع له الموظف.

- الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.

2- عناصر قياس الأداء المستهدف: لابد من تحديد مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم

ونوعية الإنجاز الفعلي للموظف تتوافر فيها عدة شروط من أهمها:

- ارتباط العناصر بالأداء الوظيفي للموظف .

- إمكانية قياس العنصر.¹

ولقد أمكن التوصل إلى مجموعة من عناصر التقييم مرتبطة بالأداء وهي:

أ- عناصر خاصة بالوظائف التنفيذية:

(01) حجم ومستوى الإنجاز: ويقاس بما يلي:

- إنجاز العمل المطلوب.

- تأجيل إنجاز العمل.

- تكرار وترحيل العمل.

- اكتمال العمل.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

(02) جودة الإنجاز: ويقاس بما يلي:

- الدقة في العمل.
- الأخطاء في العمل.
- إعادة أداء العمل أكثر من مرة.
- الجودة المقبولة في العمل.

(03) سرعة الإنجاز: ويقاس بما يلي:

- وقت الإنجاز.
- تراكم الأعمال.
- القدرة على تحديد بدائل التنفيذ.
- القدرة على مواجهة الصعوبات والمشاكل.

(04) التعاون: ويقاس بما يلي:

- الحماس للعمل.
- التعاون مع الزملاء.
- الميل للعمل الجماعي.
- الاستجابة للرؤساء.

(05) الانضباط في العمل: ويقاس بما يلي:

- مدى الالتزام بمواعيد وقت العمل.
- مدى الاهتمام بالمظهر العام.
- مدى الحرص على المصلحة العامة.
- مدى تجنب النزاع والصراع.

ب - عناصر تقييم خاصة بالوظائف الإشرافية:

(01) المهارات الفكرية والإدارية: ويقاس بما يلي:

- الأسلوب المتبع في العمل.
- القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.

- القدرة على اتخاذ القرارات.

- الإبداع و الابتكار في التعامل مع المشكلات و الأزمات .

(02) القدرات الشخصية: ويقاس بما يلي:

- القدرة على بذل الجهد .

- القدرة على كسب ثقة الآخرين وتعاونهم وإقناعهم.

- مدى التعاون مع الرؤساء.

(03) مستوى الأداء: ويقاس بما يلي:

- مستوى الإنجازات، وجودة العمل، بالإضافة إلى مدى القدرة على تحقيق الأهداف وترشيد التكلفة وخفضها.

- مدى الرغبة في التنمية والتقدم ومدى الالتزام بالموضوعية.

- مدى القدرة على مواجهة المواقف الصعبة.

(04) الانضباط في العمل: وهي شبيهة بالعنصر السابق التابع لعناصر التقييم الخاصة بالوظائف التنفيذية.

(05) القدرة على مواجهة المشكلات:

وتقاس بمدى الاستعداد لمواجهة المشكلات، بالإضافة إلى سرعة مواجهة المشكلة.

ج- مجموعة من الوثائق والسجلات: يدون فيها الإنجاز الفعلي للموظف لكل عنصر من عناصر التقييم شهريا.

د- نموذج لتقرير الكفاية السنوية: يتضمن عناصر التقييم وتعريفها ومستوياتها والوزن النسبي لكل عنصر من عناصر التقييم.

5- خطوات تقييم عملية الأداء:

تساهم عملية تقييم الأداء للعاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن نتائج التقييم تعتبر مدخلا لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية والنقل وغيرها من العمليات كما تساهم عملية التقييم في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام للتقييم يستدعي توافر أو إتباع الخطوات التالية:

5-1- تحديد معايير للأداء: وهنا لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل لأن المعايير تختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ،ولذلك فالمعلومات المتحصل عليها من تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال ،ومن الجدير ذكره هنا أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء العمل.¹

ونظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة .

5-2- نقل توقعات الأداء للأفراد: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب عمله وماذا يتوقع منهم ،حيث يتم نقل المعلومات من المدير الى مرؤوسيه وتتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى مديرهم لغرض التوصل والاستفسار عن الجوانب غير الواضحة.

5-3- قياس الأداء: تتم هذه الخطوة من خلال جمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر لجمعها غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين ،التقارير الإحصائية ،التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

5-4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء: وهذه الخطوة تكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي للعامل ،حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ،ولذلك لا بد من أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

5-5- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع الرئيس بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة أو معالجة النقاط السلبية عن طريق الاقتراحات المتبادلة.

5-6- الإجراءات التصحيحية: يمكن أن تكون هذه الإجراءات على نوعين:

الأول: مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ،وإنما محاولة تعديله ليتطابق مع المعيارين، أما النوع الثاني: هو الإجراءات التصحيحي الأساسي يتم فيه البحث عن السبب الرئيسي ،وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب

¹ - مهدي فاطمة الزهراء :المرجع السابق، ص 44.

في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني ،سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء، رفع كفاءة الاتصالات ورفع كفاءة اتخاذ القرار.¹

ويمكن إيجاز خطوات التقييم في النقاط التالية:

الخطوة الأولى: تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المسائلة عن العمل وأهدافه (العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه).

الخطوة الثانية: التسجيل الرسمي للأداء في استمارة تقييم أداء تتضمن أسس المسائلة والاحتفاظ بالمستندات المؤيدة لذلك.

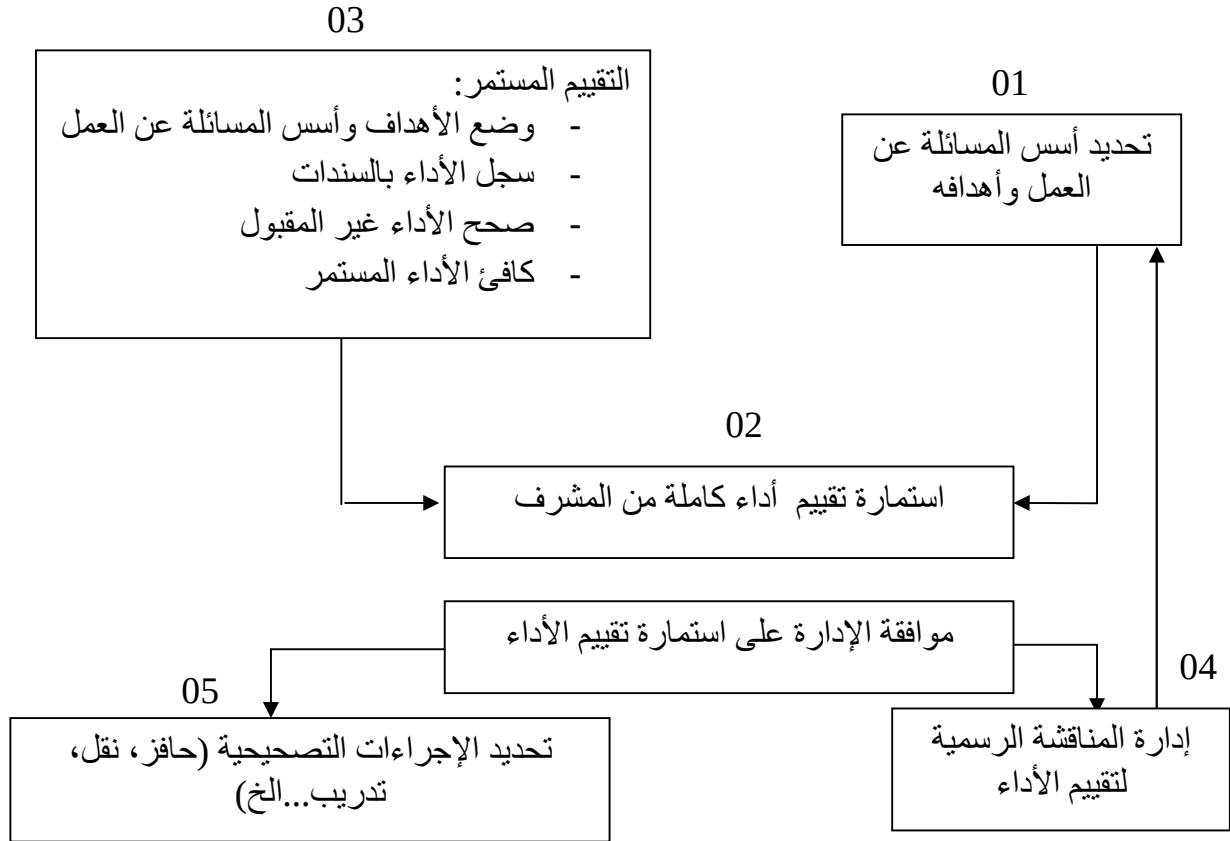
الخطوة الثالثة: التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية العكسية لتوضيح أو تطوير الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول فور اكتشافه ومكافئة الأداء المتميز.

الخطوة الرابعة: المناقشة الموضوعية لنتيجة تقييم الأداء والتنمية بالاستمارة المستوفاة للتقييم.

الخطوة الخامسة: الإجراءات الرسمية المناسبة لما تسفر عنه نتائج التقييم مثل: منح الحوافز، زيادة مرتب، دورة تدريبية، نقل، فصل.

¹مهديّة فاطمة الزهراء المرجع السابق،ص45.

وسنحاول من خلال المخطط التالي توضيح خطوات التقييم كالتالي:



الشكل رقم(05): خطوات عملية تقييم الأداء.

1 - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هنالك تصنيفات متعددة لطرق وضع تقارير لتقييم الأداء في المنظمات مثل تصنيفها إلى طرق تقليدية (التدريب، التدرج، المقارنة الثنائية بين العاملين، التوزيع الإجباري وطريقة القوائم، التقييم بحرية التعبير) وطرق حديثة (الوقائع ذات الأهمية، والبحث الميداني، التقدير الجماعي، الإدارة بالأهداف).

كذلك يتم تمييز طرق تقييم الأداء إلى طرق مقارنة (الترتيب، والمقارنة الثنائية والتوزيع لإجباري) وطرق غير مقارنة (التقارير الحرة والأحداث أو الوقائع المهمة).

وهناك تصنيف ثالث أيضا يقسمها إلى أنواع هي: طرق تدرج صفات وسلوكيات العاملين والعمل (تدرج صفات وسلوكيات العاملين، وتدرج محاور الوظيفة، تدرج سلوكيات العمل) وطرق الترتيب (الترتيب العادي أو الترتيب المزدوج، أو التوزيع المزدوج، أو التوزيع الإجباري)، وطرق

اختيار السلوكيات التي يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات (قائمة اختيارات السلوكيات التي يقوم بها العامل والاختيار الإجباري) وطريقة التقرير المقالي، وطريقة الإدارة بالأهداف.

وبغض النظر عن عملية تصنيف الطرق، فإننا سنتناول هنا أهم هذه الطرق، وذلك على الوجه

التالي:

6-1- الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كلمنهم وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (01) مثلاً، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم يقوم بترتيبهم بالمقارنة بأضعف وأحسن موظف، حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل، غير أنه يمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض المعايير، بحيث تتم مقارنة مجموعة الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر، ويتحدد الترتيب النهائي على أساس مجموع المراتب المختلفة التي حصل عليها كل منهم، على أنه يلاحظ أن أفضل الموظفين هو الحاصل على أقل مجموع، ويوضح الجدول التالي هذا الأسلوب أو الطريقة¹:

02	05	04	03	01	كمية الإنتاج
05	04	01	02	03	جودة الأداء
05	04	03	01	02	تحمل المسؤولية
01	02	04	03	05	المواظبة
01	04	03	02	05	العلاقة مع الرؤساء
01	04	05	03	02	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	18	المجموع
الثاني	الخامس	الرابع	الأول	الثالث	الترتيب

الجدول رقم (04): يوضح طريقة الترتيب.²

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات والاستثمارات والإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص 108-109.

² - المرجع نفسه، ص 110.

6-2- المقارنة المزدوجة: لتحقيق أعلى قدر من الموضوعية النسبية، يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر ويحدد الرئيس الموظف الأفضل بينهما ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، ويمكن استخدام الجدول رقم (04) لتسهيل عملية المقارنة، بحيث يمنح الأفضل علامة (+) ويمنح الأقل علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين.

الموظفون	أ	ب	ج	د
أ		-	-	-
ب	+		-	-
ج	+	+		-
د	+	+	+	
المجموع	03	02	01	00
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

ولا شك أن هذا الأسلوب يتوصل إلى أحكام نسبية عالية عن الأفراد، غير أنه يصعب تطبيقه إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنتهم كبير وتوضع المعادلة التالية عدد المقارنات المطلوب إجراؤها: إذا كان عدد الأفراد = فإن عدد المقارنات الإجمالي يكون:

$$[n(n-1) \div 2] \text{ فإن كان عدد الموظفين } 20 \text{ فإن عدد المقارنات اللازمة هي:}$$

$$[20(20-1) \div 2] = 190 \text{ مقارنة .}$$

وعلى ذلك يتوقف نجاح هذه الطريقة على صغر عدد الموظفين المطلوب تقييمهم ويؤخذ على الطريقتين السابقتين (الترتيب والمقارنة النموذجية) عجزهما على الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب مقاربة .

وهكذا فإن مقاييس الأداء النسبية قد لا تكون ذات فائدة كبيرة لبعض أنواع القرارات المتعلقة بشغل الوظائف الأعلى، حيث أنه لا توفر أي من الطريقتين السابقتين المعلومات اللازمة عن القدرات

والصفات الشخصية للموظفين، كذلك قد تبرز مشكلة تطبيقية أخرى إذا ما تم ترشيح عدد من الموظفين لوظيفة قيادية كان قد تم تقييمهم في مجموعات مختلفة.

6-3- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تقدير أداء الموظف أو الصفات التي تميزه على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع (ضعيف، متوسط، جيد وجدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للتقدير العام للفرد، كما يوضح الجدول رقم (05)، أي ضعيف=01، متوسط=02، جيد=03، جيد جدا=04، ممتاز = 05¹.

الصفات الموظف	أ	ب	ج
التعاون مع الزملاء	02	03	05
العلاقة مع المرؤوسين	03	02	03
العلاقة مع الرؤساء	04	05	01
الدقة في المواعيد	04	04	01
السرعة في إنجاز العمل	02	03	02
القدرة على التفاهم	02	01	03
المجموع	17	18	15

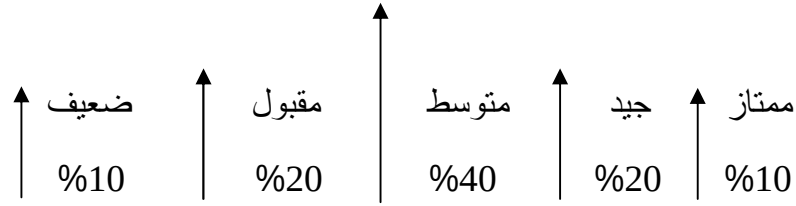
وعلى الرغم من سهولة وبساطة هذه الطريقة إلى أنها قد تنطوي على جوانب سلبية مثل: افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، على الرغم من اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض واحتمال تحيز القائم بعملية التقييم واحتمال عدم ارتباط الخصائص الواردة بنموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

6-4- طريقة التوزيع الإجمالي:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث يقوم المقيم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي مرجع سبق ذكره، ص111.

بقياس أداءهم ،وتتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارئ ويمكن التوزيع كما يلي:



الشكل رقم(05): يوضح التوزيع الإجمالي للعاملين على تقديرات الأداء.

وكما يتضح من الشكل السابق يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم فإذا كان عدد العاملين 100 عامل فيكون التوزيع كالاتي:

10 عامل في كل من طرفي الخط.

20 عاملا بين المتوسط والممتاز.

20 عاملا بين المتوسط والضعيف.

40 عاملا في نقطة الوسط .

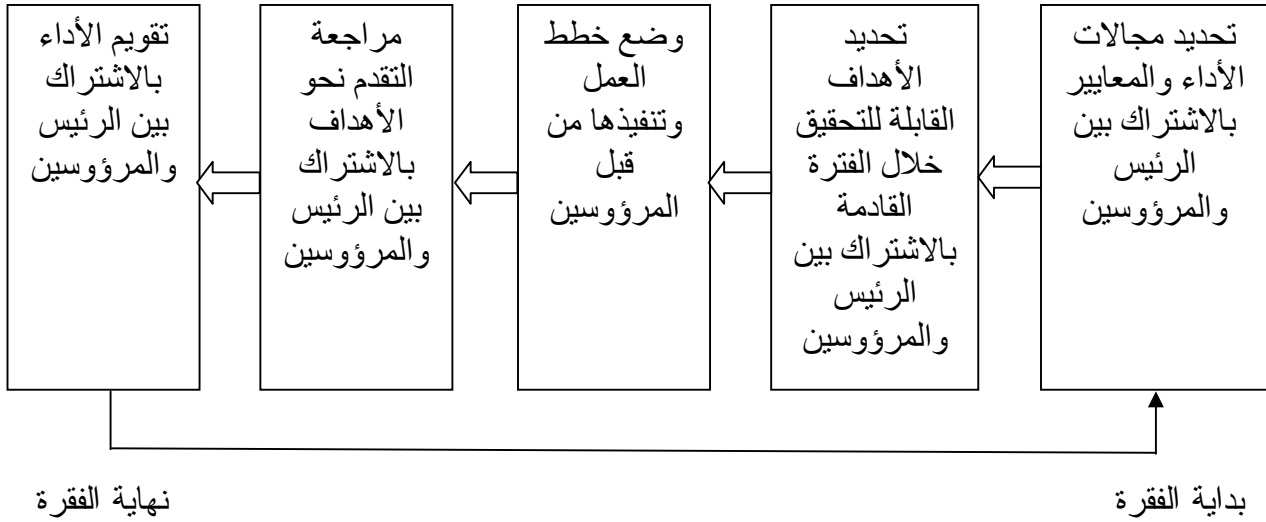
وهذه الطريقة تمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس العاملين ،كما أنها تتسم بالسهولة ولكن أهم ما يعيبها وجود حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج الأمر الذي قد لا يتفق فعلا مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقييم كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق ،إذا قل عدد المرؤوسين عما ينطبق عليه معيار التوزيع.¹

6-5- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ،والراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ،كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم

¹ - سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: المرجع السابق، ص 112,113.

باستمرار ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء¹.

وبالإمكان التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:



الشكل رقم(06): يوضح مراحل طريقة الإدارة بالأهداف.

ويتبين من هذا الشكل أن تقويم الأداء هو عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوسين محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك رئيسه في تحديدها، والأصل أن يقوم الرئيس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محددة مسبقاً وقد يقدم ذلك في تقرير إلى رئيسه المباشر، ليناقشاه معا ويحددان سبل تحقيق الأداء ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تفاديها.²

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش صالح: إدارة الموارد البشري (مدخل إستراتيجي) دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص117، 116.

² - المرجع نفسه، ص117.

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

ويتم تطبيق هذه الوسيلة من خلال ثلاث خطوات هي:

- قيام المدير بعقد اجتماع مع الموظفين للاتفاق على مجموعة الأهداف التي يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة، على أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وقابلة للتقييم كما يتم الاتفاق على وضع معايير لتقييم مدى فاعلية ونجاح تحقيق الأهداف.

- الاتفاق على تحديد مراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة مع ترك الحرية للعامل لاختيار الوسيلة التي تمنع من تحقيق الهدف.

- قيام المدير بعقد اجتماع مع الموظفين في نهاية الفترة الزمنية لتقييم النتائج لمعرفة ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا مع تقديم بعض الملاحظات إن وجدت أو الاتفاق على مجموعة أخرى من الأهداف

وتتميز هذه الوسيلة بأنها تحدد بوضوح ما يجب إنجازه من الموظف وكيفية قياس ذلك كما أنها تتضمن التعاون والتفاهم المسبق بين المدير والموظف على تحديد الإنجاز المطلوب ولكن من أهم عيوب هذه الوسيلة هو ما تتطلبه من وقت طويل وجهد كبير من المدير والموظفين معا للاتفاق على الأهداف ومعايير تقييمها.¹

6-6 - طريقة التقرير المكتوب:

تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس بكتابة تقرير دوري عن كل مرؤوس دون الزامه بعناصر معينة، ومن ثم يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء الموظفين التابعين له. ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر للرؤساء فرصة التركيز على بعض الصفات أو نقاط القوة أو الضعف في مرؤوسيه، مراعية الاستخدامات المحتملة للموظفين وطبيعة النشاط والوظائف، كما أنها تركز على أفكار وأسلوب كتابة الرئيس لهذا التقرير، الأمر الذي يساعد في الحكم على نوعيته. ويعاب على هذه الطريقة غياب الضوابط التي تحد من المؤثرات والعيوب الشخصية وغياب أسس مراجعة تقارير الرؤساء التي تعد ضمانة أساسية للموظف، كذلك لا توفر المقاييس التي تسهل عملية التفضيل بين المترشحين للوظائف الأعلى.

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: المرجع السابق، ص114.

كما أن هذه الطريقة عرضة لحدوث أخطاء التحيز والتشدد والتساهل، فضلا على احتياجها إلى وقت أكثر من الرؤساء لإعداد تقرير التقييم.

6-7- طريقة الأحداث الحرجة:

تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء العامل في ضوء أعمال مهمة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها، وقد تكون هذه الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنظمة. ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الأعمال في سجل خاص بالموظف، وبذلك يقوم الرئيس بتدوين الأعمال الممتاز منها والردية وفقا لتاريخ حدوثها. وهذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل أداء خاص بكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتضمن ضرورة قيام الفرد القائم بالتقييم بالتفكير الجاد عند القيام بتقييم أحد الأفراد، وأن يضع تقييما محددا عن الحوادث المهمة التي يراها في السجل الخاص بتقييم الأداء، وهذا يؤدي بدوره إلى ضمان تحقيق أداء فعال.

6-8- طريقة البحث الميداني:

تختلف هذه الطريقة عن غيرها من الطرق الأخرى، فالقائم بعملية التقييم ليس الرئيس المباشر وإنما هو مندوب من إدارة شؤون الموارد البشرية، ويتم تطبيق هذه الطريقة بقيام المندوب بمقابلة الرئيس المباشر للموظف أو من يعرفون مستوى أدائه في العمل. وبعد ذلك يقوم بتوثيق المعلومات وإعدادها في شكل تقرير، حيث يتم إرسال نسخة منه إلى الرئيس المباشر للموظف لمراجعتها، ثم صياغتها في شكلها النهائي. وهنا يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز، جيد، متوسط، مقبول وضعيف.¹

ومن مزايا هذه الطريقة هو إمكانية الحصول على مزيد من المعلومات من الرئيس المباشر عن الموظف الذي يتم تقييم أدائه، كما أنها تمكن مندوب إدارة الموارد البشرية من استعمال معايير مماثلة للتقييم بالنسبة لعدد كبير من الموظفين موضع التقييم.

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: المرجع السابق، ص 114-115-116.

ويعاب على هذه الطريقة أنها مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً، كما أنها بدون حضور أو مقابلة العامل موضع التقييم، مما يؤدي إلى احتمال وجود عدم الموضوعية كما أنها تتوقف على مدى قدرة وكفاءة المندوب في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

6-9- طريقة التقرير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد أعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنظمة، ويتمثل عمل اللجنة في مناقشة التقرير الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في قياس أداء العامل إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه سوف تتم مناقشته من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه وهذا يعتبر ميزة من مزايا هذه الطريقة كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على الموضوعية أكثر من الطرق الأخرى.

6-10 - طريقة قائمة الاختيار:

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" تتضمن أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ويقوم المقيم بالإجابة عن هذه الأسئلة ثم تقوم إدارة شؤون الموظفين (شؤون الموارد البشرية) بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم المقيم)، وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة ويوضح الجدول الموالي صورة هذه الطريقة.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. أما عن عيوبها فمن أهمها عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال

وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.¹
التعليمات: ضع علامة أمام العبارة التي تعبر عن مستوى أداء الموظف.

ضع علامة أمام العبارة التي تعبر عن مستوى أداء الموظف			
اسم الموظف:		القسم:	
اسم المقيم:		التاريخ:	
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	مستوى أداء الموظف من وجهة نظر المقيم	
		نعم	لا
()	— يقوم بأعمال في غير أوقات الدوام	()	()
()	— يساعد زملائه في العمل	()	()
()	— لديه القدرة على المبادرة والابتكار	()	()
()	— يتبع التعليمات والقواعد	()	()
	إجمالي الدرجات		

الجدول رقم (06): يوضح طريقة قائمة الاختيار.

7 - مشكلات تقييم الأداء:

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

7-1- وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا:

من أهم الأخطاء الشائعة حول تقييم الأداء هو الاعتقاد بأن الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي كلما قلت فرص التقييم على عكس الموظف المبتدأ الذي تتاح له الفرص العديدة للتقييم وهذا لزيادة خبراتهم ،ويؤكد أصحاب هذا الرأي ذلك بادعائهم عدم وجود معلومات عن مستوى كبار الموظفين وقد يكون هذا صحيحاً لحد ما لكن من ناحية أخرى قد يؤدي هذا إلى عدم معرفة الموظف ذو الدرجة العليا

¹ - المرجع نفسه:ص117.

بكيفية النظر لأدائه من قبل الآخرين ومن ثم يسود جو من الشك والارتباك الذي يعود بالسلب على أداء فعال.

7-2 - عدم وضوح معايير الأداء:

فعلى سبيل المثال طريقة التدرج البياني سوف يؤدي التقييم غير عادل ويرجع ذلك إلى تعدد تفسيرات صفات ودرجات الجدارة ولتصحيح هذه المشكلة يجب تضمين النموذج بعبارات وصفية مثل صفة الجودة والدقة والرضا عن العمل، وصفة الإنتاجية حجم وكفاءة الإنتاج...¹

7-3 - الميل نحو الوسط في التقييم:

يحدث هذا الخطأ عندما يميل المشرف أو المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ويحدث هذا بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

7-4 - الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:

في حالة اللين نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى الشدة فهو على عكس اللين .

والتساؤل هنا لماذا يلجأ المقيمون إلى تضخيم أو تخفيض تقييم الأداء ؟.

ولعل من أهم أسباب التضخيم ما يلي :

- تمكين الموظف من الحصول على علاوة الجدارة.
- رغبة المقيم في تجنب فضح نفسه أو إدارته أمام الإدارات الأخرى .
- تجنب الدخول في مصادمات ومشاكل مع العاملين.
- أما عن أسباب تخفيض الأداء نذكر منها ما يلي:
- رغبة المقيم في أن يؤكد من هو المشرف أو المسؤول في الإدارة أو القسم.
- أن يكون هناك دليل مكتوب يتخذ سنداً .
- إرسال رسالة للموظف بأن من الأفضل له ترك العمل² .

¹المرجع السابق:ص118,119.

²- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق،ص119.

7-5- خطأ الوقوع في التحيز الشخصي:

إن للتحيز الشخصي آثار سلبية على عملية التقييم فقد يكتب المدير تقريراً جيداً عن أداء أحد الموظفين خلال فترة معينة لأسباب نفسية أو اجتماعية أو...الخ¹، وهذا يكون إما معه أو ضده وبذلك سوف يكون هناك تأثير كبير على عملية التقييم، ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقياس أو معيار موضوعي للتقييم أو في حالة صعوبة تطويره.

7-6- الميل إلى التقييم العشوائي:

وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة وتقديراته للأفراد بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين .

وللتغلب على المشكلات السابقة فإنه يتعين على الإدارة ما يلي:

- التأكد من معرفة وفهم المشكلات السابقة .
- اختيار أسلوب التقييم الصحيح.
- تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم.
- الحد من ضغوط النقابات العمالية على نظم تقييم الأداء.²

III - إدارة الأداء الوظيفي:

1- تعريف إدارة الأداء:

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، نذكر منها ما يلي:

إدارة الأداء "هي عملية إدارية يتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع". وفي هذا الصدد فإن هناك افتراض يقتضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم، وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة فقد يكون من المحتمل وقتئذ تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء.

¹- مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش صالح: مرجع سابق، ص121.

²- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص 121.

وعند التفكير في تناول معنى إدارة الأداء بالشرح، فإنه من المرجح أن يتم أيضا توضيح ما لا تمثله هذه العملية، ومن ثم فإن هذه العملية لا تشتمل على ما يلي:

- تقدير الأداء: يقوم المدير هنا بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء، فبينما تمثل المقابلة الخاصة بتقدير الأداء جزءا لا يمكن الحياد عنه من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءا من هذه العملية فقط.
- دفع الرواتب بناء على مستوى الأداء.
- عملية إدارة الأداء: يتم هنا الإشراف على المعايير والحفاظ على السجلات الشخصية ويجب أن يقوم بهذه العملية مدير المؤسسة.

2- **سمات عملية إدارة الأداء الناجحة:** ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية :

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- توافر قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية .
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- التشجيع على التطوير الذاتي.¹

2- **عملية إدارة الأداء:** تقوم عملية إدارة الأداء على الخطوات المتكاملة والمتتابعة:

أولا: تقوم على عملية تصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل ثم تقوم بمتابعة الأداء.

ثانيا: عملية التقييم لتحديد بذلك مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط وبين الأداء الفعلي، وفي حالة وجود أي انحرافات عن الأداء المستهدف تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة، وفيما يلي

¹لباري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة مصر، 2006، ص91، 92.

عرض لهذه الخطوات:¹

3-1- تخطيط الأداء: تمثل عملية إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق

نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء، إلى جانب تحديد المعايير والمقاييس المستخدمة في تقييم الأداء ،وعملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والأهداف والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.

3-2- تنظيم الأداء: لا يتم الوصول إلى الأهداف إلا باختيار الطرق والوسائل اللازمة لذلك فالفرد يعمل في نطاق مجموعة وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أداءه مع الآخرين ،ويهدف التنظيم إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد عن طريق تقييم المهام والأدوار، وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد موقعه في السلم الترتيبي، ويعرف بذلك قنوات الاتصال التي يتحرك فيها أفقيا أو عموديا وبذلك يتجنب الفرد الخلط بين الاختصاصات وذلك بوضوح المهام والمسؤوليات والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات .

ويتعين على في كل منظمة أن توفر نظاما للمعلومات، وتوفر إمكانيات العمل من خلال نظم الاتصال والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة للإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.

3-3- توجيه الأداء: تحدد مسؤولية كل موظف ويتحدد موقع الفرد في البنيان على السلم التنظيمي، لذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة ،والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم .

لكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية لا بد من أن يكون هناك تسجيل منتال لنتائج قياس الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف ،وتشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.²

¹ - مهديد فاطمة الزهراء: مرجع سابق، ص110، 113.

² - جابر عوض سيد،أبو الحسن عبد الموجود:مرجع سابق،ص ؟.

ملخص الفصل

من خلال استعراضنا لهذا الفصل اتضح أن هذا المفهوم لقي اهتمام واسع من قبل الباحثين في مختلف المجالات الاجتماعية، الإدارية والنفسية. وهذا نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الأداء داخل أي مؤسسة فعليه يتوقف نجاح أو فشل المنظمة وهذا ما جعل المنظمات تولي أهمية قصوى لمواردها البشرية من خلال توفير كل الشروط اللازمة من أجور وحوافز مادية ومعنوية، بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال والاهتمام أكثر بسلوكهم ومحاولة إيجاد نوع من التناسق والانسجام بين القيم الشخصية للأفراد والقيم المسطرة من قبل المنظمة حتى تضمن بذلك تحسين مستويات أدائها ويجعلها قادرة على مسايرة التطورات الحاصلة.

1-نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الشركة التابعة لمطاحن الحضنة بالمسيلة أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 الملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27، في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، إلى مجمع الرياض سطيف، تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها 497.000.000 دج في 2005/04/30.

1-1- الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Bhlek قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا، وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999.

- مطحنة سميد من إنجاز شركة إيطالية Golgello قدرتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا؟

1-2- قدرة الطحن:

القمح الصلب: 5.500 Qx/J

القمح اللين: 1500 Qx/J.

1-3- القدرة الإنتاجية:

السميد: 3630 قنطار يوميا.

الدقيق: 1080 قنطار يوميا.

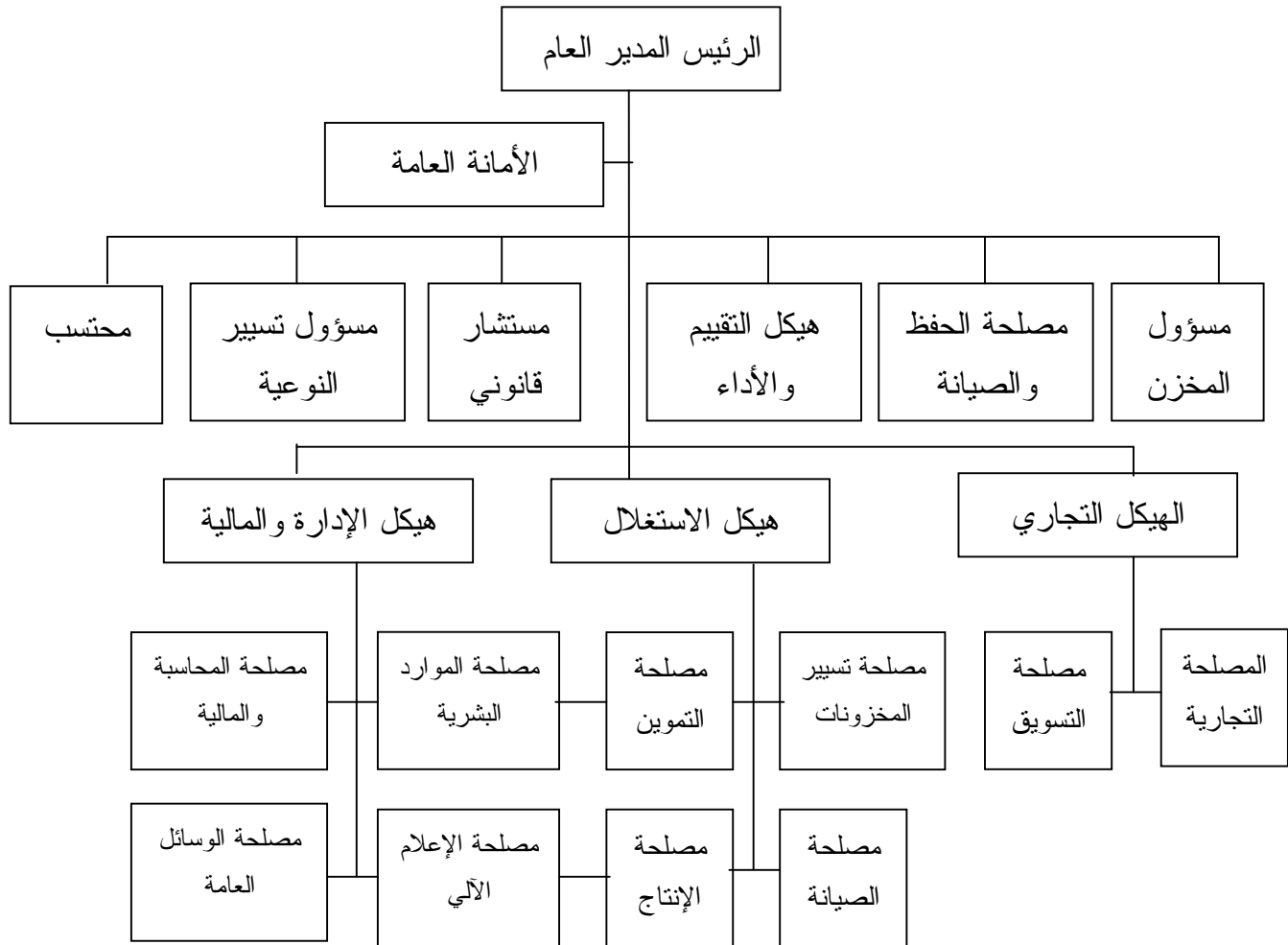
جدول رقم 02: يبين قدرة تخزين المادة الأولية.

Blé Dur	62.500 Qx/J	القمح الصلب
Blé Tendre	62.500 Qx/J	القمح اللين
Total	125.000 Qx/J	المجموع

الحمولة الإجمالية للشحنات: 193 طن.

2- الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنطة:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري دوائر ومصالح وفروع الشركة، وهو يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة عامة عن المؤسسة.



3- مهام مصالح المؤسسة:

3-1- الرئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة، وكذلك التنسيق بين مثيلاتها من نفس القطاع، والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولذا توكل عدة مهام منها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط الوحدة.

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

- الربط بين جميع الدوائر.

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى:

1- **الأمانة العامة:** تابعة للمديرية العامة ومكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- **المحاسب:** ي قوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

3- **مسؤول تسيير النوعية:** مكلف بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء أكانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

4- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني.

5- **هيكل التقييم والأداء.**

6- **مصلحة حفظ الصحة والأمن:** مهمتها حماية الشركة داخليا والوقاية من ناحية السرقة والحرائق.

مديرية الاستغلال:

وتنقسم بدورها إلى أربع مصالح وهي:

1- **التموين:** ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تجهيز مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج، العمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

مصنع التحويل رقم 01: يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

مصنع التحويل رقم 02: يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق بطاقة إنتاجية 1500 قنطار يومياً من القمح الصلب، و1500 قنطار يومياً من القمح اللين.

كما تتفرع مصلحة الإنتاج إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن والإنتاج.

- فرع الشحن والتوزيع.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون، كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة.

3- مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمتها إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 ساعة وتتفرع المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيك والكهرباء مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

- فرع الميكانيك العام هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

4- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والنوعية وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

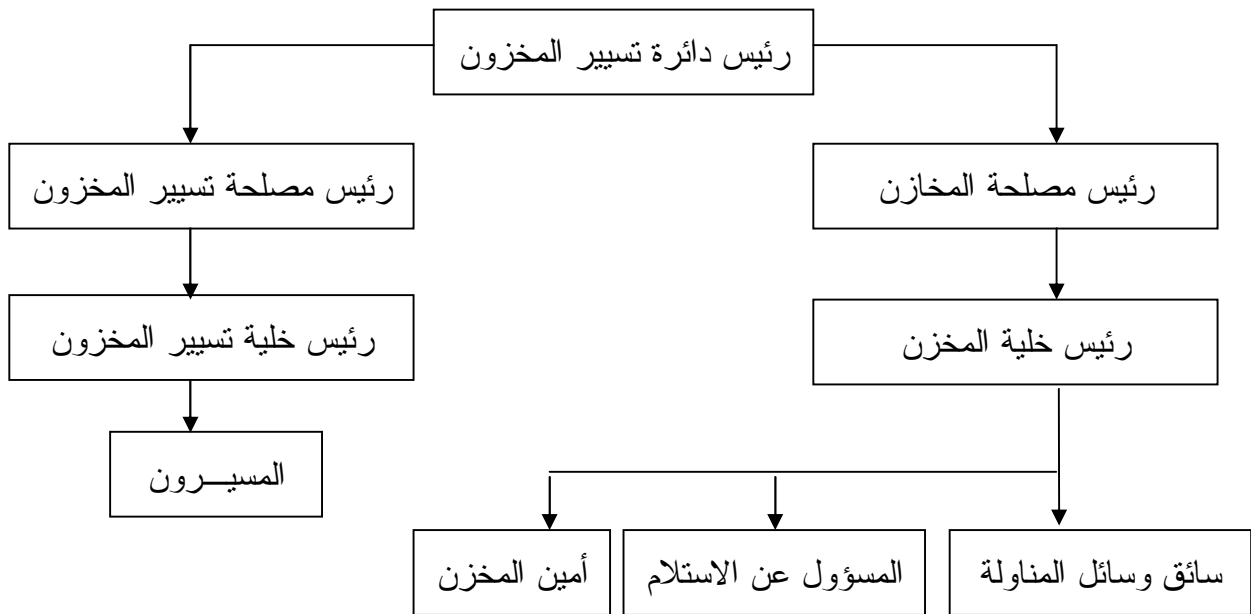
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

وتقوم هذه المصلحة بتوفير الظروف الملائمة للمادة الأولية وقطع الغيار للحفاظ عليها وصرفها بشكل منتظم وفق إجراءات معينة وتتلخص أهم مهامها في:

- تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية أو قطع الغيار.
- استلام المواد وهناك إجراءات متبعة للقيام بذلك.
- التخزين وجمع الإجراءات المتعلقة بهاته العملية.
- صرف المواد وهناك خطوات يجب إتباعها من أجل ذلك.

ولكي نستطيع معرفة أهم الوظائف في هذه الدائرة سوف نعرض هيكلها التنظيمي البشري وهو كالآتي:

الشكل رقم (02): أهم الوظائف في دائرة تسيير المخزونات.



ولكل مسؤول مجموعة من المهام تحل محل بطاقة المنصب الذي يقوم به.

هيكل الإدارة والمالية:

وتنقسم إلى أربعة مصالح:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع

الوحدات وتفرع إلى:

- فرع المالية والصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبة المبيعات.

- فرع المحاسبات.

2- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة، وكيفية تماشيها مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3- **مصلحة الوسائل العامة:** ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

4- **مصلحة الإعلام الآلي:** يعمل على كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

4- **أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية:**

تنشط مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية، ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.

- التسيير الحسن للموارد البشرية في المؤسسة.

- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

- سد حاجات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.

- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.

- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.

- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.

-محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة كمشاكل الإنتاج والتوزيع والاتصال

- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

5- نقائص المؤسسة:

تعتبر وحدة مطاحن الحضنة رائدة في مجال الإنتاج، التخزين، والتسويق لمختلف منتجات الحبوب ومشتقاتها ولها قدرة تنافسية مما جعل السوق المحلية وحتى الجهوية مغطاة من طرف شركة مطاحن الحضنة، وبالرغم من هذه الصورة الحسنة للمؤسسة إلا أنها تشكو من عدة نقائص أهمها:

- غياب الحجم الصغير لمنتجات السميد في السوق.

- تقتقر الوحدة مطاحن الحضنة إلى بعض التصنيفات العالمية من بينها طريق باريتو (ABC).

- لاحظنا أن عمال مخازن وحدة مطاحن الحضنة يعتمدون في عملهم على الخبرة الشخصية وليس على الطرق العلمية.

- عدم منح مكافئات وتحفيزات للعمال.

- لاحظنا أن الوحدة لا تستخدم الجرد المفاجئ.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ف الثاني من شهر أكتوبر 1997 الملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة تاريخ 1997/09/27 ، في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الغذائية.

المجال البشري:

تضم مؤسسة مطاحن الحضنة 184 عامل موزعين على أقسام حسب التخصص كالتالي: 10 إطارات سامية، الإطارات 33 ،أعوان التحكم 72 ، عمال التنفيذ 72.

المجال الزماني:

أول زيارة للميدان كانت بغرض الحصول على لموافقة من قبل رئيس المؤسسة يوم الخميس 20 فيفري، أما الزيارة الثانية يوم الأحد 03 مارس حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة بالمؤسسة، ثم تكررت الدراسة بغرض الحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة. وبعد تصميم الاستمارة في شكلها النهائي تم توزيعها على عمال المؤسسة يوم 23 مارس 2014 ليتم استرجاعها بعد 10 أيام من هذا التاريخ. حيث استغرقت مدة التفرغ أسبوع بأكمله.

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

1- العينة:

لعل من أهم المشاكل التي تواجه الباحث الاجتماعي مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، على اعتبار أنه يتوقف عليها كل قياس أو كل نتيجة ينتهي إليها، لكن الباحث غالبا ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة إذا كانت نتائج الدراسة بالعينة تغنيها عن ذلك، مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية، وكذلك الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.

كما أن لطبيعة الموضوع دور في تحديد العينة المختارة، لذلك تعتمد البحوث الاجتماعية في الوقت الحالي على العينات على نطاق واسع، وبفضلها اتسع نطاق حركة البحث العلمي في السنوات الأخيرة، وما يترتب على ذلك من نتائج في ميدان المعرفة.¹

وتماشيا مع متطلبات الدراسة التي تهدف إلى محاولة كشف العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي وبعد النزول إلى ميدان الدراسة والحصول على الإحصائيات الخاصة بمجتمع البحث، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي تتمحور حول عمال مؤسسة مطاحن الحضنة، فقد تم اختيار العينة القصدية أي أنه تم أخذ كل الأفراد المكلفين بالتنفيذ، حيث كان حجم مجتمع البحث 184 عاملا موزعين على النحو التالي: 10 إطارات سامية، 33 إطار عون تحكم، 72 عمال تنفيذ. ليكون حجم عينة البحث 72 مبحث، لكن لم يسمح لنا بتوزيع جميع الاستثمارات على المبحوثين فأخذت عينة مكونة من 30 استمارة تم توزيعها على العمال داخل المؤسسة، و17 استمارة قمت بتوزيعها خارج مكان العمل ليصبح حجم العينة النهائي 47.

¹ - زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مطبعة السعادة، 1974، ص 169.

الفئات	العدد
الإطارات السامية	10
الإطارات	33
أعوان التحكم	72
عمال التنفيذ	72

2-2: المنهج المستخدم:

إن ما نعينه بالمنهج هو مسعى الباحثين في ميادين العلم ، وما نعينه بذلك هو أنهم وبغض النظر عن خلافاتهم حول المناهج الخاصة التي يستعملونها يشتركون جميعا في طريقة يفضلوها ، وهذه الطريقة لها نفس الهدف. وقد تعددت المناهج وتتنوع في العلوم الاجتماعية بتعدد وتنوع الظواهر والحالات والظروف في مجال البحث .

ويمكن تعريف المنهج بأنه عبارة "عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية

تحقيق بحثه".¹

وبما أن موضوع الدراسة هو دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي ، ونظرا لأن اختيار المنهج المتبع متوقف على طبيعة الموضوع فإن المنهج الملائم الذي يمثل هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة المدروسة كميا وكيفيا. والذي يتفق مع ما يحمله هذا لمنهج من خصائص إذ يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية وعملية للظواهر الاجتماعية، من بين أهم طرق المهج الوصفي طريقة لملاحظة العلمية ودراسة الحالة.

كما يعتبر طريقة في الوصف والتحليل والتفسير بصيغة علمية لوضعية اجتماعية أو مشكلة

اجتماعية أو سكانية.²

ويعرفه زرواتي بأنه: "طريق علمية لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب

وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب المعطيات النظرية والميدانية بغية الوصول إلى نتائج عملية توظف في

السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف أوضاع المجتمع.¹

¹ - مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 15.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص26.

2-3- التقنيات المستعملة:

الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.²

وقد تم بناء الاستمارة وفقا لفرضيات الدراسة حيث قسمت إلى ثلاث محاور، احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية المكونة من خمسة أسئلة، كما خصص محور للقيم التنظيمية، حيث يضم الالتزام التنظيمي 28 سؤال موزعين على ثلاث مؤشرات هي: الإيمان بالمنظمة، تحمل المسؤولية، الرغبة بالاستمرار في المؤسسة، أما متغير التعاون فيضم 07 أسئلة، بالإضافة إلى متغير العدالة الذي يندرج تحته 08 أسئلة.

أما المحور الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي فيحتوي على 16 سؤال موزعين على ثلاث مؤشرات وهي: الانضباط الذاتي، التغيب، دوران العمل.

الملاحظة والمقابلة:

تحتاج تقنية الاستمارة إلى أدوات أخرى مكملة، المتعلقة ببعض ردود الأفعال المرتبطة بأسئلة الاستمارة والتي يمكن فيمكن الاستعانة هنا بتقنية الملاحظة حيث تساعد في جمع بعض البيانات الاستفادة منها في عملية التحليل .

حيث عرفها "موريس أنجرس" بأنها: " العملية التي تسمح باكتشاف وفهم بعض جوانب الظواهر التي مازالت إلى حد الآن مبهمة والتي كانت في البداية خالية من أي فائدة.³ كما تعرف بأنها: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة.⁴

¹ - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 86.

² - المرجع نفسه، ص 173.

³ - محمد شفيق: علم الاجتماع والمنهج العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985، ص 117.

⁴ - موريس أنجرس: المرجع السابق، ص 31.

كما تساعد المقابلة على أن تكون أسئلة الاستمارة أكثر مرونة، وتسمح بفهم موقف المبحوث الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة. بحيث يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضا من الأسئلة ويستطيع أن يتكيف مع الجو الاجتماعي ليكون أكثر واقعية.¹

وانطلاقا من غرض الدراسة، فإن المقابلة المنظمة تتلاءم مع الهدف من دراستنا، حيث تم طرح بعض الأسئلة على بعض المسؤولين ومن بينهم رئيس مصلحة الموارد البشرية.

أما فيما يخص الملاحظة فقد تم اعتماد الملاحظة البسيطة نظرا لأنها تفي بالغرض لفهم طبيعة القيم الثقافية داخل المؤسسة، وكيف تؤثر على أداء العمال الوظيفي.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص 71.

تحليل محاور الاستمارة:

أولاً: محور البيانات الشخصية.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

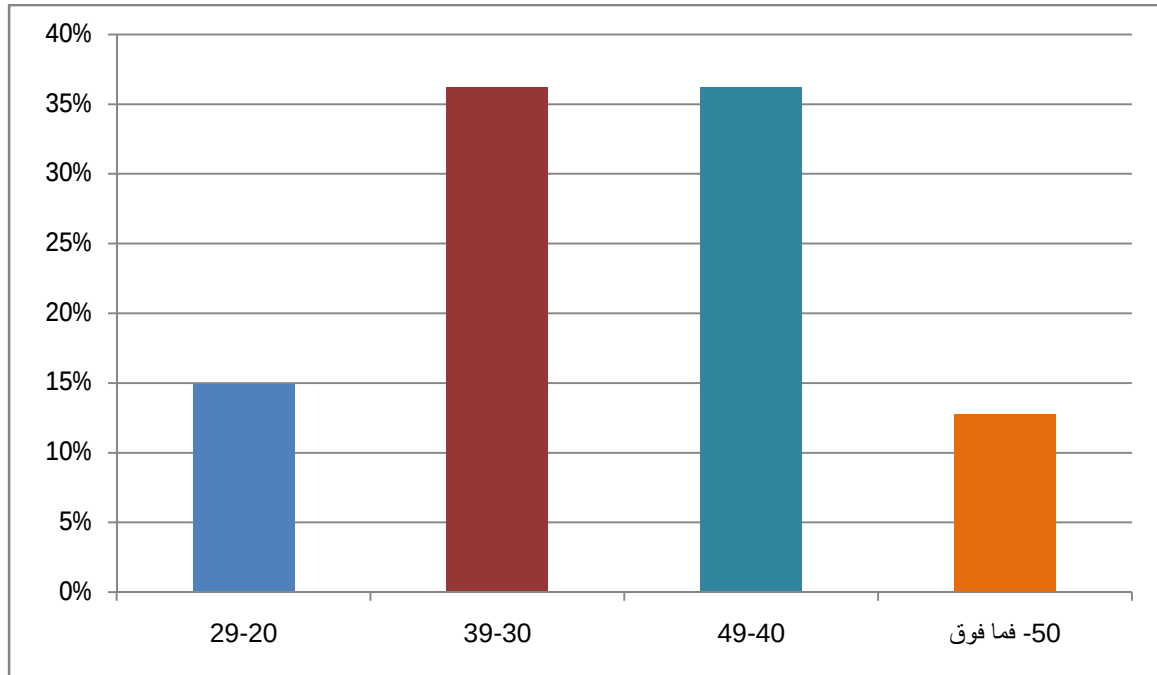
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	47	%100
أنثى	-	-
المجموع	47	%100

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، والموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، نجد أن نسبة الذكور المقدرة بـ 100% تمثل جميع أفراد العينة، وهذا أمر طبيعي لأن طبيعة العمل تستدعي ذلك فهو يحتاج لجهد عضلي كبير، لنقل الأكياس، وتشغيل الآلات، وسياقة الشاحنات، فالمناصب هنا خاصة بالرجال، في حين نجد النساء يشغلن المناصب الإدارية. ونظراً لأن الدراسة خاصة بعمال التنفيذ، ونتيجة طبيعة العمل الذي يتطلب توافر الجهد العضلي، فمن البديهي أن تكون هذه المناصب خاصة بالرجال دون النساء، كما يمكن إرجاع هذا السبب إلى القيم الأخلاقية الخاصة بالمؤسسة، فلا يمكن تشغيل النساء في هذا الجانب من العمل لأنه لا يتناسب مع قدراتهن الجسمية ولأنهن أقل تحملاً من الرجال.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
29-20	07	%14.9
39-30	17	%36.17
49-40	17	%36.17
50- فما فوق	06	%12.76
المجموع	47	%100

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع عمال المؤسسة حسب السن نجد أن أعلى نسبة هي (36.17%) موزعة على فئتين: الفئة الأولى هي التي يتراوح سنها ما بين [39 - 30] ، والفئة الثانية هي التي يتراوح سنها ما بين [49 - 40] .

كما سجلت نسبة (14.9%) للفئة التي يتراوح سنها ما بين [29-20]، أما النسبة الأخيرة المقدرة ب: (12.76%) للأفراد الذين يبلغ سنهم 50 سنة فما فوق.

ومنه يتضح أن أفراد العينة الذين يقل سنهم عن 50 سنة ويزيد عن 30 سنة هم الأكثر تواجداً في المؤسسة ، ومن خلال هذه المعطيات تبين أن الوحدة الاجتماعية للمؤسسة مكونة من أفراد بأعمار مختلفة، وتتمركز في فئة الكهول وهذا من شأنه أن يزيد من الانضباط في العمل، كون هذه الفئة أكثر تحملاً للمسؤولية عكس فئة الشباب.

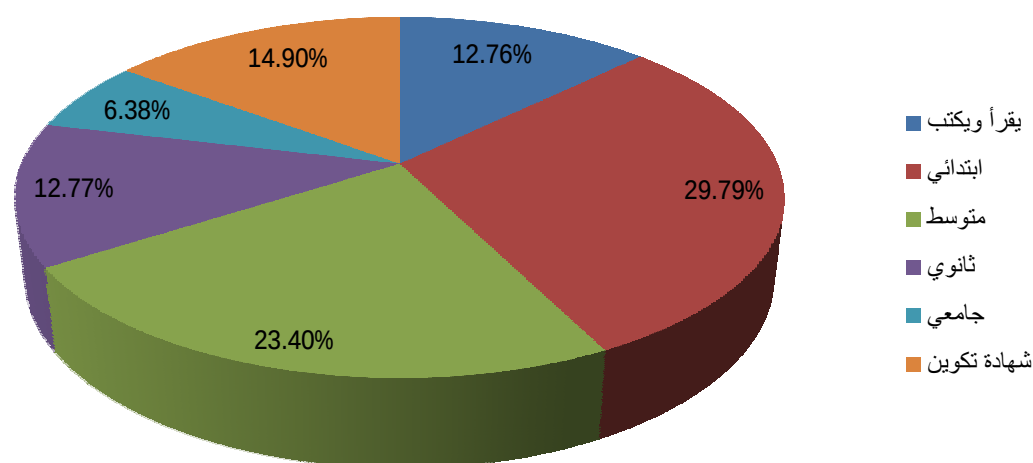
ويمكن إرجاع احتكار فئة الكهول للعمل إلى إخلاصهم للمؤسسة مما يدفعهم إلى التفاني أكثر في العمل، وهذا ما أكدته أداة الملاحظة. وباعتبار أن مؤشر السن له الدور الكبير في تحديد أفكار واتجاهات الأفراد وحتى قيمهم الثقافية التي يحملونها، وهو مهم أيضاً خصائص النسق الثقافي والقيمي

المعزز من طرف المؤسسة. كون القيم التنظيمية هي الصورة التي تعكس تاريخ المؤسسة وطبيعة عملها.

رقم (الجدول 03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.76%	06	يقرأ ويكتب
29.79%	14	ابتدائي
23.40%	11	متوسط
12.77%	06	ثانوي
06.38%	3	جامعي
14.9%	07	شهادة تكوين
100%	47	المجموع

شكل رقم 9: يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي تبين أن أعلى نسبة سجلت من المستوى الابتدائي حيث قدرت ب: (29.7%)، تليها نسبة (23.40%) الممثلة للمستوى

المتوسط، ثم تأتي بعد ذلك نسبة (14.9%) لحاملي شهادة التكوين، وتتضاءل النسبة لتصل إلى (12.77%) لكل من المستوى الثانوي والمستوى يقرأ ويكتب، وآخر نسبة سجلت هي نسبة (6.38%) للمستوى الجامعي.

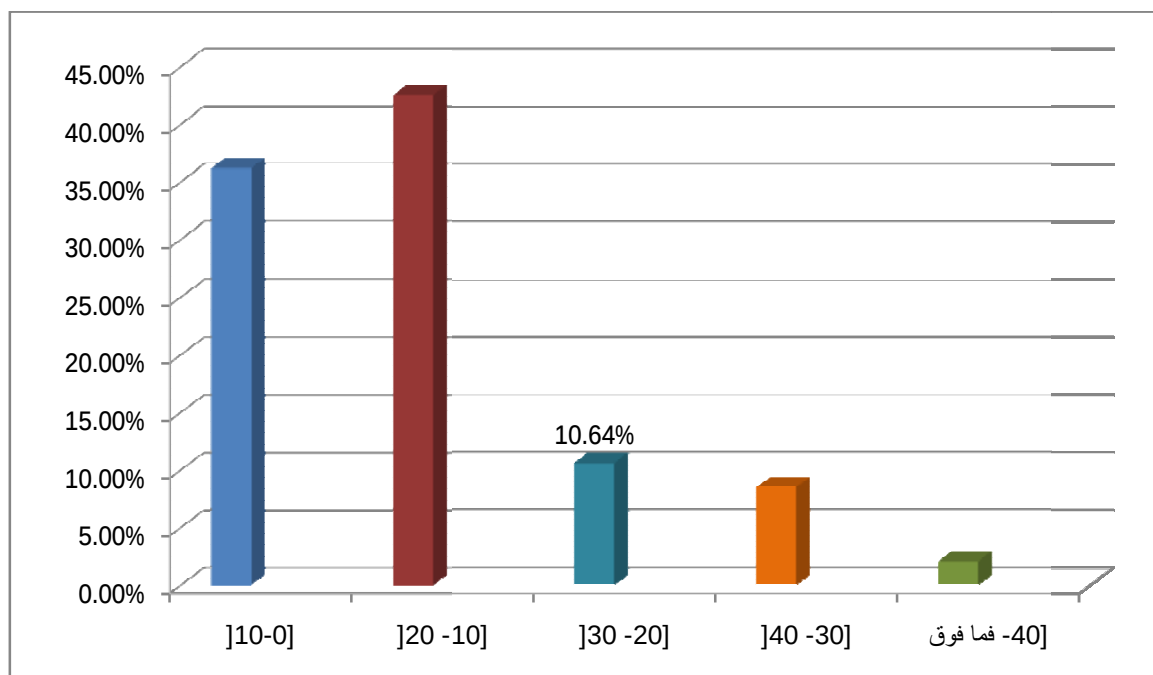
ومن بين أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها على هذه القراءة الإحصائية أن تركز أفراد العينة في المستوى الابتدائي ثم حاملي شهادة التكوين وكذا المتوسط يعود إلى كون أفراد العينة المبحوثين لا يتطلب عملهم مستوى تعليمي عالي، ويتم تسيرهم من قبل الاطارات وأعوان التحكم. والعينة المبحوثة لا يتطلب عملها ضرورة وجود الجهد الفكري وإنما يتطلب الجهد العضلي داخل المصنع. لكن هذا لا ينفي عدم معرفة العمال بمتطلبات الوظيفة والمهام الموكلة إليهم، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بموردها البشري الذي أصبح ضرورة من ضرورات بقائها.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة%
[10-0]	17	36.17%
[20 - 10]	20	42.55%
[30 - 20]	05	10.64%
[40 - 30]	04	8.51%
[40 - فما فوق]	01	2.12%
المجموع	47	100%

من خلال الإحصائيات التي يبينها الجدول رقم (04) تبين أن أعلى نسبة سجلت هي (42.55%) لأفراد العينة الذين تتراوح أقدميته داخل المؤسسة من [20 - 10] سنة. تليها نسبة (36.17%) لأفراد العينة الذين تتراوح أقدميته بين [10 - 0] سنوات، أما العمال الذين لديهم أقدمية من [30 - 20] سنة فنجد أن نسبتهم (10.64%)، في حين نجد نسبة (8.51%) للأفراد الذين تتراوح أقدميته ما بين [40 - 30] سنة، وآخر نسبة تم تسجيلها بالنسبة للأقدمية داخل المؤسسة هي (2.12%) للعمال الذين تتراوح أقدميته من 40 سنة فما فوق.

وفي ضوء هذه الإحصائيات يمكن القول أن متوسط الأقدمية يتراوح بين 10 و 20 سنة، وهذا يدل على أن العمال داخل المؤسسة يشعرون بتوافق قيمهم مع القيم التنظيمية للمؤسسة، ما دفعهم إلى قضاء سنوات للعمل فيها، كما يمكن إرجاع هذا إلى شعورهم بالرضا عن العمل الذي يزيد من انتمائهم لمؤسستهم وبالتالي زيادة أدائهم.



الشكل رقم (10): يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والانضباط في العمل.

CC	المجموع		متدني		متوسط		عالي		الرغبة بالاستمرار الانضباط في العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.1 2	97.87%	46	100%	9	96.15%	25	100%	12	نعم
	2.13%	01	-	-	3.85%	01	-	-	لا
	100%	47	100%	09	100%	26	100%	12	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين سجل لصالح الصنف "نعم" أي ممن أجابوا بانضباطهم في العمل بنسبة (97.87%)، حيث عادت إلى (100%) لكل من درجة استمرار عالي ومتدني، تليها نسبة (96.15%) لدرجة استمرار متوسط. في حين نجد نسبة (2.13%) ممن أجابوا بعدم انضباطهم في العمل، وهي ممثلة لدرجة استمرار متوسط بنسبة (3.85%) وانعدام هذه القيمة بالنسبة لدرجة استمرار عالي ومتدني.

من خلال هذه الإحصائيات والنسب الممثلة لها تبين أن عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم رغبة بالاستمرار في العمل ، وهذا ما ينعكس بدوره على انضباطهم وتقانيهم مما يولد لديهم شعور بالالتزام التنظيمي الذي ينعكس بدوره على رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق الأداء.

كما لا يمكن إغفال فئة المبحوثين الذين ليس لديهم رغبة بالاستمرار الذي ينعكس على مستوى أدائهم. ومن خلال معامل التوافق الذي سجل بـ: (0.12) اتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين الرغبة بالاستمرار والانضباط في العمل النابع من الضمير الحي ووجود رقابة ذاتية وهو ارتباط ضعيف. ومنه نستنتج أن قبول العامل لقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الشخصية يتعدى مجرد رضا العامل عن عمله داخل التنظيم بسبب شعوره بالاستقرار والالتزام القوي ، والتمسك بأخلاقيات المهنة التي يمارسها. وهذا يخلق الانتماء إلى جانب استعداد العامل للتضحية من أجل المؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والالتزام بالقوانين التنظيمية

CC	المجموع		متدني		متوسط		عالي		الرغبة بالاستمرار الالتزام بالقوانين
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.23	89.36%	42	85.71%	06	96.15%	25	78.57%	11	نعم
	10.64%	05	14.29%	01	3.85%	01	21.43%	03	لا
	100%	47	100%	07	100%	26	100%	14	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (06) الموضح لتوزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والالتزام بالقوانين التنظيمية، وجد أن أعلى نسبة مسجلة هي (89.36%) من مجتمع البحث لصنف "نعم" وهي ممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بانضباطهم في عملهم، عادت أكبر نسبة للذين أجابوا بوجود رغبة بالاستمرار وبدرجة متوسطة حيث قدرت النسبة بـ: (96.15%)، تليها نسبة (85.71%) لدرجة استمرار متدني وفي المقابل نسبة (78.57%) لفئة المبحوثين الذين لديهم رغبة بالاستمرار بدرجة عالية.

أما فيما يخص الصنف "لا" فقد سجلت نسبة (10.64%) من مجموع الفئة المبحوثة أي ممن صرحوا بعدم التزامهم بالقوانين التنظيمية. عادت إلى نسبة (21.43%) لدرجة استمرار عالي، تليها نسبة (14.29%) لدرجة استمرار متدني. وفي المقابل (3.85%) لدرجة استمرار متوسط.

من خلال هذه الإحصائيات تبين أن أغلبية عمال المؤسسة مخلصين لمؤسستهم، ويقومون بأعمالهم على أحسن وجه، ويشعرون أن هذه المؤسسة تستحق ولائهم وإخلاصهم. ويمكن تفسير ذلك بنسق القيم التي يحملها أفراد التنظيم، حيث يركز العامل على تحقيق الانسجام وهذا ولاء أخلاقي يقصد به إحساس الموظف بالالتزام. وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم من قبل المؤسسة لعمالها، ليس فقط على كيفية انجاز المهام بل تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة.

أي أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من الرغبة بالاستمرار والالتزام بالقوانين، وهي علاقة نسبية كشف عنها معامل الارتباط ب: 0.23.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والالتزام بتوقيت العمل

CC	المجموع		متدني		متوسط		عالي		الرغبة بالاستمرار
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الالتزام بتوقيت العمل
	80.85%	38	77.78%	07	76%	19	92.3%	12	
0.16	19.15%	09	22.22%	02	24%	06	7.7%	01	لا
	100%	47	100%	09	100%	25	100%	13	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه والممثل للعلاقة التأثيرية بين الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والالتزام بتوقيت العمل، سجلت أعلى نسبة لفئة المبحوثين الذين أجابوا بالتزامهم بتوقيت العمل بنسبة (80.85%) عادت أكبر نسبة لدرجة استمرار عالي ممثلة بـ: (92.3%)، تليها نسبة (77.78%) لدرجة استمرار متدني، وفي المقابل (76%) لفئة المبحوثين الذين لديهم رغبة بالاستمرار بدرجة متوسط. أما فئة العمال الذين صرحوا بعدم التزامهم بتوقيت العمل فقد قدرت نسبتهم بـ: (19.15%) وهذه النسبة عادت إلى (24%) لدرجة استمرار متوسط، و 22.25% لدرجة استمرار متدني، وفي المقابل نسبة (7.7%) لدرجة استمرار عالي.

ومن خلال هذه القراءة للجدول أعلاه يتضح أن عمال المؤسسة لديهم رغبة بالاستمرار وهذا ما أكدته الجدول رقم 07 وهذه الفئة ملتزمة بالقوانين التنظيمية المسطرة من قبل المؤسسة والالتزام بتوقيت العمل يعتبر قانون داخلي من قوانين المنظمة. وهذا لا ينفي وجود فئة من المبحوثين لا يرغبون بالاستمرار مما يؤدي إلى تغيبهم عن العمل وهذا راجع إلى عدم توافق قيمهم مع القيم التي تؤمن بها المنظمة.

هذا ويمكن تفسير ما سبق أن عمال المؤسسة لديهم التزام سلوكي، وهذا ما أشار إليه "سوميرس" حيث يرى أن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد، كالاتزام التنظيمي وتحقق أقل خطأ في العمل، ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية حيث تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى معها.¹ وهذا ما أدى بعمال المؤسسة محل الدراسة إلى ارتفاع رغبتهم بالاستمرار في فيها، وبالتالي التزامهم بتوقيت العمل، أي القانون الداخلي للمنظمة. ومن خلال معامل التوافق وجد أن هناك علاقة ارتباطية بين رغبة العمال بالاستمرار في المؤسسة والتزامهم بتوقيت العمل أي أن هذه الرغبة تدفع العامل إلى مجموعة من السلوكيات ومنها الالتزام بتوقيت العمل.

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الرغبة بالاستمرار والتقليل من فرص التغيب.

CC	المجموع		متدني		متوسط		عالي		الرغبة بالاستمرار التقليل من فرص التغيب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.09	%87.23	41	%90	09	%84	21	%91.67	11	نعم
	%12.76	06	%10	01	%16	04	%8.33	01	لا
	%100	47	%100	10	%100	25	%100	12	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب الرغبة بالاستمرار في علاقتها مع التقليل من فرص التغيب. سجلت أعلى نسبة لصالح المبحوثين الذين أجابوا بتقليل فرص التغيب حيث مثلت هذه النسبة %87.23 عادت إلى أكبر نسبة %91.67 لصالح درجة استمرار عالي، تليها نسبة %90 لدرجة استمرار متدني وفي المقابل النسبة الممثلة للمبحوثين الذين لديهم درجة استمرار متوسط والمقدرة بـ: %84. أما الفئة

¹ - عجال مسعودة: مرجع سابق، ص 61.

الثانية من المبحوثين التي تمثل العمال الذين يتغيبون عن أعمالهم فقد قدرت ب: 12.76% عادت أكبر نسبة منها 16% لدرجة استمرار متوسط، تليها نسبة 10% لدرجة استمرار متدني ، وفي المقابل 8.33% لدرجة استمرار عالي.

وعند البحث فيما تخفيه هذه البيانات تبين أن الفئة المبحوثة لديها رغبة عالية بالاستمرار في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بالحاجة الاقتصادية للبلاد، وندرة مناصب الشغل وهذا ما يدفع العمال إلى المحافظة على مناصبهم حتى ولو كانت المؤسسة لا تلبي حاجاتهم الضرورية. وبالتالي فهم مضطرين إلى البقاء طول حياتهم في المؤسسة. ومن خلال بيانات الجدول رقم (05) والجدول رقم (06) والجدول أعلاه اتضح أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، التي تشير الدراسات إلى أنه من عوامل ومقومات الإبداع، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وبالتالي العمل على تقليل فرص التغيب إلا في الحالات الضرورية كالمرض، المناسبات، الظروف الطارئة وهذه أسباب إرادية بالإضافة إلى أسباب غير إرادية كأحوال الطقس مثلا. أي أن العامل تدفعه أسباب خارجة عن إرادته إلى التغيب عن العمل وبالتالي فإن الرغبة بالاستمرار لها تأثير ضعيف عن تقليل فرص التغيب.

ومن خلال معامل التوافق وجد أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين كلى المتغيرين.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة وتغيير مكان العمل.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		الرغبة بالاستمرار
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.09	70.21%	33	50%	05	76%	19	75%	09	نعم
	29.78%	14	50%	05	24%	06	25%	03	لا
	100%	47	100%	10	100%	25	100%	12	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يكشف عن العلاقة بين الرغبة بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة وتغيير مكان العمل (دوران العمل الداخلي) اتضح أن أعلى نسبة مسجلة لصالح المبحوثين الذين أجابوا بتغيير مكان عملهم داخل المؤسسة حيث قدرت النسبة ب: 70.21% عادت إلى 76%

لدرجة استمرار متوسط ، تليها نسبة 75% لدرجة استمرار عالي وفي المقابل 50% لدرجة استمرار متدني. أما النسبة المتبقية والممثلة لفئة المبحوثين الذين صرحوا بعدم تغيير مكان عملهم داخل المؤسسة فهي 29.78% عادت إلى 50% لدرجة استمرار متدني، ثم 25% لدرجة استمرار عالي تليها نسبة 24% لدرجة استمرار متوسط.

ومن خلال الدراسة السوسيولوجية لهذه الإحصائيات تبين أن المؤسسة تمنح فرص لترقية عمالها، وهذا بحكم الخبرة والأقدمية داخل المؤسسة. حيث تنعكس هذه الإجراءات على مستوى أدائهم فيكون بالاتجاه الايجابي، و من خلال استطلاع الميدان تبين أن العمال يعملون ما بوسعهم لإنتاج أكبر قدر ممكن وهم راضون عن عملهم ، وهذا ما يزيد من مستوى التزامهم الذي يعزز رغبتهم بالاستمرار.

ومما سبق نستنتج أن المؤسسة تعترف بعمالها وهذا مؤشر على الثقة التي يمنحها المشرفون للعمال، مما يولد الثقة بالنفس وبالتالي ترتفع المعنويات، وهذا مؤشر يؤكد على وجود نظام تحفيزي معنوي إلى جانب النظام التحفيزي المادي مما يحسن من محيط العمل ويقلل من معدلات الروتين، ويزيد من مستوى الرضا الذي يدفع العامل إلى صعوبة ترك المؤسسة. كما تفسر هذه الظاهرة بصعوبة إيجاد عمل آخر في سوق العمل يكون بديل عن الوظيفة الحالية في المجتمع الجزائري. وهذا السبب أدى إلى وجود علاقة ارتباط ضعيف أي أن الرغبة بالاستمرار ليس لديها تأثير قوي على ممارسة وظيفة مغايرة.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العمال حسب الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والرغبة في ممارسة وظيفة أخرى في نفس المؤسسة.

CC	المجموع		متدني		متوسط		عالي		الرغبة بالاستمرار
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ممارسة وظيفة أخرى
0.19	65.96%	31	66.67%	06	76.92%	20	41.67%	05	نعم
	34.04%	16	33.33%	03	23.08%	06	58.33%	07	لا
	100%	47	100%	09	100%	26	100%	12	المجموع

من خلال ما توصلت إلي نتائج الجدول رقم (10) من بيانات إحصائية حول الرغبة بالاستمرار وممارسة وظيفة أخرى في قسم آخر داخل نفس المؤسسة. لوحظ أن أعلى نسبة سجلت هي 65.96% لصالح المبحوثين الذين يرون ضرورة ممارسة وظيفة مغايرة، وهذه النسبة عادت إلى 76.92% لدرجة استمرار متوسط، تليها نسبة 66.67% لدرجة استمرار متدني وفي المقابل نسبة 41.67% لدرجة استمرار عالي. أما الفئة التي أجابت بعدم الرغبة بممارسة وظيفة مغايرة فقد سجلت نسبة 34.04% عادت إلى 58.33% لدرجة استمرار عالي تليها نسبة 33.33% لدرجة استمرار متدني، وفي المقابل 23.08% لدرجة استمرار متوسط.

ومن خلال هذه البيانات وما تخفيه من دلالات سوسيولوجية يتضح أن أغلب عمال المؤسسة يرغبون بتغيير مكان العمل. وهذه الإجابة تحتل مجموعة من الافتراضات إما أن العمال يتمتعون بمؤهلات تسمح لهم بذلك، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (02) الخاص بتغيير المستوى التعليمي الذي يسمح لهم بممارسة حتى الوظائف الإدارية، لكن هذه الفئة متواجدة في قسم التنفيذ، أو أن هذا العامل يسعى إلى محاولة كسر الروتين لذلك فهو يرغب بتغيير مكان العمل. كما تدل هذه النتائج أن المؤسسة تمنح عمالها فرص الترقية مما يجعلهم يبذلون ما بوسعهم للحصول على هذه المناصب وهذا ما يعزز قيمة التنافس.

ومن خلال حساب معامل التوافق الذي يكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الرغبة بالاستمرار والرغبة في ممارسة وظيفة مغيرة وجد أن هناك علاقة نسبية موجبة بين المتغيرين.

نتائج الفرضية الأولى :

من خلال نتائج الجداول (5.6....10) المبينة لمؤشر الرغبة بالاستمرار في المؤسسة في علاقتها مع مؤشرات الأداء (الانضباط الذاتي، التغيب، دوران العمل) يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة لديهم رغبة عالية بالاستمرار في هذه المؤسسة وبالتالي تعزيز ولائهم وإخلاصهم، وزيادة مستويات التزامهم التنظيمي الذي يعتبر قيمة تنظيمية في غاية الأهمية، حيث لوحظ أن المؤسسة قد اهتمت بهذا الجانب وأعطت عمالها الفرص المناسبة لتدعيم بقائها ورفع مستوى شعورهم بالانتماء لها، وهذا ما ينعكس بدوره على مستويات أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع العمال حسب قيمة التعاون والانضباط في العمل.

CC	التعاون		الانضباط في العمل		عالي		متوسط		متدني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
0.07	21	95.46%	15	100%	10	100%	46	97.87%	-	-	-	-
	01	4.54%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	22	100%	15	100%	10	100%	47	100%	-	-	-	-

من خلال بيانات الجدول رقم (11) الموضح لقيمة التعاون في علاقتها بالانضباط في العمل تبين أن أعلى نسبة سجلت هي 97.87% للذين صرحوا بانضباطهم في العمل عادت إلى أكبر نسبة 100% لكل من درجة تعاون متوسط ومتدني، تليها 95.46% لدرجة تعاون عالي. وفي المقابل نجد نسبة ضعيفة مقدرة بـ: 2.13% ممن يرون عدم انضباطهم في العمل عادت إلى 4.54% لدرجة تعاون عالي أما درجة تعاون متوسط ومتدني فهي منعدمة.

ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة يحبذون العمل الجماعي ويتمتعون بروح الفريق الذي يزيد من مستوى انضباطهم في عملهم، ويمنحهم الراحة والاستقرار في مكان العمل، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تنمية الشعور بالإنجاز وإمكانية النمو والتقدم والشعور بالمسؤولية ومواجهة التحديات. هذا بالإضافة إلى ما تقدمه المؤسسة من أجور، وتوفير فرص العمل المناسبة والأمن الوظيفي.... الخ.¹ وهذا ما يتفق مع نظرية "هرزبرغ" الذي يرى أن هناك نوعين من العوامل، حيث أطلق على النوع الأول العوامل الصحية، أما النوع الثاني فأطلق عليه العوامل المحفزة (الترقية، الشعور بالمسؤولية... الخ).

ومن خلال حساب معامل التوافق وجد أن هناك علاقة ارتباط بين كل من مؤشر التعاون والانضباط في العمل أي أن هناك تأثير المتغير المستقل على التابع (الانضباط) مما ينعكس على مستويات الأداء الوظيفي.

¹ - بشير العلق: مرجع سابق، ص 319.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون والالتزام بالقوانين.

Cc	التعاون		الالتزام بالقوانين		عالي		متوسط		متدني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
0.09	21	91.3%	15	100%	08	88.89%	44	93.62%	03	6.38%	09	100%
	02	8.7%	-	-	01	11.11%	03	6.38%	01	11.11%	03	6.38%
	23	100%	15	100%	09	100%	47	100%	09	100%	47	100%

من الجدول أعلاه ومن خلال البيانات الإحصائية المسجلة من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن أعلى نسبة مسجلة هي (93.62%) لصنف "نعم" أي فئة المبحوثين الذين أجابوا بالتزامهم بالقوانين، وهذه النسبة عادت إلى (100%) لدرجة تعاون متوسط تليها نسبة 91.3% لدرجة تعاون عالي، وفي المقابل 88.89% لدرجة تعاون متدني. أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بعدم التزامهم بالقوانين فقد قدرت نسبتهم ب: 6.38% عادت إلى أكبر نسبة 11.11% لدرجة تعاون متدني، تليها 8.7% لدرجة تعاون عالي أما درجة تعاون متوسط فهي منعدمة.

وما يمكن استنتاجه هو أن عمال المؤسسة يمارسون رقابة ذاتية وذلك من خلال التزامهم بقوانين المؤسسة، وهم متعاونون ويعملون بروح الفريق الذي يزيد من تماسك أعضاء الجماعة، ويدفعهم إلى الانضباط أكثر من خلال الالتزام بقوانين المؤسسة، وهذه الأخيرة تعتبر قيمة خلقية دعمتها قيم المؤسسة وهذا ما بينه الجدول رقم (11)، فعمال المؤسسة يؤكدون على قيمة التعاون وهذا النمط فرضته طبيعة العمل في حد ذاته.

وبحساب معامل التوافق تبين وجود علاقة ارتباطية بين كل من التعاون والالتزام بالقوانين لكن بدرجة ضعيف وهذا لأن العمال يتمتعون برقابة ذاتية وهم ملتزمون أخلاقيا.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون والالتزام بتوقيت العمل.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		التعاون الالتزام بتوقيت العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.26	%85.10	40	%80	08	%71.43	10	%95.65	22	نعم
	%14.90	07	%20	02	%28.57	04	%4.35	01	لا
	%100	47	%100	10	%100	14	%100	23	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه والمتعلق بإجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا متعاونين وعلاقة ذلك بالالتزام بتوقيت العمل. حيث سجل الاتجاه العام لإجابة المبحوثين ب: 85.1% لصنف "نعم" عادت إلى أكبر نسبة 95.65% لدرجة تعاون عالي، تليها نسبة 80% لدرجة تعاون متدني، وفي المقابل سجلت نسبة 71.43% لدرجة تعاون متوسط. أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بعدم التزامهم بتوقيت العمل فقد قدرت ب: 14.90% عادت إلى أكبر نسبة 28.57% لدرجة تعاون متوسط، تليها 20% لدرجة تعاون متدني، ثم نسبة 4.35% لدرجة تعاون عالي.

ومن خلال البحث فيما تخفيه هذه الإحصائيات من دلالات سوسيولوجية اتضح أن أغلب عمال المؤسسة يفضلون التعاون والعمل بروح الفريق مما يعزز قيمة الانتماء للمؤسسة، ويؤثر بذلك على التزامهم بتوقيت العمل، وهذا ما أكدته الجدول السابق (12) أي أن هناك ارتباط موجب بين التعاون والالتزام بتوقيت العمل وبدرجة قريب من المتوسط.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون والتقليل من فرص التغيب.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		التعاون التقليل من فرص التغيب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.04	%85.10	40	%90	09	%80	12	%86.36	19	نعم
	%14.9	07	%10	01	%20	03	%13.64	03	لا
	%100	47	%100	10	%100	15	%100	22	المجموع

من الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين التعاون والتقليل من فرص التغيب تبين أن الاتجاه العام لصنف "نعم" أي أن هناك تقليل من فرص التغيب بنسبة 85.1% عادت إلى أكبر نسبة لدرجة تعاون متدني بنسبة 90 %، تليها ثاني نسبة لدرجة تعاون عالي ممثلة بنسبة 86.36 %، تليها نسبة 80% لدرجة تعاون متوسط. أما النسبة الثانية الممثلة بـ: 14.9% لفئة المبحوثين الذين صرحوا بتغيبهم عن عملهم وهذه النسبة عادت إلى 20 % لدرجة تعاون متوسط، تليها 13.64% لدرجة تعاون عالي وفي المقابل 10% لدرجة تعاون متوسط.

من خلال هذه الإحصائيات اتضح أن درجة التعاون في علاقتها بالتغيب متدنية وهذا راجع إلى تغيب أعضاء الفريق عن العمل. وبالتالي انخفاض مستوى التعاون، مع العلم أن العينة المبحوثة صرحت بالتعاون مع الزملاء الذي يؤدي إلى تماسك أعضاء الجماعة وانسجامهم، وهذا يدفع للعمل الإنساني، حيث تعمل المؤسسة ما بوسعها لتفادي المشكلات ، وبالتالي توفير الجو المريح للعامل يسوده الإخاء وتشجيع روح الفريق، وهذه من بين أهم الحوافز التي تجعل العامل يؤدي المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، لكن لا يمكننا في المقابل إهمال فئة المبحوثين الذين صرحوا بعدم تعاونهم وأنهم يتغيبون عن أعمالهم وهذا راجع إلى أسباب شخصية نابعة من دواتهم والتي تعبر عن طبيعتهم البشرية، فهناك من يفضل العمل الفردي. كما أن التغيب راجع إلى أسباب خارجة عن إرادة الفرد وهذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم (08).

ومن خلال معامل التوافق وجد أن هناك علاقة ارتباطية بين مؤشر التعاون والتقليل من فرص التغيب لكن بدرجة ضعيف.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع العمال حسب متغير التعاون وتغيير مكان العمل.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		التعاون تغيير مكان العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.16	65.96%	31	50%	05	80%	12	63.64%	14	نعم
	34.04%	16	50%	05	20%	03	36.63%	08	لا
	100%	47	100%	10	100%	15	100%	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) الذي يكشف عن العلاقة بين مؤشر التعاون وتغيير مكان العمل داخل المؤسسة اتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين سجل بنسبة 65.96% ممن صرحوا بتغيير مكان العمل، وهذه النسبة عادت إلى 80% ممن أجابوا بتعاونهم بدرجة متوسطة، تليها نسبة 63.64% لفئة المبحوثين الذين أجابوا بدرجة تعاون عالية، وفي المقابل نسبة 50% لدرجة تعاون متدني. أما الفئة الثانية فقد سجلت نسبة مغايرة لصنف "لا" مقدرة ب: 34.04 % أي ممن أجابوا بعدم ممارسة وظيفة مغايرة لوظيفتهم الحالية، وهذه النسبة عادت إلى 50% لدرجة تعاون متدني، تليها نسبة 36.63% لدرجة تعاون عالية وفي المقابل نسبة 20% لدرجة تعاون متوسط.

ومنه نستنتج أن التعاون لا يؤثر على تغيير مكان العمل ما يفسر فكرة القيم التنظيمية التي تحث على التساند والتماسك والانسجام التي تؤدي بدورها إلى تعزيز الانتماء للمؤسسة وصعوبة التخلي عنها. حيث يعمل عمال التنفيذ على خلق جو محفز للعمل فيما بينهم. ومن خلال الملاحظة تبين أن التعاون يكون في نفس السلم الإداري، أي أن الإطارات يقومون بمهام مراقبة الأداء لكن التعاون والمبادرة يتم بين عمال التنفيذ، أو بين عمال التنفيذ وأعوان التحكم. كما كشف معامل التوافق عن وجود ارتباط نسبي بين قيمة التعاون المعززة للعمل الجماعي وتغيير مكان العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع العمال حسب متغير التعاون وممارسة وظيفة أخرى داخل المؤسسة.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		التعاون ممارسة وظيفة أخرى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.23	68.1%	32	60%	06	86.67%	13	59.09%	13	نعم
	31.9%	15	40%	04	13.33%	02	40.91%	09	لا
	100%	47	100%	10	100%	15	100%	22	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول والموضحة للعلاقة بين قيمة التعاون وضرورة ممارسة وظيفة أخرى داخل المؤسسة، تبين أن أعلى نسبة مسجلة هي 68.1% لصنف "نعم" وهي ممثلة للمبحوثين الذين لديهم في ممارسة وظيفة مغايرة. عادت إلى 68.67% لدرجة تعاون

متوسط، تليها نسبة 60% لدرجة تعاون متدني وفي المقابل 59.09% ممثلة للعمال الذين لديهم درجة تعاون عالي. في حين نجد نسبة 31.9% لفئة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي، وقد عادت إلى 40.91% لدرجة تعاون عالي، تليها نسبة 40% لدرجة تعاون متدني أما النسبة المتبقية فهي 13.33% لدرجة تعاون متوسط.

يتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن العمال داخل المؤسسة يمجدون قيمة التعاون، فرغم تفاوت الدرجات إلا أنهم صرحوا بالعمل داخل فريق عمل يسوده الانسجام جو من الانسجام والتماسك، وهذا النوع فرضته طبيعة العمل من جهة وتواجدهم في نفس المستوى التنظيمي من جهة ثانية. كما أن لقيمة التعاون دور في رفع الروح المعنوية للعمال مما يدفعهم إلى التقليل من دوران العمل الداخلي، والتمسك أكثر بوظيفتهم الحالية، وهذا ما كشف عليه معامل التوافق أي وجود ارتباط قريب من المتوسط بين المتغيرين.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع العمال حسب متغير العدالة والانضباط في العمل.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		العدالة الانضباط في العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.15	95.74%	45	90.91%	10	93.75%	15	100%	20	نعم
	4.26%	02	9.09%	01	6.25%	01	-	-	لا
	100%	47	100%	11	100%	16	100%	20	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه التعلق بإجابات المبحوثين حول شعورهم بالعدالة وعلاقة ذلك بالانضباط في العمل سجلت أعلى نسبة ب: 95.74% لفئة المبحوثين الذين أجابوا بانضباطهم في عملهم، عادت إلى أكبر نسبة 100% لدرجة شعور عالي تليها نسبة 93.75% الممثلة للمبحوثين الذين صرحوا بوجود عدالة بين العمال بدرجة متوسط ، تليها نسبة 90.91 % لدرجة عدالة متدنية. وفي المقابل نسبة ضعيفة لصنف "لا" أي ممن يرون عدم انضباطهم عادت إلى كل من 9.09% لدرجة عدالة متدنية وفي المقابل 6.25% لدرجة عدالة متوسط ، وانعدام النسبة لدرجة عدالة عالية.

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية نستنتج أن لقيمة العدالة دور في خلق الراحة في العمل، وهذا ما مثلته اختبارات عالي ومتوسط، حيث تحرص المؤسسة على أن يعامل العمال معاملة إنسانية تزيد من روحهم المعنوية وتدفعهم إلى تأدية مهامهم على أكمل وجه، مما يساعد على تفعيل الرقابة الذاتية للعمال.

فتجعلهم أكثر انضباطا وأكثر تحمل للمسؤولية، مما يزيد من معدلات الأداء داخل المؤسسة. ومن خلال معامل التوافق وجد أن هناك علاقة نسبية بين كل من العدالة والانضباط في العمل، أي أن شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة يجعله أكثر انضباطا في أداء واجباته الموكلة إليه.

الجدول رقم (18): يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة والالتزام بالقوانين التنظيمية.

Cc	العدالة		عالي		متوسط		متدني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
0.14	18	90%	15	93.75%	11	100%	44	93.61%	44	93.61%
	02	10%	01	6.25%	-	-	03	6.38%	03	6.38%
	20	100%	16	100%	11	100%	47	100%	47	100%

من خلال الجدول أعلاه المبين لطبيعة العلاقة بين متغير العدالة والالتزام بالقوانين، ومن خلال البيانات الإحصائية الممثلة للدراسة الميدانية اتضح أن أعلى نسبة مسجلة هي 93.61% لصالح الصنف "تعم" أي ممن يرون التزامهم بالقوانين وهذه النسبة عادت إلى أكبر نسبة 100% للذين صرحوا بوجود عدالة بدرجة متدنية، تليها نسبة 93.75% الممثلة لفئة المبحوثين الذين يشعرون بعدالة بدرجة متوسط تليها نسبة 90% لدرجة عالي. وفي المقابل نسبة ضعيفة مقدرة ب: 6.38% للذين يرون عدم التزامهم بالقوانين عادت إلى 10% لدرجة عدالة عالية و 6.25% لدرجة عدالة متوسطة وانعدام النسبة لدرجة عدالة متدني فرغم عدم التزام العمال بالقوانين إلا أنهم يشعرون بوجود العدالة داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه البيانات وما تخفيه من دلالة إحصائية تبين أن العمال يشعرون بعدالة داخل مكان العمل، ورغم ذلك لا يمكن أن ننفي الفئة التي تشعر بعدالة ولكنها تلتزم بالقوانين التنظيمية، وهذا

راجع إلى قيمهم الشخصية التي يتمتعون بها والتي تكونت عبر مراحل تنشئتهم الاجتماعية وهذا ما أكده الجدول رقم (17) في علاقة العدالة بالانضباط في العمل. بالإضافة إلى معطيات الجدول (12) والجدول (05). فهناك فئة من المبحوثين غير راضين عن عملهم بالمؤسسة إلا أنهم يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تمتع هذه الفئة بمجموعة من القيم الإيجابية كالالتزام والانضباط مما يجسد قيم خلقية في ذات العمال التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وبحساب معامل التوافق وجد أن هناك علاقة ارتباطية بين شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة وأثر ذلك على التزامه بقوانينها التنظيمية التي تساعد على تحقيق أداء متميز.

الجدول رقم (19): يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة والالتزام بتوقيت العمل.

CC	المجموع		متدني		متوسط		عالي		العدالة الالتزام توقيت العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.38	68.09%	32	81.82%	09	88.24%	15	89.47%	17	نعم
	31.91%	15	18.18%	02	11.76%	02	10.53%	02	لا
	100%	47	100%	11	100%	17	100%	19	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول أعلاه اتضح أن أعلى نسبة مسجلة هي 68.09% لفئة المبحوثين الذين يلتزمون بتوقيت العمل، وهذه النسبة عادت إلى أكبر نسبة 89.47% لدرجة عدالة عالية تليها نسبة 88.24% لدرجة متوسط وفي المقابل 81.82% ممن يشعرون بالعدالة داخل المؤسسة بدرجة متدنية. كما سجلت نسبة 31.91% لصنف "لا" وهي ممثلة للعمال الذين لا يلتزمون بتوقيت العمل وهذه النسبة عادت إلى 18.18% لدرجة عدالة متدنية، تليها نسبة 11.76% للذين يشعرون بوجود عدالة بدرجة متوسطة، ثم نسبة 10.53% لدرجة عدالة متدنية.

من خلال هذه الإحصائيات يمكن القول أن هناك فئة من العمال لا يشعرون بوجود عدالة داخل المؤسسة مما يؤثر على التزامهم بتوقيت العمل، رغم وجود فئة معتبرة ممن تشعر بوجود عدالة تنظيمية، حيث سجلت أكبر نسبة للذين يشعرون بوجود عدالة بدرجة عالية. لكن رغم هذا فإن العمال

يقومون بالمهام الموكلة إليهم وهذا راجع إلى نسق القيم التي يحملونها. بالإضافة إلى توافق هذه القيم مع القيم الشخصية التي تؤمن بها المؤسسة.

ومن خلال معال التوافق الذي سجل وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغيرين يمكن القول أن شعور العامل بالعدالة لا يؤثر بدرجة كبيرة على التزامه وهذا نتيجة وجود رقابة ذاتية لدى العامل.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة تغيير مكان العمل.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		العدالة التقليل من الغياب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.14	%89.36	32	%100	09	%88.24	15	%85.71	18	نعم
	%10.64	15	-	-	%11.76	02	%14.29	03	لا
	%100	47	%100	09	%100	17	%100	21	المجموع

إن البيانات الإحصائية التي تكشف عن العلاقة بين العدالة والتقليل من فرص التغيب والممثلة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة المبحوثين الذين يشعرون بالعدالة ويقللون من فرص التغيب هي %89.36 عادت إلى نسبة %100 بدرجة متدني، تليها نسبة %88.24 لدرجة متوسط، أما النسبة الممثلة لدرجة عدالة عالية فهي نسبة %85.71 وهذا يدل على أن العمال يشعرون بالعدالة داخل المؤسسة. وفي المقابل هناك نسبة ممثلة للعمال الذين لا يقللون من فرص التغيب حيث مثلت بـ %10.64، عادت إلى %14.29 لدرجة عالي، تليها نسبة %11.76 لدرجة متوسط، ومنعدمة عند درجة متدني.

ومنه يمكن استنتاج أن العدالة داخل المؤسسة تلعب دورا فعالا في الحد من فرص التغيب وتجعل من العمال أكثر انضباطا واحتراما لمواعيد عملهم. لذلك وجب على المؤسسة أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار، لكن هذا لا ينفي فئة المبحوثين الذين يشعرون بالعدالة لكن بدرجة ضعيفة، ورغم ذلك فهم ملتزمون بتوقيف عملهم، وهذا ما يفسر محافظتهم على مناصبهم داخل المؤسسة نظرا لصعوبة إيجاد عمل آخر في سوق العمل.

وبحساب معامل التوافق اتضح وجود علاقة ارتباطية بين شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة الذي يدفعه إلى تقليل فرص التغيب عن العمل، وبالتالي فإن هذا الشعور يساعد على إنجاز المهام المطلوبة منه مما يساعد على تحسين مستويات الأداء.

الجدول رقم (21): يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة تغيير مكان العمل.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		العدالة تغيير مكان العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.25	%68.09	32	%81.82	09	%76.47	13	%52.63	10	نعم
	%31.91	15	%18.18	02	%23.53	04	%47.37	09	لا
	%100	47	%100	11	%100	17	%100	19	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة للجدول أعلاه الممثل لتوزيع العمال حسب متغير العدالة في علاقته بتغيير مكان العمل اتضح أن أعلى نسبة مسجلة %68.09 لفئة المبحوثين الذين صرحوا بتغيير مكان العمل. عادت إلى %81.82 لدرجة متدني، تليها نسبة %76.47 لدرجة متوسط وفي المقابل %52.63 لدرجة عالي. أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بعدم تغيير مكان العمل فقد مثلت %31.91 عادت إلى %47.37 لدرجة شعور عالي، تليها نسبة %23.53 لدرجة متوسط ثم نسبة %18.18 لدرجة متدني.

ومنه نستطيع القول أن أغلب العمال داخل المؤسسة يشعرون بالعدالة الموفرة من قبل المؤسسة التي تزيد من مستوى رضاهم عن عملهم وترفع من معنوياتهم، كما تولد لديهم رغبة عالية في ممارسة وظائفهم على أكمل وجه وتزيد بذلك من مستوى رضاهم عن عملهم وبالتالي ترتفع معنويات العمال ويتولد لديهم شعور بالثقة والقدرة على تحمل المسؤولية، وهذه المؤشرات تجعلهم أكثر حرصاً على التطلع إلى ممارسة وظائف أخرى. أي أن المؤسسة تمنح فرصاً لترقية عمالها المتميزين وبالتالي فهي تعمل على توفير هذه الفرص على درجة من الدقة في التوزيع حتى تضمن رضا عمالها، ويتولد لديهم الإبداع وروح المنافسة مما ينعكس بدوره على مستويات الأداء، وهذا ما أثبتته الجداول (10) (16) بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة.

وبحساب معامل التوافق اتضح وجود علاقة ارتباطية قريبة من المتوسط بين شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة ووجود دوران عمل داخلي.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع العمال حسب متغير العدالة وممارسة وظيفة أخرى.

Cc	المجموع		متدني		متوسط		عالي		العدالة ممارسة وظيفة أخرى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.18	%68.06	32	%81.81	09	%68.75	11	%60	12	نعم
	%31.81	15	%18.18	02	%31.25	05	%40	08	لا
	%100	47	%100	11	%100	16	%100	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يمثل العلاقة التأثيرية بين العدالة وضرورة ممارسة وظيفة أخرى داخل المؤسسة لوحظ أن أعلى نسبة مسجلة هي لصنف "نعم" بنسب %68.09 ممن يرون ضرورة ممارسة وظيفة أخرى عادت إلى %81.82 لدرجة متدني تليها نسبة %68.75 لدرجة متوسط، ثم %60 لدرجة عالي. كما سجلت نسبة %31.91 لصنف "لا" أي ممن لا يرغبون في ممارسة وظيفة مغايرة لوظيفتهم الحالية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تمسك العمال بوظائفهم، وهذه النسبة عادت إلى %40 لدرجة عالي، تليها نسبة 31.25 لدرجة متوسط وفي المقابل %18.18 لدرجة متدني.

ومن خلال البحث فيما تخفيه هذه البيانات من دلالة سوسيولوجية اتضح أن لمتغير العدالة دور بارز في زيادة شعور العاملين نحو ممارسة وظيفة أخرى .

حيث يمكن القول ومن خلال الجداول (18، 17...22) أن قيمة العدالة تلعب دورا بارزا داخل المؤسسة فهي تزيد من مستوى الانتماء والانضباط في العمل واحترام مواعيده. كما تمنح العمال المقدرة على التطلع إلى ممارسة وظائف مغايرة لوظيفتهم الحالية. وهذا ما يكسبهم روح المنافسة فيما بينهم وينعكس بصورة ايجابية على مستويات أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. وبحساب معامل التوافق اتضح وجود علاقة ارتباطية بين قيمة العدالة وتطلع العمال إلى ممارسة وظيفة مغايرة لوظيفتهم الحالية.

مناقشة النتائج الميدانية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من ما سبق من عرض وتحليل تبين لنا أن القيم التنظيمية بأبعادها المختلفة تعتبر من العمليات الهامة داخل المؤسسة الصناعية، ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض المسؤولين داخل المؤسسة وبالمستعانة بالملاحظة اتضح وجود نوع من الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الثروة الحقيقية التي تملكها المؤسسة. ومن خلال القيم التنظيمية المتبناة من طرف المؤسسة وقيم العامل وجد أن مهمم الوحيد هو العمل من أجل تحقيق الأداء المطلوب ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على العمال وهذا لاختبار الفرضيات. حيث كانت النتائج بالنسبة للفرضية القائلة : للالتزام التنظيمي دور في تحقيق الأداء الوظيفي وذلك من خلال مؤشر الرغبة في الاستمرار وربطه بجميع أبعاد الأداء الوظيفي التالية : الانضباط الذاتي، التغيب، دوران العمل. ومن خلال المؤشرات الدالة على كل بعد من أبعاد الأداء، يمكن الحكم على هذه الفرضية بالقبول. فمن خلال الجدول رقم (05) والجدول رقم (06) سجلت أعلى نسبة ب: 90% فما فوق بقبول الاستمرار بدرجة متوسطة وهو يؤدي بدوره إلى الانضباط في العمل والالتزام بالقوانين، في حين سجل الجدولين (08)، (09) نسبة عالية ممن صرحوا بضرورة استمرارهم بدرجة متوسطة مقابل التزامهم بتوقيت العمل والتقليل من فرص التغيب. أما في يخص مؤشرات دوران العمل في علاقتها مع مؤشر الاستمرارية فقد سجلت أعلى نسبة لدرجة متوسط مع شعور العامل برغبة في ممارسة وظيفة مغايرة. ومن خلال مفهوم الالتزام التنظيمي الذي تم الكشف عنه بمؤشر الرغبة بالاستمرارية تم التوصل إلى أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعزز هذه القيمة التنظيمية مما يجعل العمال أكثر استعدادا للتضحية من أجل مؤسساتهم ، ويتولد لديهم شعور بعدم مفارقتها، وهذا ما ينعكس بصورة ايجابية على معدلات أدائهم، ويزيد من مستوى انضباطهم واحترامهم للقوانين التنظيمية وهذا ما كشفتته الجداول (05، 06، 10). حيث يصبح العامل محل ثقة من طرف المؤسسة، فترفع من معنوياته، وتستخدم بذلك الأسلوب الديمقراطي في طريقة تعاملها مع مواردها. كون هذه الطريقة تسمح للعامل بإنجاز أعماله في جو يسوده الاستقرار والتكامل بين الأنساق الفرعية داخل المؤسسة. وهذا ما أشار إليه "بارسونز" الذي اهتم بموضوع التكامل داخل النسق نفسه، وبين النظام الاجتماعي ونظام الشخصية، أي بين لقيم

التنظيمية السائدة وقيم الفرد التي اكتسبها من محيطه الخارجي عبر مراحل تنشئته الاجتماعية . ولكي يتحقق هذا التكامل لابد من توافر مطلبين رئيسيين، يتمثل الأول في كفاية عدد الفاعلين المكونين للنظام مما يكفي لتحفيز الفعل طبقا لمتطلبات الدور. أما المطلب الثاني فيحتم على النظام الداخلي تلافي الالتزام بالأنساق الثقافية التي تتجاهل النظام أو تفرض مطالب مستحيلة على العمال مما يولد الانحراف، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال اختبارات الصنف "نعم" للجدول السالفة الذكر.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة المتعلقة بمحور التعاون ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي والإجابات المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج التالية:

فمن خلال نتائج الجدول (11) سجل الاتجاه العام لصنف "نعم" ب: 97.87 % ممن أجابوا بانضباطهم في العمل مقابل درجات تعاون متفاوتة، لكن الاتجاه السائد هو درجة التعاون العالي الذي مثلته نسبة 95.46% وهذا من خلال طبيعة العمل الذي يسوده الانسجام والاستقرار في مكان العمل الذي ينمي الشعور بالإنجاز وإمكانية النمو والتقدم. كما سجلت أعلى نسبة أيضا لصنف "نعم" ممن يلتزمون بتوقيت العمل ويعملون ما بوسعهم لتقليل فرص التغيب، وهم يحبذون التعاون و بدرجة عالية ، وهذا ما يكشف عن وجود روح الفريق داخل المؤسسة مما يجعل العامل أكثر تمسكا بوظيفته وأكثر ولاء وإخلاصا لمؤسسته ، كما سجلت أعلى نسبة لصنف التعاون بدرجة عالية مقابل تغيير مكان العمل، لكن هذا لا يعني أن جل العمال يطمحون لذلك.

فبحكم أن العمال من نفس الدرجة السوسيو مهنية فهو يبرر وجود ثقافة تشاركية تدعم تماسك جماعة العمل في الوسط السابق الذكر. وفي الأخير نستطيع القول أن الفرضية الثانية محققة، من خلال مؤشرات التي تؤكد على أن لقيمة التعاون دور في زيادة انضباط العامل والتزامه بالمواعيد. كما تفسح المجال أمامه للتطلع إلى ممارسة وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية، وهذا ما بينه الجدول رقم (16) ، والجدول رقم (22).

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول (17) الذي يكشف عن الشعور بالعدالة في علاقتها مع الانضباط سجلت نسبة عالية ب: 95.74 % أما النسب المتبقية فهي لفئة العمال الذين لا يشعرون بعدالة داخل المؤسسة لكن رغم ذلك فهم ملتزمين وهذا راجع إلى وجود رقابة ذاتية، التي تفرض نوع من الامتثال لقوانين المؤسسة. وهذا ما أكدته الدراسة، كما سجلت أعلى نسبة 89.36% ممن يشعرون بالعدالة بدرجات متفاوتة، ويعملون ما بوسعهم لتقليل فرص التغيب، والالتزام بتوقيت العمل. وهذا راجع إلى تمتع هذه الفئة بالمسؤولية الأخلاقية التي تجعلهم يؤدون أعمالهم بوجود رقابة الضمير، وهذا مؤشر يدل على أهمية الحالة المعنوية والجانب النفسي للعامل، أي أنه كلما كان لدى العامل رغبة بالانتماء للمؤسسة كلما تمتع برقابة الضمير. وما يمكن استخلاصه أن العدالة بين العمال لها دور كبير في تعزيز حب الانتماء، وزيادة الانضباط واحترام الوقت وبالتالي الرفع من مستوى الأداء. وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير والتي تفيدنا بوجود العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. حيث ثم التحقق من أنه كلما كانت هناك عدالة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات الأداء للعمال داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية وما تضمنته يمكن إيجاز نتائج الدراسة فيما يلي:

- يلعب الالتزام التنظيمي دوراً فعالاً في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلال غرس مبدأ تحمل المسؤولية و تنمية الرغبة بالاستمرار في العمل، كما تؤثر هذه المؤشرات على انضباط العامل الوظيفي، وتقليله لفرص التغيب.
- اتضح من خلال البيانات الإحصائية وجود علاقة نسبية بين قيمة التعاون ومستويات الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الانضباط والعمل بروح الفريق الذي ينمي الشعور بالإنجاز وإمكانية النمو والتقدم.
- إتقان العمل داخل المؤسسة غير مرتبط بتحقيق الربح المادي وفقط وإنما يقترن بالحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة.
- عمال مؤسسة مطاحن الحضنة يتمتعون بضمير حي وقيم أخلاقية تعزز وجود رقابة ذاتية.
- تمنح المؤسسة محل الدراسة فرص متساوية لعمالها وهذا من شأنه أن يرفع من معنوياتهم، وبالتالي تحسين مستويات الأداء.
- تبين أن المؤسسة تعزز مجموعة من القيم التنظيمية، والتي من بينها الالتزام والعدالة والتعاون مما يزيد من انضباط عمالها الوظيفي، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب.
- المؤسسة تعزز ثقة عمالها بأنفسهم وتنمي شعورهم بالانتماء والإخلاص من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي بدل إعاقته.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة ومحاولة إيجاد نوع من الانسجام والتوافق بين قيم عمالها. وذلك لتحقيق التوازن والاستقرار الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق مستويات الأداء.
- إعطاء أهمية بالغة للقيم التنظيمية لأنها أساس قيام العملية الإنتاجية وعليها يتوقف نجاح المؤسسة.
- الاهتمام بالموارد البشري وذلك بتوفير جو ملائم للعمل، والاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي لهم لأنه أساس العمل وبه يتحقق الأداء.
- العدالة والمساواة في توزيع المكافآت ومنح فرص الترقية مما يساعد على التقليل من النزاعات حول الصلاحيات والأولويات. والعمل على إيجاد نوع من التفاهم والانسجام والحفاظ عليه من أجل ضمان بقاء المؤسسة.

الصعوبات التي واجهت البحث:

إن أي بحث لا يخلو من صعوبات سواء كانت ذاتية أو موضوعية، وعله يمكن الحكم على العلوم الاجتماعية بالنسبية، ومن بين هذه الصعوبات صعوبة الحصول على المراجع ذات الصلة بموضوع القيم التنظيمية، حيث استغرقت مدة جمع المعلومات حوالي أربع أشهر، بالإضافة إلى قلة الدراسات السابقة.

عدم السماح بتوزيع الاستثمارات شخصيا وعدم قبول توزيع جميع الاستثمارات على المبحوثين داخل المؤسسة إلا (30 استمارة) ، أما الخمسة عشر المتبقية فقد تم توزيعها على العمال خارج مكان عملهم. هذا بالإضافة إلى استغراق المبحوثين مدة طويلة في ملئ الاستثمارات بالإضافة إلى عامل الوقت.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن الحضنة اتضح أن هناك دور فعال للقيم التنظيمية في تحسين مستويات الأداء، فمن خلال النتائج المحصل عليها باستخدام أداة الاستبيان، والمعالجة الإحصائية لها وتحليلها تبين أن للقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة دور وظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي للعمال. حيث كلما كان هناك التزام تنظيمي كلما أدى بدوره إلى رفع مستويات الأداء. وقد أظهرت النتائج أن هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة وتحسين الأداء، والممثلة في حرص العمال على التمتع بالرقابة الذاتية والضمير الحي، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على رغبة العمال في الاستمرار والانتماء للمؤسسة، مما يعزز التزامهم وقد تبين أيضا أن لقيمتي التعاون الذي يعززها العمل الجماعي، والعدالة الدور البارز والفعال في زيادة انضباطهم واحترام توقيت العمل مما يحسن من مستويات أدائهم داخل المؤسسة.

لهذا ومن خلال الزاد النظري والميداني تبين أن القيم التنظيمية هي السمة المميزة لأي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند عليه في تحقيق الأهداف. وهي تمنح أفرادها تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتنمية شعورهم بالانتماء والإخلاص من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي بدل إعاقته. لكن الشيء الذي لمسناه من خلال الدراسة هو وجود رقابة ذاتية للفئة التي لا تتعاون مع زملائها ولا تشعر بدرجة عدالة داخل المؤسسة ويمكن إرجاع هذا العامل إلى صعوبة إيجاد عمل آخر خارج المؤسسة، مما يحتم على هذه الفئة استمرارها في العمل رغم عدم رضاها.

كما تبين من خلال الملاحظة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين عن العمال أن القيم التي يتمتع بها العمال والقيم التي تؤمن بها المؤسسة تجعلهم يؤدون أعمالهم في جو من الأخوة والتعاون تم التوصل إلى أن إتقان العمل لا يكون مرتبط فقط بتحقيق الربح المادي وإنما يقترن أيضا بالحوافز المعنوية، والتمتع بالمبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية التي تعمل على تحسين الإنتاج، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة.

1- القواميس:

1- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006.

2- مصلح الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي- عربي، ط1، دار الكتب للنشر والتوزيع، الرياض- السعودية، 1999

2- الكتب والمجلات:

1- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، الإسكندرية- مصر، 2004.

2- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، ط1 دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، 2000.

3- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1984.

4- أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2003.

5- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1979.

6- السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فيلة: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

7- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة العربية، الإسكندرية- مصر، 1974.

8- ابتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية البشرية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية- السعودية، 2009.

9- بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

10- جمال الدين لعويصات: الإدارة العامة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

11- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.

- 12- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرسة: إدارة الموارد البشرية، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 13- ديف فرانسيس، مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 14- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002.
- 15- راوية محمد الحسن إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001.
- 16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 دار هومة، الجزائر، 2002.
- 17- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 شركة الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر، 2007.
- 18- زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، ط2 منشورات ذات السلاسل، الكويت
- 19- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2 مطبعة السعادة، 1974.
- 20- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة- مصر، 2007.
- 21- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2000.
- 22- سيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية، أصوان، 1985.
- 23- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع.
- 24- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2007.
- 25- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد38، القاهرة-مصر، 2003.

- 26- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الضياح: إدارة الموارد البشرية في القرن 21،(منحى تنظيمي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2001.
- 27- عبد الحافظ سلامة: الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 28- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية(مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر، 2001.
- 29- عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران عمان-الأردن، 1999.
- 30- عمار بوحوش، محمد الذنابات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.
- 31- غياث بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 1999.
- 32- فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، 1998.
- 33- قجة رضا: مقياس مدارس ونظريات، السنة الثانية علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.
- 34- ماجد الزيود: الشباب والقيم في عالم متغير، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 35- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003.
- 36- مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش صالح: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي - ،دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
- 37- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2007.
- 38- محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

- 39- محمد شفيق: علم الاجتماع والمنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية - مصر، 1985.
- 40- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ط2، عمان الأردن، 2003.
- 41- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 42- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- ، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 43- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2003.
- 44- مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القبة للنشر، الجزائر، 200.
- 45- منصور نايف العتيبي: القيم التنظيمية وأثرها على الممارسات السلوكية لدى طلبة عين شمس، منشورة في المجلة العربية، العدد 34.
- 46- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 47- ناصر محمد: العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ملرمر للطباعة الالكترونية، ط1 ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2003.
- 48- نظمي شحاتة، محمد رسلان الجيوسي، محمد رياض الحلبي: إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2000.

3- المذكرات:

- 1- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel بفلسطين، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، 2008.

- 2- آل الشيخ خالد عبد الرحمان: المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأثرها على أداء العاملين "دراسة مسحية على نخبة ضباط شرطة مدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.
- 3- الزهراني حسن بن جمعان: الخصائص الوظيفية وأثرها على أداء العاملين "دراسة مسحية على نخبة ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1998.
- 4- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية.
- 5- إيهاب فاروق العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 6- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نجران، مكة المكرمة، 2003.
- 7- عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري "دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة، العلة- سطيف ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.
- 8- عادل يوسف خوجة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ورقلة، 2003.
- 9- عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي " دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص العمل والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2010.
- 10- محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج enava بجيجل، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، 2011.

- 11- مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز "دراسة حالة لشركة كندور للأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية للمؤسسة الاقتصادية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المسيلة، 2010.
- 12- ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي: علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية "دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 13- نوال بوطرفة: القيم العمالية لدى المصنع وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2005.
- 14- وائل محمود عياد: الميول المهنية وعلاقتها بتصور المستقبل لدى طلبة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص علم النفس، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2011. غير منشورة