

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بجامعة غرداية

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي رقم 03 بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د. مهيري دليلة

إعداد الطالبة:

كلثوم جبريط

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ	عبد القادر عكوشي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	دليلة مهيري
مناقشا	أستاذ	سيف الدين هبية

السنة الجامعية: 1445/1444 هـ الموافق 2023 / 2024 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بجامعة غرداية

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي رقم 03 بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د. مهيري دليلة

إعداد الطالبة:

كلثوم جبريط

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ	عبد القادر عكوشي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	دليلة مهيري
مناقشا	أستاذ	سيف الدين هبية

السنة الجامعية: 1445/1444 هـ الموافق 2023 / 2024 م

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق الغايات والمطالب والصلاة والسلام على رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام

الشكر لله أولا وأخيرا ودائما فهو الذي أعانني ووفقني في إنجاز هذا العمل

ثم يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة مهيري دليلة التي كانت لي عوناً في مسيرتي لإنجاز المدكرة جزاك الله كل خيراً

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتدتي قسم علم الاجتماع الدين رافقوني طيلة المشوار الدراسي لما قدموه من توجيهات ونصائح ومعلومات قيمة فدعائي لهم بالخير والعافية وأن يحفظهم الله ويديمهم دخرا للعلم والعلماء .

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المدكرة

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي موظفي جامعة غرداية خاصة موظفي المكتبة ممن ساهموا وقدموا لي يد العون والمساعدة من قريب وبعيد كما لأنسى زملائي في الدراسة أسأل الله لهم التوفيق والسداد في العلم والعمل .

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى أمي الغالية ربي يحفظها ويديم الصحة لها

إلى أحب الناس على قلبي إلى رفقاء دربي إخواني وأخواتي كل واحد بإسمه حفظهم الله

إلى روح أختي الطاهرة رحمة الله عليها

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

كلثوم جبريط

الاهداء

الشكر و التقدير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: البناء المنهجي

- 1- أهمية الدراسة.....1
- 2-اهداف الدراسة1
- 3-أسباب إختيار الموضوع1
- 4-الإشكالية.....3
- 5-الفرضيات4
- 6-تحديد المفاهيم.....5
- 7-المقاربة السوسيولوجية7
- 8-الدراسات السابقة12

الفصل الثاني: سوسيولوجية الأداء الوظيفي

تمهيد

I . الإطار النظري لأداء.....	22.....
1 مفهوم الأداء	22.....
2 محددات الأداء وأبعاده.....	23.....
3 عناصر ومكونات الأداء الوظيفي.....	25.....
4 معايير الأداء الوظيفي.....	36.....
5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....	26.....
II . النظريات المفسرة للأداء وطرق تحسين الأداء.....	28.....
1 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة	28.....
2 نظريات المفسرة للأداء.....	29.....
3 أهمية وأهداف تقييم الأداء.....	35.....
4 طرق قياس الأداء الوظيفي.....	36.....
5- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....	36.....
خلاصة.....	38.....

الفصل الثالث: القيم التنظيمية أبعادها والعوامل المؤثرة فيها

تمهيد

I . الإطار النظري للقيم التنظيمية

- 1 مفهوم القيم والقيم التنظيمية.....40
- 2 خصائص القيم التنظيمية.....42
- 3 شروط القيم التنظيمية.....43
- 4 مراحل تطور القيم التنظيمية43
- 5 التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية46
- 6 أثر القيم على الموظفين.....47
- أبعاد القيم التنظيمية والعوامل المؤثرة في تعزيزها.....47

II. 1 ابعاد القيم :

- أ/ مفهوم قيم العلاقات الإنسانية أ-1 الأهداف والخصائص.....48
- أ-2 مبادئ والأسس.....49
- ب/القيم العدالة التنظيمية : ب-1 أهمية العدالة51
- ب- 2 مبادئ العدالة.....52
- 2 أهمية القيم التنظيمية53
- 3 مصادر القيم التنظيمية53
- 4العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية55
- 5 أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف.....56
- 56.....خلاصة

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد

I. الإجراءات المنهجية الميدانية

1	منهج الدراسة	58
2	تقنيات الدراسة	59
3	مجالات الدراسة	60
4	عينة الدراسة	61
5	الدراسة الإستطلاعية	62

II. تحليل وتفسير البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

1	مميزات العينة	63
2	تحليل وتفسير البيانات الفرضية الأولى	68
3	تحليل و تفسير البيانات الفرضية الثانية	83
4	إستنتاج العام	95
	الخاتمة	97
	قائمة المراجع	98
	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	يوضح تحليل مفاهيم الدراسة	01
46	يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية	02
61	يوضح توزيع مجتمع البحث	03
63	يوضح توزيع أفراد العينة (المبحوثين) على حسب الجنس	04
64	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) العينة على حسب السن	05
65	يوضح توزيع أفراد العينة (المبحوثين) على حسب المستوى التعليمي	06
66	يوضح تقييم أفراد العينة (المبحوثين) على حسب أقدمية العمل	07
67	يوضح توزيع أفراد العينة (المبحوثين) على حسب الحالة الاجتماعية	08
68	يوضح طبيعة علاقة بين طبيعة العلاقة التي تجمع مع المسؤول وبين إلتزامه بقوانين ولوائح داخل الإدارة	09
69	يوضح علاقة بين علاقة التي تسود بين الموظفين واستعدادهم للعمل لساعات إضافية	10
70	يبين علاقة بين طبيعة الإتصال مع المسؤول أثناء أداء المهام وعلاقته بتطبيق تعليماته وقراراته في وقتها	11
71	يوضح علاقة بين وجود صعوبة في الإتصال والمعاملة مع المسؤول والزملاء وبإحترام أوقات العمل	12
72	يوضح العلاقة بين أكثر القيم موجودة في المؤسسة مع محافظة على إحترام الموظف لاوقات العمل	13
73	يوضح العلاقة بين مشاركة الموظف في إتخاذ القرار في وسط العمل والمحافظة على إحترام أوقات العمل الدخول والخروج	14
74	يبين علاقة سعي المؤسسة في تنمية روح الفريق لموظفيها بالعمل على تحسين أدائهم بإستمرار	15
75	يوضح علاقة بين إعتراف المسؤول بجهد الموظف عند قيامه بعمل وحرصه على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة	16
76	يوضح علاقة بين مشاركة الموظف في إتخاذ القرار في العمل وبتطبيقه لتعاليم وقرارات المسؤول في وقتها	17

77	يوضح علاقة بين شعور الموظف بالإنتماء لتكليف على الإشراف و حرص الموظف بإنجاز العمل المطلوب منه بصورة جيدة	18
78	يبين علاقة بين الأسباب التي تدفع الموظف للتغيير وبتطبيق تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها	19
79	يوضح علاقة بين حدوث مشكل للموظف ولجوءه للمساعدة مع تبليغ المسؤول عن غيابك	20
80	يوضح علاقة بين وجود قيم الإحترام المتبادل والثقة بين المسؤول والموظف مع التزام بقوانين ولوائح داخل العمل	21
81	يوضح علاقة بين مساعدة الزميل حينما يطلب المساعدة والحرص على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة	22
83	يوضح علاقة بين المهام الموكلة للموظف مناسبة لمنصبه واستعداده للعمل لساعات إضافية	23
84	يوضح علاقة بين تكليفك المسؤول بأعمال إضافية على غرار الموظفين والعمل على تحسين أدائك باستمرار	24
85	يوضح العلاقة بين إجراءات المسؤول أثناء غياب الموظف مع تطبيق الموظف تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها	25
86	يوضح العلاقة بين منح الحوافز بشكل عادل بين الموظفين وروح إطلاع على ماهو جديد في لوح إعلانات	26
87	يوضح علاقة بين رؤية الموظف لأسلوب توزيع المهام وحرصه على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة	27
88	يوضح علاقة بين التمييز بين الموظفين من طرف المسؤول والتزامهم بإحترام أوقات العمل دخول وخروج	28
89	يوضح علاقة بين تمييز بين الموظفين في المؤسسة وتحسين أدائهم باستمرار داخل المؤسسة	29
90	يبين علاقة بين تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين والتزامهم بقوانين واللوائح	30
91	يوضح علاقة بين إستفادة الموظف من الحوافز والترقيات في المسار المهني وإستعداده للعمل لساعات إضافية	31
92	يوضح علاقة بين منح الحوافز بشكل عادل بين الموظفين بالعمل وعلى تحسين أدائهم باستمرار	32
93	يوضح علاقة بين رضا الموظف بالحوافز التي منحت له والتزامه بإحترام أوقات العمل	33

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
63	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
64	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02
65	شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
66	شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب أقدمية العمل	04
67	شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	05

ملخص الدراسة:

يتمثل موضوع دراستنا في الكشف والتعرف عن أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف الإداري، فمن خلال هذه الدراسة قسمنا البحث إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني. فقد إشتمل الجانب النظري إلى ثلاثه فصول وأما الجانب الميداني فقد تضمن فصلا واحدا ومحاوله منا إلمام بالموضوع فقد تم تطبيق الدراسة على موظفين إداريين في القطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية، وكان عدد المبحوثين 80 مبحوثا وقد إختارنا عينة عشوائية بسيطة في دراسة هذا الموضوع كما إستخدمنا تقنيات البحث الإستماره والملاحظة، فالإستماره قسمت على الموظفين الإداريين أما الملاحظة فكانت لسلوكات الموظفين والمسؤولين والعلاقات الموجوده بينهم، وقد إعتمدنا على المنهج الكمي الوصفي، كما تم تطبيق برنامج الإحصاء الإجماعي spss لتفريغ البيانات الفرضية الأولى والثانية وقد خلصت النتائج على أن قيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة تؤثر على الإنضباط وجدية الموظف في عمله وأيضا أن قيم عدالة المؤسسة تؤثر في إنضباط وجدية الموظف في العمل وحسب النتائج التي تحصلنا عليها نستنتج أن القيم التنظيمية لها أثر على أداء الموظف.

الكلمات المفتاحية: الأداء. القيم التنظيمية. قيم العلاقات الإنسانية. قيم عدالة المؤسسة. الإنضباط وجدية العمل

Abstract:

The subject of our study is to reveal and indentify the impact of organizational values on the performance of the administrative employee. From this study, is divided the research to two erase to of the theoretical and field side. The theoretical aspect included three seasons, and the field side included one chapter and an attempt by us to know the topic. The study was applied to administrative employees in the university pole No3 at the

university of Ghardaia. The form and the observation ,the form was divided into administrative employees.As for the observation ,it was for the behavior of employees,officials and existing relationships between them ,and we relied on the quantum descriptive approach , we also applied the social statistics program SPSS to transcribe the data. The first and second hypothesis .The results wereconclded that thevalues of human relations in the institution affectthe disciplne and seriousness in his work and also that the values of the institutions justice affects the discipline and seriousness of the employee at the work and according to the results that we get ,we conclude that the organizational values affectthe performance.

Keywords:performance.Organizational values.The values if human relations.The values of the justice of the institution discipline.work seriousness.

مقدمة

يحتل موضوع أداء الموظفين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارات المؤسسة ومسؤوليها بمستوياتهم مختلفة ، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية. بعبارة أوضح فإن أداء المؤسسة هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل الموظفين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (الانضباط .الجدية .الرغبة)في أداء المهام الموكلة لهم .

لدى يعتبر الأداء مفهوما جوهريا وهاما للمؤسسة فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة و الأفراد الموظفين فيها ، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المؤسسة وموظفيها في تحقيق الأهداف .

حفاظ على مكانة الموظف وأدائه في العمل أرتأينا إلى دراسة العوامل التي تؤثر فيه والعوامل التي تتحكم في تحسين وانخفاض مستواه الإداري، ولمعرفة هذا كله قمنا بدراسة أداء الموظف وربطه بالقيم التنظيمية من خلال قيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة وقيم العدالة في المؤسسة

يعتبر هذا الموضوع مهم في إختصاص علم اجتماع تنظيم وعمل إذ تفيد دراسته إلى معرفة الجوانب التي تؤثر في الأداء كما يساهم أيضا في دعم الدراسات أخرى في هذا الاختصاص . فحاولنا دراسة هذا الموضوع من خلال تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها حيث تم تقسيم بحثنا هذا إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني وقد إشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول .

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الجانب المنهجي للدراسة و تناولنا فيه أهمية وأهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع والإشكالية والفرضيات الدراسة والمقاربة السوسولوجية.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى سوسولوجية الأداء الوظيفي ويشمل عنصرين العنصر الأول يتناول ماهية الأداء ومحددات الأداء وأبعاده والعوامل المؤثرة أما العنصر الثاني يتضمن نظريات المفسرة للأداء وأهمية وأهداف تقييم الأداء وطرق قياس وإقتراحات تحسين الأداء

أما الفصل الثالث يتضمن القيم التنظيمية أبعادها والعوامل المؤثرة فيها وتناولنا فيه عنصرين هما:

العنصر الأول جاء فيه الإطار النظري مفهوم القيم التنظيمية وخصائصها وشروطها ومراحل تطور والتفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية أما العنصر الثاني فتناولنا فيه أبعاد القيم التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وتضمنت نقاط التالية قيم العلاقات الإنسانية وقيم العدالة وأهمية القيم التنظيمية ومصادر وأثر القيم التنظيمية على أداء.

أما **الفصل الرابع** يحمل عنوان الجانب الميداني والذي يتضمن عنصرين هما الإجراءات المنهجية الميدانية وتحليل وتفسير النتائج الدراسة . و يتضمن العنصر الأول الإجراءات المنهجية والتي نقصد بها المنهج والأداة المستعملة والعينة ومجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية أما العنصر الثاني يشمل التحليل وتفسير البيانات الشخصية والفرضيات الأولى والثانية وفي الأخير توصل إلى استنتاج الفرضيات واستنتاج العام والخاتمة والمراجع المعتمدة كما يتضمن البحث الملاحق .

ونسأل من الله التوفيق في عملنا هذا ،فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

والله المستعان

الفصل الأول

البناء المنهجي:

1- أهمية الدراسة

2- أهداف الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- الإشكالية

5- الفرضيات

6- تحديد المفاهيم

7- المقاربة المنهجية

8- الدراسات السابقة

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع كونه يعالج قضية من قضايا التنظيمية داخل المؤسسة ،والتي مازالت محل الدراسة لدى العديد من الباحثين والمختصين في المجال التنظيم والإدارة . ألا وهو دراسة أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف، كما أنه يساهم في معرفة تأثير هذه القيم على أداء والمردودية الموظف داخل المؤسسة الجامعية .

2- أهداف الدراسة:

يعتبر أداء الموظف هدف من أهداف الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها ومشاريعها المستقبلية وكذلك يعتبر عنصر مهم في العملية التنظيمية داخل المؤسسة ،وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- التعرف على المفاهيم كل من القيم التنظيمية والأداء ومايرتبط بهما من مفاهيم أخرى.
- محاولة معرفة طبيعة التأثير القيم التنظيمية على أداء الموظف الجامعي .
- مدى مساهمة القيم التنظيمية في زيادة وتحسين الأداء الموظف .
- التعرف على واقع القيم التنظيمية في الإدارة الجامعة والأداء الموظف .
- التعرف على قيمة و وزن القيم التنظيمية في تأثيرها على الأداء.
- محاولة معرفة أبعاد القيم التنظيمية للموظف في القطب الجامعي.
- التعرف على مستوى الأداء(الإنضباط وجدية العمل) لدى موظفين القطب الجامعي غرداية.

3- أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعني لإجراء هذه الدراسة منها ما هو ذاتي وبعضها الآخر ذا طبيعة موضوعية
أ/أسباب ذاتية :

- رغبة الطالبة في البحث عن العوامل المؤثرة في الأداء الموظف.

- أردت معرفة تأثير القيم التنظيمية في وسط العمل.
- معرفة هل قيم العدالة المؤسسة لها تأثير على أداء الموظف وإنضباطه.
- إهتمام الطالبة بالظاهرة الأداء وذلك لطبيعة العمل والاختصاص الجامعي.
- من أجل إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

ب/أسباب موضوعية:

- موضوع أداء من أهم المواضيع التي تطرح وتعالج في القضايا التنظيمية في المؤسسة .
- ملاحظات داخل الوسط العمل (المؤسسة) دفعتني لدراسة هذا الموضوع .
- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك دوره في أداء وإنضباطه في المهام.
- ربط العلاقة بين أهداف والنظام المؤسسة بالأداء الموظف.
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع ليستفاد منها.

4- الإشكالية:

المؤسسة كوحدة إجتماعية منظمة تسعى دائما في مسارها إلى تحقيق أهدافها وغايتها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى سواء كانت خدماتية أو إنتاجية وذلك من خلال إهتمامها بالموارد المادية والبشرية، وبإعتبار العنصر البشري مهم في النسق المؤسسي وعن طريقه تحقق المؤسسة أهدافها وذلك بفضل الأداء الذي يقوم به أفراد المؤسسة .

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي تطرح وتعالج في ميدان وإختصاص علم الاجتماع والذي إهتم به العديد من الباحثين والمختصين في مجال التنظيم وعمل وله أهمية كبيرة في المؤسسة و يتحدد به نجاح وفشل المؤسسة ، وكونه أيضا يعتبر المقياس الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لمعرفة مدى نجاحها وزيادة مردوديتها. فكان لزاما على المؤسسة أن توجه موظفيها إلى أداء ومستوى معين حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم الشغل.

يتأثر أداء الموظف بجملة من العوامل ، ومن بين هذه العوامل القيم التنظيمية والتي تتمثل في مجموعة من الأفكار والمعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحدد الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب التعامل مع المتغيرات البيئية وكيفية الإستجابة للمعلومات والإستفادة منها .

تؤثر القيم التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم أو التسرب منها فالموظف الذي لا تتوافق قدراته وميولاته و قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة قد ينخفض مستوى أدائه أو يرتفع، وتظهر هنا علاقة قيم بالفرد في أدائه لوظيفته في المؤسسة . و تعرف القيم على أنها القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ وبينما هو مرغوب وغير مرغوب فيه ولموضوع القيم في مجال العمل أهمية بالغة فنجد من محددات السلوك ومن ثم الأداء وتختلف قيم العمل في وظيفتها وتأثيرها عن بقية أنواع القيم الأخرى ، فقيم العمل تتصف بإرتباطها المباشر بالسلوك الإنساني ومن ثم يتحدد لنا من خلالها علاقات العمل والتعاون والتكامل التي تربط الموظفين برؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم وأيضا من خلال عدالة المؤسسة في توزيع المهام والمساواة أثناء اتخاذ القرارات التي يلتزم بها أفراد المؤسسة لخلق جو من التفاعل والاستمرارية في العمل .

إنطلاقاً من الدور الهام الذي تلعبه القيم التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه خاصة فيما يتعلق بأداء الموظف جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بالجامعة .

تعد الجامعة تنظيماً ومصدراً قيماً وممثلاً قوياً للنظم الثقافية، العلمية، الإجتماعية والتربوية المختلفة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق رضا أفرادها ورفع أدائها وتحقيق الجودة في مخرجاتها العلمية وتعد مصدراً للقيم التنظيمية . وللوقوف أمام هذه الظاهرة ومعالجتها اخترنا جامعة غرداية للقيام بالدراسة الميدانية وإظهار أهم القيم التنظيمية ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في القطب الجامعي رقم 03 والكشف عنها .

من هنا نطرح التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تؤثر القيم التنظيمية على أداء الموظفين الإداريين بالقطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية ؟

ويتفرع التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تم تحديدها كالتالي:

- إلى أي مدى تؤثر قيمة علاقات الإنسانية في المؤسسة على الإنضباط والجدية الموظف في العمل؟

- إلى أي مدى تؤثر قيمة العدالة المؤسسة على الإنضباط والجدية الموظف في العمل؟

ولمحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

5- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

-القيم التنظيمية تؤثر على أداء الموظف بالقطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية.

الفرضيات الفرعية:

-قيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة لها تأثير على الإنضباط وجدية الموظف بالقطب الجامعي رقم 3.

-قيم عدالة المؤسسة لها تأثير على الإنضباط وجدية الموظف بالقطب الجامعي رقم 3.

6- تحليل المفاهيم:

الأداء: يقصد به "تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته"¹.

ويقصد أيضا: "أداء الفرد للعمل" قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"².

مفهوم اجرائي:

ونقصد بالأداء في دراستنا ذلك النشاط والعمل الذي يقوم به الفرد (الموظف) في عمله ويتجلى من خلال الإنضباط والجدية في العمل من طرف الموظف في القطب الجامعي³ بغرداية .

القيم التنظيمية:

مفهوم نظري:

القيم التنظيمية: هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم السياسات والأعمال العامة، حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين"³.

مفهوم اجرائي

القيم التنظيمية: هي مجموعة من الأفكار و المعتقدات والقوانين التي تعمل عليها المؤسسة لتوجيه سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة وتحدد من خلال قيمة علاقات الإنسانية في المؤسسة وتتمثل في التماسك والتعاون و الإحترام المتبادل واتصال والعلاقات وأيضا في قيمة العدالة المؤسسة في القطب الجامعي³ بغرداية .

قيم العلاقات الإنسانية:

مفهوم النظري:

¹ حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص125.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص50.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص96.

علاقات الإنسانية: يرى أحمد زكي بدوي "أن العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج".¹

عرفها وليام كلبارتك بأنها: "أساليب السلوك الإنساني الذي أتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها"².

مفهوم إجرائي:

نقصد بقيمة العلاقات الإنسانية هي تلك قيم العلاقات العمل التي تكون بين الرؤساء والمرؤوسين والمرؤوسين فيما بعضهم وطبيعة قيم إتصال بينهم، وكذلك أسلوب وقيم الإحترام المتبادل والتعاون وروح الجماعة ومشاركة في إتخاذ القرار بالمؤسسة من الموظفين في القطب الجامعي 3 بغرداية.

العدالة في المؤسسة :

مفهوم نظري:

العدالة في المؤسسة: " تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم ،وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل كما تعني أيضا هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في إتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة"³.

مفهوم إجرائي:

قيمة العدالة المؤسسة: أقصد بها المساواة في المعاملة و في تقييم الأداء وتقسيم المهام و في إتخاذ القرارات من طرف الإدارة والمسؤولين على الموظفين بالقطب 3 بجامعة غرداية وتمثل مساواة في منح الحوافز، الترقيات، التكوينات، الغيابات ،خصومات وتطبيق القانون على الجميع.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، ط2، مصر، 1994، ص233.

² حسن عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص71.

³ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، جامعة عين شمس ، مصر،

2008، ص32ص33.

مفهوم نظري:

الإنضباط والجدية: يمكن تعريف الإنضباط الوظيفي بأنه "إلتزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفية المكلف بها وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها"¹.

مفهوم إجرائي:

ونقصد بالإنضباط في دراستنا هو جدية العمل الذي يقوم به الموظف من خلال إلتزامه و إستعداده لمجموعة من القواعد والقوانين واللوائح في المؤسسة لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الموظف: أقصد به الفرد أو الشخص الذي يعمل ضمن قطاع الوظيفة العمومية وفي دراستنا هذه يمثل الموظف الإداري في القطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية.

¹ عبد القادر شلاي، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي"، مجلة معارف، العدد 14، المجلد 8، جامعة آكلي محمد أولحاج بالبوية، الجزائر، جوان 2013، ص 12.

6- تحليل المفاهيم

المؤشرات	البعد	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> - قيم علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين - قيم العملية الإتصالية - قيم علاقة تعامل المرؤوسين مع بعضهم - قيم التعاون مشاركة معهم - تنمية المسؤولية المتبادلة روح الفريق - قيم الإحترام والثقة. - رفع روح المعنوية للموظف - واستشارته في إتخاذ القرار . 	<p>قيمة العلاقات الإنسانية</p>	<p>المتغير المستقل القيم التنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الحوافز - تقسيم وتوزيع المهام العمل - إجازات والعقوبات - التمييز و تحديد أساليب التعامل مع الموظفين 	<p>عدالة المؤسسة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - إلتزام قوانين داخل العمل - إحترام توقيت العمل - إلتزام بتعليمات وقرارات مسؤولين عدم التهاون في إنجاز العمل إنجاز عمل بالدقة 	<p>الإنضباط والجدية</p>	<p>المتغير التابع الأداء</p>

الجدول رقم 01: يوضح تحليل مفاهيم الدراسة

7- المقاربة السوسولوجية:

تعتبر المقاربة السوسولوجيا طريقة علمية منهجية، تهدف إلى تحديد الإتجاه الفكري وتبني المنطق والإطار النظري السوسولوجي الذي يراه الباحث ملائماً لطبيعة الموضوع المتناول، حيث يصاغ البحث ضمن إقتراب سوسولوجي علمي متخصص ودقيق، حيث ترى مادلين غرافيتس M. Grawitz "الإقتراب السوسولوجي يوظف لدراسة المواضيع التي تحمل طابع التعقيد فيقتضي ذلك الدقة في المنهج، كما يفرض إختيار التقنيات المستعملة بدرجات متجانسة"¹، وبما أن موضوع دراستنا حول القيم التنظيمية فهو يشمل ضمن إختصاص علم الاجتماع التنظيم والسلوك الإنساني، لذلك فقد تم تحديد الإطار النظري لموضوع دراستنا والتطور التاريخي له. وقد إعتمدت في دراستي على النظرية أو مدرسة العلاقات الإنسانية في فهمنا للموضوع الدراسة وإستعانة بها من الجانب النظري والمفاهيمي .

وموضوع القيم التنظيمية تم تناوله من قبل الكثير من المداخل النظرية بداية من النظريات الكلاسيكية التي رأى أصحابها أن الإنسان عبارة عن آلة بيولوجية هدفها الربح المادي وفقط، ونجد من بين رواد هذا "فريدريك تايلور" حيث وضع أربع مبادئ رئيسية منها: التخصص وتقسيم العمل، الإعتماد على نظام الحوافز والتعاون بشكل أساسي بين المشرف ومرؤوسيه هذا بالإضافة إلى ضرورة الإعتماد الأسلوب العلمي بدل المحاولة والخطأ الذي شاع إستخدامه في تلك الفترة. وهذا كله بغية تحقيق الربح².

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات وقد وجد هذا الإتجاه صدا كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو "الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"³.

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إيتون مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاورثورن - Hawthom factory

¹GrawitzMadeleine ,**Methodes des science sociales** ,édition tolloz, paris, 1993, p 303

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص45.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص30.

Westen elictric in haxtom، التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وسترن إلكترىك مايو وزملاؤه لدراسة عدد متغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، وخاصة بعدما لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية على مستوى الإنتاجية والأداء والفعالية.¹

إفترضت نظرية العلاقات الإنسانية إلى أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى العلاقات أفضل مع الآخرين أن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس.

فقبلورت هذه النظرية أو الحركة نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء في شركة وسترن إلكترىك الأمريكية فيما بين عامين 1927-1932 إختبار مدى تأثير ظروف العمل المادي على إنتاجية العمال، فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها في حركة الإدارة العلمية، أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة والإضاءة وغيرها²

وإختلفت نظرية العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات التقليدية بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الإقتصادي والأهداف الرشيدة بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية، كما أخذت في إعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، بحيث حددت أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني مثل: القيادة، الاتصالات، والمشاركة وتعتبر تجارب هورثون التي قام بها "التون مايو" من أهم الدراسات له مجال العلاقات الإنسانية .

إهتم إيتون مايو بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة، من وجهة النظر الإجتماعية والإنسانية، مثل علاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة.³

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص76.

² أحمد جامع، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب، ت، ص332

³ كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995، ص52، 51.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها مايو وفريق العمل الذي كان معه من خلال دراسات هاوتورن هي :- إن الأفراد مخلوقات إجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات إقتصادية، وينبغي معاملتهم على هذا الأساس، ومن أهم عناصر الإنتاج .

- إن الأفراد بإعتبارهم مخلوقات إجتماعية أعضاء في جماعة، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الإعداد بها في مناقشة المشاكل وتقدير الحلول .

- إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص الذي يسمح بالمشاركة ويخلق جوا مريحا للعمل يسوده التعاون، يكون موضع تقدير وإحترام العمال والأثر الفعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية فالقائد الديمقراطي المخلص الذي لديه إمكانية القيادة عامل أساسي في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية.

الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك يجب توفير معاملة إنسانية للأفراد، يحترم بموجبهم أحاسيسهم ومشاعرهم، وهو إشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه¹.

ويمكن أيضا إستعانة وتدعيما بنظرية هنري فايول التكوين الإداري بإعتبار أن الدراسة تمت في المؤسسة وتم تناول القيم التنظيمية من جانبها الرسمي فمن بين مبادئه الأربعة نجد التعاون وتحمل المسؤولية وبالإضافة إلى مبدأ التكافؤ والتعويض وأيضا المساواة بين الأفراد والإستقرار في العمل، كلها مؤشرات تدل على ضرورة الإهتمام بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة حتى يتحقق الإنتماء وبالتالي المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة².

وتظهر إستخدامنا للمقاربة في دراستنا للموضوع القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف من خلال المفاهيم المستعملة في الدراسة وكذلك من خلال التحليل السوسولوجي للنتائج الجدوال وأيضا في الفرضيات الدراسة.

¹عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (تخطيط، تنظيم، رقابة)، دار زوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص11.

²عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي "دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص42.

8-الدراسات السابقة:

إن عملية إستعراض الدراسات السابقة والبحوث العلمية لها أهمية كبيرة في إجراء البحوث ،حيث تساعد على تشكيل القراءات وتمكن من الوقوف على جوانب النقص بها من حيث المضمون كما أنها تعطي الباحث والطالب كل المعايير والمفاهيم اللازمة لإجراء الدراسة والتطرق إليها .وموضوع دراستنا عولج من طرف العديد من الباحثين .وسنحاول تصنيف هذه الدراسات على حسب الدراسات العربية والوطنية وأيضا على حسب تاريخ صدورها وقد أخترت هذه الدراسات لأنها تخدم موضوع الدراسة من الجانب النظري والميداني المنهجي وأيضا تعالج متغيرات الدراسة .

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: خالد بن عبد الله الحنيظة "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء" دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف ، العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.

هدفت الدراسة إلى:

_التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية .

_تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية وكفاءة الأداء لدى العاملين.

وكان تساؤل الدراسة كالأتي: ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران ؟

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي وذلك بإستخدام أداة جمع البيانات الإستبيان لقياس مستوى القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وإعتمدت على مقياس ليكرث ذي خمس نقاط وطبقت على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 385 فرد.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

-تصنيف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام مرتفع .

إتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، وتوجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من القيم التنظيمية (المتغيرات الشخصية) وبين الكفاءة الأداء وهي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بإرتفاع هذه القيم، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

تعقيب عن الدراسة: من خلال عرضنا لهذه الدراسة لحظنا أن هناك أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين دراستنا الحالية، حيث كانت تعالج نفس الموضوع الدراسة القيم التنظيمية والأداء وتتفق أيضا في المنهج المتبع في الدراسة المنهج الوصفي، وإستخدام نفس الأداة ونفس الأهداف المرجوة في كلا الدراستين. أما من جانب الإختلاف فنجد أن الدراسة تختلف في المجال والعينة حيث كانت مكان الدراسة في المؤسسة الاستشفائية والخدمات الطبية وأيضا في إستعمال قياس ليكرث. وقد أستفدت من الدراسة من الجانب المنهجي والنظري وكذلك في إختيار أداة جمع البيانات وفي طريقة النتائج وعملية التحليل.

الدراسة الثانية: نوال يونس آل مراد، أثمار عبد الرزاق محمد، أنوار هادي "أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي" في المستشفيات الحكومية في نينوى -الموصل- مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت -العراق- 2013.

كان تساؤل الدراسة كالتالي: إلى أي مدى تسهم أبعاد القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمة وقد إعتمدوا على فرضية التالية -هناك إرتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي وكان مجتمع البحث يتكون من 35 مديرا من المستشفيات في محافظة نينوى وكانت عينة قصدية وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات.

هدفت الدراسة إلى: -تحديد العلاقة التأثيرية بين طبيعة القيم التنظيمية وبين أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على:

-تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

-الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية في المنظمة.

-تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

-تحديد العلاقة والأثر بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارة.

وتوصلت النتائج إلى مجموعة من الإستنتاجات التي تؤكد على أن هناك علاقات إرتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي بالقيم التنظيمية السائدة بالمنظمة، وهناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة مما يسهم ويشجع المبحوثين إلى تعزيز كفاءة الأداء وإنجاز العمل في الوقت المحدد وصحة معظم علاقات الإرتباط والتأثير التي إعتمدت عليها في الفرضية وهناك إهتماما بموضوع القيم التنظيمية.

تعقيب عن الدراسة: من خلال ما تطرقنا إليه نلاحظ أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا حيث تعالج نفس المتغيرات (التابع والمستقل)، وكذلك أيضا في إستخدام المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات الإستمارة. أما أوجه الإختلاف فتمثلت في العينة والمجال المكاني حيث إقتصرت الدراسة في عينتها على المديرين المستشفيات ونحن على الموظفين الجامعة وكانت قصدية ونحن عينة عشوائية بسيطة. وساهمت الدراسة في مساعدتنا من جانب النظري والمنهجي وكذلك إستعنت بها في إختيار أداة جمع البيانات .

2-الدراسات الوطنية و المحلية:

الدراسة الأولى: عجال مسعودة "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" دراسة ميدانية بجامعة بسكرة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس اختصاص العمل والسلوك التنظيمي 2009-2010.

وكان تساؤلها الرئيسي كالتالي هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها؟ وحاولت الباحثة الإجابة عنه من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ماهي آراء الإطارات المسؤولة (الاساتذة،أساتذة إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة ، إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ؟

-ماهي آراء الإطارات المسؤولة في جودة التعليم العالي؟

-ماهي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة في هذه القيم وحول جودة التعليم العالي؟

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم بالجامعة، وقد طبقت الدراسة على عينة من الأساتذة والإداريين وبلغ عددهم 100، وقد تمت الدراسة من خلال إستخدام المنهج الوصفي، وأداة الإستبيان لجمع المعلومات وكانت الفرضية 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 علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة وآرائهم نحو جودة التعليم.
- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهمة وآرائهم نحو جودة التعليم العالي.
- وجود علاقة موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات وآرائهم نحو جودة التعليم العالي.
- وجود علاقة طردية بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة وآرائهم نحو جودة التعليم العالي.

تعقيب الدراسة: من خلال تطرقنا إلى هذه الدراسة لاحظنا أن هناك تشابه بين المتغير المستقل وكذلك في المنهج المستعمل "المنهج الوصفي"، وأيضاً الأداة ونفس المجال المكاني للدراسة، وقد إقتصرت دراستنا على الإداريين فقط. بينما هذه الدراسة شملت الأساتذة والإداريين وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي بينما دراستنا هدفها إظهار أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف في الجامعة، وإستفدت من الدراسة من الجانب النظري والمنهجي.

الدراسة الثانية حداد صونية " علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل " دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.

كانت إشكالية الدراسة كالتالي: هل هناك علاقة طردية بين القيم الإدارية وبين إنتاجية العامل داخل التنظيم الصناعي؟

والتساؤلات الفرعية كالتالي:

- هل تزيد قيمة الإنضباط لدى العاملين من مستوى إنتاجيتهم؟
- هل تلعب قيمة الإلتزام التنظيمي لدى العمال دوراً في الرفع من إنتاجيتهم؟

- هل ساهم تبني الإدارة لقيمة العدالة التنظيمية في الرفع من إنتاجيتهم؟

- هل الإدارة بالشفافية لها علاقة بزيادة إنتاجية العاملين؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على بعض القيم الإدارية الخاصة بإدارة الإدارة، إدارة العلاقات السائدة في أوساط العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات ونقل الحقائق حول ظاهرة ما، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وإستخدمت الباحثة العينة العمدية المختارة بطريقة عشوائية .

وكانت النتائج كالتالي:

أن القيم التي تتبناها الإدارة وقامت بترسيخها لدى العاملين والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة تقود العاملين لتحقيق إنتاجية أكبر وكانت العلاقة طردية بينهما.

فكلما زاد إكتساب العاملين للقيم الإدارية كلما زادت إنتاجيتهم والعكس صحيح.

أما قيمة الإنضباط والإلتزام التنظيمي فقد إتضح أنها دفعت العاملين المستثمرين لها بصفة أكبر إلى الرغبة في العمل والزيادة في الإنتاجية، فيما قلت إنتاجية العاملين الأقل تشبثاً بها . كما نجد أن قيمتي العدالة التنظيمية والشفافية تكاد تنعدم من الجانب الإداري وهذا ما أثر على مردودية العاملين سلباً.

تعقيب الدراسة: من خلال هذه الدراسة تكمن أوجه التشابه من خلال القيم التنظيمية (الإدارية) المستعملة وطريقة معالجتها للموضوع بحيث شملت في إحدى أبعادها على نفس البعد الذي إعتمدنا فيه في الدراسة وكذلك في المنهج المستعمل والأداة . أما أوجه الإختلاف فنجدها من حيث المجال الدراسة حيث كانت عينة البحث عمال في المصنع الغزل والنسيج بباتنة أما دراستنا الحالية موظفين قطب الجامعي رقم 3 بغرداية وتم الإستفادة من الدراسة من الجوانب المنهجية ومن نتائج التحليل .

الدراسة الثالثة: 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، الجزائر 2013/2012

هدفت الدراسة إلى : - التعرف على القيم السائدة في المنظمة الجامعية .

- التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي.

- تحديد الفروق من القيم التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي حسب المتغيرات الديمغرافية.

- تحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي حسب المتغيرات الديمغرافية.

توصلت الدراسة إلى أن:

- هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظومة الجامعية والأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة.

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة الإدارة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة المهمة والأداء الوظيفي.

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة العلاقات والأداء الوظيفي.

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قيم إدارة البيئة والأداء الوظيفي.

- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم التنظيمية حسب متغير الجنس.

- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم التنظيمية حسب متغير الكلية.

- تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيم التنظيمية حسب الدرجة العلمية.

تعقيب الدراسة: لقد ساهمت هذه الدراسة في عدة جوانب المنهجية وشم الإستفادة من نتائج تحليلها وكذلك من مساعدتنا في إختيار أداة والمنهج الدراسة وكانت علاقتها بالدراسة من خلال إشتراك معها في دراسة القيم والأداء الوظيفي والمجال المكاني "الجامعة" وتختلف من خلال أوجه الإختلاف والمتمثلة في العينة حيث إقتصرت على الأساتذة فقط بينما نحن كانت العينة موظفين إداريين .

الدراسة الرابعة: نجاة قريشي " القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي "دراسة مقارنة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015.

كانت إشكالية الدراسة حول الفرق بين المنظور الغربي للقيم التنظيمية والمنظور الإسلامي وكانت الأسئلة الفرعية كالتالي:

-مالفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة الإدارة ؟ وإستعملت مؤشرات قيمة الصفوة وقيمة القوة وقيمة المكافأة .

-مالفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة المهام؟ بإستعمالها إلى قيم الإصغاء والفعالية والكفاءة كمؤشرات لمعرفة الفرق بين قيم إدارة المهام.

-مالفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة العلاقات؟ وإستعملت مؤشرات قيمة العدل والتعاون والنظام وقيمة فرق العمل .

-مالفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة البيئة؟ وإستخدمت على مؤشرات هي قيمة إستغلال الفرص وقيمة الدفاع وقيمة التنافس.

وإعتمدت الباحثة في دراستها لموضوع القيم التنظيمية على المنهج المقارن والذي يعتمد على تحليل الأفكار ومناقشتها تم مقارنتها ببعضها البعض.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

-توضيح أوجه التشابه بين المنظورين للقيم التنظيمية المدروسة وأن الأفكار التنظيمية التي أتبتت نجاحها وكان لها دور إيجابي في تحقيق أهداف التنظيمية هي أفكار موجودة في ثراثنا الإسلامي.

-إن نتائج الإقتصاد يتفق المنظوران في أنه لايجب أن ينفق أكثر مما يكسب أي ترشيد الإنفاق سواء للفرد أو المؤسسة.

-قيمة العدل يتفق المنظوران في أن علاقة المدير بالمرؤوسين تشبع علاقة الأب بأبنائه ولكن على أن يكون أسلوب العمل في الإدارة شديدا وليس متهاونا.

تعقيب الدراسة: من خلال تطرقنا إلى هذه الدراسة لاحظنا أنها تشترك معها في المتغير القيم التنظيمية وفي بعض أبعادها. أما أوجه الاختلاف فتظهر في المنهج المتبع، فهذه الدراسة إتمدت على المنهج المقارن بينما دراستنا فإستخدمت المنهج الوصفي وقد إستفدنا من الدراسة من الجانب النظري وفي المفاهيم المستعملة .

الدراسة الخامسة: طوس عبید "القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة GL1.K دراسة ميدانية على شركة سونطراك بالتحديد فرع مركب تمبيع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع اختصاص: تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 2018/2019

وكان التساؤل المركزي هو: هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل؟
- هل تساهم قيمة الإلتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق؟
- هل تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؟
- وكانت الفرضيات كالتالي: تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل.
- الفرضيات الجزئية هي: تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل.
- تساهم قيمة الإلتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق.
- تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق.

تهدف الدراسة على الإجابة عن التساؤل المطروح حول موضوع الدراسة وهي العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية و تماسك فرق العمل ،بالإضافة إلى بعض الأهداف التي لا تقل أهمية والمتعلقة بإبراز دور قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الرغبة والدافعية لدى أعضاء فرق العمل كذلك معرفة مدى إسهام الإلتزام التنظيمي كقيمة في بلورة وتنمية مجال الثقة بين الأطراف وأخيرا محاولة الكشف عن كيفية زيادة الإبداع

داخل الفرق بالاعتماد على المشاركة التنظيمية كقيمة تفتح المجال للمناقشة وإبداء الرأي، بمعنى خلق جو تنافسي إيجابي للتميز والإبداع .

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات الإستبانة والوثائق والسجلات والملاحظة النتائج المتوصلة من الدراسة.

تم التوصل إلى النتائج في ضوء خصائص العينة وفي ضوء الفرضيات الثلاث، حيث تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية لذلك يمكن اثبات الفرضية الرئيسية التي مؤداها تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل.

تعقيب الدراسة : إختارنا هذه الدراسة كونها تعالج نفس المتغير المستقل ألا وهو القيم التنظيمية بحيث كانت الإستفادة منها من خلال الجوانب المنهجية و النظرية و كذلك من خلال إستعانة بإختيار أداة جمع البيانات وأيضاً من نتائجها في عملية التحليل .وعلاقتها بالدراسة تكمن في نقاط الإختلاف من حيث الهدف فكانت كالتالي :فالدراسة هذه هدفت إلى العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل بينما دراستنا تهدف إلى الكشف عن أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف . أما من حيث المجال فهناك إختلاف ويكمن في دراسة ميدانية كانت في شركة سوناطراك والعينة هي مجموعة من العمال في الشركة ،بينما الدراسة الحالية فميدان دراستها الجامعة والعينة هي موظفين إداريين بالجامعة .

الفصل الثاني

سوسيولوجية الأداء الوظيفي

تقديم

1 الإطار النظري للأداء

1- مفهوم الأداء

2- محددات الأداء وأبعاده

3- عناصر ومكونات الأداء الوظيفي

4- معايير الأداء الوظيفي

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

II. النظريات المفسرة للأداء وطرق تحسين الأداء

1- تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

2- نظريات المفسرة للأداء

3- أهمية وأهداف تقييم الأداء

4- طرق قياس الأداء

5- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

خاتمة

تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في حقل التسيير المؤسسات، حيث حظي بإهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ويعتبر أيضاً مؤشراً أساسياً على فعالية وإنضباط المستخدمين في المؤسسة ويتأثر الأداء بعدة عوامل وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

I. الإطار النظري للأداء:

1- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما . والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹. يعرف الأداء على حسب "A. Kherakhem" أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"².

وعرف أيضاً الأداء الوظيفي " بأنه نتيجة لثلاثة عوامل معا هي المهارة، الجهد، وطبيعة ظروف العمل . حيث تتضمن المهارات المعرفة والقدرات والكفاءات التي يجلبها الفرد للمنظمة، أما الجهد فيتضمن درجة الإندفاع لدى الموظف لإنجاز عمله . وطبيعة ظروف العمل وملائمتها لتسهيل وتحسين إنتاجية الفرد"³.

¹ عبد المللك مزهودة ، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد رقم ، 01، الجزائر،نوفمبر 2001،ص86.

² د.مصطفى يوسف ،إدارة الأداء ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن ،2018،ص16.

³ محمد نايف محمد العنزي، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي ،الهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة المال والاعمال ،الكويت ،2016/2017،ص21.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء لديه مفاهيم متعددة ومتنوعة لقياس كفاءة وفعالية الموظف داخل المؤسسة وذلك من خلال الإنضباط والجدية للأعمال التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة .

2- محددات الأداء و أبعاده:

أ/محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات وهي :

- 1- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.
- 2- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها .
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وإنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة¹.

المحددات الخارجية :

- 1- متطلبات العمل الوظيفية: وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2006، ص38.

2- البيئة التنظيمية (الموقف): وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة¹.

3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء، كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإخفاض الرواتب والحوافز وإختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها².

ب/ أبعاد الأداء: ويتمثل فيمايلي:

1- البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن تم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية³.

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص113.

² إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه، ص114.

³ مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص22.

التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).¹

3- عناصر ومكونات الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج، وذلك بما يتناسب والإمكانات المتاحة.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

- المثابرة والوتوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.²

- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية إستغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

- التكلفة: وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.³

¹ المرجع نفسه، ص22، 23.

² د مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، بسكرة، الجزائر، ص483.482.

³ د مريم أرفيس، المرجع نفسه، ص484.

4- معايير الأداء الوظيفي:

لقد حظيت معايير الأداء بأهمية بالغة منذ زمن بعيد بأفكار "تايلور" وركزت 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، وبالتالي يعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام التقييم وللمعايير صور مختلفة نذكر منها:

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

-معايير التكلفة: وهي بمثابة مقاييس مالية مثل: تكلفة التخزين، تكلفة النقل، تكلفة بيع السلع، تكلفة الإعلام والدعاية.

-معايير نوعية: هي معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب مثل: اللون درجة المقاومة والمتانة.¹

5-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي نذكر منها مايلي:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.²

2-عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلف في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة في القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز "دراسة حالة لشركة كوندور للأجهزة الإلكترونية منزلية" مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال، الجزائر، 2010، ص41.

² حمود العجاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص67.

الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة أيضا عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحصلون عليه، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما لتقييم الأداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير المنتج¹.

4- التسبب الإداري: إن التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب الإدارة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة².

5- الظروف المادية للعمل: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة النظافة، الحرارة، الوجبات الغذائية وغيرها، فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير على الأداء الوظيفي³.

6- العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة تضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف، نوعية المنتج شكله ومدى تناسب التغليف له، نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، ويعبر البعض الآخر عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعبر عن متغير موقفي هام في الأداء لأنه قد يوضع أفراد لهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام⁴.

¹ طاهر محمود كلابدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 398-400.

² محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2015، ص 282.

³ إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، مصر، 1997، ص 71.

⁴ دافيد ويتون، تيم كامبيرون، الإدارة والقيادة، العلاقات، التفاعل الإيجابي، تعريب محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية، 2001، ص 241.

1. نظريات المفصرة للأداء وطرق تحسين أداء

1- تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية إستعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الإقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والإهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن". مع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها وبيعها، ويتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية¹.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الإعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الإنتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والإلتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصا إستراتيجية التمايز)، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير وكذا في شروط النجاح في السوق ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة. ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين أي ما يعرف ب(Shareholder value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، الجزائر، 2009-2010، ص 221.

مصالح أطراف أخرى من (مساهمين ،موردين ،عمال ،المجتمع بصفة عامة ،..الخ) وهو ما يعرف ب (Stakholder value) ، كما يضاف إلى ماسبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء ،وهو إدارة الأداء ،أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة¹ .

2- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

1 النظريات الكلاسيكية :

1_1 نظرية الإدارة العلمية : لفديريك ونسلاو تايلور:

ولد فريدريك ونسلاو تايلور في أمريكا سنة 1856 م وتوفي سنة 1915 وكان يميل إلى دراسة القانون إلا أنه عمل مهندسا ثم كبير مهندسين في شركة صلب أمريكية بفلاديلفيا حيث ظهر ونمى كرهه الشديد للمشاكل وهدم الكفاءة أثناء العمل² .

وقد لاحظ تايلور أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ،وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج .وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق رفع الإنتاجية ،وعن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ،وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ،كما أكدت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل³ .

1_2 نظرية التكوين الإداري: هنري فايول (1841_1925)

يعتبر هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.

¹ الشيخ الداوي ،المرجع نفسه ، ص 222.

² علاء الدين عبد الغني محمود : إدارة المنظمات ،دار صفاء ،الأردن ،2011، صص 76،77.

³ إبراهيم محمد محاسنة، المرجع السابق ،ص76.

كما يؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل نتيجة عملية التفويض، وقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: أنشطة فنية - أنشطة تجارية - أنشطة أمنية - أنشطة محاسبة - أنشطة إدارية - أنشطة مالية .

كما صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وهي :

مبدأ تقسيم العمل والتخصص - مبدأ السلطة - مبدأ نظام الحوافز - مبدأ الإنضباط في العمل - مبدأ وحدة الهدف - مبدأ إخضاع المصلحة الذاتية للمصلحة العامة - مبدأ المركزية واللامركزية - مبدأ وحدة الأمر - مبدأ التوجيه المادي والاجتماعي - مبدأ العمل لتحقيق الاستقرار - مبدأ تشجيع المبادرة - مبدأ الإنصاف والعدل - مبدأ روح الفريق والعمل الجماعي - مبدأ وحدة المعنى.¹

3 النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر (1864-1920)

يعتبر ماكس فيبر الألماني الجنسية، رائد لهذه النظرية وكان هدفه من وصفها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل من المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية وقد مرت فترة كان للتطبيق السئ لمفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها. والنظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بيئة من هذه الإلتزامات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة من الأجهزة الحكومية.² وقد ركز ماكس فيبر على النظرية البيروقراطية بإعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة حيث يؤدي الأخذ بالنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل بسهولة وسرعة وعدم الإختلاف في كيفية أداء العمل الواحد نتيجة إختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة³ وتتلخص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في:

1 حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، مصر 72.

2 علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، ط4، الأردن، 2009، ص56.

3 علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص ص 88، 89.

- تقسيم الواضح للعمل: حيث يتم تقسيم الأعمال تبعاً لنشاطات والمهام كل عمل بشكل واضح ومحدد.
- القواعد والإجراءات: تكون مكتوبة وموثقة، حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلزم بها المديرين والأفراد العاملين في سلوكهم وقراراتهم .
- هرمية السلطة: تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومرتبة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤولية .
- العلاقات غير الشخصية: الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز .
- الإستحقاق على أساس المهنة حيث يتم إختيار وترقية العاملين مهنياً وفقاً لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل¹.

2 النظريات النيوكلاسيكية :

1-2 نظرية العلاقات الإنسانية: إيتون مايو (1927-1932)

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل إلتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري، ويعتبر إيتون مايو المؤسس لهذا الإتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع هاوثون من سنة 1927م إلى غاية 1932 م، والتي بينت أن تأثير العوامل السيكولوجية والإجتماعية على الطاقة الإنتاجية للعمال أقوى من تأثير العوامل المادية، وقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات.² ولقد كانت لنتائج تجارب مصانع هاوثون حصيلة مهمة تمثلت في تأكيد وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية، التي يؤدي إلى تأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم يكون لها إنعكاسات إيجابية على الأداء . كما ظهرت إهتمامات لاحقة بمفاهيم وإتجاهات جديدة في الإدارة منها:

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص65.

² خليل حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، دار الميسرة ط3، الأردن، 2007، ص ص 68، 69..

- مفهوم الرضا الذي يعكس درجة قناعة، ورضا العاملين عن عملهم .

- مفهوم العلاقات الشخصية التي تجري داخل المنظمة.

- مفهوم علاقات الجماعة التي تتشكل نتيجة العلاقة بين الأعضاء في جماعة العمل.

حيث إعتبرت الإدارة الفعالة هي تلك التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم وتتيح لهم الفرص وتبادل الرأي وإقامة الروابط والعلاقات مما شكل بداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل خاص سلوك جماعات العمل وأثرها على الأداء.¹

ومن المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية مايلي:

- الحوافز غير المادية تلعب دورا في الدافعية والروح المعنوية في زيادة الإنتاج.

- التركيز على تشجيع وتدريب الجماعات في موقع العمل، وتوفير القيادة الديمقراطية من أجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات .

- التركيز على إشباع الرغبات الإنسانية كأداة لتحسين الإنتاجية.

- التخصص الكامل هو الأساس لزيادة الإنتاجية.²

2-2 نظرية الحاجات : لإبراهام ماسلو

تعرف هذه النظرية بإسم "نظرية سلم الحاجات" عند عالم النفس إبراهيم ماسلو 1943م والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمسة مجموعات وتضل الحاجة الغير مشبعة هي المتحكمة في السلوك والتي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع سابق، ص 68، 69.

² فاضل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 114.

- حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى وتنقسم هذه الحاجات إلى خمسة¹ والتي تتمثل في :
- الحاجات الفسيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم.
 - الحاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية وتخفيف شعور الفرد بالقلق .
 - حاجات الإنتماء: تتضمن الصداقة، الإنتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد².
 - حاجات الإحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة والمركز الإجتماعي وإحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والإستقلالية.
 - حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته بإستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته³.

3 النظريات الحديثة:

3-1 النظرية اليابانية في الإدارة:

- قام وليام أوشي سنة 1943م بإجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية Z والتي تفترض بالإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي . ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أ، تتغلب على معظم مشكلاتهم . وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية الأداء . وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية:
- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
 - المنطق والمهارة في التعامل والعمل ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل .

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، ط2، الأردن، 2004، ص88.

² عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص277.

³ عادل ثابت، المرجع نفسه، ص278.

- الألفة والمودة السائدة في العلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون والإهتمام والدعم للآخرين. وفي حالة توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى الإلتزام الوظيفي والإنتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجية المؤسسة.¹

3-2 نظرية التبادل الاجتماعي :

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين عندما نشر رائد التبادل الاجتماعي "آج كيللي" و"جي تيبوت" كتابهما الموسوم علم النفس الاجتماعي للجماعات "عام 1959 م وعندما نشر العالم "جورج هومنز" كتابه الموسوم "السلوك الاجتماعي" وفي هذين الكتابين وضع رواد نظرية التبادل الاجتماعي والمبادئ الأساسية للتبادل والمنطلقات الفكرية التي تنطلق منها النظرية، وأن تفسيراتها للظواهر الاجتماعية تنطلق في تفسيراتها من منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء. وأن هذه النظرية قادرة على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات وتفسير الجوانب الإعتبارية والقيمة والإنسانية والأخلاقية للعلاقة التبادلية بين هؤلاء، فهي ترى بأن العلاقة بين الفرد والمنظمة لا يقوم على إعتبرات مادية فقط بل تقوم أيضا على إعتبرات أخلاقية ومعنوية وقيمة². وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تستند عليها وهي كما يلي :

- الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فئتين أو جماعتين.

- العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقه، بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الآخر هو الحقوق التي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات .

¹ إبراهيم محمد محاسنة، المرجع السابق، ص80.

² إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة الدراسة تحليله في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، ط2، الأردن، 2010، ص ص 185، 184.

- تتعمق العلاقات وتستمر وتزدهر إذا كان هناك ثمة موازنة بين الأخذ والعطاء أي بين الحقوق والواجبات المحاطة بالفرد والجماعة.
- الموازنة بين الواجبات والحقوق لا تحدد بالمجالات المادية بل تتحدد أيضا بالمجالات القيمية والمعنوية والروحية والإعتبارية¹.

3-2 نظرية العدالة :

نظرية العدالة وضعها آدمز عام 1963 م على إفتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة ،ويقيس العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والإحترام والتقدير والمشاركة ،موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة إستحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم².

3-أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم ،فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها ،فالمنظمة تكون أكثر إستقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ،ويمكن القول أن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا إنعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا³ . و ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية ،مرحلة الإستقرار ،مرحلة السمعة والفخر ،مرحلة التميز ،مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها. أهمية الأداء الوظيفي

¹ احسان محمد الحسن ،المرجع نفسه،ص186.

² إبراهيم محمد المحاسنة ،المرجع السابق ،ص79.

³ مريم إرفيس ،المرجع السابق ،ص 481.

لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹.

4- طرق قياس الأداء الوظيفي:

إن قياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومنها الترقية والتنقل وهي التي تكشف عن قدرات العاملين الذي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، ووضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته فضلاً عن تقويم المشرفين والمدبرين، وهو مايساعد على تحديد فعالية المدبرين في تنمية أعضاء فريق العمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، ومن ثم إجراء التعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على إقتراح المكافآت المالية التي تتناسب مع جهد العاملين وبعدها سوف تقوم المنظمة بوضع مقياس أو معيار مقبول في تقويم سياسات وتطبيقات العمل على الأفراد والحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة². وإقتراح إجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل المنظمة وخارجها، تم المعرفة الشخصية والإحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فينتج عنها المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين وإكتشاف الحاجة التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة ومن تم تزويد مقياس الأداء لمسؤولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية عن وضع العاملين الراهن³.

5- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف هذه إجراءات إلى إجراءات ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق لعملية الأداء بحد ذاتها.

إجراءات الذاتية: وتتمثل في

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة، الذي يشترط في المقوم أمن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي

¹ مريم إرفيس، المرجع نفسه، ص482.

² عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص37

³ عذارى سعود الهاجري، المرجع نفسه، ص38.

- التساهل والرفق: حيث عمل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر .
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحياة.
- النزعة المركزية: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأول لأداء الفرد دون النظر إلى تطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى الأداء فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغييرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل¹.
- التحضير الشخصي: وهو إنحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو صداقة أو الجنس أو المواطن .
- إجراءات الموضوعية: تتعلق بالعملية في حد ذاتها وتمثل فيما يلي:
 - عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
 - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
 - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
 - عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين².

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2013، ص31، 32.

² محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع نفسه، ص32.

خلاصة:

من خلال ماتطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن أداء له أهمية كبيرة حيث يعتبر من أهم المواضيع التي تطرح وتعالج من طرف المؤسسة وأيضا من جهة المسيرين والمدراء، إذ يعتبر العنصر البشري أحد الركائز المهمة في المؤسسة ويجب مراعاة هذا العنصر من خلال تطبيق الأساليب المعاملة والقيم التنظيمية داخل المؤسسة فكلما كان إهتمام بالعنصر البشري زاد الأداء الموظف وبالتالي أداء ومردودية المؤسسة و إنطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي تسعى المؤسسة بدورها بإجراء. تحسين في أداء موظفيها في كل مرة وذلك على حسب الظروف

الفصل الثالث

القيم التنظيمية أبعادها والعوامل المؤثرة فيها

تمهيد

أ. الإطار النظري للقيم التنظيمية

1- مفهوم القيم والقيم التنظيمية.

2- خصائص القيم التنظيمية.

3- شروط القيم التنظيمية.

4- مراحل تطور القيم التنظيمية.

5- التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية.

6- أثر القيم على الموظفين

أبعاد القيم التنظيمية والعوامل المؤثرة في تعزيزها

1- أبعاد القيم التنظيمية أ/ مفهوم قيم العلاقات الإنسانية

ب/ قيم العدالة التنظيمية.

2- أهمية القيم التنظيمية

3- مصادر القيم التنظيمية.

4- العوامل المؤثرة في تعزيزها

5- أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف

خاتمة

تمهيد:

إن فهم ودراسة القيم التنظيمية أمر ضروري لتحديد سلوك الموظف وتوجيهه داخل المؤسسة وذلك من خلال التعامل والتفاعل بين الموظفين، كما أنها تساهم أيضا في مردودية وأداء الموظف. هذه المكانة والأهمية جعلتنا ندرس القيم التنظيمية والتطرق إليها. وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية القيم التنظيمية ومراحل تطورها وأهم خصائصها وأبعادها ومبادئها .

1. الاطار النظري للقيم التنظيمية**1- ماهية القيم :****القيم values:**

لغة: "هي جمع لكلمة قيمة وتعني تحديد قيمة الشيء"¹.

اصطلاحا: يرى دوركايم القيم على "أنها إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسدهم الفردية"².

يرى تالكوت بارسونز القيم أنها "تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في الموقف، تحجج أحكام القبول والرفض وتنبع من التجربة الاجتماعية وتتوحد بها الشخصية، وهي عنصر مشترك في تكوين البناء الاجتماعي والشخصية الفردية، فهي من مكونات الموقف الاجتماعي، لأنها تتضمن نظام الجزاءات المرتبط بنظام الأدوار في البناء الاجتماعي، كما أنها تكون جزء من لب الشخصية الاجتماعية لأنها حصيلة أنتاج عملية التنشئة الاجتماعية، والقيم قد تكون واضحة تحدد السلوك تحديدا قاطعا، أو غامضة متشابهة تجعل الموقف ملتبسا مختلطا"³.

¹بحي محمود، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، ص199.

² ماجد الزبود، الشباب والقيم في عالم متغير، دارالشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص22.

³ مرعي توفيق وآخرون، الميسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1984، ص216-

أما موريس فيرى بأن القيم هي "التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة"¹.

"يعرف مولي Mouly: على أنها "تكوين إفتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار"²

عرف روكيتش Rokeach القيم بأنها "المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضيع، والمواقف.... الخ"³.

تعريف القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية في مفهومها وطبيعتها ووظيفتها عن سائر القيم الأخرى، فالقيم التنظيمية تتصف بإرتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثمة فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم وستتطرق على مختلف تعاريف وأراء الباحثين حول القيم التنظيمية .

يعرفها "فرانيسيس وودكوك" بأنها "الإعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديده الإختيار بين الصالح و السيء، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة"⁴.

ويشير "البدرى" على أن القيم التنظيمية تمثل الجانب غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الإلتزمات الأساسية للأفراد إتجاه منظماتهم"⁵

فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها "إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن

1 أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015، ص29.

2عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص218.

3 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص80.

4 فرانسيس وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1996، ص17.

5 البدرى عبد القادر، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 24، العدد02، ليبيا، 2002، ص388.

الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء، إحترام الآخرين... الخ¹.

عرفها أنز ENZ بأنها " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد مايجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والإختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المؤسسة"².

2- خصائص القيم التنظيمية :

من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص التي يمكن عرضها:

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

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

-معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.

-القيم ملزمة وآمرة لأنها تعاقب³.

-القيم التنظيمية تتصف بإرتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي.

-تحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم

القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على إختلاف وظائفهم ومستوياتهم ومهارتهم نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق مجال عمل القيم الأخرى كالدينية والإجتماعية والأخلاقية.

-القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة⁴.

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

2 عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص46.

3 محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص ص 108، 109.

4 عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، المرجع السابق، ص ص 45، 46.

- 3- شروط القيم التنظيمية:** إن تحقيق القيم التنظيمية يتطلب جملة من الشروط وتتمثل فيما يلي:
- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والإلتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.
 - أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
 - أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى الواقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى الواقع هي قيم مثالية.
 - أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة¹.

4- مراحل تطور القيم التنظيمية :

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ القدم بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، حيث وضع كلا من "ديف فرانسيس" و "مايك وودوكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر الإداري كالتالي :

المرحلة الأولى : وهي المرحلة الأولى من القيم التي ساد التفكير الإداري فيها، أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيهها بالآلة ،حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس فيبر). وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل وتدريب العاملين وإعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني².

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والإتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء. ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين إتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ،وقد أدرك المديرين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة

¹ بدران دليلة وبرويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 6، 2021، ص352

² أحمد الخطيب ورداح الخطيب ، إدارة الموارد البشرية (تطبيقات تربوية) ط2، عالم الكتاب الحديث ،الأردن ،ص 87.

تتم بالمورد البشري، وتتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن إجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول وإتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني وأكدت أيضا على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية والروح المعنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي¹.

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة وقد جاءت هذه المرحلة إستجابة لظهور النقابات والإتجاهات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة في المؤسسات الناتجة عن الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات، فكان لابد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب التعنت والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها، فظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئات الأعمال وقيم الإستثمار وكذلك قيم الإبداع والإبتكار .

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث عرفت إنتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية دوجلاس ماغريغور Macgregor Douglas 1906-1964 والتي أكدت ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته X و Y، حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يجب العمل ويجفزماديا، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يجب العمل، وهو جدير بالثقة².

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف" فوفقا لها ينبغي الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وتؤكد على أن الدافعية تعتمد على "loke" النظرية باسم (أدوين لوك 1968) أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل وتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي :



¹ أحمد الخطيب وراح الخطيب، المرجع السابق، ص88.

² شطي أمينة، القيم التنظيمية: مقارنة نظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10 العدد 02، 2022، ص98.

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا psychological Contract) بجانب العقد المكتوب من الجانبين له أثر في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات. فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل.¹

المرحلة السادسة: أبرز روادها (هيرزبيرغ Herzberg) الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، وبدأ في هذه المرحلة الإهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبي وصار بالإمكان تطبيقا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي. وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والإتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا مايساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة.²

المرحلة السابعة: هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح. وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها وإستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الإبتكار والإبداع.³

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص66.

² أحمد الخطيب ورداح الخطيب، المرجع السابق، ص91.

³ عجال مسعودة، المرجع السابق، ص41.

الجدول رقم 02: يوضح تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة:

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

المصدر: ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995، ص 27)

5_ التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:

إن للفرد والتنظيم أبعادا قيمية متوازنة فكما للفرد قيما غائية ووسائلية ،فكذلك يكون للتنظيم ، ودراسة القيم تسهل عملية التفاعل أو التوافق التي تحدث بين الفرد والتنظيم فعند إلتقائهما ،فإن كلا منهما يؤثر في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعايره ،أو من خلال شخصانية التنظيم ونقصد بها محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه ويطلق على هذه العملية بعملية الإلتحام والتي تعمل على الربط بين القيمتين وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى بالعقد النفسي (Phechological contract) حيث ينشئ الطرفان (الفرد والتنظيم) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما ، وهناك تصور نظري للعلاقة التوافقية بين الفرد والمنظمة مفادها أن المنظمة إذا إستطاعت أن توظف أفراد تتوافق حاجاتهم وحاجاتها وكذلك قيمهم مع قيمها أو توقعاتها فإن هذا يؤدي إلى نتائج إيجابية كثيرة أولها:

- تخفيض الصراع كما هو موجود من تطابق بين الأهداف فكلما إزداد التفاعل بين القيم إزداد رضا الأفراد وإزادات دوافعهم وإلتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة ،وإذا كان العكس فهذا ينتج عنه سلوك سلبي ونتائج غير مرضية¹.

6- أثر القيم التنظيم على الموظفين:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المسؤولين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات،لدى يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة . ومن الأمور الحيوية أن يدرك المسؤولون القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين ،فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها على أن المسؤولين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها ،حيث يرى سوميرس somers" بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة ،وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الإلتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين².

11. أبعاد القيم التنظيمية والعوامل المؤثرة في تعزيزها

1- مفهوم القيم العلاقات الإنسانية :وهي تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والإحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الإلتزام لأهداف العمل وأدائه على مستوى من الكفاءة والفاعلية ،وتحقيق لهم درجة من الرضا والإلتزام والألفة بين الأفراد.³

¹ محمود سلمان العميان ،المرجع السابق ،ص 114.

² شطي أمينة، المرجع السابق ،ص 103.

³ شهاب محمد علي ،العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر،2004،ص10.

وتعرف أيضا "بأنها أحد العوامل المهمة للإدارة الناجحة فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم وتدفعهم إلى الشعور بالإنتماء للمنظمة.¹

ويمكن القول كذلك "أن العلاقات الإنسانية هي مجموعة التفاعلات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تهدف إلى إيجاد جو من الفهم المتبادل والإحترام والثقة أيضا.²

أ-1 الأهداف والخصائص للعلاقات الإنسانية:

أ/الأهداف: وتتمثل فيما يلي :

- تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة.
- تحفيز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.
- مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقا لتسلسل أهمية تلك الفرد في المواقف المختلفة.
- إقامة علاقات منسجمة بين العاملين وبعضهم البعض وبين الإدارة.
- تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد على تحقيق الإنتاجية المطلوبة حسب المستويات المقررة وتطويرها وتحسينها باستمرار.³

ب-2 خصائص: من أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الإتصال المفتوحة من المؤسسة على البيئة الخارجية، والإتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المنظمة ومن ثمة يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين فيها.

¹ شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص23.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1992، ص13.

³ صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر 1996، ص 22،

إن هناك خمس خصائص للعلاقات الإنسانية منها:

- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات إجتماعية معقدة تمتلك إحساسا وشعورا ورغبة وخوفا ويرغبون في العمل نتيجة لحاجات ذاتية، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين في تكوين خبرات جديدة، بالإضافة إلى البواعث الإقتصادية .

- أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

- أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير، وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة. ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية

- إن التنظيم الفعال يجب أن يقيم "مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة" ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط بعضها البعض بإنجاز العمل وعملية الإتصال هذه ويجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.

وتزيد "مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة: الدافعية لدى الأفراد لأن الفرد يمتلك شعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام وليس مجرد متلقي للمعلومات والتعديلات وأخيرا يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.¹

ب- 2 مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية:

يتطلب تكوين العلاقات بين الأفراد وجودا وإيمانا فعليا ونية صادقة بفاعلية هذه العلاقات، وقيامها على مبادئ إنسانية تعلى من قيمة الفرد وتساعد على التكيف بإيجابية مع الآخرين، كما تؤكد أيضا على قيمة العمل الجماعي من خلال التعاون والمشاركة، لذا يجب أن تقوم هذه العلاقات على أسس ومبادئ واضحة، ومن أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

¹ لنصاري مريم ، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أخاموك تامنغست ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، أدرار 2012/2013، ص47.

-إيماننا كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوافر في بقية الأفراد.

-العلاقات الإنسانية السليمة هي نتاج إستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.

-مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع الأهداف والتعرف على الفرص المتاحة وإقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.

-الرغبة الأكيدة لكل فرد في المجموعة أن يسود الإنسجام والتعاون وروح الفريق ونبد الأناية والمحسوبية.

-التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعية للعمل.

-يعتبر الإتصال الجهاز العصبي للمنظمة أو المؤسسة، و عدم وجوده يسبب خلل في تحقيق أهدافها.

-الثقة بالنفس وبالآخرين بحيث لا تصل هذه الثقة إلى الغرور أو التكبر كما يجب أن يثق أيضا في قدرات الآخرين ويعلى من شأنها في إنجاز العمل.

-تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتدير المواقف الفعلية التي تخدم هذا الإنجاز¹.

2- قيم العدالة التنظيمية: هي إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص المنح والمكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا، أي أن العدالة التنظيمية هي مدى إدراك العامل لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة².

¹ رانيا عبد العزيز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 128، 129.

² سارو زويتي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 43 جوان 2015، الجزائر، 2015، ص 384.

ويرى (Nadiri And Tanava) بأن العدالة التنظيمية "هي شعور العاملين بالإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة"، أما الفهداوي والقطاونة فيعرفان العدالة التنظيمية على أنها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة"¹.

أبعاد العدالة التنظيمية: هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي :

العدالة التوزيعية: يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات .

العدالة الإجرائية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية، بمعنى مدى شعور الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية .

العدالة التعاملية: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة، التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للأجراءات والأساليب التي يتم إستخدامها في التعامل مع العامل².

أ/ - أهمية العدالة التنظيمية: تكمن أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي :

- توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

¹ أمينة كرسنة، جلال الدين بوعيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطن التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2021، ص 134.

² فؤاد نعم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية الإستشفائية بالإدرسية "الجلفة"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 7.

-تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار وتعتبرالعدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والإلتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة وكيفية حل المشكلات المترتبة.

-تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى السلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وغيرها.

-تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة،وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والإجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية .

-تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

-تبرز منظومة القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة¹.

ب/-مبادئ العدالة التنظيمية:

يرى (Hoy and Tarter) أن العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ هي :

أ- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة .

ب- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق .

ت- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ².

¹ عمر محمد دره، المرجع السابق، ص56

² ،أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، ص 135 .

2- أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية أساساً في فهم سلوك وإتجاهات الأفراد وفي التحفيز والتأثير على تصوراتهم، وإنما تعمل على تقديم تفسيرات بما هو صواب أو خطأ والتفضيل لبعض السلوكيات أو النتائج مقارنة مع الآخرين، وأيضاً تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي¹.

- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لعمالهم وإتخاذهم لقراراتهم، وعلاقتهم بمرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

- للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرين ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم².

3- مصادر القيم التنظيمية :

هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية نوجزها كالآتي :

1- التعاليم الدينية:

يعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد والمنظمات قيمهم، على سبيل المثال القيم التي تحت على العمل في الدين الإسلامي، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا

¹ نسرين جاسم محمد، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 103، المجلد 24، بغداد، العراق، 2018، ص 171.

² عبدالله عقلة مجلي الخزاعلة، المرجع السابق، ص 47، 48.

عمل أحدكم عملا أن يتقنه"¹. وكذلك حث الرسول الكريم بقوله صلى الله عليه وسلم على عدم الغش بقوله "من غشنا فليس منا"² وقال الله تعالى في العمل "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"³.

2-المصدر الاجتماعي :

إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن قيمة تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر، فالمجتمع الغربي يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية⁴.

-الخبرة التراكمية: تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.⁵

4-جماعة العمل : بالرغم من وجود علاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، والفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله إعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي يؤمن

¹ حديث صحيح أخرجه ابو يعلى والطبراني وصححه الألباني.

² حديث صحيح رواه مسلم.

³ سورة التوبة، الآية 159، ص 203.

⁴ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 159-160.

⁵ عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على عمال المنفذين بمركب المارف، رسالة ماجستير علم النفس والسلوك التنظيمي، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر 2008، ص

بها جماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد¹.

4-العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية :

كما تمتاز القيم بالتغير والإكتساب فلها القابلية على التطوير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والإستراتيجية والتركيب التنظيمي، بل وحتى في نظم عملها وأهدافها لدى وضعت خطوات عدة يمكن أن تعزز بها القيم ومن بين هذه الخطوات ما يلي :

- 1- الهيكل التنظيمي: عن طريق الهيكل التنظيمي تحدد مسؤوليات ومهام وظائف ملائمة لتنفيذ القيم المراد نشرها داخل المنظمة.
- 2- نظم العمل: تصميم نظام الإنجاز (كيفية أداء الأعمال) ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكات الصحيحة .
- 3- التعيين: تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات الشخصية ضرورية لتنفيذ القيم المراد نشرها داخل المنظمة.
- 4- التدريب: تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم التنظيمية ويعززونها بالمهارات الإضافية.
- 5- التكامل: تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فعالة في إستبعاد الفروق في تخطيط وتنفيذ الأنشطة.
- 6- الإتصالات: يتم عن طريقه تثقيف العمال بأن هناك قيم جديدة قد أعدت داخل المنظمة ولا بد من الإلتزام والتقييد بها.²

¹ ،العميان محمود ،المرجع السابق ، ص36

² رابح كعباش ،رمة طبايع ،القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري ،الباحث الإجتماعي -العدد 13،جامعة قسنطينة 2، الجزائر،2017،ص 477.

5-أثرالقيم التنظيمية على أداء الموظف: وتتمثل آثار القيم التنظيمية على أداء الموظف فيمايلي:

- زيادة الكفاءة والفعالية في العمل ورفع معدلات الرضا والأداء.
- أداء العامل لسلوكيات وأدوار تتعدى ماهو مسجل ضمن الواجبات والأدوار التي كان يجب عليه القيام بها، وهذا دون أن ينتظر عليها مقابل .
- إزدياد التعاون بين الجماعات.
- تحقيق التكامل والإنسجام بين أهداف و معايير كل من الفرد والجماعة والمؤسسة.
- إزدياد فعالية جماعة العمل والمؤسسات.
- تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، كما يساهم في المحافظة على الأدوات والمعدات .
- زوال مظاهر الصراع بين الأفراد والجماعات.¹

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد ان للقيم التنظيمية دور هام في أداء الموظف في تحسين أدائه أو العكس كما تؤثر أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة. لهذا على المؤسسة والمسؤولين دراسة إستراتيجية تطبيق القيم التنظيمية داخل العمل مع مراعاة القيم الموظف والمحيط الذي أتى به.

¹ خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، الجزائر، 2015، ص214-215.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد

I. محددات منهجية الميدانية

1- منهج الدراسة

2- تقنيات الدراسة

3- مجالات الدراسة

4- الدراسة الإستطلاعية

5- عينة الدراسة

II. تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة الميدانية

1- البيانات الشخصية

2- تحليل وتفسير البيانات الفرضية الأولى

3- تحليل وتفسير البيانات الفرضية الثانية

4- إستنتاج العام

1. - المحددات المنهجية الميدانية :

1- **منهج الدراسة:** إن كل باحث عندما يقوم بدراسة ما يستلزم إستخدام وتوظيف منهج معين وتختلف المناهج من دراسة إلى أخرى وهذا على حسب طبيعة الموضوع الدراسة.

إن أساس أي دراسة هو الإفتراضات التي ينطلق منها الباحث ولكي يتحقق من فرضياته لابد من إتباعه لمنهج معين يتناسب مع الإشكالية المطروحة في الدراسة، ويعرف المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ،إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين ، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"¹ .

ويعرف أيضا " هو تلك المجموعة المنظمة من المبادئ العامة التي يعتمد عليها الباحث في دراسة مشكل ما أو ظاهرة علمية ما ، بحيث يضع له المعالم الطريق الصحيح الذي يجب إتباعه حتى يعطي البحث الأهمية اللائقة به ، ويعين الآخرين في قدرة الإطلاع عليه"². وعلى حسب طبيعة موضوع دارستنا فقد تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم معه وذلك من خلال الوصف وتشخيص الظاهرة المدروسة وهي أثر القيم التنظيمية على أداء الموظف وبإستعمال أدوات وتقنيات البحث التي تساعدنا على جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة من أفراد العينة .

تعريف المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يقوم بالتعرف على العلاقات المتداخلة في حدود الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها ، كما يقوم أيضا بوصفها وصفا دقيقا كميًا وكيفيًا³. كما يعرف أيضا أنه " هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، ومحاولة الوقوف على أدق جزئياتها وتفصيلها ، والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميًا تعبيرا كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وتعبيرا كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر"⁴.

¹ عبد العزيز بن عبد الرحمن بن علي الربيعة، البحث العلمي : حقيقة ومصادره ومادته ومنهجه وكتابته وطابعته ومناقشته ، ط6، ج1، الرياض، السعودية ، 2012، ص174.

² حسين أحمد رشوان ، ميادين علم الاجتماع ومنهج البحث العلمي ، ط8، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص121.

³ إحسان محمد حسن ، مناهج البحث الاجتماعي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص20.

⁴ أحمد عياد ، مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص61.

- تقنيات جمع البيانات:

لقد تم استخدام أدوات منهجية التي تتناسب مع موضوع البحث بحيث تم الإعتماد على الإستمارة كتنقية أساسية والملاحظة كأداة مساعدة لجمع المعلومات وكشف عن الظاهرة المدروسة. وتعرف الإستمارة على أنها "إحدى الطرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على إستمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد"¹.

وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية². كما يعرفها سعيد سبعون أنها "هي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات"³. وقد تضمنت الإستمارة التي وزعتها على المبحوثين 40 سؤالاً موزعة على أربعة محاور أساسية:

1- بيانات الشخصية وتتضمن أهم خصائص ومميزات العينة "السن الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل..."

2- قيم العلاقات الإنسانية: و الذي إحتوى على عدة أسئلة مفتوحة ومغلقة

3- قيم العدالة: و الذي إحتوى على أسئلة مفتوحة ومغلقة

4- الانضباط والجدية: والذي تضمن عدة أسئلة منها المفتوحة والمغلقة.

وقد إستعنا بأداة الملاحظة كتدعيم لأداة أساسية الإستمارة في دراستنا إذ تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الناس وتلبية إحتياجاته⁴. حيث إستفدنا منها في

¹ معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص242.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006، ص304.

³ سعيد سبعون، الدليل المنهجي- في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع - دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2012، ص155.

⁴ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص112.

ملاحظة بعض أفعال وتصرفات الموظفين وتفاعلهم مع مسؤوليهم ومع زملائهم داخل المؤسسة والتي ساعدت بدورها في جمع أكبر قدر من المعلومات وفي تحديد بعض مؤشرات الدراسة وذلك عن طريق الملاحظة بالمشاركة خلال ساعات العمل اليومية. وقد إستعملنا بذلك أسئلة شبكة الملاحظة: ماذا لاحظت؟ كيف لاحظت وأين لاحظت؟ ومتى لاحظت؟ .

التحليل الإحصائي: وقد إعتدنا في تحليلنا للبيانات والمعطيات على برنامج ونظام spss لضبط الإحصائيات والنسب.

مجالات الدراسة: شملت مجال الدراسة الزمني والمكاني والبشري

أ- المجال الزمني: أجريت الدراسة النظرية بداية من شهر فيفري كإختيار للموضوع وتحديد إشكاليته وفروضه أما الدراسة الميدانية فكانت خلال الفترة ما بين شهر مارس وأفريل من السنة الحالية 2024/2023.

ب-المجال المكاني : أجريت الدراسة على الموظفين في القطب الجامعي 03 بجامعة غرداية

وتشمل الدراسة 4 كليات وهي :

كلية العلوم الطبيعية والحياة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

كلية الآداب واللغات

ج-المجال البشري: يمثل مجتمع البحث جميع الموظفين الإداريين في الكليات 4 السابقة الذكر.

مجتمع البحث: عند إجراء أي البحث لابد من الباحث اختيار عينة من أفراد المجتمع الدراسة

"الذي يعتبر مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر

الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"¹.ومنه يقوم الباحث بإختيار العينة التي تناسب

الموضوع بحثه باعتبار أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين وهي مجموعة من العمليات

تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة.²

¹موريس أنجرس، المرجع السابق، ص298.

² المرجع نفسه، ص310.

ويتكون مجتمع البحث من 125 موظف موزعة على النحو الآتي:

المجموع	ذكور	إناث	الكليات
40	19	21	كلية العلوم الطبيعية والحياة
33	19	14	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
26	17	9	كلية الحقوق والعلوم السياسية
26	10	16	كلية الآداب واللغات
125	65	60	المجموع

وتعرف العينة أنها "ذلك الجزء من المجتمع البحث التي يجري إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"¹. وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة². وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 80 موظف حيث تم إختيار عينة الدراسة بنسبة 64% موزعة على أربع كليات: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية الآداب واللغات

كيفية إختيار العينة :

$$100 \longleftarrow 125.$$

$$س \longleftarrow 64\%$$

$$64 \times 125$$

$$80 = \frac{\quad}{100} = \text{منه س}$$

100

¹ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 139.

² عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 136.

الدراسة الإستطلاعية:

بعد اختياري للموضوع الدراسة وموافقة الإدارة عليه اتجهت مباشرة إلى الميدان الدراسة لتقصي على الظاهرة بحكم أنني أشتغل في الجامعة قمت بدورة إستطلاعية في الكليات السالفة الذكر وسجلت بعض الملاحظات التي شهدت في الميدان بالخصوص الظاهرة المدروسة تم عرضتها على الاستاذة المشرفة وتناقشنا فيها لضبط الموضوع، وعندما ضبطت الموضوع بدأت بالقراءات الإستكشافية حول الموضوع كي تساعدني في فهم الموضوع والتعمق والتوسع فيه من خلال المفاهيم الدراسة والطريقة التي أتجه فيه وتحديد مسار دراستي، بعدها نزلت إلى الميدان مرة أخرى لاحظت بعض القيم المهمة في الإدارة استوقفتني وأردت أن أدرسها من حيث تأثيرها على الموظف من جانب أداء والمردودية والذي استوقفتني أيضا في دراستي أن المتغير التابع الأداء بأنه يقاس من خلال إنضباط الموظف وجديته في العمل و سجلتها والتقيت مع المشرفة وشرحت لها ما أريد أن أدرس في موضوعي تناقشنا فيه تم استخلصنا بأبعاد الموضوع. تم تأتي مرحلة جمع المعلومات والمصادر خاصة بالموضوع وإلمام بكل ما يتعلق بالموضوع الدراسة من الجانب النظري وبناء خطة البحث وتحديد مسار البحث. أما الجانب الميداني فقد كنت دائما على اضطلاع وملاحظة عن كل سلوكيات والعلاقات التي يفعلها الموظف أثناء عمله وكل ما يؤثر في أدائه من خلال تواصله مع المسؤولين والزملاء وردة فعله في العمل كيف تكون وأسجل، كل هذا ساعدني في بناء مؤشرات الدراسة وبعدها صممت التحليل المفاهيمي يشمل الأبعاد والمؤشرات. تم تأتي مرحلة بناء إستمارة قمت بطرح بعض الأسئلة على أفراد العينة في العمل بخصوص الموضوع مما ساعدني في بناء الاستمارة أولية تم توزيعها على 10 موظفين كإستمارة أولية تم بنيت إستمارة وعرضتها على أستاذة وقامت بتصحيحها كل مرة حتى أخذت شكلها النهائي وقمت بتوزيعها على عينة بحثي والمتمثلة 80 موظف بالقطب الجامعي 03.

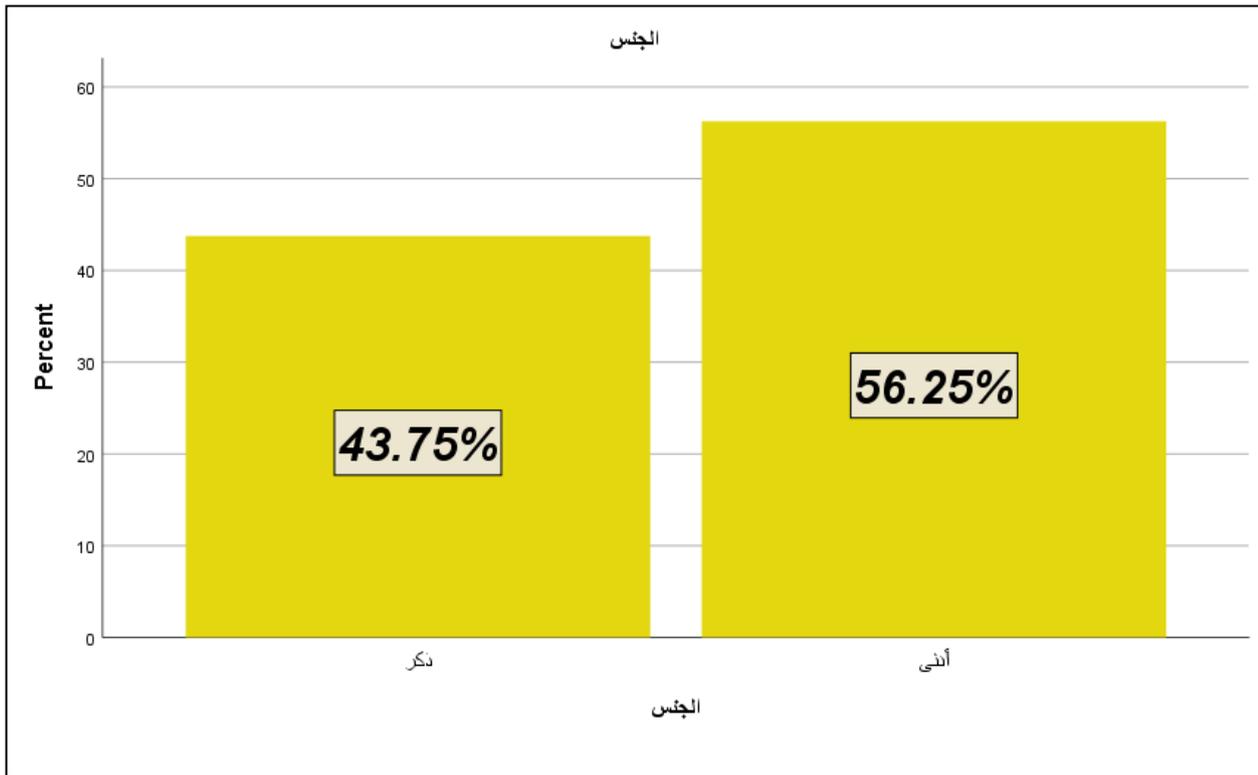
- تحليل نتائج الدراسة

مميزات العينة :

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
43.75%	35	ذكر
56.25%	45	أنثى
100%	80	المجموع

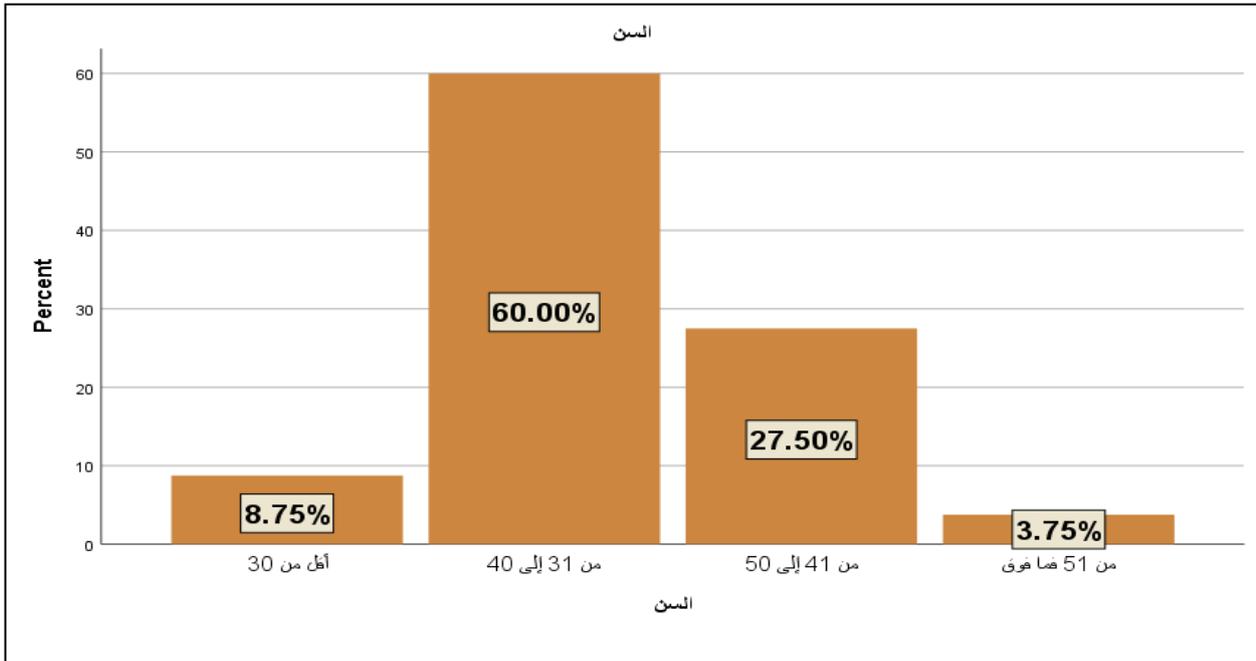
الشكل رقم 01 : الشكل البياني يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس



يتبين لنا من خلال نتائج ومعطيات الجدول أن تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس (ذكر- أنثى). أن نسبة 56.25% ذهبت لصالح جنس الأنثى ، في حين أن نسبة 43.75% ذهبت لصالح جنس الذكور، وهذا يعبر أن أفراد العينة أغلبها إناث والنتائج المتحصلة عليها من الدراسة تخدم جنس الأنثى في القطب الجامعي رقم 3 .

الجدول رقم (05): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن

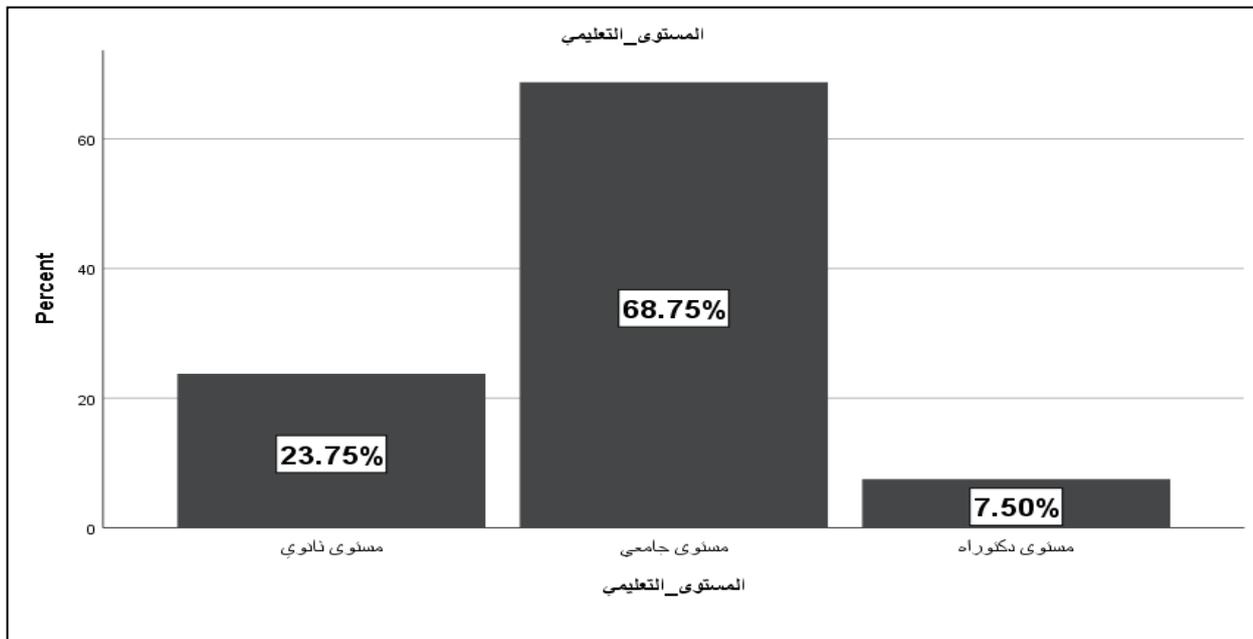
النسب المئوية	التكرارات	السن
08.75%	07	أقل من 30 سنة
60.00%	48	من 31 إلى 40 سنة
27.50%	22	من 41 إلى 50 سنة
03.75%	03	من 51 فما فوق
100%	80	المجموع



يشير الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة ، حيث تمثل هذه الفئة 60% من إجمالي العينة، في حين أن الفئة العمرية الثانية هي من 41 إلى 50 سنة ، بنسبة 27.5% ، وأيضا نسبة الفئة العمرية الثالثة أقل من 30 سنة قليلة حيث تمثل 8.75% فقط من العينة ، في حين إقتصرت فئة كبار السن (51 سنة فما فوق) بنسبة 3.75% فقط، في القطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية .

الجدول رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى التعليمي

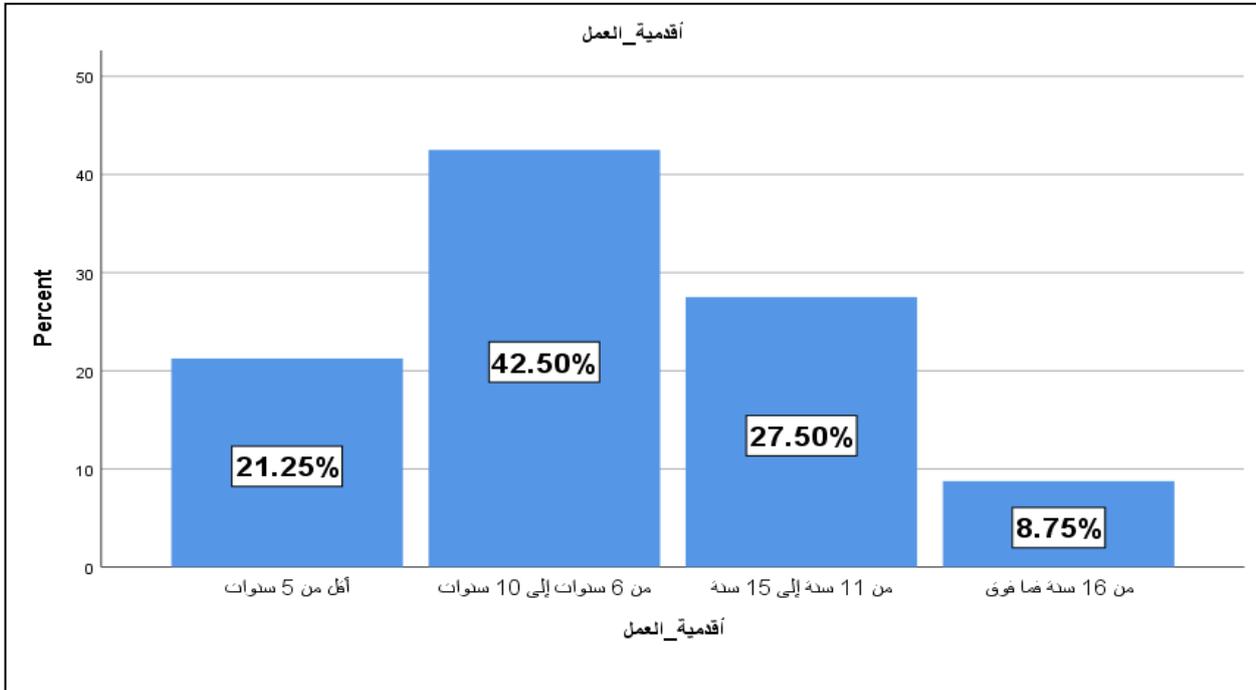
النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
23.75%	19	مستوى ثانوي
68.75%	55	مستوى جامعي
7.50%	06	مستوى دكتوراه
100%	80	المجموع



يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة حاصلون على مستوى تعليم جامعي ، حيث تمثل هذه الفئة 68.75% من إجمالي العينة. في حين أن الفئة التعليمية الثانية هي مستوى الثانوي بنسبة 23.75%، يليها نسبة الحاصلين على الدكتوراه من 7.5% فقط من العينة. وهذا يفسر مناصب الإدارية التي تفتح في الجامعة وإحتياجات المؤسسة لها وكذلك إلى سياسة التوظيف الجديدة والمبنية على أساس الشهادة الجامعية. وأغلب الإداريين لهم مستوى جامعي ، فالشهادة الجامعية في الوقت الحاضر لها وزن كبير في تولي المناصب العليا في الجامعة

الجدول رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) أقدمية العمل

النسب المئوية	التكرارات	أقدمية العمل
21.25%	17	أقل من 5 سنوات
42.50%	34	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
27.50%	22	من 11 إلى 15 سنة
8.75%	07	من 16 سنة فما فوق
100%	80	المجموع

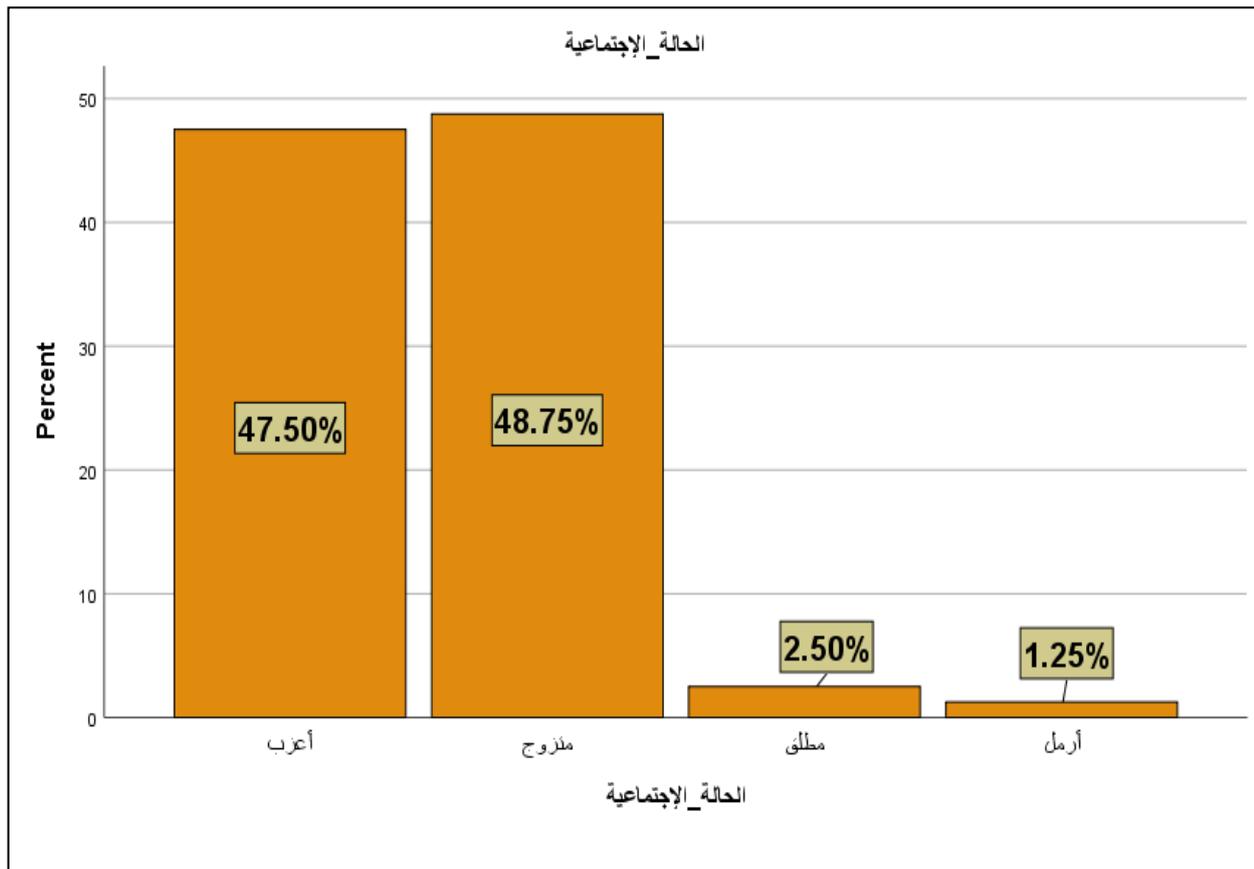


من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 6 و 15 سنة ، حيث تمثل الفئتين (من 6 إلى 10 سنوات) و (من 11 إلى 15 سنة) نسبة 70% من إجمالي العينة ، في حين أن الفئة التي تليها هي أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات ، بنسبة 21.25% ، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة الكبيرة (16 سنة فما فوق) قليلة ، حيث تمثل 8.75% فقط من العينة. وهذا راجع إلى أول توظيف بالجامعة عندما أفتتحت مند 2004 كملحق وركزتم الجامعة

وهذا يدل أن الخبرة المهنية لها دلالة في معرفة الموظفين على قيم المؤسسة وكيف يتعاملون بها بحيث تكون لهم دراية على القيم الموجودة في الجامعة مكان العمل .

الجدول رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكررات	النسب المئوية
أعرب	38	47.50%
متزوج	49	48.45%
مطلق	07	02.50%
أرمل	06	01.25%
المجموع	80	100%



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة العزاب والمتزوجون : حيث تمثل هاتين الفئتين معاً نسبة 96.3% من إجمالي العينة، مع تقارب كبير بينهما (47.5% عزاب و 48.75% متزوجون)، في حين أن نسبة المطلقين والأرامل قليلة جداً، حيث تمثل هاتين الفئتين معاً نسبة 3.7% فقط من العينة.

عرض وتحليل بيانات الفرضيات

تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين طبيعة علاقة بين الموظف بإلتزامه بقوانين ولوائح داخل الإدارة و مع طبيعة العلاقة التي تجمعها مع مسؤوله

المجموع ك/ %		غير ملتزم		ملتزم		الإلتزام بقوانين ولوائح داخل العمل طبيعة العلاقة التي تجمع الموظف بالمسؤول في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	24	41.70	10	58.30	14	رسمية
100	38	28.90	11	71.10	27	غير رسمية
100	18	55.60	10	44.40	08	رسمية وغير رسمية
100	80	38.80	31	61.30	49	المجموع

من معطيات الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة تقدر 61.30% من المبحوثين صرحوا أن لديهم إلتزام بقوانين ولوائح داخل العمل تدعمها نسبة 71.10% من المبحوثين صرحوا أن طبيعة العلاقة التي تجمع مع المسؤول هي علاقة غير رسمية

تقابلها نسبة 38.80% من المبحوثين لا يلتزمون بقوانين ولوائح داخل العمل تدعمها نسبة 55.60% من المبحوثين طبيعة علاقتهم مع المسؤول رسمية وغير رسمية

من خلال النتائج الإحصائية نلاحظ أن قيم علاقات العمل داخل المؤسسة تؤثر على إلتزام الموظف بقوانين ولوائح داخل العمل، بحيث نرى أنه كلما كان هناك تقارب ومشاكة الموظف مع مسؤوله أمور

شخصية (غير رسمي) وفي تطلعاته ومشاكله كلما كان الموظف يقوم بأدائه بشكل كبير. وهذا مانصت عليه نظرية العلاقات الإنسانية في إهتمامها للعنصر البشري والتنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم. وهنا تظهر قيم المؤسسة في علاقات العمل في مراعاة الجانب الإنساني وتفاعل المسؤول مع الموظف ونستنتج أن تأثير العلاقات في العمل تؤثر على إنضباط، وإتزام الموظف في عمله .

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة التي تسود بين الموظفين في وسط العمل و بإستعداده للعمل

لساعات إضافية

المجموع ك/%		لا		نعم		إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية العلاقة التي تسود الموظف في وسط العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	40.00	06	60.00	09	سيئة
100	31	45.20	14	54.80	17	حسنة
100	34	35.30	12	64.70	22	جيدة
100	80	40.00	32	60.00	48	المجموع

إنطلاقاً من معطيات الجدول وحسب الإتجاه العام السائد يتبين لنا أن نسبة هي 60% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم مستعدين للعمل لساعات إضافية تدعمها نسبة 64.70% من المبحوثين لديهم علاقة جيدة في وسط العمل

بالمقابل نجد نسبة 40% من المبحوثين ليس لهم إستعداد للعمل لساعات إضافية تدعمها نسبة 45.20% من المبحوثين لديهم علاقة حسنة في وسط العمل

من خلال النتائج نلاحظ أن علاقة السائدة بين الموظفين هي علاقة جيدة في المؤسسة إن دل إنما يدل على حرص المؤسسة في محافظة على أهدافها وأهداف المورد البشري في أدائه للعمل بحيث أن الموظف يعمل في دوامه الرسمي بشكل جيد بلون نزاعات وخلافات وينجز عمله في وقته مما أدى إلى قدرة في زيادة الساعات إضافية، حيث إعتبرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإدارة الفعالة هي تلك التي تتفهم

علاقات الأفراد فيما بينهم وتتيح لهم الفرص لتبادل وإنشاء علاقات سليمة وجيدة . وهذا ما يؤثر على سلوك الموظف وسلوك الجماعات العمل في العمل .

الجدول رقم 11: يوضح علاقة بين طبيعة الإتصال وبين تطبيق تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها

المجموع ك/ %		لا تطبق		تطبق		تطبيق تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها
						طبيعة الإتصال مع المسؤول أثناء تأدية المهام
%	ك	%	ك	%	ك	
100	38	47.40	18	52.60	20	سيئة
100	28	42.90	12	57.10	16	حسنة
100	14	28.60	04	71.40	10	جيدة
100	80	47.50	34	52.50	46	المجموع

إنطلاقاً من نتائج الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 52.50% من المبحوثين صرحوا أنهم يطبقوا تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 71.40% من المبحوثين طبيعة إتصال مع المسؤول أثناء تأدية المهام جيدة تم تليه نجد أن نسبة 47.50% من المبحوثين لا يطبقوا تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 47.40% من المبحوثين طبيعة إتصال مع المسؤول أثناء تأدية المهام سيئة

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن علاقة بين طبيعة إتصال مع المسؤول أثناء المهام وبين تطبيق قرارات لها تأثير فهذا إن دل فإنما يدل على أهمية إتصال في الإدارة و مع مسؤول ليسهل على الموظف تأدية مهامه ، لأن محور العملية الإدارية تكمن في عملية الإتصال خاصة مع إستقلالية الكليات نجد أن المسؤول قريب من الموظف . لهذا فإن قيمة الإتصال تعتبر ركيزة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة و تعتبر أحد قيمها التنظيمية والتي تؤثر على السلوك الإنساني .

الجدول رقم 12 : يوضح علاقة بين وجود صعوبة في الإتصال والمعاملة مع المسؤول والزملاء بالالتزام

الإحترام أوقات العمل الدخول والخروج

المجموع ك/%		لا تحافظ		تحافظ		المحافظة على إحترام أوقات العمل دخول وخروج وجود صعوبة في الإتصال والمعاملة مع المسؤول والزملاء
		%	ك	%	ك	
%	ك	%	ك	%	ك	لا
100	50	36.00	18	64.00	32	لا
100	30	43.30	13	56.70	17	نعم
100	80	38.80	31	61.30	49	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 61.30% من المبحوثين صرحوا بأنهم لديهم إلتزام بإحترام أوقات العمل دخول وخروج تدعمها نسبة 64.00% من المبحوثين لا توجد لديهم صعوبة في الإتصال والمعاملة مع المسؤول والزملاء ،بالمقابل نجد نسبة 38.80% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير ملتزمين بإحترام مواقيت الدخول والخروج تدعمها نسبة 43.30% من المبحوثين لديهم صعوبة في الإتصال والمعاملة مع المسؤول والزملاء

من خلال معطيات النتائج الإحصائية نلاحظ بأن عدم وجود صعوبة في الإتصال مع المسؤول زاد من إحترام الموظف لأوقات العمل الدخول والخروج ، بمعنى أن قيم الإتصال في المؤسسة الجامعة لها دور كبير في إحترام مواعيد العمل وتساهم الموظف في إنضباطه لأوقات العمل ،وعليه تسعى المؤسسة أو المسؤول إلى تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات (الموظفين) والمحافظة عليها ،لأن هذا يؤثر على أداء وحرص الموظف على العمل وسعيه في الحضور إلى المؤسسة في أوقات العمل .

الجدول رقم 13: يبين العلاقة بين أكثر القيم العمل الموجودة في المؤسسة مع المحافظة على إحترام

الموظف لأوقات العمل دخول وخروج

المجموع ك/%		لا تحافظ		تحافظ		محافظة على إحترام الموظف لأوقات العمل أكثر القيم الموجودة في المؤسسة
		%	ك	%	ك	
100	22	36.40	08	63.60	14	منافسة
100	18	55.60	10	44.40	08	صراع
100	40	32.50	13	67.50	27	تعاون
100	80	38.70	31	61.30	49	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 61.30% من المبحوثين صرحو بأنهم يحافظ على أوقات العمل وتدعمها نسبة 67.50% من المبحوثين الذين يرون أن أكثر القيم موجودة بالجامعة هي قيمة التعاون .

بالمقابل نجد أن نسبة 38.70% من المبحوثين صرحو بأنهم لا يحافظون على أوقات العمل وتدعمها نسبة 55.60% من المبحوثين الذين يرون أن هناك صراع في المؤسسة

من هنا يتضح لنا أن قيم المؤسسة والمتمثلة في قيمة التعاون تؤثر على الموظف في إحترامه ومحافظة على أوقات العمل . وهذا يدل على أهمية القيم في المؤسسة وجعل الموظف يحترم مواعيد الدخول والخروج لأداء عمله داخل المؤسسة من خلال العلاقات الاجتماعية الإنسانية التي تكمن وتسود بالجامعة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف .

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات في وسط العمل والمحافظة على إحترامه لأوقات العمل دخول وخروج

المجموع ك/%		لا تحافظ		تحافظ		محافظة على إحترام أوقات العمل دخول وخروج تشارك في إتخاذ القرارات في وسط العمل
		%	ك	%	ك	
100	38	39.50	15	60.50	23	لا تشارك
100	42	38.50	16	61.90	26	تشارك
100	80	38.70	31	61.30	49	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 61.30% من المبحوثين صرحوا بالمحافظة على أوقات العمل تدعمها نسبة 61.90% من المبحوثين تشارك في إتخاذ القرار بالمقابل نجد نسبة 38.70% من المبحوثين صرحوا بعدم المحافظة على أوقات العمل تدعمها نسبة 39.50% من المبحوثين لا تشارك في إتخاذ القرار .

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة العلاقة الإنسانية التي تقوم بها المؤسسة للموظف من خلال دمجهم في إعطاء رأيه في تسيير المؤسسة زاد من محافظته لأوقات الدخول والخروج ومنها نستنتج أن هناك علاقة بين الروح المعنوية والأداء وأن قيمة المؤسسة في بعث روح المعنوية لدى الموظف في إتخاذ القرارات تساهم في إهتمام الموظف بعمله بالجامعة.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين سعي المؤسسة في تنمية روح الفريق لموظفيها و بالعمل على

تحسين أداءهم باستمرار

المجموع ك/%		لا تعمل		تعمل		العمل على تحسين أداء الموظف سعي المؤسسة في تنمية روح الفريق لموظفيها
		%	ك	%	ك	
100	26	26.90	07	73.10	19	لا تسعى
100	54	14.80	08	85.20	46	تسعى
100	80	18.80	15	81.30	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 81.30% من المبحوثين لديهم الرغبة في تحسين أدائهم بدعمها نسبة 85.20% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تسعى إلى تنمية روح الفريق لموظفيها بالمقابل نجد نسبة 18.80% من المبحوثين ليست لديهم الرغبة في تحسين أدائهم بدعمها نسبة 26.90% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة لا تسعى إلى تنمية روح الفريق لموظفيها من خلال المعطيات الجدول نلاحظ أن المؤسسة تسعى إلى تنمية روح الفريق لموظفيها وتكامل الفريق وهذه القيمة تؤثر على العمل في تحسين أداء الموظف وتجعله دائما يسعى إلى تنمية وتطوير ذاته ومهاراته في وسط الجماعة، هذه القيمة الإنسانية جعلت من الموظف دائما حاضرا في عمله ويبدع في أدائه ومن هنا نستنتج أن قيم المؤسسة التي تظهر من خلال تنمية روح الفريق والجماعة تساهم في تطوير معلومات وكفاءة الموظف في العمل

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين إعتراف المسؤول بجهد الموظف عند قيامه بعمل ممتاز بمرصه

على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة

المجموع ك/%		لا		نعم		حرص الموظف على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة
						إعتراف المسؤول بالجهد الذي يبذله الموظف عند قيامه بعمل ممتاز
%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	10.40	05	89.60	43	لا
100	32	09.40	03	90.60	29	نعم
100	80	10.00	08	90.00	72	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 90 % من المبحوثين صرحوا على حرصهم على إنجاز العمل بصورة جيدة تدعمها نسبة 90.60% من المبحوثين صرحوا بأن هناك إعتراف من طرف المسؤول بالجهد الذي يبذلونه بالمقابل نجد نسبة 10.00% من المبحوثين لا يحرصوا على إنجاز العمل بصورة جيدة تدعمها نسبة 10.40 % من المبحوثين صرحوا بأن مسؤولهم لا يعترف بالجهد الذي يبذلونه ،

من خلال الجدول نرى أن إعتراف المسؤول بجهد الموظف له دلالة كبيرة وأهمية للموظف لإنجاز عمله بصورة جيدة وممتازة من هنا نستنتج أن قيم روح المعنوية والمتمثلة في العلاقات الإنسانية تؤثر على عمل الموظف في المؤسسة وهي إحدى القيم ومبادئ التي تركز عليها النظرية العلاقات الإنسانية لايتون مايو فهو يرى أن قيم روح معنوية مهمة في المؤسسة لأداء العامل من أجل زيادة في الإنتاج والمردودية .

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات في العمل و بتطبيقه لتعاليم

وقرارات المسؤول في وقتها

المجموع ك/%		لا تطبق		تطبق		تطبيق تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها
						مشاركة الموظف في إتخاذ قرارات وسط العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	42	38.10	26	61.90	16	لا تشارك
100	38	31.60	12	68.40	26	تشارك
100	80	47.50	38	52.50	42	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 52.50% من المبحوثين يطبقو قرارات وتعليمات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 68.40% من المبحوثين يمتلكون حق المشاركة في إتخاذ قرارات وسط العمل .

بالمقابل نجد نسبة 47.50% من المبحوثين لا تطبق تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 38.10% من المبحوثين لا يشاركون في إتخاذ القرارات وسط العمل

من خلال قراءة الإحصائية نلاحظ أن المسؤول الذي يمنح للموظفين المشاركة في إتخاذ القرار ويخلق جوا مريحا للعمل يزيد من إهتمام الموظف في تطبيق قرارات المسؤول أو المؤسسة ،وهذا راجع إلى أسلوب التي تقوم به المؤسسة لموظفيها وعلى المبادئ التي تعتمد عليها داخل المؤسسة لسير وتحقيق أهدافها .ومن هنا نستنتج أن قيم المؤسسة تساهم بشكل واسع في إلتزام الموظف في العمل

الجدول رقم 18: يبين العلاقة بين حرص الموظف بإنجاز العمل المطلوب منه بصورة جيدة وبشعوره

بالإنتماء لتكليف مسؤوله بالإشراف على الزملاء

المجموع ك/%		لا		نعم		حرص الموظف على إنجاز العمل المطلوب منه بصورة جيدة شعور الموظف بالإنتماء لتكليف مسؤوله بالإشراف على الزملاء
		%	ك	%	ك	
100	42	14.30	06	85.70	36	لا
100	38	05.30	02	94.70	36	نعم
100	80	10.00	08	90.00	72	المجموع

من خلال معطيات الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 90% من المبحوثين يحرصون على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة تدعمها نسبة 94.70% من المبحوثين الذين يشعرون بالإنتماء عند تكليفهم المسؤول بعملية الإشراف.

بالمقابل نجد نسبة 10% من المبحوثين لا يحرصون على إنجاز العمل بصورة جيدة تدعمها نسبة 14.30% من المبحوثين الذين لا يشعرون بالإنتماء عندما يكلفهم مسؤولهم بالإشراف على الزملاء من خلال قراءة الإحصائية للجدول نفسر أن شعور الموظف بالإنتماء داخل المؤسسة لها علاقة جيدة في حرصه لإنجاز العمل بمعنى أن الموظف لا يشعر بإغتراب داخل المؤسسة بل أنه جزء منها ويشعر بالثقة والمهارة بالعمل. ومنه نستنتج أن قيم المؤسسة والتي تكمن في روح الإنتماء والشعور الموظف داخل الجامعة بأنه ينتمي لها له أثر على العمل الموظف بالمؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين الأسباب التي تدفع الموظف للتغيير وبتطبيقه لتعليمات وقرارات المسؤول في وقتها

المجموع ك/%		لا تطبق		تطبق		تطبيق تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها أسباب التي دفعتك للتغيير
		%	ك	%	ك	
100	18	27.80	05	72.20	13	مشكل مع الزملاء
100	16	25.00	04	75.00	12	مشكل مع المسؤول
100	46	63.00	29	37.00	17	ظرف خاص
100	80	47.50	38	52.50	42	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 52.50% من المبحوثين الذين يطبقوا تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 75% من المبحوثين قالو أن من أسباب التغيير هو مشكل مع المسؤول تم تلبيها نجد نسبة 47.50% من المبحوثين لا يطبقوا قرارات وتعليمات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 63% من المبحوثين قالو أن مشكل التغيير سببه ظرف خاص .

من هنا تظهر أهمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بالنسبة للموظف في مكان العمل مهمة فنلاحظ أن قيمة العلاقة الموظف مع المسؤول تحدد من خلال تطبيقه للقوانين وقراراته فالموظف عندما لا يجد الراحة وإستقرار في مكان يحاول بقدر إمكان إجتناوب المشكل وذلك بالعمل على تطبيق قرارات المسؤول خوفا من تقرير الذي يجعله له المسؤول في عدم إحترامه ورفضه للعمل ، مما يجعل الموظف يقوم بأداء مهمته وعمله بشكل جيد. فطبيعة العلاقة لها دور كبير في حرص الموظف أداء مهمته.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين حدوث مشكل للموظف ولوجوه للمساعدة مع تبليغ المسؤول

عند غيابه عن العمل

المجموع ك/%		لا		نعم		تبليغ المسؤول عند غيابه عن العمل حدوث مشكل للموظف وجوؤه للمساعدة
		%	ك	%	ك	
100	10	60.00	06	40.00	04	زميلك
100	54	16.70	09	83.30	45	مسؤول
100	16	31.30	05	68.80	11	إدارة
100	80	25.00	20	75.00	60	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين يبلغوا المسؤول عند غيابهم عن العمل تدعمها نسبة 83.30% من المبحوثين الذين يلجؤون إلى المسؤول في حالة وقوع مشكل .

بالمقابل نجد نسبة 25% من المبحوثين لم يبلغوا مسؤول في حالة غيابهم وتدعمها نسبة 60% من المبحوثين الذين يلجؤون إلى الزملاء لطلب المساعدة في حالة وقوع مشكل .

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة بين المتغيرين جيدة وهذا دليل على حرص المؤسسة أو المسؤول في السعي لكسب الثقة المتبادلة مع موظفيها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العنصر البشري داخل المؤسسة من هنا نستنتج أن المسؤول أو إدارة الجامعة تسعى إلى خلق الجو من الراحة والثقة بينها وبين موظفيها لسير العمل وإيجاد مناخ تنظيمي جيد يسهل على الموظف العمل فيه بدون قلق مما يساعد في أداء ومردودية .

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين وجود قيم الإحترام المتبادل والثقة بين المسؤول والموظف و
بإلتزامه بقوانين ولوائح داخل العمل

المجموع ك/%		غير ملتزم		ملتزم		إلتزام الموظف بقوانين ولوائح داخل العمل
						وجود قيم الإحترام المتبادل والثقة بين المسؤول والموظف
%	ك	%	ك	%	ك	
100	16	62.50	10	37.50	06	لا توجد
100	64	32.80	21	67.20	43	توجد
100	80	38.80	31	61.30	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 61.30% من المبحوثين لديهم إلتزام بقوانين ولوائح داخل العمل تدعمها نسبة 67.20% من المبحوثين صرحوا أن هناك قيم الإحترام المتبادل والثقة بين المسؤول والموظف .

بالمقابل نجد نسبة 38.80 % من المبحوثين لا يلتزمون بقوانين ولوائح داخل العمل تدعمها نسبة 62.50% من المبحوثين صرحوا أنه لا يوجد قيم الإحترام المتبادل والثقة بين المسؤول والموظف .

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة قوية بين وجود قيم إحترام متبادل بين المسؤول والموظف وبين إلتزام بقوانين ولوائح داخل العمل وهذا مانفسر بأن هناك قيم في الجامعة تلعب دورا هاما في سير أو التحكم في الموظفين للقيامهم بوظائفهم في وسط العمل وهذا إن دل فإنما يدل على قيمة الإحترام للموظف في الوسط الجامعي لما له من تأثير على أداء الموظف .

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين مساعدة الزميل حينما يطلب المساعدة و بحرصك على إنجاز

العمل المطلوب منك بصورة جيدة

المجموع ك/%		لا		نعم		الحرص على إنجاز العمل المطلوب منك بصورة جيدة تساعد زميلك إذا طلب منك المساعدة
		%	ك	%	ك	
%	ك	%	ك	%	ك	لا
100	23	17.40	04	82.60	19	لا
100	57	07.00	04	93.00	53	نعم
100	80	10.00	08	90.00	72	المجموع

من خلال معطيات الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 90% من المبحوثين لديهم الحرص على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة تدعمها نسبة 93% من المبحوثين الذين يساعدون زملائهم في حالة طلب منهم .

بالمقابل نجد نسبة 10% من المبحوثين لا يحرصون على إنجاز العمل بشكل مطلوب وجيد وتدعمها نسبة 17.40% من المبحوثين الذين لا يساعدوا زملائهم في حلة طلب منهم .

من خلال الجدول نلاحظ أن علاقة بين القيم التعاون والمساعدة والحرص على إنجاز العمل علاقة قوية بحيث تكمن علاقات الاجتماعية الإنسانية وحب الخير من طرف الموظفين فيما بينهم خاصة إذا طلب منه المساعدة للقيام بالاعمال أو أمور أخرى فهذه القيمة لها تأثير قوي في العلاقات بين الموظفين داخل الوسط الجامعي ومن هنا نستنتج أن قيم التعاون تؤثر على حرص وإنجاز العمل لدى الموظف في الجامعة .وهنا تظهر نظرية فايول الذي تستند على مبدأ التعاون في العمل ويركز على أهميته في الإنتاج .

إستنتاج الفرضية الأولى : من خلال الفرضية والتي مفادها أن :

قيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة لها تأثير على إنضباط والجدية العمل للموظف في القطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية . وبعد قياس وإختبار المؤشرات في الميدان في الدراسة الإمبريقية لأفراد عينتنا إستخلصنا من تحليل الجداول النتائج التالية:

-لاحظنا أن إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية راجع إلى العلاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة حيث بلغت نسبة 60% .

-إن تطبيق قرارات وتعليمات المسؤول في وقتها راجع إلى طبيعة الإتصال الجيد مع المسؤول حيث قدرت النسبة 71.40% .

-لاحظنا أيضا أن محافظة الموظف على إلتزام بمواقف العمل راجع إلى عدم وجود صعوبة في الإتصال والمعاملة حيث بلغت النسبة 64% .

-إن إحترام الموظف لأوقات الدخول والخروج راجع إلى قيم الموجودة في المؤسسة إذ بلغت قيمة التعاون 67.50% .

-إن حرص الموظف على إنجاز عمله المطلوب بصورة جيدة راجع على إعتراف المسؤول بالجهد "بعث الروح المعنوية للموظف" حيث بلغت النسبة إلى 90.60% .

-إن عمل الموظف على تحسين أدائه بإستمرار وتطوير كفاءته راجع إلى سعي المؤسسة في تنمية روح الفريق والجماعة في الجامعة حيث بلغت نسبة 85.20% .

-إن محافظة الموظف في إحترامه لمواقف الدخول والخروج راجع إلى مشاركة الموظف في إتخاذ القرار في المؤسسة حيث بلغت النسبة 61.90% .

-إن إلتزام الموظف بقوانين ولوائح داخل العمل راجع إلى وجود قيم الإحترام المتبادل بين المسؤول والموظف حيث قدرت النسبة 67.20% .

-لاحظنا حرص الموظف على إنجاز العمل بصورة جيدة راجع إلى قيم التعاون والمساعدة حيث بلغت نسبة 93% .

- إن تطبيق الموظف لقرارات وتعليمات المسؤول راجع إلى مشاركة الموظف في إتخاذ القرار في المؤسسة حيث بلغت النسبة 86.40%.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الوصول إلى أهمية قيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجامعية ومدى تأثيرها على إنضباط ولجدية العمل للموظف بجامعة غرداية بحيث تؤثر في إلتزامه بالقوانين والوائح التنظيمية وبالتالي في أداء الوظيفي ونستخلص من هذا أن الفرضية تحققت بشكل كبير.

-2-1- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين المهام الموكلة للموظف مناسبة لمنصبه ورتبته و بإستعداده للعمل

لساعات إضافية

المجموع ك/ %		لا		نعم		إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية المهام الموكلة للموظف مناسبة لمنصبه ورتبته
		%	ك	%	ك	
100	27	44.40	12	56.60	15	غير مناسبة
100	53	37.70	20	62.30	33	مناسبة
100	80	40.00	32	60.00	48	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 60% من الباحثين لديهم إستعداد للعمل لساعات إضافية تدعمها نسبة 62.30% من الباحثين يرون أن المهام الموكلة اليهم مناسبة لهم .

بالمقابل نجد نسبة 40% من الباحثين ليس لديهم إستعداد للعمل لساعات إضافية وتدعمها نسبة 44.40% من الباحثين يرون أن المهام الموكلة اليهم ليست مناسبة على حسب رتبته ومنصبه .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المهام الموكلة للموظف مناسبة مع منصبه ورتبته وهذا إن دل فإنما يدل على القيم العدالة في المؤسسة والتي تطبق القوانين الوظيفية العمومية والموظف له إستعداد للعمل لساعات إضافية بحيث صرح أحد الباحثين "يرون أن الساعات إضافية لا تكون في أغلب

الأحوال إلا في الضرورة القصوى وهم يسعون إلى إنجاز عملهم في وقته ولهم إستعداد إذا طلب منهم ذلك "وهنا تظهر ونستنتج أن معرفة المسؤول بالمهام الموكلة بمنصب ورتبة الموظف و أنه يسعى إلى تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين وهذا مانصت عليه نظريات الإدارة المساواة في تقسيم العمل وتكافؤ الفرص .

الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بين تكليفك المسؤول بأعمال إضافية على غرار موظفين آخرين و

بالعمل على تحسين أدائك باستمرار

المجموع ك/ %		لا تعمل		تعمل		العمل على تحسين أدائك باستمرار
						يكلفك المسؤول بأعمال إضافية على غرار موظفين آخرين
%	ك	%	ك	%	ك	
100	31	16.10	05	83.90	26	لا
100	49	20.40	10	79.60	39	نعم
100	80	18.80	15	81.20	65	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 81.20% من المبحوثين صرحو أنهم يسعون إلى تحسين أدائهم باستمرار تدعمها نسبة 83.90% من المبحوثين الذين لا يكلفهم المسؤول بأعمال إضافية على غرار آخرين .

بالمقابل نجد نسبة 18.80% من المبحوثين صرحو أنهم لا يعملون على تحسين أدائهم تدعمها نسبة 20.40% من المبحوثين الذين يكلفهم المسؤول بأعمال إضافية على غرار الزملاء .

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة الجامعة تسعى إلى تقسيم المهام على الموظفين بصفة جيدة فهذا يدل على حرص المسؤول على راحة الموظف وعدم حدوث الفوضى في وسط العمل أو تجنب الصراعات داخل المؤسسة ومنه نستنتج أن تقسيم المهام بشكل عادل بين الموظفين يزيد من تحسين أداء للموظف .

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين إجراءات المسؤول أثناء غياب الموظف وتطبيقه لتعليماته وقراراته

في وقتها

المجموع ك/%		لا تطبق		تطبق		تطبق تعليمات وقرارات مسؤولك في وقتها
						إجراءات التي يقوم بها المسؤول أثناء غيابك
%	ك	%	ك	%	ك	
100	52	53.80	28	46.20	24	خصم الراتب
100	28	35.70	10	64.30	18	تعويض
100	80	47.50	38	52.50	42	المجموع

من خلال معطيات الجدول وعلى حسب الإتجاه العام والسائد نلاحظ أن نسبة 52.50% من الباحثين صرحوا بأنهم يطبقو تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 64.30% من الباحثين برون أن إجراء الذي يقوم به المسؤول أثناء الغياب تعويض .

بالمقابل نجد نسبة 47.50% من الباحثين صرحوا أنهم لا يطبقوا تعليمات وقرارات المسؤول في وقتها تدعمها نسبة 53.80% من الباحثين برون أن الإجراء الذي يقوم به المسؤول أثناء الغياب هو خصم الراتب .

من خلال القراءة الإحصائية نبين ونفسر هذا الأسلوب الذي يقوم به المسؤول منطقي وذلك لكسب الثقة الموظف وجعله يحب العمل ويجعل أيضا علاقته مع الموظفين جيدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لأن عندما يشعر الموظف بالراحة النفسية والجو المناسب في العمل فهذا ينعكس على مردوديته وأدائه بالمؤسسة .

الجدول رقم 26 : يوضح العلاقة بين منح الحوافز بشكل عادل بين الموظفين وروح إطلاعك على

ما هو جديد لوح الإعلانات

المجموع ك/%		لا		نعم		عندك إطلاع على ما هو جديد في لوح الإعلانات تمنح هذه الحوافز بشكل عادل بين الموظفين
		%	ك	%	ك	
%	ك	%	ك	%	ك	لا
100	48	33.30	16	66.70	32	لا
100	32	15.60	05	84.40	27	نعم
100	80	26.20	21	73.80	59	المجموع

من خلال معطيات وعلى حسب الإتجاه العام والسائد نلاحظ أن نسبة أكبر في الجدول هي 73.80% من المبحوثين صرحوا بأن لديهم روح إطلاع على ما هو جديد في المؤسسة لوح إعلانات تدعمها نسبة 84.40% من المبحوثين يرون أن الحوافز تمنح بشكل عادل بين الموظفين .

بالمقابل نجد أن نسبة 26.20% من المبحوثين صرحوا أنهم ليس لديهم روح إطلاع على ما هو جديد في لوح الإعلانات تدعمها نسبة 33.30% من المبحوثين يرون أن الحوافز لا تمنح بشكل عادل.

من خلال هذه المعطيات نجد أن القيم التنظيمية والمتمثلة في قيمة العدالة في منح الحوافز لدى الموظفين تلعب دورا هاما في كسب الثقة لدى الموظف وتجعله دائما في المعرفة ما هو جديد بالمؤسسة وهذا إن دل فإنما يدل على إهتمام الإدارة بالعنصر البشري لأن عن طريق التعامل معه تحقق المؤسسة أهدافها والسير الحسن للمؤسسة و يظهر من خلال أداء والسلوك الموظف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح العلاقة بين رؤية الموظف لأسلوب توزيع المهام مع حرصه على إنجاز

العمل المطلوب منه بصورة جيدة

المجموع ك/%		لا		نعم		حرص الموظف على إنجاز العمل المطلوب منه بصورة جيدة رؤية الموظف لأسلوب توزيع المهام
		%	ك	%	ك	
%	ك	%	ك	%	ك	غير لائق
100	53	11.30	06	88.70	47	
100	27	07.40	02	92.60	25	لائق
100	80	10.00	08	90.00	72	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد أن نسبة 90% من المبحوثين صرحوا حرصهم على إنجاز العمل بصورة جيدة تدعمها نسبة 92.60% من المبحوثين الذين يرون أن أسلوب توزيع المهام لائق .

بالمقابل نجد أن نسبة 10% من المبحوثين صرحو أنهم لا يحرصو على إنجاز العمل بصورة جيدة تدعمها نسبة 11.30% من المبحوثين يرون أن توزيع المهام غير لائق .

من خلال قراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الموظف يرى أن المؤسسة في توزيعها للمهام لائق وهذا بسبب إحتياجات المؤسسة وطلب العمل في منصب آخر مما يجعل المؤسسة بتكليف بعض الموظفين بأعمال أخرى وفي نفس الوقت تجده حريص على إنجاز عمله وهذا إن دل إنما يدل على وعي الموظف بإحتياج المؤسسة لخدمته في ذلك الوقت ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعمل على تكافئ فرص العمل على حسب إحتياجاتها مما لا يؤثر ذلك على مردودية وأداء الموظف . **وهنا تظهر قيمة تقسيم المهام بين الموظفين في المؤسسة.**

الجدول رقم 28: يوضح العلاقة بين التمييز بين الموظفين من طرف المسؤول و بإلتزامهم بإحترام

أوقات العمل دخول وخروج

المجموع ك/%		لا تحافظ		تحافظ		المحافظة على إحترام أوقات العمل دخول وخروج التمييز بين الموظفين من طرف المسؤول
		%	ك	%	ك	
100	31	32.30	10	67.70	21	لا يوجد
100	49	42.90	21	57.10	28	يوجد
100	80	38.80	31	61.30	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد أن نسبة 61.30% من المبحوثين صرحوا بمحافضة على إحترام أوقات العمل الدخول والخروج تدعمها نسبة 67.70% من المبحوثين قالو ليس هناك تمييز بين الموظفين من طرف المسؤول .

بالمقابل نجد نسبة 38.80% من المبحوثين لا تحافظ على إحترام أوقات العمل تدعمها نسبة 42.90% من المبحوثين صرحو أن هناك تمييز بين الموظفين .

من خلال معطيات الجدول إحصائية نجد أن المؤسسة الجامعة تسعى إلى تطبيق قيم العدالة بين الموظفين من خلال عدم التمييز بين الموظفين وذلك ممن أجل كسب ثقتهم وهذا مآثر على المحافظة على أوقات العمل وتظهر هذه القيمة من خلال منح المؤسسة جو مناسب و مناخ تنظيمي جيد للموظفين يساهم في إنجاز المهام على أحسن حال وبالتالي على أداء ومردودية الموظف .

الجدول رقم 29: يبين العلاقة بين إلى ماذا يرجع تميز الموظفين في المؤسسة وبتحسين أدائهم

بإستمرار داخل المؤسسة

المجموع ك/%		لا تعمل		تعمل		عمل الموظفين على تحسين أدائهم بإستمرار
						إلى ماذا يرجع التمييز
%	ك	%	ك	%	ك	
100	55	25.50	14	74.50	41	العمل والجدية
100	25	04.00	01	96.00	24	علاقات شخصية مع الموظف
100	80	18.80	15	81.30	65	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 81.30% من المبحوثين صرحوا على العمل على تحسين أدائهم بإستمرار تدعمها نسبة 96% من المبحوثين قالو أن سبب التمييز راجع إلى علاقات شخصية مع الموظف .

بالمقابل نجد نسبة 18.80% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يعملون على تحسين أدائهم تدعمها نسبة 25.50% من المبحوثين قالو أن سبب التمييز راجع إلى العمل والجدية الموظف في العمل .

من خلال الجدول وما ميز هذه النتائج أن المسؤول وإدارة الجامعة تجد أن لديها علاقات شخصية مع الموظفين هذه العلاقة تؤثر على تحسين أدائهم في العمل وذلك من خلال معرفة شخصية أو قرابة مما يجعل هذه الفئة تسعى دائما إلى التميز وتبدل أقصى جهدها في العمل وذلك للمحافظة على هذه المكانة . وتجد الموظف يسعى للعمل مع مسؤول الذي يعرفه وذلك لتفهم ومراعاة الجانب الإنساني .

الجدول رقم 30: يبين العلاقة بين تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين و بالتزامهم بالقوانين

واللوائح داخل العمل

المجموع ك/ %		غير ملتزم		ملتزم		الإلتزام الموظفين بالقوانين واللوائح داخل العمل	
						تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين	
%	ك	%	ك	%	ك		
100	26	42.30	11	57.70	15	لا	
100	54	37.00	20	63.00	34	نعم	
100	80	38.80	31	61.30	49	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد أن نسبة 61.30 % من المبحوثين صرحوا أنهم ملتزمين بالقوانين واللوائح داخل العمل تدعمها نسبة 63% من المبحوثين الذين يقولون ان كل الإجراءات تطبق على الجميع الموظفين .

بالمقابل نجد أن نسبة 38.80% من المبحوثين غير ملتزمين بالقوانين واللوائح داخل العمل تدعمها نسبة 42.30% من المبحوثين قالو بأنه لا تطبق الإجراءات على جميع الموظفين.

من خلال قراءة الإحصائية يتبين أن أسلوب تطبيق الإجراءات يطبق بشكل عادل على الموظفين ويبين على مدى إحترام الموظف لقوانين الداخلية للجامعة وهذا ما نفسر أن قيمة العدالة والمساواة في المؤسسة في تطبيق إجراءات لها أهمية كبيرة في إنضباط الموظف في عمله . فبالملاحظة في الميدان عن طريق وتائق الإدارية فالتعليمات تطبق على الجميع في حالات الغياب أو التسبب الإداري فإن المسؤول يطبق القانون على الجميع بوضع إستفسارات للموظفين .

الجدول رقم 31: يوضح العلاقة بين إستفادة الموظف من الحوافز والترقيات في المسار المهني

بإستعداده للعمل لساعات إضافية

المجموع ك/%		لا		نعم		إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية إستفادة الموظف من الحوافز والترقيات في المسار المهني
		%	ك	%	ك	
100	38	52.60	20	47.40	18	غير مستفيد
100	42	28.60	12	71.40	30	مستفيد
100	80	40.00	32	60.00	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد أن نسبة 60% من المبحوثين صرحو أن لهم إستعداد للعمل لساعات إضافية تدعمها نسبة 71.40% من المبحوثين الذين إستفادوا من الحوافز والترقيات في المسار المهني .

بالمقابل نجد نسبة 40% من المبحوثين ليس لديهم إستعداد للعمل لساعات إضافية تدعمها نسبة 52.60% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الحوافز والترقيات في مساهمهم المهني.

من خلال هذا الطرح نلاحظ أن الموظف المستفيد لديه إستعداد للعمل لساعات إضافية وهذا راجع إلى عقلية الموظف في عمله بحب صرح أحد المبحوثين أنه " في حالة طلب مني المسؤول أعمل أخذه بالتعويض مثلا يوم بيومين " وهذا يدل على معرفة الموظف بالقيم الموجودة داخل المؤسسة بحكم أقدميته وعلمه لكواليس الإدارة وتسعى المؤسسة بتقديم حوافز وإمتيازات لدى موظفيها من أجل سير الحسن للعمل وتحسين مستوى موظفيها. وتظهر هنا أهمية قيم المؤسسة في منح الحوافز لموظفيها وعلاقتها بإستعداد الموظف للأداء للعمل .

الجدول رقم 32: يوضح العلاقة بين منح الحوافز بشكل عادل بين الموظفين و العمل على تحسين

أدائهم بإستمرار

المجموع ك/%		لا تعمل		تعمل		العمل على تحسين أداء الموظفين بإستمرار منح الحوافز بشكل عادل بين الموظفين
		%	ك	%	ك	
100	48	22.90	11	77.10	37	لا
100	32	12.50	04	87.50	28	نعم
100	80	18.80	15	81.30	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد أن نسبة 81.30% من المبحوثين صرحوا أنهم يعملون على تحسين مستواهم في الأداء بإستمرار تدعمها نسبة 87.50% من المبحوثين يرون أن الحوافز تمنح بشكل عادل بين الموظفين .

بالمقابل نجد نسبة 18.80 % من المبحوثين صرحوا إنهم لا يعملون على تحسين أدائهم بشكل دائم تدعمها نسبة 22.90% من المبحوثين يرون أن الحوافز لا تمنح بشكل عادل بين الموظفين .

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك عدل في منح الحوافز وذلك بسبب العلاقات الموجودة في وسط العمل كما أشرنا وأشارت الدراسة الأميركية في الجداول السابقة أن هناك علاقات جيدة مع المسؤول خاصة في منح التكوينات الإدارية الداخلية فيسعى الموظف إلى إبراز مهاراته وعمله ليثبت للمسؤول بأن لديه إمكانيات وقدرات في العمل ونستنتج أن قيمة العدالة في منح التكوينات موجودة ويتأثر منها الموظف في أداء عمله.

الجدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الرضا الموظف بالحوافز التي منحت له وإلتزامه بإحترام أوقات

العمل دخول وخروج

المجموع ك/%		لا تحافظ		تحافظ		المحافظة على إحترام أوقات العمل دخول وخروج رضا الموظف بالحوافز الممنوحة له
		%	ك	%	ك	
100	45	40.00	18	60.00	27	غير راضي
100	35	37.10	13	62.90	22	راضي
100	80	38.80	31	61.30	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وعلى حسب الاتجاه العام السائد أن نسبة 61.30% من المبحوثين تحافظ على إحترام أوقات الدخول والخروج تدعمها نسبة 62.90% من المبحوثين راضيين بالحوافز الممنوحة لهم .

بالمقابل نجد نسبة 38.80% من المبحوثين لا تحافظ على إحترام أوقات الدخول والخروج تدعمها نسبة 40% من المبحوثين صرحو أنهم غير راضيين بالحوافز التي منحت لهم .

من خلال قراءة الإحصائية نلاحظ إن رضا الموظف بالحوافز التي تمنح تؤثر بشكل كبير في محافظة على إحترام مواعيد الدخول والخروج بالمؤسسة لدى الموظف وإن دل هذا فإنما يدل على عدالة في المؤسسة وينعكس ذلك في إحترام الموظف للقرارات المسؤول في منح الحوافز للموظفين في المؤسسة. ومن هنا نستنتج أن قيم المؤسسة لها تأثير على إلتزام الموظف بعمله .

إستنتاج الفرضية الثانية : من خلال الفرضية والتي مفادها أن :

قيم عدالة في المؤسسة لها تأثير على إنضباط والجدية العمل للموظف في القطب الجامعي رقم 3 في جامعة غرداية ، وبعد قياس وإختبار المؤشرات على أفراد العينة إستخلصنا من تحليل الجداول النماذج التالية:

- لاحظنا إن إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية راجع إلى المهام المناسبة من طرف المسؤول للموظف وذلك على حسب رتبته ومنصبه إذ بلغت نسبته 62.30%.
- إن عمل الموظف على تحسين أدائه بإستمرار راجع على حرص المسؤول على تقسيم المهام بدون زيادة أعمال إضافية حيث قدرت النسبة 83.90%.
- إن العمل على تطبيق قرارات المسؤول وتقبل كل تعليماته كان راجع في الأسلوب والطريقة المسؤول في تطبيق إجراءات أثناء غيابه حيث بلغت نسبة 64.30%.
- إن إطلاع الموظف لما هو جديد في لوح إعلانات راجع إلى عدالة المؤسسة في منح الحوافز لدى موظفيها إذ بلغت نسبة 84.40%.
- إن حرص الموظف في إنجاز العمل المطلوب بصفة جيدة راجع إلى أسلوب توزيع المهام من طرف المسؤول بأسلوب لائق حيث كانت نسبة 92.60%.
- رأينا إن محافظة الموظف على إحترام مواقيت الدخول والخروج راجع إلى عدالة المسؤول في تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين حيث بلغت النسبة 63%.
- لاحظنا إن سعي الموظف إلى تحسين أدائه بإستمرار راجع إلى عدالة المؤسسة في منح الحوافز إلى موظفيها حيث قدرت نسبة 87.50%.
- إن إحترام الموظف لتوقيت الدخول والخروج والمحافظة عليه راجع إلى عدم وجود التمييز بين الموظفين من طرف المسؤول حيث بلغت نسبة 67.70%.
- إحترام الموظف لمواعيد العمل في المؤسسة راجع إلى رضا الموظفين بالحوافز التي تمنح لهم من إدارة الجامعة حيث بلغت النسبة 62.90%.
- من خلال هذه النتائج نستخلص أن قيم العدالة في المؤسسة لها دور كبير في إلتزام وإنضباط الموظف في الجامعة ومن تمة في أدائه ومنه يمكن القول أن الفرضية تحققت بشكل كبير.

إستنتاج العام للدراسة:

من خلال تحليلنا ومناقشتنا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية "الأمبريقية" والتأكد من صحة الفرضيات الأولى والثانية توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية العامة والمتمثلة في القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بالقطب الجامعي رقم 3 بغرداية . حيث وجدنا أن بعد الأول للقيم التنظيمية والمتمثل في **قيم العلاقات الإنسانية** المتبادلة لها تأثير كبير في أداء الموظف حيث شمل هذا البعد إلى مؤشرات من بينها: قيم العلاقات العمل وقيمة الإتصال وإتخاذ القرارات وروح الفريق والتعاون ... لها علاقة قوية في تأثيرها على أداء الموظف في الجامعة . ولتوضيح هذه العلاقة نذكر منها على سبيل المثال: أنه كلما كانت هناك علاقات العمل جيدة داخل العمل كان هناك إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية وهذا يدل أن قيمة العلاقات العمل التي تجعلها إدارة المؤسسة في وسط العمل لها دلالة مهمة في أداء الموظف وإنضباطه في العمل ، كما يوضح أيضا المؤشر قيمة الإتصال في المؤسسة في العملية الإدارية بحيث نرى أنه كلما كان الإتصال جيد وليست هناك صعوبة مع المسؤول فيه كلما كان الموظف يؤدي مهامه ويطبق تعليمات وقرارات في وقتها ويحافظ على أوقات العمل الدخول والخروج . ونرى أيضا مؤشر إتخاذ القرار ومشاركة الموظف فيه يوتر في تأدية مهامه ويجعله حريصا في إهتمامه للعمل ويكسبه طاقة قوية في إبداع وتمكنه من العمل . كما يوضح مؤشر قيم المؤسسة في بعث الروح المعنوية للموظف أهمية كبيرة في حرصه على إنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة وممتازة وهذا يدل على إرتياح الموظف في عمله وشعوره بالإلتناء للمؤسسة وبذل أقصى جهد في العمل وبالتالي يسعى إلى أداء جيد . كما وضع لنا مؤشر وجود قيم الإحترام المتبادل بين المسؤول والموظف في العمل يؤثر على إلتزام الموظف بقوانين ولوائح داخل العمل والحرص على تطبيق العمل بصورة جيدة. أما البعد الثاني للقيم التنظيمية والمتمثل في **قيم العدالة** لاحظنا أن العدالة في المؤسسة لها دور مهم في إنضباط وجدية الموظف في عمله حيث شملت مؤشرات العدالة فيما يلي : تقسيم المهام والعمل بين الموظفين وفي منح الحوافز وكذلك في تطبيق القوانين على الموظفين ووجدنا أن هذه المؤشرات خدمت الفرضية بشكل واسع في تأثيرها على الأداء الموظف ونذكر منها على سبيل المثال: أن تناسب المهام الموكلة للموظف حسب رتبته ومنصبه يؤثر على إستعداد الموظف للعمل لساعات إضافية وهذا إن دل فإنما يدل على حرص المؤسسة وإدارة الجامعة على تقسيم العمل وتوزيع المهام بشكل عادل على الموظفين مما يؤثر على سيرورة العمل وإنضباط الموظف في العمل وزيادة في تحسين أدائه ، كما يوضح أيضا أسلوب الذي يتخذه المسؤول أو إدارة

الجامعة في تطبيق الإجراءات عند غياب الموظف له تأثير في تطبيق الموظف لقرارات مسؤول وتقبل تعليماته وأيضا في إحترام قوانين واللوائح داخل العمل . كما نرى أيضا مؤشر عدم وجود تمييز بين الموظفين في وسط العمل له دلالة أن الجامعة تسعى إلى قيم العدالة بين أفراد مؤسستها في العمل .ونلاحظها في ذلك في منح الحوافز ورضا الموظفين بها مما جعل الموظف يعمل على تحسين أدائه باستمرار ويحافظ على إطلاع على ما هو جديد في المؤسسة من لوح الإعلانات وكذلك في إحترامه للمواعيد العمل .ومن خلال هاتين الفرضيتين نستنتج أن القيم التنظيمية لها أثر على أداء الموظف بالقطب الجامعي رقم 3 بجامعة غرداية.

خاتمة :

من خلال عرضنا لهذه الدراسة والمتمثلة في القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف من جانبين النظري والميداني توصلنا إلى أن أداء الموظف ليس مرهون بفشل أو نجاح الموظف بحد ذاته بل تتحكم فيه عدة عوامل ومن بينها القيم التنظيمية ،لأننا وجدنا أن القيم التنظيمية لها أهمية كبيرة في المؤسسة والدور الذي تقوم به يعتبر مهما بالنسبة للموظف .ولهذا حاولنا في دراستنا المتواضعة إلقاء الضوء على أداء الوظيفي وإلى إعطاء مفهوم للقيم التنظيمية بإعتبارها أهم عامل يؤثر على الموظف وعلى أداءه في المؤسسة .وقد تبين من خلال أفراد العينة من الموظفين أن القيم التنظيمية والتي تتمثل في قيم العلاقات الإنسانية وقيم عدالة المؤسسة لها دور هام في تحسين وإنضباط وجدية الموظف في عمله وذلك بفضل الأساليب والطرق التي تعتمدها إدارة المؤسسة في تسيير أهدافها والحرص الشديد على العنصر البشري لأن تفاعل الموظف معها يعتبر أحد الأسباب الأساسية التي تقف وراءها نجاح وأداء الموظف في المؤسسة وفي الأخير النتائج التي توصلنا إليها كانت خاصة بعينة بحثتنا ونأمل أن تكون هناك دراسات اجتماعية تنظيمية في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل تمس دراسة جانب القيم التنظيمية في تأثيرها على أداء لما له أهمية في هذا المجال تمس جوانب أخرى من دراستنا. و نطمح أن تكون هناك دراسة مقارنة في القيم التنظيمية بين أداء الموظف الإداري والأستاذ الجامعي في جامعة غرداية.

قائمة المراجع

1-المصادر:

1-حديث صحيح أخرجه أبو بعلي الطبراني وصححه الألباني

2-حديث صحيح رواه مسلم

3- سورة التوبة، الآية 159

2-المعاجم والقواميس:

4- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، ط2، مصر، 1994.

5- يحيى محمود، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، ب
ت.

3_ كتب في المنهجية:

6- إحسان محمد حسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.

7- أحمد عياد، مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

8- حسين أحمد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي
الحديث، ط8، الإسكندرية، مصر، 2004.

9- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق
، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2000.

10- سعيد سبعون، الدليل المنهجي- في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع -
دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2012.

10- عبد العزيز بن عبد الرحمن بن علي الربيعه، البحث العلمي حقيقة ومصادره ومادته ومنهجه
وكتابته وطباعته ومناقشته، ط2، ج1، السعودية، 2012.

- 11- عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان مطبوعات الجامعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 12- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 13- معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 14- موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006.
- 5- كتب في التخصص:
- 15- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 16- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 17- أحمد جامع، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 18- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 19- أحمد الخطيب ووداح الخطيب، إدارة الموارد البشرية (تطبيقات تربوية)، ط2، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
- 20- احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة الدراسة تحليله في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، ط2، الأردن، 2010.

- 21- إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للعلوم ، مصر ، 1997.
- 22- بلقاسم سلاطينية وآخرون ، علم الاجتماع الإعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012.
- 23- حسن عبد الحميد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 24- حنفي محمد سليمان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
- 25- حمدي أمين عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، دار الفكر العربي ، مصر .
- 26- خليل حسن الشماع وآخرون ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة ، ط3 ، الأردن ، 2007.
- 27- دافيد ويتون ، تيم كامبيرون ، الإدارة والقيادة والعلاقات والتفاعل الإيجابي ، تعريب محمد محمود عبد العليم ، مركز الخبرات المهنية للإدارة للسلسلة : إصدارات بميك ، 2001.
- 28- رانيا عبد العزيز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2011.
- 29- شوقي محمد شوقي ، الإدارة المعاصرة مدخل حديث ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 30- شوقي محمد علي ، العلاقات الإنسانية وعوامة السلوك ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004.
- 31- صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار البيزوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2008.
- 32- صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، 1996.
- 33- ظاهر محمود كلابدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1997.

- 34- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 35- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، ط4، الأردن، 2009.
- 36- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، الأردن، 2011.
- 37- عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
- 38- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 40- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 41- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 42- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 43- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (تخطيط، تنظيم، رقابة)، دار زران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 44- فاضل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 45- فرانسيس وودوكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1996.
- 46- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- 47- كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995.
- 48- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 49- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، ط2، الأردن، 2004.
- 50- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ب ب، 2013.
- 51- ماجد الزيود، الشباب والقيم في عالم متغير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 52- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 53- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 54- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018.
- 55- مرعي توفيق وآخرون، المسير في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1986.

6 مجلات علمية وملتقيات:

- 56- أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2021.
- 57- البدري عبد القادر، داووق العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 24، العدد 02، ليبيا، 2002.
- 58- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، الجزائر، 2010/2009.

- 59- بدران دليلة وبرويس وردة ،أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط،المجلد 6،العدد2،الجزائر، 2021.
- 60-خير الدين جمعة ،خنشور جمال ،دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ،العدد السابع عشر ،الجزائر ،2015.
- 61-رابع كعباش ،ريمّة طباع ،القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري ،الباحث الاجتماعي ،العدد 13،جامعة قسنطينة 02، 2017.
- 62-سارو زويتي ،واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ،مجلة العلوم الإنسانية ،عدد43،الجزائر،جوان 2015.
- 63-شطي أمينة ،القيم التنظيمية مقارنة نظرية ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ،المجلد 10،العدد 02،بسكرة، الجزائر، 2022.
- 64-عبد المالك مزهودة ،امفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة خيضر بسكرة العددرقم 01،نوفمبر،الجزائر ،2001.
- 65-فؤاد نعوم ،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،المؤسسة العمومية الإستشفائية بالإدرسية "الجلفة" ،مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ،المجلد 11،العدد01،الجزائر ،2023.
- 66-مريم إرفيس ،الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية ،مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر ،العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر .
- 67-نسرين جاسم محمد ،تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي ،بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة بغداد ،العدد 103،المجلد 24،العراق ،2018.

7 الرسائل الماجستير والدكتوراه:

- 68- أحمد بن علي الصميلي ،القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغير التنظيمي ،دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية ،أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية،2015.
- 69-حمودالعماج ،علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الكتيبة للحرس الوطني ،رسالة ماجستير ،تخصص العلوم الإدارية ،أكاديمية نايف العربية الأمنية ،الرياض،السعودية، 2003.
- 70-عجال مسعودة ،القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ،دراسة ميدانية بجامعة بسكرة مذكرة لنيل شهادة ماجستير،علم النفس السلوكي ،جامعة بسكرة،الجزائر،2009.
- 71-عثمان قدور ،القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المارف ،رسالة ماجستير علم النفس والسلوك التنظيمي ،جامعة قسنطينة،الجزائر ،2008.
- 72-عذارى الهاجري ،أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ،دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ،ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الاردن،2011.
- 73- لنصاري مريم ،العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركزالجامعي الحاج موسى أخاموك تامنغست ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،أدرار، الجزائر،2013/2012.
- 74-محمد نايف محمد العنزي ،أثر ممارسات الإستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي ،الهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة المال والأعمال ،الكويت ،2017/2016.
- 75-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي،أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري ،مذكرة ماجستير في إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين ،2006.

76-مهديد فاطمة الزهراء ،الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز ،دراسة حالة لشركة كوندور للأجهزة الإلكترونية ومنزلية ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال ،الجزائر،2010.

8 الكتب باللغة الأجنبية:

77-GrawvitzMadeleine ,**Methodes des science ciales** ,édition Tolloz ,paris ,1993.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إستمارة بحث بعنوان :

القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بجامعة غرداية

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي رقم 03 بجامعة غرداية

هذه الاستمارة تدخل في إطار بحث علمي لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل وتتضمن مجموعة من الأسئلة نطلب منكم مساعدتنا في الإجابة عليها بصدق و تركيز و نعدكم أن كل إجاباتكم لن نستخدمها إلا لإنجاز هذه الدراسة ، و بذلك تكونوا ساهتم في البحث العلمي .

من أجل الإجابة ضع علامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك

وشكرا على مساعدتكم

السنة الجامعية : 2024-2023

البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2-السن: أقل من 30 [40- 31] [41-50] 51 فما فوق
- 3-المستوى التعليمي : مستوى ثانوي مستوى جامعي مستوى دكتوراه
- 4-أقدمية العمل :أقل من 5 سنوات [10-6] [15-11] من 16 فما فوق
- 5-الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الأول:قيمة العلاقات الإنسانية

- 6-ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بمسؤولك في العمل ؟ رسمية غير رسمية رسمية غير رسمية
- 7 مانوع العلاقة التي تسود بين الموظفين في وسط العمل ؟ جيدة حسنة سيئة
- 8-كيف هي طبيعة الاتصال مع مسؤولك أثناء تأدية المهام ؟ جيدة حسنة سيئة
- 9- هل تجد صعوبة في إتصال والمعاملة مع المسؤول والزملاء ؟ نعم لا
- 10-ماهي أكثر القيم العمل الموجودة في المؤسسة ؟
- 11 -هل تسعى المؤسسة في تنمية روح الفريق لموظفيها؟ تسعى لا تسعى
- 12-هل يعترف المسؤول بالجهد الذي تبذره عند قيامك بعمل ممتاز؟ نعم لا
- 13-هل تشارك في إتخاذ القرارات في وسط العمل ؟ تشارك لا تشارك
- 14-هل تشعر بالانتماء عندما يكلفك المسؤول بإشراف على الزملاء؟ نعم لا
- 15-هل سبق لك أن غيرت مكان عملك ؟ غيرت لم تغير
- 16-ماهي أسباب التي دفعتك للتغيير ؟
- 17-عند حدوث مشكل لمن تلجأ للمساعدة؟ زميلك مسؤول إدارة
-

18- هل توجد قيم الإحترام المتبادل والثقة بين المسؤول والموظف؟ توجد لا توجد

19- هل تساعد زميلك إذا طلب منك المساعدة؟ نعم لا

المحور الثاني : قيم عدالة المؤسسة

20- هل مهام موكلة إليك تتناسب مع منصبك ورتبتك؟ مناسبة غير مناسبة

21- هل يكلفك المسؤول بأعمال إضافية على غرار موظفين آخرين؟ نعم لا

22- كيف ترى هذا أسلوب توزيع المهام؟ لائق غير لائق

23- هل تلاحظ ان هناك تمييز بين الموظفين من طرف المسؤول؟ لا يوجد

24- في رأيك إلى ماذا راجع هذا التمييز:

25- ماهي إجراءات التي يقوم بها المسؤول أثناء غيابك؟ خصم من راتب تعويض

26- هل تطبق هذه إجراءات على جميع الموظفين؟ نعم لا

27- في حالة لا لماذا؟

28- هل استفدت من الحوافز(التكوين .الترقيات) في مسارك المهني؟ مستفيد غير مستفيد

29- هل تمنح هذه الحوافز بشكل عادل بين الموظفين؟ نعم لا

30- هل انت راضي بالحوافز التي منحت لك؟ راضي غير راضي

المحور الثالث: الإنضباط والجدية

31- هل تلتزم بقوانين ولوائح داخل العمل؟ ملتزم غير ملتزم

32- هل عندك روح اضطلاع على ماهو جديد في لوح إعلانات؟ نعم لا

33- هل تحافظ على إحترام أوقات العمل دخول والخروج؟ تحافظ لا تحافظ

34- هل تبلغ مسؤولك عند غيابك عن العمل؟ نعم لا

35- في حالة لا أذكر لماذا؟.....

36- هل تطبق تعليمات وقرارات مسؤولك في وقتها؟ تطبق لا تطبق

37- هل تحرص على إنجاز العمل المطلوب منك بصورة جيدة؟ نعم لا

38- هل تعمل على تحسين أدائك باستمرار؟ تعمل لا تعمل

39- هل انت مستعد للعمل لساعات إضافية؟ نعم لا

40- لماذا في كلا الحالتين؟.....



بطاقة منحة تحسين الأداء البيداغوجي العلمي للثلاثي الاول لسنة 2024

الخاصة بالمسؤولين الموظفين التابعين للعمادة بالكلية

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	المواظبة	المتابعة و المبادرة	الضمير المهني	العمل أكثر من المطلوب /06/	الحرص على تنفيذ الأوامر بنجاعة 06/	النقطة 30/	امضاء المعني

عميد الكلية