

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



بعنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصّص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:
د. بن عيسى أمال

إعداد الطالبة:
نوال يعقوب

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الإهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله لي

وإلى أستاذتي الكريمة المشرفة لي على هذا الإنجاز

وإلى كل أفراد أسرتي كبيرا وصغيرا وبالخصوص إلى روح أجدادي

الطاهرة رحمهم الله

وإلى كل من كان سند لي خلاي مساري الدراسي

وإلى كل خريجي طلاب علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة

2020





شكر وعرهان

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

وبعد شكره سبحانه وتعالى على توفيقى فى عملى هذا يسعدنى أن أتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى أستاذتى الفاضلة "بن عيسى أمال"

التي قامت بالإشراف على دراستى ودعمها المتواصل لى، وكذلك أتقدم بالشكر لجميع عائلتى كبرى وصغىرا وإلى كل رفقاءى فى الدراسة وبالأخص صديقائى إيمان صفاء أسماء سعاد مريم لكم كل المحبة وربى يوفقكم وإلى كل من ساهم فى مساعدتى فى إنجازى لهذا العمل من أساتذة وإلى كل الأساتذة أعضاء المناقشة فى هذا العمل.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

إن دراستنا هذه تهدف إلى الكشف عن القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة، وذلك من خلال معرفة تأثير هذه القيم على فعالية المؤسسة فقد تناولت هذه الدراسة في إطارها النظري تعريف للقيم التنظيمية وأهميتها وخصائصها ومراحل تطورها إضافة إلى وظائفها وقياسها وأثر القيم التنظيمية على العاملين وأخيرا القيم التنظيمية والسلوك، وكما تناولت الدراسة أيضا تعريف الفعالية التنظيمية وخصائصها ومؤشراتها وأيضا صور الفعالية إضافة إلى معايير القياس والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

أما في الجانب الميداني إعتدنا على المنهج الوصفي وكما إستعنا بتقنيات البحث التالية: وهي المقابلة والملاحظة، والإستبيان. وأجرينا الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية والتي شملت العينة المتكونة من 50 عاملا. وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

اولإتزام العمال بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل بنسبة 60%، وكذلك الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد وكذلك اهتمام الإدارة برأي الموظفين حول المشاكل المطروحة وكذلك إنجاز الموظفين مهامهم على أكمل وجه وإتقان العمل يدل على الانضباط كول هذه المؤشرات تدل على وجود " قيمة الانضباط " وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق أكثر لفعاليتها وتحقيق مكانتها

وكذلك احترام القوانين وتطبيق الإجراءات يعتبر من الانضباط والالتزام اللذان يعتبران ضروريان لتحقيق ذلك بشكل جيد في المؤسسة، وكما يسعى المسؤولين لمحاربة السلوكات الغير لائقة. للتعاون تأثير كبير في فعالية المؤسسة فوجود التعاون يزيد في تقوية العلاقات بين العمال وعندما تكون التعاون تتحقق الفعالية والأداء وتعاون يكون بطلب المساعدة من الآخرين في إنجاز أعمالهم وكذلك تقديم المساعدة عند الطلب

التعاون في المؤسسة يساهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين العمال ويساهم ذلك في تحقيق الفعالية.

Discipline in the institution is widely practiced at a rate of 78%, as confirmed by statistics for indicators Obligation of workers to come to work on time, as well as to ensure that work is completed in a timely manner The specified time, as well as the management's attention to the opinion of employees about the problems at hand, as well as the achievement of employees Their tasks to the fullest and mastery of work indicates discipline, all these indicators indicate the presence of "The value of discipline" and this is what helps the organization to achieve its goals, achieve more effectiveness and achieve its position As well as respecting the laws and implementing procedures is one of the discipline and commitment that are considered necessary To achieve this well in the institution, and officials seek to combat inappropriate behavior. to cooperate A significant impact on the effectiveness of the institution, the presence of cooperation increases the strengthening of relations between workers, and when cooperation is Efficiency, performance, and cooperation are achieved by seeking help from others in accomplishing their work, as well as providing Assistance upon request, as well as the workers' preference to work within, and this is evidence of cooperation, because work requires teamwork, due to their going out on field trips.

Cooperation in the enterprise contributes to strengthening human relations, and strengthening relations increases cooperation between workers As well as achieving goals in the organization and also contributes to achieving effectiveness. Group and performing their tasks as a team.

الفهرس

الفهرس:

	إهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس الجداول
.	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	الإشكالية
5	فرضيات الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
6	أهداف الدراسة
7	أهمية لدراسة
7	تحديد المفاهيم
9	المقاربة السوسولوجية
11	الدراسات السابقة
24	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
26	تمهيد:
27	المبحث الأول: القيم التنظيمية (مفهوم، أهمية، خصائص)
27	المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية
28	المطلب الثاني: مراحل تطور القيم التنظيمية
31	المطلب الثالث: أهمية القيم التنظيمية
32	المطلب الرابع: خصائص القيم التنظيمية
33	المبحث الثاني: القيم التنظيمية (وظائفها، قياسها، أثرها على العاملين)
33	المطلب الأول: وظائف القيم التنظيمية

33	المطلب الثاني: قياس القيم التنظيمية
35	المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم
36	المطلب الرابع: أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
38	المطلب الخامس: القيم التنظيمية والسلوك
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: الفعالية التنظيمية (مفهوم، خصائص، مؤشرات)
43	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
44	المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية
48	المطلب الثالث: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
49	المطلب الرابع: صور الفعالية التنظيمية
50	المبحث الثاني: معايير قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
50	المطلب الأول: معايير قياس الفعالية التنظيمية
50	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
51	المطلب الثالث: صعوبات الفعالية التنظيمية
53	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: مجالات الدراسة
56	المطلب الأول: المجال المكاني
60	المطلب الثاني: المجال الزمني
61	المطلب الثالث: المجال البشري
61	المبحث الثاني: العينة وطريقة اختيارها
61	المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها

62	المطلب الثاني: مناهج الدراسة
62	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
65	خلاصة الفصل:
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج	
76	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات
	المطلب الأول: تحليل الفرضية الأولى
	المطلب الثاني: تحليل الفرضية الثانية
	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
	المطلب الأول: نتائج الفرضية الأولى
	المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية
	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
	الخاتمة:
	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
47	يوضح مؤشرات الحكم على الفعالية	01
63	يوضح الإحصائية الخاصة بإستمارة الاستبيان	02
68	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
69	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	05
71	يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
73	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	08
76	يوضح الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد وعلاقته بتلقي تحفيظات مقابل مساهمتهم الفاعلة	09
76	يبين ردود الأفعال عند التعرض إلى العقوبات وعلاقتها باهتمام الإدارة برأي الموظفين	10
77	يوضح الالتزام بمدة العمل الرسمية ومدى توفير الإدارة جو يسوده الثقة	11
78	توزيع العاملين حسب العامل الذي يحفز على الانضباط	12
78	مدى الاطلاع على القانون الداخلي	13
80	يوضح طلب المساعدة من الاخرين وعلاقتها بتقديم المؤسسة كل الإمكانيات اللازمة لبلوغ الأهداف	14
80	يوضح تقديم المساعدة للآخرين عند طلبها	15
81	يوضح تأدية الموظفون في المصلحة مهامهم كفريق واحد وعلاقتها بفرصة عمل في مؤسسة أخرى	16
82	يوضح تبادل المعلومات مع الزملاء أثناء العمل وعلاقتها بمدى الاخذ بالاقترحات أثناء العمل	17

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1
71	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الحالة العائلية	2
72	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3
74	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	4

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم الذي نعيش فيه تطورا وتغيرات واختلاف الرؤى حول المنظمات في العصر الحديث وذلك للوصول إلى أفضل وأنسب الأساليب لتحسين تسييرها والمنظمات بدورها تعد جزء من حياتنا وإضافة لأهميتها في المجتمعات لأنها تلعب دور كبير في تنمية الموارد البشرية والدور البشري الذي يعد عنصر من عناصر التي تعتمد عليه نجاح المنظمة وتحقيق فعاليتها وكما يعد فاعل أساسي في المؤسسة والتنظيم وذلك من أجل الوصول إلى أهدافه وكما يعتبر نقطة مركزية تتمحور عليها العملية الإنتاجية.

وموضوع القيم التنظيمية لقد حظي باهتمام خاص، لما له من أهمية كبيرة في توجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمات كما هو جزء لا يتجزأ من المنظمة وإن الأفراد يأتون محملين بقيم من بيئتهم التي يعيشون فيها قد تكون مختلفة عن قيم المؤسسة وربما قد يكون هناك انسجام قيمهم وقيم تلك المؤسسة مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالإيجابية مما تدفعهم إلى المزيد من العمل والتعاون فيما بينهم لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والأداء، وإن القيم بدورها تساعد في حفظ السلوك وامثال العمل للنظام العام في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق قمنا تقسيم الدراسة إلى جزء المنهجي و جزء نظري وجزء الميداني بحيث يحتوي الفصل الأول على الجانب المنهجي للدراسة والذي تناول الإشكالية والفرضيات الدراسة وتناول أيضا أسباب اختيار الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة السيسولوجية والدراسات السابقة وأخيرا صعوبات هذه الدراسة، أما الفصل الثاني تناول الجانب النظري حيث يحتوي على فصلين فقسم الفصل الأول إلى مبحثين أول مبحث أربع مطالب والمبحث الثاني خمس مطالب، فقد تناولنا فيه القيم التنظيمية ومن خلاله تم عرض مفهومها للقيم التنظيمية ومراحل تطورها وأهميتها إضافة إلى خصائص القيم التنظيمية وأما المبحث الثاني تناول وظائف القيم التنظيمية وقياسها والقيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم وأخيرا أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات و القيم التنظيمية والسلوك.

وأما الفصل الثالث قد تناولنا فيه فعالية المؤسسة الذي احتوى هو أيضا على مبحثين المبحث الأول أربع مطالب ومبحث له ثلاث مطالب وتناولنا فيه مفهوم الفعالية التنظيمية، خصائصها ومؤشرات

الحكم على الفعالية وصور الفعالية التنظيمية والمبحث الثاني تناول معايير قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وأخيرا صعوبات الفعالية التنظيمية والممارسات التي تقلل من الفعالية التنظيمية.

وفيما يخص لجانب الميداني تناول فيه الفصل الرابع، فصل الذي تم عرض فيه الإجراءات المنهجية للدراسة وقد تناولنا فيه المبحث الأول مجال الدراسة المجال المكاني والبشري والزمني والمبحث الثاني تناول طريقة اختيار العينة تعريف العينة وحجمها وإضافة طريقة اختيار العينة والمبحث الثالث منهج الدراسة والأدوات المستخدمة أولا المنهج ثم الأدوات المستخدمة وأخيرا الأساليب الإحصائية.

والفصل الخامس والأخير والذي من خلاله تناولنا تحليل بيانات الدراسة الميدانية وفرضيات الدراسة وتفسيرها وفي الأخير نقوم بالتطرق إلى أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول
الإطار المنهجي
للدراصة

الإشكالية:

تعتبر المؤسسة النواة الرئيسية لاقتصاديات الدول وذلك من خلال ما تقدمه من مساهمات في دفع النمو وكذا قدرتها على خلق مناصب الشغل ولهذا أصبحت المؤسسة واحدة من أقوى وأهم عناصر النشاط الاقتصادي والتنمية الاقتصادية وأيضاً حلقة وصل بين أفراد المجتمع وذلك من خلال علاقات بشرية متفاعلة فيما بينها والمؤسسة بدورها تتشكل من هيكل تنظيمي الذي يضم العديد من العاملين ذو مستويات مختلفة إذ أن المؤسسة نظام له أهداف يسعى لتحقيق فعالية وذلك من خلال قوى مؤثرة في بيئة تلك المؤسسة.

يشهد العالم تحولات وتغيرات عديدة في تركيب المجتمعات والمنظمات والتي تمثلت بالنمو الاقتصادي والتسارع التكنولوجي وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المنظمات فحسب بل من خلال القوى البشرية التي تعمل في هذه المنظمات باعتبارها المؤهل وأهم عناصر الإنتاج.

. فإذا كانت القوى البشرية النواة الأساسية للمؤسسة وأحد محددات الفعالية التنظيمية، فإن الفعالية التنظيمية من الموضوعات حديثة الدراسة التي اهتم بها العديد من الباحثين حيث حاولوا تدقيق وتحديد هذا المفهوم بالرغم من تداخله مع بعض المفاهيم أمثال " هنري فايول " و"ماكس فيبر" وغيرهم من المنظرين أصحاب النظريات الاجتماعية والإنسانية الحقل الإداري، للاهتمام بالإدارة لتحسين ظروف العمل وذلك لتوطيد العلاقات الإنسانية.¹

تعتبر الفعالية أمر هام في حياة المنظمة وذلك نتيجة التطور والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، وهذه الفعالية لا تتحقق ولا تتم إلا بوجود إدارة الموارد البشرية التي تهتم بشؤون الموظفين داخل بيئة المنظمة، إذ تكمن أهمية هذه الفعالية في انسجام العلاقات الإنسانية وتنفيذ المهام في إطار الأعمال الموكلة من طرف رب العمل وظروف العمل التي تربط العاملين مع بعضهم البعض وبرؤسائهم ومرؤوسيتهم.

¹ عيسى مزاره، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية (أطروحة دكتوراه: علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة

ولتحقيق هذه الفعالية في المنظمات لا بد من أن تكون مرتبطة ببعض القيم التنظيمية التي تمثل سلوك الفرد والتي تؤثر في جميع مهامه ووظائفه التي يقدمها في مؤسسته، لأن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف الى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي

. وعليه إن القيم التنظيمية هي تلك القيم التي تتواجد في بيئة العمل والتي تعمل على توجيه سلوك الموظفين مثل الانضباط والالتزام ضمن عدة ظروف تنظيمية مختلفة. وإذ تعتبر هذه القيم كمحرك أساسي للجماعات في العمل لأنها تسهم في تحقيق الاستقرار للمؤسسة التي بدورها تعتبر البيئة المناسبة لهذه القيم.

ونتيجة ملاحظتي لعدم وجود لبعض القيم في المؤسسات الجزائرية جعلني أهتم بهذا الموضوع، وأحاول معرفة ما إذا كانت هاته القيم مطبقة فعلا أم هي مجرد قيم غير معمول بها بتاتا.

ومن هذا المنطلق طرح التساؤل التالي:

. هل للقيم التنظيمية تأثير على فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

1. الأسئلة الجزئية:

. هل يؤثر انضباط العمال في العمل على فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

. هل تعاون العمال في العمل دور في فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

2/فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

للقيم التنظيمية تأثير على فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

2-2 الفرضيات الرئيسية:

. يؤثر الانضباط في العمل على فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

التشاركية في العمل دور في فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

3 . أسباب اختيار الدراسة:

إن من أسباب تناولي لهذا الموضوع القيم التنظيمية وفعالية المؤسسة نابعة من أسباب موضوعية وأخرى ذاتية من أجل الوصول إلى أهداف التي تبينت لي غامضة وهذا ما دفعني لي تكريس اهتمامي وذلك للوصول الى معرفة محتوى وحقيقة هذا الموضوع ومن هذه الأسباب:

– الأسباب الذاتية:

. إنجاز أطروحة لنيل شهادة الماستر التي تعتبر خطوة أساسية في حياتي .

– محاولة التعرف على ظاهرة القيم التنظيمية وتأثيرها على فعالية المؤسسة .

رغبتي في توسيع معارفي العلمية حول موضوع دراستي ألا وهو القيم التنظيمية وفعالية

المؤسسة في المؤسسة الجزائرية .

– الأسباب الموضوعية:

. قلة الدراسات حول هذا الموضوع القيم التنظيمية خاصة في علم الاجتماع في الجزائر لأن

معظمها في تخصصات كل من علم النفس والعلوم الإدارية إلخ

. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين القيم والفعالية .

4/أهداف الدراسة:

إن أي باحث لدراسة موضوع بحث علمي يكون بهدف أن يبلغ أهداف ويكون ذلك بإتباع

منهج علمي وانا بدوري سطرت أهداف لدراستي هذه وهي كالآتي:

. معرفة مدى تأثير القيم التنظيمية في فعالية المؤسسة

. محاولة تقديم إطار نظري حول القيم التنظيمية وفعالية المؤسسة

. محاولة تسليط الضوء على واقع هذه القيم في مؤسساتنا الجزائرية .

. محاولة التعرف كيفية مساهمة الانضباط في فعالية المؤسسة .

. معرفة هل تشاركية العمال في العمل له دور في فعالية المؤسسة .

. تقديم اقتراحات تساهم في زيادة الفعالية في المؤسسة.

. توضيح أثر القيم التنظيمية على فعالية المؤسسة.

. بيان الدور التي تقدمه القيم التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

5/ أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة *القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة* لما لها من مكانة في حياة الفرد والمنظمة التي تلعب الدور المهم والمساهم في تحقيق التماسك وتوجيه أفراد الجماعات في العمل كما تعطي للفرد مكانة ومنزلة وسط المحيط الذي يعيش فيه وهذه القيم بدورها تعتبر الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية مثل الأعراف والمعتقدات وهذا ما يميزها عن غيرها.

6/ تحديد المفاهيم:

- القيم التنظيمية:

التعريف الاجرائي للقيم التنظيمية:

بما أننا سنتطرق إلى فصل القيم التنظيمية نكتفي بالتعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأعراف والمعتقدات التي توجه سلوك الفرد داخل المؤسسة وهي بدورها تعكس ثقافة المنظمة وتعبّر عن أهدافها وقراراتها التي تتخذها داخل المنظمة.

ومن هذه القيم التي ادرسها في موضوع دراستي هذه:

قيمة الانضباط: وهي بمعنى احترام العاملين لقوانين المنظمة وتأدية مهامهم على أكمل وجه والتزامهم بقانون المؤسسة.

قيم التعاون: بمعنى أن يكون التعاون بين العاملين في أداء مهامهم وكما يسوده هذا التعاون نوع من المودة والعمل الجماعي.

التعريف الإجرائي للتعاون:

التعاون: هو بمعنى أن يسود التعاون والتضامن بين العاملين وذلك خلال أدائهم لأعمالهم وأن يكون جو العمل يمتاز بالعمل الجماعي بين العاملين والمودة والألفة.

الفعالية التنظيمية:

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

. بما أننا سنتطرق إلى فصل الفعالية التنظيمية نكتفي بالتعريف الإجرائي:

ونقصد في دراستنا أن الفعالية هي:

. هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية المخطط لها والمسطرة بمستوى متميز وبأكبر كمية وبأقل تكاليف.

وبما أن يوجد تداخل بين مفهومي الكفاءة والفعالية كان يتوجب علينا من الاحسن أن أقدم بعض التعاريف للكفاءة أيضا للتوضيح أكثر وهذه التعاريف هي كالاتي:

. الكفاءة:

لغة:

كما جاء في لسان العرب أن الكفاءة: الكفاء هو النظر، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة، التي تعني النظر والمساوي.¹

اصطلاحا:

كما قد عرفها جميل أحمد توفيق بأنها: "إمداد المنشأة بكل ما يساعد على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد، ورأس المال، والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض"².

وكما عرفت أيضا: "الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة المؤسسة، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"¹

⁴ ابن المنظور، لسان العرب، دار الجليل، المجلد الخامس، بيروت، 2000، ص 269

² جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة العمال، ب، ط، دار الجامعات المصرية، مصر، الإسكندرية، 1975، ص 176

الكفاءة: يقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها²

التعريف الاجرائي للكفاءة:

ونقصد في دراستنا هذه أن الكفاءة هي عبارة عن قدرة الفرد على تأدية العمل بالطريقة الصحيحة

وهي بذلك ترتبط ارتباطا كبيرا بالموارد والنتائج.

7/ المقاربة السوسولوجية :

1. 7 نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" :

تساعد المقاربة السوسولوجية على الاقتراب من طبيعة الموضوع وهي التي تحدد نوع من الإطار المرجعي الذي يندرج ضمنه موضوع الدراسة والنظرية هي الركيزة الأساسية التي بفضلها يكتسب البحث الطابع العلمي وأيضا إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية.³

وعلى هذا الأساس كانت نظرية العلاقات الإنسانية لصاحبها "التون مايو" الإطار الفكري المعتمد عليه كمقاربة سوسولوجية لموضوع دراستي هذه وأكثر ملائمة له.

ان مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها الى التنظيم من زاوية ميكانيكية كما تعاملت مع العمال ككيانات تعمل بدافع اقتصادي هو ما اثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة "التون مايو" بالقيام بسلسلة من التجارب⁴

ويمكن تلخيص اهم المبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال، مصر المكتب العربي الحديث، 1993، ص 92، 93

² مجدي عبد الله شراره، مبادئ الإدارة والتنظيم، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2018، ص 15

³ طلعت همام، قاموس العلوم التربوية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1984، ص 7

⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، عمان، 2013، ص 83

. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية

. ويشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية.

وعيوب هذه النظرية أنها تُغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، والأمر الذي يصل إلى التذليل والإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين

وإن من أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسات هاوت ورن التي كانت تحت إشراف التون مايو وروثلز بيرجر ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة ما بين 1927- 1932 حيث حاول اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل: الدافعية وتماسك الجماعة والروح المعنوية وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية.

ومن أهداف هذه الدراسة هي دراسة العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء

وعلى هذا الأساس تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية أن التنظيم هو نسق أو كيان اجتماعي مشتق بوعي.¹

ومنه تسنى لنا من خلال موضوعنا اعتبار الأفراد كأفراد أو فاعلون اجتماعيون وليس كعناصر إنتاج ومصدر ربح للمنظمة فقط وإنما من خلال القيم التنظيمية المتمثلة في العلاقات الإنسانية كعامل أو قيم الزمالة والتعاون والعدل والمساواة بين العاملين كلها توحى إلى وجود نوع من التنظيم الاجتماعي المبني على العلاقات الاجتماعية وأن هذا العامل لديه واجبات عليه الالتزام بها في حين تعمل المنظمة على تلبية احتياجاته ، ومن بين هذه الواجبات إدارة المهام - الانضباط والالتزام - المشاركة في اتخاذ القرار... إلخ و إتقان المهام وأدائها بفعالية .

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، إسكندرية، 2013، ص 35

في حين أن القيم التنظيمية السابقة الذكر وتواجدها في التنظيم والتي تساهم في زيادة الفعالية وترتبط بينهما علاقة التأثير والتأثر.

8/ الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة خطوة مهمة للدراسة أي موضوع وتساعدنا في توسيع معارفنا العلمية وكما تساعدنا أيضا في ضبط الجانب المنهجي وكما تزود الباحث بالمفاهيم الإجرائية وبعد استعراض الدراسات السابقة سيقوم الباحث توضيح العلاقة بين دراسته والدراسات السابقة وتقديم تعليق عليها يتضمن جوانب التشابه والاختلاف وبذلك هذه الدراسات ستساعد الباحث في هذه الدراسة والاستفادة منها.

الدراسة الأولى: . القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي:

دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي (سنة 2013/2014) والتي هدفت

الباحثة من خلالها معرفة مدى التغيير التنظيمي الذي قامت به المؤسسة ساهم في تطوير القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

. محاولة فهم هذه القيم التنظيمية التي تعتبر القادة الأساسية لأي تنظيم

. إبراز أهمية الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة في ظل التغيير التنظيمي

وكان السؤال العام للإشكالية: ما مدى تأثير القيم التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز؟

والأسئلة الفرعية كانت كالآتي:

. هل ساهم التغيير التنظيمي في تطوير القيم التنظيمية للمؤسسة؟

. هل تأثر الانتماء التنظيمي للعاملين بالتغيير التنظيمي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طرحت الباحثة الفرضيات التالية:

أدى التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في تطوير القيم التنظيمية.

تأثر الانتماء التنظيمي للعاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالتغيير التنظيمي¹

وتمثلت عينتها في مجتمع البحث في هذه لدراسة من جميع العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (المديرية العامة لشركة سونلغاز) والبالغ عددهم 428 عامل موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية.

. إن المنهج التي اعتمدت عليه هذه الدراسة: هو المنهج الكمي والتقنية هي تقنية الاستمارة لجمع البيانات من المبحوثين وكانت مدعمة بكل من الملاحظة و المقابلة²

وكان من أبرز نتائجه التي توصلت إليها الباحثة:

الفرضية الأولى:

. أدى التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى تور القيم التنظيمية

. يتم عقد الجلسات من طرف الإطارات القيادية لمعرفة الأمور التي تزعج العمال من التغيير خاصة عند الإطارات القيادية التي تتجاوز أقدميتهم 30 سنة بالنسبة 100%

. التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ساهم قليلا في تسهيل عملية التسيير بالمؤسسة بالنسبة للإطارات القيادية.

. ساهم التغيير التنظيمي مساهمة قليلة في تطوير القيم التنظيمية بالنسبة لكل من الإطارات القيادية والعمال.

وكان تحليل الفرضية الثانية كالآتي:

. إن تحليل أثر التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي للعمال في المديرية العامة لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.¹

1 بريش غنية، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير مدرسة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، جامعة الجزائر . 2، 2014/2013، ص 7

2 بريش غنية، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع . جامعة الجزائر . 2، 2014/2013، ص 138، 140

توصلت الباحثة من خلالها إلى النتائج التالية:

أغلبية المبحوثين من العمال صرحوا بأن المسؤول عنهم ليس قدوة بالنسبة لهم

أغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من مكافآت منذ التحاقهم بالمؤسسة

نقص الاهتمام بتطوير أداء الكفاءات داخل المؤسسة

تسود العدالة بصفة كبيرة في المؤسسة من أجل حل النزاعات والخلافات سواء بين العمال

أنفسهم أو العمال والإدارة²

الدراسة الثانية: القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية:

دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين (2011/2012) وهي

دراسة هدفت من خلالها الباحث إلى معرفة أهمية القيم التنظيمية التي يحملها الأفراد وكيف

تتماشى مع القيم التي تسير بها المؤسسة، وتأثيرها على الولاء التنظيمي للأفراد وفهم طبيعة

العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي وقام الباحث بطرح التساؤل التالي:³

ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي؟

وإدراج تساؤلات تحتها:

. هل تؤثر القيم التنظيمية على القيم الشخصية للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي؟

. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد الإداريين

بجامعة عمار ثليجي؟

¹ بريش غنية، نفس المرجع ص 152

² بريش غنية، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية

العامة لشركة سونغاز (الجزائر العاصمة)، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2013/214، ص 189

³ محمد بن عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية

في جامعة عمار ثليجي الأغواط، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل،

2011/2012، ص 18

الفرضية العامة: توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي، حيث أن القيم كلما كان اتجاهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد دون تمييز، فإن هذا الأمر من شأنه أن يزيد من توافق الأفراد قيميا مع المؤسسة وبالتالي ارتفاع ولائهم لها.

الفرضيات الجزئية:

■ تتأثر القيم الشخصية للأفراد بالقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي¹

وفي دراسته قام باستخدام المنهج الوصفي وذلك ليسمح له بوصف طبيعة هذه العلاقة

وتمثلت العينة التي تم اختيارها هي 483 إداري منهم الإطارات السامية، الإطارات الموظفون

وقد تم استثناء الإداريين الذين يعملون بصفة مؤقتة لأنهم لا يخدمون أهداف الدراسة²

وكان من أبرز نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى:

إن الالتزام بأداء الواجب يعبر عن سمة مشتركة بين الذكور والإناث فقد تبين أن ما نسبته 72.8% من حجم العينة يمثل لها أداء الواجب أولوية أولى قبل التفكير في كيفية مكافأته ماديا أو معنويا، وإن نمط هذا التفكير أصبح يتحكم بطريقة لا واعية في تمثلات الأفراد.

. نسبة 75% التي تم الإشارة إليها إلى تعبير عن احترام الوقت كقيمة شخصية، وتنظيمية هامة جدا وكذلك آلية المشاركة في اتخاذ القرار من بين الآليات التي تدفع بالموظف الى الإنجاز.

ونسبة 85.9% هنا طبيعة عمل الموظف تميل إلى الآلية التي تخضع للتحكم التام، وهذا الامر قد ينعكس سلبا في حالة غياب المسؤول مما يشل جميع الواجبات الإدارية.

¹ محمد بن عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، نفس المرجع،

² محمد بن عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية ص 106،

إن وجود التعاون بين الأفراد قد يسهل أداء الأعمال.¹

نتائج الفرضية الثانية:

لقد تبين أن ارتباط الأفراد بالمؤسسة ارتباط قوي، يوحي بروح معنوية عالية كان لها الأثر في الرفع من الولاء الأفراد نحو مؤسستهم.

98.9% أعربوا عن مستوى عال من المسؤولية من طرف المديرين

هناك الغالبية الكبيرة يرون أنفسهم أعضاء ذو فعالية في المؤسسة وكانت النسبة 76.1% وقد ارتبطت فعاليتهم بالامتثال لتوجيهات الإدارة وفي الأخير كنت أبرز استنتاجاته أنه يوجد علاقة قوية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي تصل إلى حد السببية حيث انه كلما كانت القيم التنظيمية تفرض توافقا بينها وبين القيم الشخصية.

ولقد عبر الالتزام في المؤسسة عن ميل نحو أداء الواجب كموجه أساسي وموجه أعلى ترتيبا من الجانب المادي.

إن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كقيمة هامة، تجسدت من خلال قيمة التعاون بين الزملاء.²

الدراسة الثالثة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي:

. القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي سنة 2013 م / 1434 هـ

والتي هدفت الدراسة التي تطرق لها الباحث وهي التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية وعلاقتها

بنقص المتغيرات الشخصية والوظيفية

لقد استخدمه الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم برصد ومتابعة دقيقة

¹ محمد عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، شهادة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2012/2011 جامعة عمار ثليجي، ص 151

² محمد عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية ص 174

للظاهرة.

وأما مجتمع الدراسة لقد تكون من الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وهي البنك الإسلامي العربي وله فرعان والبالغ عدد موظفيه 21 موظف والبنك الإسلامي الفلسطيني له ستة

فروع موزعة في محافظات قطاع غزة والبالغ عدد موظفيه 101 وبذلك يكون مجتمع الدراسة هو

122

وبعد استثناء المراسلين وموظفي الخدمات الداخلية في البنوك البالغ عددهم 21 واعتماد الباحث

أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة.¹

التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي وكذلك التعرف على علاقة القيم

التنظيمية بالانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة²

وكان السؤال: ما درجة ممارسة القيم التنظيمية عند العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة؟

هل توجد فروق فردية

الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\hat{\alpha} \leq 0.05$) بين القيم

التنظيمية والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية قطاع غزة.

واما الفرضيات كانت كالآتي:

¹ رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص 68، 69

² رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر . غزة . 1434/2013، ص 7

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين قيم إدارة المنظمة

والانغماس الوظيفي للعاملين

كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين قيم إدارة المهمة

وإدارة العلاقات وإدارة البيئة والانغماس الوظيفي للعاملين.

وكانت التساؤلات المطروحة كالتالي:

. ما درجة ممارسة القيم التنظيمية عند العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في درجة ممارسة القيم

التنظيمية

عند العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وفقا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس،

العمر،

الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وما مستوى الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة؟¹

النتائج المستخلصة:

وكان من أبرز نتائجها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك

الإسلامية بقطاع غزة، وكما صرح الباحث أن هذه العلاقة طردية ضعيفة واستنتج من خلال

ذلك أن

توافر القيم التنظيمية إيجابية يدركها العاملون بشكل كبير يؤدي إلى ارتفاع مستوى انغماسهم في

العمل.

¹ يوسف رافع الوحيددي، مرجع نفسه ص 5، 6

كما تبين له أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم إدارة المنظمة وإدارة المهمة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم إدارة البيئة وإدارة العلاقات والانغماس الوظيفي

للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وأن كل العلاقة فيما بينهم علاقة طردية ضعيفة.

ولقد كانت أيضا ممارسة القيم التنظيمية بمجالاتها الأربعة (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة) إيجابية بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيبها تنازليا حسب أوساطها الحسابية على

التوالي: إدارة البيئة - إدارة المهمة - إدارة العلاقات - إدارة المهمة) جاءت القيم مرتبة على النحو التالي:

(التنافس - القوة - الدفاع - الكفاءة - استثمار الفرص الاقتصادية - الفعالية - فرق العمل - العدل القانون

والنظام - المكافأة - الصفوة)

وكما أكد هذا الباحث بأن هذه النتائج تعكس ارتفاع درجة وعي موظفي البنوك الإسلامية قادرة

على توجيه الموظفين حسب القيم الموضوعية وأيضا هناك اهتمام غير عادي من غدارة البنوك الإسلامية في قطاع غزة بقيمة التنافس التي احتلت المركز الأول في ترتيب القيم بسبب الوضع الاقتصادي المضطرب وكثرة المنافسين في القطاع المصرفي.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى

العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخدمة) وأرجع الباحث ذلك إلى ان القيم التنظيمية السائدة في البنوك الإسلامية

واضحة وظاهرة بشكل كبير للعاملين بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.

. وإن مستوى الانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة إيجابي وبدرجة مرتفعة

واستنتج الباحث أن هناك شعور بالراحة النفسية لدى الموظفين لعملهم في البنوك الإسلامية
كنتيجة

لنظام المعاملات الإسلامية التي تسود البنوك وبالتالي يؤدي الى الاستقرار النفسي والوظيفي ما
ينتج

عن انغماسهم في العمل بدرجة مرتفعة.¹

الدراسة الرابعة: دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية سنة 2008/2007 والتي هدفت من
المسؤول

عن صناعة، تنفيذ، إيقاف تنفيذ قرار معين.

مدى تأثير العوامل التنظيمية والشخصية على اتخاذ القرار.

تأثير العوامل السابقة على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها.²

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لتشخيص ظاهرتة، ومجتمع دراسته يتكون 355
أستاذ

و315 موظف إداري³

¹ يوسف رافع الوحيدي، مرجع سبق ذكره ص 117، 118

² عميور نسرين، دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علم إجماع التربية، جامعة محمد خيضر، 2008/2007. ص 99

³ عميور نسرين، دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية، ص 175.

وكان التساؤل العام هو: من يصنع القرار؟

ماهي العوامل التي تساعد على تنفيذ القرارات وتعطيلها؟¹

الفرضيات:

. صنع القرار هو من مسؤوليات المدير وحده

. التعقيدات البيروقراطية للهيكل التنظيمي تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار

. احتكار المعلومة يؤثر سلبا على المشاركة في اتخاذ القرار

. القرار المناسب كاف لتحقيق فعالية التنظيم²

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

. تبين أن 53.75% من المبحوثين أجابوا بأن عملية اتخاذ القرار ليست من اختصاص المدير

وحده

وأغلبهم يعتقد أنه يجب على المدير أن يستشير بعض الموظفين على اعتبار أن مدير الجامعة هو

أستاذ

أصلا.³

68.75% من المبحوثين أن الإدارة تمارس ما يعرف بإحتكار المعلومة ضمن سياستها العامة.

65.79% إن سياسة الاحتكار توفر بيئة عمل مليئة بالضغوط وعدم الأمن.

. يرى أغلبية المبحوثين أن مركزية اتخاذ القرار تعرقل سير العمل.

. إن الأغلبية الساحقة من المبحوثين واعون لمدى تأثير العلاقة بين الإدارة والعمال على الأداء

العام في

¹ عميور نسرين، مرجع نفسه، ص 98.

² عميور نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 175.

³ عميور نسرين، دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علم اجتماع

التربية، جامعة محمد خيضر، 2008/2007، ص 181.

المؤسسة حيث أوضح أحد هؤلاء بأنه لا يستطيع العمل في جو مشحون من الاضطرابات.
41.25% من المبحوثين يعتقدون أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بتحفيز موظفيها ماديا ومعنويا، كلما

اقتربت من تحقيق الأهداف المسطرة.¹

. المشاركة في اتخاذ القرار، تعزز العلاقة بين العمال والإدارة من جهة، وتشجع على تحسين الأداء من

جهة أخرى

. هناك علاقة وطيدة بين احتكار المعلومة والإشاعة، ولذا فعلى كل مؤسسة راغبة في بعدم الوقوع في

مطب هذه الأخيرة.²

. لا يشعر أغلب الموظفين في قطاع الوظيف العمومي بالرضا عن عملهم، وذلك لعدة أسباب أهمها

هو قلة إن لم نقل وجود حوافز مادية، إضافة إلى الرتبة في العمل بسبب الروتين وتكرار المهام.
. يوجد تعارض بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية لبعض أعضائه وإن كان غير ملاحظ للعيان

بنسبة كبيرة.³

مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

مجالات الاستفادة من هذه الدراسات:

¹ عميور نسرين، مرجع نفسه، ص 222

² عميور نسرين، نفس المرجع، ص 224.

³ عميور نسرين، دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 225.

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ومن خلالها استفدت مما يلي:

. كيفية بناء الإطار النظري للدراساتي.

. تفيد في اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة.

. مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسة التي أدرسها.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

نقاط التشابه:

. اشتراك هذه الدراسة بالدراسات السابقة في متغير القيم التنظيمية.

. والتشابه أيضا من حيث إتباعهم واستخدام المنهج الوصفي.

نقاط الاختلاف:

. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير التابع .

. نلاحظ أن كل الدراسات تناولت موضوع القيم بشكل عام.

. وكما تختلف أيضا في مجالات الدراسة كون أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات في المجال

الذي أجريت الدراسة فيه

وتختلف الدراسة الأولى من خلال الهدف حيث تهدف في دراستها إلى الوقوف على معرفة

القيم

التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ودراسة الباحثة تهدف الى القيم التنظيمية وعلاقتها

بالفعالية

التنظيمية.

. والدراسة الثانية والثالثة يختلفان مع دراستنا في المتغير التابع وتختلف من حيث الهدف.

. وأما الدراسة الرابعة والأخيرة فهي تختلف مع دراستنا في المتغير المستقل وفي الهدف والتي بدورها

تهدف إلى معرفة دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية ودراستنا تهدف إلى علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية.

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي ألا وهو القيم التنظيمية إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب

وهي:

. تعدد أدوات هذه الدراسة حيث شملت الملاحظة والمقابلة والاستمارة

. ولم تقتصر العينة على فئة واحدة من العمال بين عدة فئات.

ومن خلال العرض السابق أن هذه الدراسة عاجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع

القيم التنظيمية وشمول عينتها على العمال وتعدد ادواتها بين الملاحظة والاستمارة والمقابلة واستخدامها

لمنهج الوصفي التحليلي.

ونستنتج في الأخير أن القيم التنظيمية من المتغيرات الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين والقيم

تعتبر من أهم الموجهات للسلوك الفرد في المنظمة، وكما استفدنا في كيفية التحليل وتفسير النتائج

وهذا الموضوع القيم التنظيمية وعلاقته بفعالية المؤسسة هو موضوع لم يحظى بدراسات كبيرة.

9 . صعوبات الدراسة :

يواجه الباحث عدة صعوبات عند شروعه إجراء أي دراسة وأنا بدوري واجهت العديد من

الصعوبات خلال هذه الدراسة وهي كالآتي:

. صعوبات الجانب النظري:

الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري هي ندرة الكتب الخاصة بالمتغير الفعالية التنظيمية والذي

يعتبر

موضوع لم يحظى بدراسات سوسيولوجية.

. صعوبات الجانب الميداني:

وأما الصعوبات المتعلقة بالجانب الميداني فتمثلت عند ذهابنا إلى المؤسسة وعند في شروعا في

توزيع الاستمارات ونظرا للظروف التي عاشتها بسبب جائحة كورونا تم تقليص عدد كبير من

العمال.

الفصل الثاني:

القيم التنظيمية

تمهيد:

القيم التنظيمية من المواضيع التي زاد الاهتمام بها وخاصة السنوات الأخيرة وأيضاً حازت على اهتمام من طرف العلوم الاجتماعية والإنسانية وهذه القيم بدورها تقوم بالتأثير على سلوك الافراد بصفة عامة في حياتهم من خلال سلوكهم مع بعضهم البعض وكما تعتبر كموجه لسلوك الأفراد داخل التنظيم، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لعرض البعض من مفاهيم القيم التنظيمية وأهميتها، وأهم مراحل تطورها وقياسها ووظائفها وأثرها على العاملين. الخ.

المبحث الأول: القيم التنظيميةالمطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية

القيم التنظيمية:

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: " الاعتقاد الذي تبني عليه الاعمال في المنظمة وتعمل على تحديده الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة" ويرى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.¹

. القيم التنظيمية إن كانت تمثل القاعدة التي تبني عليها القيم المهنية أو القيم الوظيفية فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصاً لكون القيم المهنية أو القيم الوظيفية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم.²

وهي مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية المنظمة.³

وعرفها أحمد لطفي بركات: القيم التنظيمية ما هي إلا مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة⁴

¹ عبد الله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، ط 1، 2009، ص

46، 45

² عبد الله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية المرجع نفسه، ص 45

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011، ص 107

⁴ أحمد لطفي بركات، القيم والتربية، دار المصري للنشر، الرياض، 1983، ص 4

كما عرفت: "هي خصائص ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها فهي أساس ومعيار لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة"¹

كما يعرفها كل من جاكس أرسن وبيير هلفر بأنها: "مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجة لهم في سلوكياتهم"²

. ومما سبق نستنتج القيم التنظيمية هي تعتبر مجموعة من القوانين التي تبنى عليها المنظمة وهي التي توفر للمنظمة فعاليتها وشخصيتها.

المطلب الثاني: مراحل تطور القيم التنظيمية

إن مراحل تطور القيم التنظيمية كانت نظرا لعدة تغيرات واتجاهات ونظريات عرفتھا المنظمات في مجالاتھا المختلفة.

ولقد مر هذا التطور في القيم التنظيمية بسبع مراحل وهي:

المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

وجاءت انعكاسا لآراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية، وفي هذه المرحلة اعتبر الانسان آلة يتم تحفيزه بالمادة، وكان "فريدريك تايلور" هو صاحب هذا المفهوم حيث اعتبر ان مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية والتخصص والعقلانية في الأداء والتركيز على التزام الأوامر والتعليمات. هي التي تقوم عليها الإدارة في المنظمة.

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفرض على العمال انهم مصادر يتم تحفيزهم ماديا.

¹ شاهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 43، 2008، ص

² بلقاسم سلاطين وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة

المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية

جاءت هذه المرحلة كرد فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي، وخلال هذه المرحلة ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين، والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد وكذا التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات غير رسمية.

وهذا ما أكدت عليه الدراسات التي اجراها " التون مايو " في مصانع ها وثورن حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد وانه ليس آلة، ويحفز ماديا بل له مشاعر واحاسيس.¹

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كانت أسوأ خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

المرحلة الرابعة: مرحلة الاجماع في الرأي

في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 " دوجلاس ماكر يجور كتابه " الجانب الإنساني في المنظمة The human side of Enterprise وهو كتاب الذي قدر له أن يكون ذي تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، فيه وضع "ماكر يجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية.²

وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الانسان نظرية y, x ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (x) السلبية حول الانسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وارغامه على العمل بالعقاب.

¹ شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2015/2014.

² ديف فرنسيس وودوك، القيم التنظيمية، عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 20

أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد نظرية (Y)، والتي ترى أن الانسان يجب العمل بالفطرة كما يجب اللعب واللهو والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى اليها ويكون لديه طموحا.¹

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى الإدارة بالأهداف فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم "إدوين لوك" وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا وتعتمد لمدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها.²

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

أبرز روادها (هيرزبرغ Herzberg) الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي الى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الافراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم الى مزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية العمل وظروفه من خلال تحليل الجوانب الغير الانسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل، وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل.³

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية

¹ بريش غنية، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر 2، 2014/2013، ص 38

² خضير كاظم حمود الفريجات، انعام الشهابي موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة دار الاثراء، عمان، الأردن، ط1، ص 173

³ خضير كاظم حمود الفريجات، انعام الشهابي، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه ص 173

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط.

حيث ظهر ما يسمى بنموذج الإدارة الجودة الكلية (Total Quality Management) الذي يركز على أداء المتخصص، التدريب، العمل بروح الفريق التخطيط، فكل هذا أنتج خلق قيم تنظيمية جديدة من بينها الجديدة في العمل، المسؤولية الذاتية، استغلال الفرص الفردية. الخ¹

المطلب الثالث: أهمية القيم التنظيمية

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات.

. للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف الى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن للقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريباً في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال.²

ويمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية فيما يلي:

¹ محمد النمر سعود، الإدارة العامة (الأسس، الوظائف)، جامعة الملك سعود للنشر، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1998، ص

² عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط 1، دار حامد، 2009،

. تشكل أساس الثقافة التنظيمية.

. تعد القيم التنظيمية مهمة في فهم السلوك التنظيمي لما تلعبه من دور في فهم ودراسة الدوافع

والاتجاهات

. تعتبر كبداية تساعد على الاختيار بين المرغوب وغير المرغوب فيه.

. القيم التنظيمية المشتركة تخلق نوع من الولاء للمؤسسة.

. تساعد على تماسك وانسجام الأفراد في التنظيم.

. تخلق الدافعية لدى الموظفين ويحفزهم على تحسين الفعالية وتطوير الأداء.¹

المطلب الرابع: خصائص القيم التنظيمية

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة اقتصادية، سياسية، دينية، جمالية باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، وما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة وهي كالتالي:

1. نسبية: القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو

الاحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع²

وعلى هذا الأساس فالقيم النسبية في مكانها وزمانها ومحتواها ومضمونها (جمالي، اقتصادي، ديني).

2. إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.

3. إنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

¹ شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 50

² عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003، ص 101

4. تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهمين بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
5. تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الافراد.
6. مألوفة ومعروفة لدى الافراد المجتمع مرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.¹

المبحث الثاني: القيم التنظيمية (وظائفها، قياسها، أثرها على العاملين)

المطلب الأول: وظائف القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية عدة وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

إن القيم تزود الفرد بالإحساس بالغرض مما يقوم به وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المسطر له.

تهيئ القيم الإحساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.

تتخذ كأساس للحكم على سلوك الأفراد الآخرين.

توفر القيم الوسائل المطلوبة لتحديد جدارة الأفراد والجماعات، فهي تساعد الفرد على معرفة موقعه في

المجتمع الذي ينتمي إليه على أساس تقويم الناس له.²

المطلب الثاني: قياس القيم التنظيمية

تقاس القيم بعدة تقنيات أهمها الملاحظة العلمية، والمقابلة الشخصية وتحليل المضمون والاستخبارات.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002،

ص 109

² حميدي عادل، القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة .، 2018/2019

أ. الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة من الأساليب المستخدمة للتعرف على القيم، فهي أكثر ملائمة في حالة جمع المعلومات من الأطفال والصغار أو كبار السن الذين لا يمكنهم الوصف اللفظي أو القراءة.

ب. المقابلة الشخصية: استخدمت المقابلة بشكل واسع في مجال قياس القيم مقارنة بالملاحظة، فقد نشط العديد من الباحثين في هذا المجال أمثال الباحث "كوهلبرج" في دراسته للأحكام الأخلاقية على تقديم بعض القصص تحمل في معناها نوع من التعارض أو الصراع بين قيمتين أخلاقيتين ويطلب من الطفل إكمال القصة.¹

ج. تحليل المضمون: يقصد بتحليل المضمون تفكيك وثيقة معينة إلى وحدات لها معنى، ويدل المضمون على مجموع العناصر الدالة والتي يمكن النظر إليها سؤاء في معناها الظاهر أو المضمرة.² ويستخدم تحليل المضمون كأداة للكشف عن القيم من خلال تحليل المضمون الرسالة، سؤاء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية، ومن أوائل المستخدمين له في هذا المجال " رالف وايت " في سنة 1974.³

مقياس القيم الفارق:

أعدّه العالم برنس (R. Prince) ويتألف المقياس من 64 زوجاً من العبارات تدور حول الأشياء قد يرى الواجب من عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها.

يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار المجيب واحد منهما، أحدهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والآخرى تمثل قيمة منبثقة، ويتحدد اتجاه المستجيب وغلبة القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختياره أربعاً وستين عبارة كل منها قيمة من بين عبارة.¹

¹ عبد اللطيف محمد خايقة، ارتقاء القيم (دراسة نفسية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 1992، ص 59

² أحمد أوزي، تحليل المضمون ومنهجية البحث، الشركة المغربية للطباعة والنشر، المغرب، 1993، ص 13. 14

³ معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة

ويضم المقياس فروعاً أربعة:

1. أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والأصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية).
2. الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
3. استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.
4. التشدد في الخلق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل.²

المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الاستراتيجية ، والقيادة الاستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات ، كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين ، هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الاستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية ، أي التحول من الفهم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث القيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

■ تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهات مستقبلية.

■ تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 6، عمان، ص 115، 116

² محمود سلمان العميان، نفس المرجع ص 116

■ تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق العمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.

■ تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وصل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية.

■ التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشحات المحددة للسلوك الإيجابي، ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.

ومن الوسائل المحافظة على القيم التنظيمية الإيجابية في العمل نجد ما يلي:

■ وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي يحكم سلوك العمال في المنظمة من خلال توجيه سلوك العمال وفق مبادئ أخلاقية واضحة ومرغوبة.

■ الاهتمام بالتكوين وتثقيف العمال.

الاهتمام بالبيئة: من خلال التدريب الأخلاقي للفرد في ضوء الموقف أو المحتوى الذي يعمل فيه.

توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي: من خلال وضع لوائح أو دليل لسلوكيات الأخلاقية وكذا وضع برامج متكاملة وخطوات متابعة ومتكاملة.¹

المطلب الرابع: أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والافراد الذين يشتركون في صنع القرارات لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة

¹ حميدي عادل، القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف، شهادة دكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، 2019/2018، مسيلة، ص 88 . 89

ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين.

ويشير " زويلف العضايلة" إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتمشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية، وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية¹

ويرى عامر (1994، 151) أن الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال:

تحديد الأهداف:

حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه.

تحليل البيانات:

تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.

وضع البدائل:

يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.

تنفيذ القرار:

تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة الذي وقع عليه الاختيار.

¹ نوال يونس آل مراد، أثمار عبد الرزاق محمد، أنوار هادي، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، جامعة تكريت، 2013، ص 37

التقييم والمتابعة:

يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق¹ وبما أن القيم تختلف ويختلف تأثيرها على الأفراد ، باختلاف الثقافات فالقيم العربية الإسلامية تختلف عن القيم الغربية حيث أن النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القديم المستمد من شريعتنا لإسلامية هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص على تنشئة الإنسان وفقا لمجموعة القيم التي تضمنها الدين الإسلامي ، فالقيم الإسلامية صاغها خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية وهي صالحة لكل زمان ومكان .ومن الأسباب التي قد تؤدي إلى تدني القيم وانتشار القيم السلبية في سلوك العمال ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

■ افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل وخارجه.

■ عدم وجود العدالة والإجراءات المتعلقة بإنجاز الاعمال.

■ عدم إعطاء القيم التنظيمية العناية الكافية.

■ تقديم اعتبارات القرابة والصداقة.

■ كما أن المجتمع بقيمه المتدنية قد يؤثر سلبا على المؤسسة.²

المطلب الخامس: القيم التنظيمية والسلوك

أكدت الكثير الدراسات التي اهتمت بالبحث عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، أن القيم التنظيمية توجه سلوك الأعضاء وتؤثر على اتخاذ القرارات.

¹ نوال يونس آل مراد، أثمار عبد الرزاق محمد، أنوار هادي، مرجع سبق ذكره ص 37، 38

² خالد عبد الله الحنبطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير كلية الدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، 2003 ص 36

ومن بين الدراسات نذكر ما خلص إليه الباحث " داون دويني " وزملائه سنة 2000 حول علاقة القيم التنظيمية بالرفع من إنتاجية الخدمة لدى العاملين، حيث أكد الباحثون بأنه يمكن للقيم التنظيمية أن تتحكم بشكل غير رسمي في سلوك الموظفين في قطاع الخدمات لأن هذه القيم ليست قوانين أو لوائح تعلق أو ترسل إلى الموظفين والعمال من أجل التقييد بها، بل هي نتيجة ممارسات مستمرة ومتواترة، لذلك فهي تظهر وتتحكم في سلوك الأعضاء بشكل غير رسمي.¹

¹ طاووس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2019/2018، ص 246

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع القيم التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين وذلك نظرا لتأثيرها على سلوك الفرد في المنظمة وكما تعكس هذه القيم خصائص المؤسسات والمنظمات وكما تعد موجه لسلوك وأفعال العاملين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ان لها أهمية كبيرة وهي أنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وغاية المؤسسة وكما تساعد على انسجام وتماسك الأفراد داخل التنظيم.

الفصل الثالث:

فعالية المؤسسة

تمهيد:

الفعالية التنظيمية تعد من المواضيع التي اهتم بها المفكرين، وذلك من خلال ارتباطه مباشرة بتقويم المنظمة، وكما يعتبر موضوع الفعالية معقد مما أدى إلى اختلاف المفكرين والباحثين في تحديد مفهومها وحول الاتفاق في مقاييسه لذا سنحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى الإطار المفاهيمي لهذا الموضوع وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: الفعالية التنظيمية

.المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

لم يحظى مفهوم الفعالية بتعريف جامع وذلك لاختلاف والتعدد في المفهوم للعديد من الباحثين.

عرفها " أتزيوني": الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.¹

ويعرفها penning على أنها " دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة"²

وكما عرفت أيضا: "أنها صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات"³

وكما عرفها كورييد أنها: "عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل"⁴

¹محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط 3 الإسكندرية، 2003.

²قندوز أمينة، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، دراسة حالة مجمع سيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدينة، جامعة المدية، 2010/2009 ص 83

³محمد الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منوري قسنطينة، معهد علم النفس، 2004 ص 77

⁴ khorbade assessment of organizational of effectiveness issues and good.

Year.co.inc. California. 1971. p 90.

أما حركة الإدارة العلمية: وعلى رأسها فريدريك تايلور، وأتباعها فهم يركزون في تحديد معنى الفعالية على الجوانب المادية للتنظيم والفيزيائية لتحقيق الفعالية، دون اعتبار للجوانب النسبية والسلوكية.¹ وهي حسب أبو قحف: " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الفعالية هي تحقيق أهداف المنظمة وذلك لكي تحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل تغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

المطلب الثاني: مؤشرات الحكم على الفعالية

باعتبار المنظمة الفعالة هي التي تحقق أهدافها والتي تتسع بدورها لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فإن عناصر المنظمة تشتمل على الإنتاج والكفاءة والرضا والتطور والبقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يأخذ منها حسب ظروف كل منظمة. وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على الفعالية المنظمة والتي تنقسم بدورها إلى قسمين مؤشرات داخلية وأخرى خارجية.³

1. المؤشرات الداخلية:

وهي التي ترتبط بمدخلات المنظمة ومخرجاتها وعملياتها وتمثل في:

¹ سرير عبد الله رابح، فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2011

² أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1995، ص 25

³ بلقاسم سلاطينة، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سسيولوجي، ط1، مشترك بين دار الجزائر ودار الفكر للنشر والتوزيع،

- التخطيط وتحقيق الأهداف: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تخطيط مسارها الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: بتوفر المهارات الاجتماعية لأعضاء المنظمة من المديرين يتضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو حياتهم الخاصة، إضافة على أن المدير الاجتماعي يكون قادرا على توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- المهارات العلمية للمدير: حتى تحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن تتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بمهارات وخبرات نفسية متعلقة بإنجاز المهام.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثيرون من الباحثين والمدرسين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية المنظمة إذ نجد أن التوجه العام أو الفكرة التي يقوم عليها التمكين هو جعل السلطة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية مما يعمل على تحقيق أعلى درجة من التحكم في سير الأحداث خاصة إذا تعلق الأمر بمواجهة المشكلات.
- تدريب وتنمية القدرات الأفراد: أن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية القدرات الانفراد وبالتالي ارتفاع المستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: أن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء الأفراد أو الإنقسام بعد مؤشرات دالا على فعاليتها.
- الحوادث: فالمنظمة التي تستهدف ب حياة افرادها ولا تغير إلى وجود برنامج للسلامة المهنية والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.¹

¹ بلقاسم سلاطنية، مرجع سبق ذكره ص 95

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات¹
الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وقبالتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم.

درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.²

المؤشرات الخارجية:

وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

● إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عنها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

● الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشر ضروريا لفعاليتها.

● تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

● تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

● التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.

● المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

● البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996، ص 237

² أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 238، 239

● القدرة على التكيف التأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

● التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور العلمي.¹

نرى أن مؤشرات الفعالية تنقسم إلى مؤشرات الداخلية التي يقصد بها مدخلات المنظمة وأما المؤشرات الخارجية بمعنى علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وهذه المؤشرات تقوم بالحكم على الفعالية حسب كل منظمة وعناصرها الخاصة بها.

جدول 1: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

المؤشرات الداخلية	الرقم	المؤشرات الخارجية	الرقم

¹ نور الدين إيمان، كحول سورية، تقرير حول الفعالية التنظيمية، 24 فبراير 2012

1	1	إنتاج السلع والخدمات	1	. التخطيط وتحقيق الأهداف
2	2	. الجودة	2	. المهارات الاجتماعية للمدير
3	3	. تحقيق الأرباح	3	. المهارات العلمية للمدير
4	4	. تحقيق أهداف جديدة	4	. التحكم في سير الأحداث في المنظمة
5	5	. التأهب والإنجاز	5	. المشاركة في اتخاذ القرارات
6	6	. المسؤولية الاجتماعية	6	. تدريب وتنمية قدرات الأفراد
7	7	. البقاء	7	. الإدارة السليمة للصراع
8	8	. القدرة على التكيف	8	. الكفاءة واستخدام الموارد المتاحة
9	9		9	. الدافعية لدى العاملين

(من إعداد الباحثة)

المطلب الثالث: خصائص التنظيم الفعال

إن خصائص التنظيم الفعال تحدد بمدى قدرتها لتوفير مناخ خالي من ضغوطات العمل وذلك لدفع العمال للتنافس من أجل التعاون لإبداع أكثر لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

إن المنظمة الفعالة تتوقف على العلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة الخارجية

لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتحقق أهدافها بانعزالها عن محيطها.

من أبرز خصائص التنظيم الفعال هي كمايلي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفير التوجيهات اللازمة للوصول إليه.

- ضرورة التوفيق والانسجام لجميع أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم، بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للتنظيم.
- ضرورة توفر الاتجاهات الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكد مفهوم الوضعية والالتزام.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.¹

المطلب الرابع: صور الفعالية التنظيمية

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في:

1. الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين، بحيث تأخذ الأشكال التالية:

. درجة تحقيق الأهداف.

. مكانة المؤسسة في قطاع النشاط، من زاوية المنافسة وتطورها.

. نوعية المنتجات، والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2. الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة، كأطراف فاعلة،

وليس فقط كعوامل إنتاج، تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

. المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

. النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران، 2014/2015، ص 62

3. الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

. احترام الهيكل الرسمية . العلاقات بين المصالح . نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي . مرونة الهيكل¹

المبحث الثاني: معايير قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: معايير قياس الفعالية التنظيمية

من أبرز معايير قياس الفعالية التنظيمية هي:

. الإنتاجية: عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة

. الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب)

. الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.

. الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكننا الإشارة الى مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية:

. درجة التخصص، وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة في المؤسسة

. أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمالة

. درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

¹ بلقاضي الأمين، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية، روية للإنارة بالأسهم، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011/2010.

² صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987،

. التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

. وحدة السلطة الأمرة، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

. تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

. القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

. طرق التعامل مع البنية الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

. شبكات الاتصال المتكاملة، كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

. القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.¹

ومما سبق نرى أن القيم التنظيمية عامل له تأثير كبير على فعالية التنظيمية أي فعالية المؤسسة أي أن المؤسسة التي لها اليد العاملة قوية ولها تخصص تكون أكثر فعالية ومحقة لأهدافها أكثر من التي ليس لديها آلية. وعندما تكون المؤسسة ملبية لحاجيات العاملين وتحقيق رغباتهم تكون أكثر فعالية. وكلما كان حجم المؤسسة كبير تكون أكثر فعالية.

المطلب الثالث: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية.

أهم صعوبات لقياس الفعالية التنظيمية وهي:

1 . غياب عنصر الإجماع على تعريف ظاهرة الفعالية التنظيمية، وكذلك تحديد متغيراتها الأساسية ومرة إلى ذلك تعدد أصحاب مصالح المنظمة واختلاف زوايا النظر إلى المقاييس.

2 . تغيرها عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم لقياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية باختلاف قيم المجتمع.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 236

3 . تباين طبيعة المنظمات واختلاف حجمها، مما يشكل عائقا أمام تعميم معاييرها، لصعوبة قياس بعض المتغيرات المرتبطة بسلوكيات تخضع لأحكام شخصية أكثر منها موضوعية، فعملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.¹

ومن خلال ما سبق نفهم أن الصعوبات التي تواجه قياس الفعالية التنظيمية هي غياب الاجماع على تعريفها الاختلاف في حجم المنظمات وتغيرها عبر الوقت.

¹مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات. الجزائر، دار الخلدونية، 2012، ص 189

خلاصة الفصل:

وفي الأخير إن نجاح ونمو والقدرة على التكيف هو من المعايير الأساسية لنجاح أي منظمة والفعالية التنظيمية تعد سمة تتميز بها المنظمة وذلك للتحقيق مستوى النجاح أكبر وذلك بإتباع معايير المنظمة الفعالة وذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح بمعزلها عن محيطها، وبالرغم من الدراسات والأبحاث حول موضوع الفعالية فهي قدمت سوى نموذج عن المنظمات الفعالة.

والمنظمة الفعالة لها دور كبير فهي تقوم بحل مشكلات التنظيم من أسس وقواعد السلوك ومشكلات الاتصال.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد عرضنا الجانب النظري الذي تناولنا فيه متغيرات دراستنا، نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يتم فيه عرض الدراسة الميدانية حيث يحتوي فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفصل يحتوي على عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشة النتائج.

وفي هذا الفصل سنوضح الإجراءات المتبعة في الدراسة بتحديد المجالات (المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري) وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني: ونقصد به المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية

والمكان الذي أجرينا فيه دراستنا هي المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية "ولاية غرداية"

تعريف عام بالمؤسسة:

تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تم إنشاؤها وفقا للمرسوم رقم 01 . 101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أبريل 2001 ويقع مقر المديرية العامة بالقبة الجزائر العاصمة

مخطط الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة:

- . تجميع الهياكل والمنشآت القاعدية.
- . تحويل الممتلكات.
- . تحسين الخدمة العمومية للمياه.
- . تطوير نظام التسيير.
- . مسايرة التنمية وذلك باستعمال المعلومات وطرق تسيير حديثة.
- . تطبيق التسعيرة الوطنية.
- . وضع وتوحيد قوانين المياه.

مهام المؤسسة:

- . توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن.
- . التحكم في الشغل والمهام الخاصة بها والخاصة بالجمعيات المحلية.
- . مراقبة نوعية الماء الموزعة.

. التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات التوصيل.

ممتلكاتها:

تملك الجزائرية للمياه من 05 وكالات جهوية مقسمة حسب التوزيع الجغرافي

الجزائر، شلف، قسنطينة، وهران، ورقلة وبدورها مقسمة إلى 49 وحدة.

تعريف وحدة غرداية:

نبذة تاريخية: مرت المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية بعدة تسميات.

■ 1938 — 1970 (REESSA) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر.

■ 1970 — 1974 (SO NAD) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه

■ 1974 — 1984 (RCEA) الإدارة الجهوية لمياه التطهير

■ 1984 — 1987 (EPEG) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية

■ 1987 — 2006 (EPEG) المؤسسة لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.

■ من جويلية 2006 الى يومنا هذا أصبحت تابعة للمؤسسة الجزائرية للمياه وركزت على هذه

الأخيرة على ترسيم منشآتها القاعدية لإعطاء نفسا جديدا لتسييرها وتحويل التنظيم لصالحها بمرکز لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه الجزائرية.

تتكون الجزائرية للمياه وحدة غرداية من 7 قطاعات هي كالاتي:

قطاع غرداية . قطاع غرداية العقيد لطفي . قطاع بنورة . قطاع بريان . قطاع المنيعه . قطاع متليلي . قطاع القرارة.

دور المؤسسة في التنمية الولائية:

إن المؤسسة الجزائرية للمياه تلعب دورا حيويا في التنمية الولائية لما تقدمه من خدمات جلييلة في الاقتصاد الوطني علما أنها تملك حقوق معتبرة عند بعض المؤسسات التي تزودها بالماء وتسوق في دفع

مستحقاها إلى مناصب الشغل التي تفتحها هذه المؤسسة وهي في تزايد مستمر كما دلت الأرقام والإحصائيات.

إن هذه المؤسسة ذات القطاع الاستراتيجي الهام ترتبط بالمواطن لأنها مسؤولة عن تزويد بهذه المادة الحيوية التي تكفل الحياة الكلى الكائنات بما فيها الإنسان.

أهداف المؤسسة:

توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية إنتاج وإستغلال ومتابعة معالجة المياه.

التموين بالمياه الصالحة للشرب للدوائر والبلديات التابعة لها.

تسيير وصيانة شبكات التطهير والأشغال الأخرى.

تطبيق تسعيرة استهلاك المياه حسب مراسيم الوزارة.

تطبيق شروط دفتر التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية.

دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه:

مدير الوحدة: هو الذي يشغل المنصب الرئيسي في هذه المؤسسة ويعتبر المسؤول الأول والأخير يحدث فيها من أمور حيث مهمته في النطاق جد صعبة باعتبار المسؤول مع مجلس الإدارة للمؤسسة يقوم بالإثراء على مصالح المؤسسة إدارة الإمكانيات المالية والمحاسبة والإنتاج والاستغلال النشاط التجاري وتسيير الموارد البشرية، المراقبة، التنسيق.

نائب المدير: وهو الذي يساعد المدير في بعض أمور التسيير ويتوجه في حالة الغياب.

المكلف بالمنازعات: هو مكلف بمتابعة كل قضايا المؤسسة داخليا وخارجيا.

المكلف بالأمن: دوره يمثل في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والحفاظ على الأمن الأشخاص العاملين بها.

المخبر المركزي: دوره يمثل في إجراء التحاليل الدورية (الكيميائية والبيولوجية) المياه الصالحة للشرب للشركة عبر كامل تراب الولاية وذلك كل 03 أشهر كما أن المخبر يتدخل في الحالات الطارئة في شبكة المياه مثلاً: تلوث المياه وذلك من خلال شكاوى من عند المواطنين.

دائرة الإدارة والوسائل: وتتكون من المصالح التالية:

1 . مصلحة التموين مصلحة الخطيرة تهتم بما يلي:

. تلقي الرسائل والرد عليها.

. عملية الحفظ.

. تنظيم المكاتب.

. استقبال الوفود.

. تقوم بشراء كامل العتاد الذي تحتاجه المؤسسة وتهتم بالصيانة وكراء العتاد.

. الإدارة والعلاقات الخارجية.

2 . الدائرة التجارية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى المراكز السبعة

التابعة للمديرية ومصلحة الزبائن.

. تقويم بمراقبة الفواتير على مستوى الدائرة

. توزيع الفواتير.

. التصريح برقم الأعمال الكلي.

. التقليل من نسبة الفوترة الجرافية.

. الإشراف على ورشة إصلاح العدادات.

3 . دائرة الاستغلال: تتفرغ إلى ثلاث مصالح مصلحة الإنتاج، مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال

ومصلحة الصيانة.

تتم باستخراج الماء من باطن الأرض وعند استخراجه تعرف قيمة المية المستخرجة أو المنتجة ثم تنقل إلى الخزان عبر الأنابيب ثم تعالج وبعدها توزع إلى المواطنين:

- تطوير الشبكة والإنتاج.

- تهم بتوفير الأجهزة اللازمة المستعملة لاستخراج الماء مثل (المضخة) الأنابيب، التيار الكهربائي بالإضافة إلى صيانة العطب عند وقوعه.

4 - دائرة المحاسبة والمالية: تتفرع إلى ثلاث مصالح

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة الميزانية والمالية.

- مصلحة محاسبة التسيير.

ودورها يمثل فيما يلي:

- دراسة الوثائق التي ترسلها القطاعات.

- مراقبة المعدات المشتريات من قبل الشركات.

- دراسة الفاتورة المرسله من شركة سونلغاز فيها معلومات حول استهلاك الكهرباء.

الموقع الجغرافي:

تقع وحدة غرداية بوسط المدينة بشارع معمر الرواني بثنية المخزن، وهي إحدى الوحدات التابعة إلى منطقة ورقلة وقد تم الانضمام إلى المؤسسة سنة 21 أبريل 2006م وهي تقوم بنفس أعمال هذه الأخيرة في ضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية.

المجال الزمني:

بعد حصولنا على الموافقة على إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة المياه وحدة غرداية قمنا في المرحلة الأولى بالدراسة الاستطلاعية حيث تم توجيهي إلى رئيس مصلحة التكوين الذي قمت بلقائه ومن ثم

قمت بالشرح له أسبابي وأهدافي من هذه الدراسة وبهذا قام باطلاعي على جوانب المؤسسة وأهم النشاطات التي تقوم بها.

وفي يوم موالي قمت بزيارة ثانية استطلاعية للتعرف أكثر على المسؤولين وإجراء مقابلات مع المسؤولين وذلك للحصول أكثر على معطيات العمال

المجال البشري:

تضم مؤسسة الجزائرية للمياه في غرداية عدة فروع التي يتواجد فيها 602 عامل وأما فرع غرداية وحده يضم 106 عامل ونظرا للظروف جائحة كورونا تم تقليص في عدد العمال مؤقتا حيث وزعت 55 استمارة فقط.

المبحث الثاني: أسس اختيار العينة ومنهج الدراسة

المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها

تعرف العينة على أنها " مجموعة الوحدات المختارة والمجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي ستستخدم في دراسة خصائص المجتمع الذي يتمتع أفرادها بنفس تلك الخصائص¹

إن حجم العينة المناسب يعتمد على الغرض الذي تجرى عليه الدراسة من أجله وعلى طبيعة مجتمع البحث، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، ونمط العلاقات التي يرغب في الكشف عنها.²

في دراستي هذه لقد قمت بالمسح الشامل للمجتمع البحث، أي أن الباحث قام بجمع المعلومات حول المجتمع الكلي المحدد وإن اختيار المسح الشامل يسهل لنا نتائج تقترب أكثر إلى الواقع³،

إعتمادنا على المسح الشامل للمجتمع الدراسة كانت نتيجة الظروف الصحية التي عشناها

"فيروس كورونا" بحيث تم تقليص في عدد العمال.

المطلب الثاني: مناهج الدراسة

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارة وإقتصادية، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 145.

² أحمد إبراهيم خضر، قواعد ميسرة في اختيار حجم العينة، موقع الألوكة لأحمد إبراهيم خضر، 2013.

³ مسعود فلوس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين 2018/2017، ص 33

المنهج: هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد منهج الدراسة ومن خلال موضوعنا القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة نرى أنه يتطلب نوع من الوصف وذلك بوصف متغيراتها ويكون هذا الوصف باستعمال أدوات تساعدنا على ذلك كالمقابلة والملاحظة والاستبيان من أجل تحليل الظاهرة والإجابة على تساؤلات وفرضيات هذه الدراسة، وبذلك المنهج الذي استخدمته ورأيته مناسب لدراستي هو المنهج الوصفي الذي يعتبر "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها."²

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات:

ويقصد بها الوسيلة التي تجمع بها المعلومات تجيب عن أسئلة البحث وتختبر فروضه مثل: الاستبيان، الاختبار المقاييس، المقابلة، الملاحظة³

ومن خلال مجتمع البحث وطبيعة المشكلة والمنهج الذي اعتمده في دراستي وبناء على ذلك قمت باستخدام الأدوات التالية: الملاحظة، الاستمارة

الملاحظة:

هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.⁴

إستخدمنا تقنية الملاحظة في الدراسة بغية المعرفة والاطلاع على تصرفات وممارسات العاملين والمسؤولين وكذلك معرفة طبيعة العلاقات التي تربط العمال ببعضهم البعض خلال وقت العمل.

¹ عبد الرحمان بروي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات شارع فهد السالم، الكويت، ط 3، 1977 ص 5

² رجاء وحيد دويري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق 2000، ص 183

³ سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، ط 1، القاهرة 2010، ص 19

⁴ إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 261

- الاستثمار:

هي "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه".¹

تضمنت إستمارة هاته الدراسة أسئلة تهدف إلى محاولة معرفة مدى ممارسة القيم التنظيمية (اللائنضباط، العمل الجماعي) في المؤسسة ودورها في تحقيق الفعالية.

وتتكون هذه الاستثمارة من ثلاث محاور:

المحور الأول: وتضم البيانات الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني: ويتعلق بأبعاد القيم التنظيمية وهي قيمة الانضباط وقيمة التعاون

المحور الثالث: خصص لمعرفة الفعالية في المؤسسة

1- الاستبيان:

جدول 2: يوضح الإحصائية الخاصة بإستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	55	عدد الاستثمارات الموزعة
9%	5	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
0%	0	عدد الاستثمارات الملغاة
91%	50	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان

¹ محمد سرحان علي الحمودي، مرجع سبق ذكره، ص 126

تم الاعتماد في تصميم الاستمارة على عدد من الدراسات السابقة، كما تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه. وبعد تعديله تم توزيع 55 استمارة لم يسترجع منها 5 إستمارة أي ما نسبته 9%، ولم تكن هناك أي إستمارة ملغاة وعدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 50 أي بنسبة 91% حيث خضعت جميعها للتحليل الاحصائي.

خلاصة الفصل:

لقد تناولت في هذا الفصل الخطوات المنهجية التي استعنت بها في الدراسة وأهم الأدوات المتبعة في جمع وتحليل البيانات، كما تطرقت إلى المجال الزماني والمكاني والبشري الخاص بميدان الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض البيانات التحليلية

وتفسيرها ومناقشة النتائج

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل كمرحلة أخيرة للدراسة بعد ما تطرقنا للجانب النظري، وبعد الخطوات المنهجية، وفي هذا الفصل نقوم بعرض وتحليل المعطيات المتحصل عليها بعد تفرغها وبناء الجداول ثم تحليلها إحصائياً وسيسولوجياً. مستخدمين أساليب إحصائية وبعدها التطرق إلى التحليلات الإحصائية والسوسولوجية

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

سنقوم بعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية (الجنس، السن الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة العمل، حسب الأقدمية في المؤسسة)

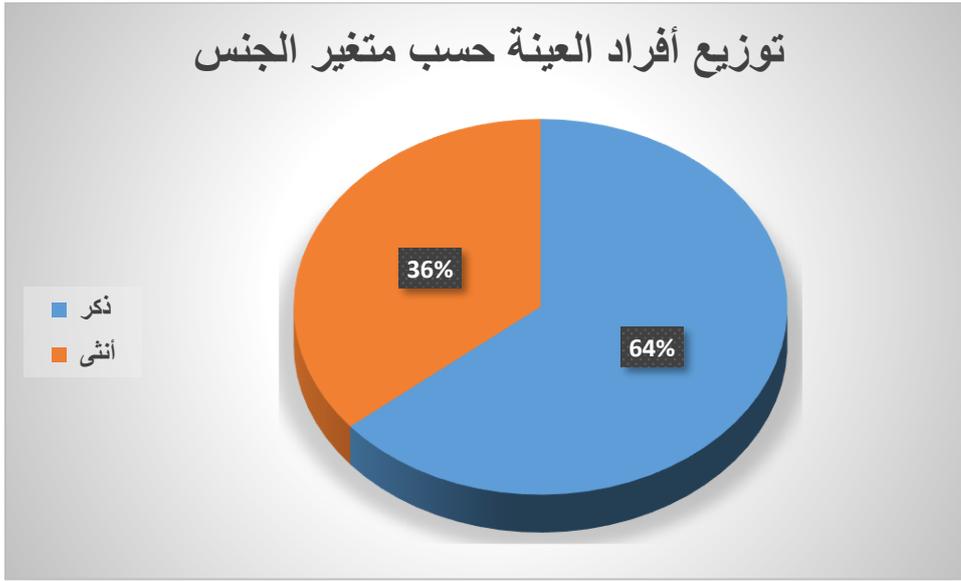
1-الجنس:

جدول 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
64.0 %	32	ذكر
36.0 %	18	أنثى
100.0 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين بالشركة من فئة الذكور وذلك بنسبة 64% بمقابل 36% بالنسبة للفئة الإناث يرجع سبب ارتفاع نسبة العاملين الذكور مقارنة بالعاملات إلى طبيعة العمل في الشركة، (خرجات ميدانية...) والذي قد لا يتناسب مع المرأة (القيم المجتمعية...) ، بحيث لاحظنا توجه العاملات الإناث في هذه الشركة نحو الأعمال الإدارية والمحاسبة.

رسم توضيحي 1: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2- السن:

جدول 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	16	32.0%
من 31 إلى 40 سنة	26	52.0%
من 41 إلى 50 سنة	05	10.0%
أكثر من 50 سنة	03	06.0%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 52% من المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية (31 - 40)، تليها الفئة العمرية (20 - 30) بنسبة 32%، الفئة العمرية (41 - 50) بنسبة 10%، وأخيراً الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة ضعيفة 6%.

ومنه نستنتج أن أكثر من نصف المبحوثين (52) ينتمون إلى الفئة العمرية (31 - 40) وهي مرحلة تأسيس / إعالة أسرة، خاصة أن 60% من أفراد العينة متزوجين وهو ما سيوضحه الجدول الموالي

3- الحالة العائلية:

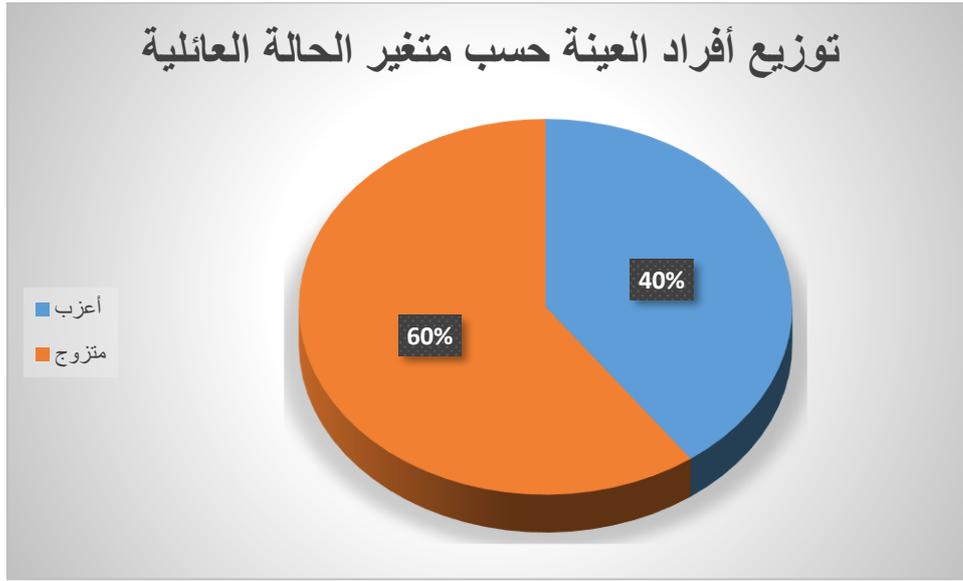
جدول 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
40.0%	20	أعزب
60.0%	30	متزوج
00%	0	حالات أخرى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلب أفراد العينة متزوجون وذلك بنسبة 60.0% تقابلها 40% النسبة لفئة العزاب .

ومما سبق نستخلص أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين، وذلك راجع إلى أن الفرد عند تحصيله على العمل يرغب في الزواج للاستقرار في حياته وبناء مستقبله، وفي أغل الأحيان لا يقبل الشباب على الزواج إلا بعد حصوله على العمل قار يعيل به نفسه وعائلته.

شكل توضيحي 2: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



4-المستوى التعليمي:

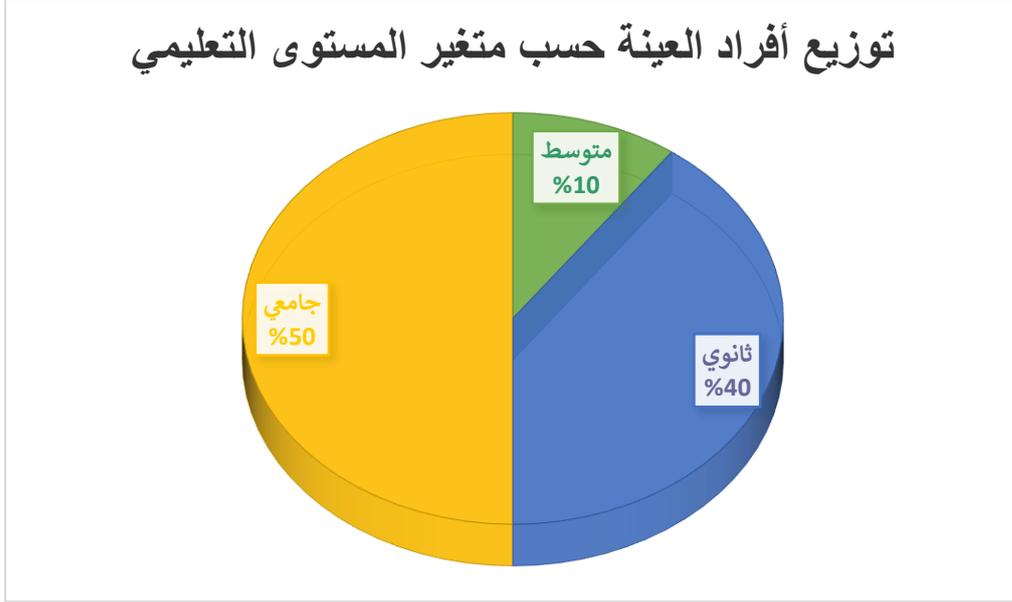
جدول 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
10.0%	05	متوسط
40.0%	20	ثانوي
50.0%	25	جامعي
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول، أن 50% من أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، يليها المستوى الثانوي وذلك بنسبة 40%، أما المستوى التعليمي المتوسط فقد قدرت النسبة بحوالي 10%.

مما سبق نستنتج أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي ما يتيح لهم ممارسة مهامهم وتنمية كفاءاتهم على الشكل الذي يسمح بتحقيق فعالية تنظيمية قد تنحو إلى الإيجاب إذا ما توفرت عوامل أخرى إيجابية.

شكل توضيحي 3: يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



5- الوظيفة:

جدول 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون	7	14%
موظف	17	34%
إطار	26	52%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول السابق تبين لي أن أغلب أفراد العينة من فئة الإطارات وذلك بنسبة 52%، تليها فئة الموظفين بنسبة 34%، وفي الأخير نجد المبحوثين من فئة الأعوان وذلك بنسبة تقدرى 14%.

من خلال ما سبق نستنتج أن نصف أفراد العينة هم فئة الإطارات وذلك راجع إلى طبيعة العمل.

6- الأقدمية في العمل:

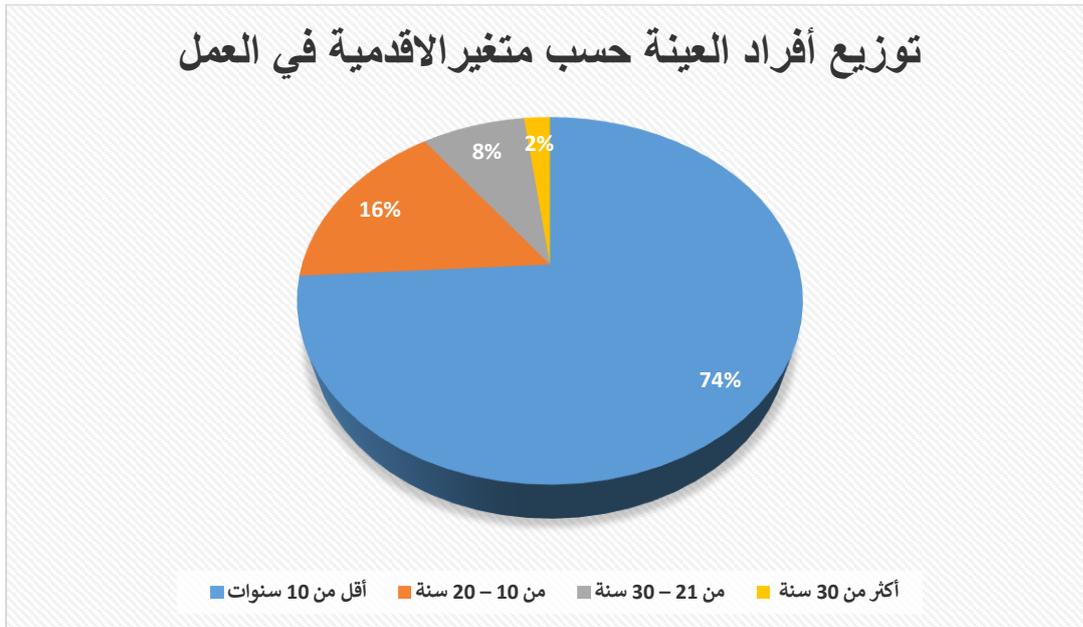
جدول 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	مدة العمل
74.0%	37	أقل من 10 سنوات
16.0%	8	من 10 - 20 سنة
8.0%	04	من 20 - 30 سنة
2.0%	01	أكثر من 30 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 74% من مجموع أفراد العينة أقدميتهم في العمل أقل من 10 سنوات تليها نسبة 16% من العمال لديهم أقدمية عمل تتراوح (10 . 20) سنة أما بنسبة للعمال للذين لديهم أقدمية أكثر من 30 سنة، فلقد قدرت نسبتهم بحوالي 2%.

من خلال ما سبق نستخلص أن ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين لديهم أقدمية في العمل (أقل من 10 سنوات) يمكننا تفسيرها بمتغير السن .

شكل توضيحي 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



يعتبر هذا الفصل كمرحلة أخيرة للدراسة بعد ما تطرقنا للجانب النظري، وبعد الخطوات المنهجية، وفي هذا الفصل نقوم بعرض وتحليل المعطيات الإحصائية المتحصل عليها بعد تفرغ البيانات وتحصلنا على الجداول والنسب... إلخ مستخدمين أساليب إحصائية وبعدها التطرق إلى التحليلات الإحصائية والسوسيولوجية متبعين الجانب النظري من الدراسة الميدانية وأخير قراءة النتائج المتحصل عليها وذلك من خلال الفرضيات الدراسة وبعد ذلك عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول 9: يوضح إنجاز العمل في الوقت المحدد

انجاز العمل	تكرار	نسبة
نعم	40	80
لا	10	20
المجموع	50	100

من خلال الجدول تبين لنا 80% صرحوا أنهم ينجزون العمل في الوقت المحدد مقابل 20% صرحوا أنهم لا ينجزون العمل في الوقت المحدد.

أن الالتزام الموظفين بإنجاز العمل في وقته المحدد يمكننا ارجاعه إلى الجانب الأخلاقي (الإخلاص الالتزام والشعور بالمسؤولية،) ، الجانب القانوني (الالتزام باللوائح وقانون الداخلي) ، الجانب المهني (الاتصال التكوين الحوافز) إنجاز العمل في الوقت المحدد يسمح بتحقيق الاهداف المؤسسة ولعلى للتكوين المستمر الذي تقدمه المؤسسة لعمالها دور في ذلك بحيث صرح 62% من المبحوثين بأنهم يتلقون تكويننا مستمرا (انظر الى الملحق رقم 3).

جدول 10: يوضح ردود أفعال عند التعرض إلى العقوبات وعلاقتها باهتمام الإدارة

برأي الموظفين حول المشاكل

اهتمام ردود	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%		%
تعطيل إنجاز العمل	25	73.5	9	26.5	34	100
مشادات كلامية	10	83.3	2	16.7	12	100
أخرى	3	75	1	25	4	100
المجموع	38	76	12	24	50	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن 76% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تهتم برأي الموظفين، تدعمها في ذلك 83.3%

صرحوا بأن ردود أفعالهم عند التعرض الى العقوبات تتمثل في "مشادات الكلامية" في حين نجد 73.5% صرحوا بأن ردود أفعالهم

عند تعرضهم الى العقوبة تتمثل في " تعطيل إنجاز العمل " في المقابل نجد نسبة 24% من المجموع الكلي للمبحوثين صرحوا بأن الإدارة لا تهتم برأيهم تدعمها نسبة 26.5% صرحوا بأن ردود أفعالهم عند تعرضهم إلى العقوبة تتمثل في " تعطيل إنجاز العمل " و16.7% بالنسبة "للمشادات الكلامية"

أن إهتمام الادارة برأي الموظفين حول المشاكل المطروحة داخل المؤسسة والذي عبرت عنه نسبة 76% يهدف إلى حل المشاكل وتفادي الصراع بين أفرادها وذلك بغية خلق نوع من التكامل الذي من شأنه أن يعزز من الفعالية التنظيمية ويعتبر كذلك كمؤشر على إشراك الإدارة الموظفين بإتخاذ القرارات خاصة أن " الكثير من القرارات يحل المشكلات الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين وتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية"¹

جدول 11: يوضح العلاقة بين الالتزام بمدة العمل الرسمية ومدى توفير الإدارة جو يسوده الثقة والاطمئنان

المجموع		لا		نعم		جو يسوده الثقة والاطمئنان الالتزام بمدة العمل
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100	33	36.4	12	63.6	21	نعم
100	17	47.1	8	52.9	9	لا
100	50	40	20	60	30	مجموع

من خلال الجدول تبين لنا أن 60% من المبحوثين صرحوا بأنه الإدارة توفر لهم الجو يسوده الثقة والاطمئنان، تدعمها في ذلك نسبة 63.6% صرحوا أنهم يلتزمون بمدة العمل الرسمية، في حين نجد 52.9% صرحوا أنهم لا يلتزمون بمدة العمل الرسمية في المقابل 40% من المجموع الكلي من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة لا توفر لهم جو يسوده الثقة، تدعمها نسبة 47% صرحوا بأنهم لا يلتزمون بمدة العمل ، و36% .

ان غياب علاقات قائمة على الثقة والاطمئنان وعدم الشك يعتبر بالامر البالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة بحيث يسهل مهمة الإدارة والمسيرين ويعمل على تفادي الصراعات بمختلف المستويات ولعل التزم الموظفين بمدة العمل الرسمية والتي بلغت نسبتها 66%(33÷50) وبالتالي قيامهم بمسؤولياتهم علاقة بذلك.

¹ فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع والمنظمات والمناجنت، العدد6، الجزائر، ديسمبر 2015، ص54.

جدول 12 : يوضح توزيع العاملين حسب العامل الذي يحفز على الانضباط

العامل الذي يحفز على الانضباط	تكرار	نسبة
العلاوة	16	21.3
المسؤولية	33	44.0
العقوبات	26	34.7
المجموع	*75	100

*75 تعبر عن إجابات وليس مجموع أفراد العينة

من خلال الجدول يتبين لنا أن 44.0% من إجابات المبحوثين تعتبر بأن "المسؤولية" هي العامل الذي يحفز على الانضباط تليها "العقوبات" 34.7% وأخيرا 21.3% بالنسبة "للعلاوات"

تعتبر المسؤولية من بين القيم التي يجب أن يتمتع بها أعضاء المؤسسة والتي قد تنعكس بالإيجاب على الأداء وكما ان الخوف من العقوبات وبالتالي الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة.

جدول 13 : يوضح مدى الاطلاع على القانون الداخلي في المؤسسة

الاطلاع على القانون	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100

تبين لنا من خلال الجدول أن 88% من المبحوثين صرحوا أنهم اطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة، مقابل 12% من مجموع الكلي للمبحوثين صرحوا أنهم لم يطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة.

يمكننا تفسير حرص العمال على القانون الداخلي للمؤسسة بـ "التخوف من العقوبات" وذلك في ظل وجود رقابة داخل المؤسسة كما صرح بها المبحوثين، إن الاطلاع والالتزام باللوائح التنظيمية من شأنه أن يضمن حسن الأداء وتجنب حدوث الصراعات داخل المؤسسة وهذا ما يسمح في حالة الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج الفرضية الأولى:

"يؤثر الانضباط في العمل على فعالية المؤسسة للمياه وحدة غرداية"

وبعد اختبائي للفرضية استنتجت من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:

- 80% من المبحوثين صرحوا بإنجاز عملهم في الوقت المحدد
 - أغلب المبحوثين صرحوا بأن رد فعلهم عن تعرضهم للعقوبات يكون بتعطيل إنجاز العمل
 - 36% من المبحوثين صرحوا عن إلتزامهم بمدة العمل الرسمية
 - يعتبر الشعور بالمسؤولية والخوف من العقوبات أهم العوامل المحفزة على الانضباط في العمل
 - اغلب المبحوثين صرحوا بإطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة
- إن الإنضباط والالتزام التي تفرضها إدارة المؤسسة لا تؤثر بسلب على العاملين بالعكس بل تزيد من انضباطهم وإنجاز مهامهم على أكمل وجه ضمن إطار المهنة النبيلة وقد كانت بعض التأثيرات من طرف العاملين بسبب العقوبات الممارسة عليهم تكون ردود أفعالهم تعطيل إنجاز العمل مما يؤثر على المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج التي توصلت إليها يمكنني القول إن الفرضية لم تتحقق بشكل كلي لأن يوجد فئة قليلة ليست متعوده على الانضباط بل همهم الوحيد الاهتمام بظروفهم ولا يولون اهتماما للحضور في الوقت المحدد والحرص على إنجاز أعمالهم في وقتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الخاصة الفرضية الثانية:

جدول 14: يوضح طلب المساعدة من الآخرين وعلاقتها بتقديم المؤسسة الإمكانيات اللازمة لبلوغ الأهداف

المجموع		لا		نعم		الإمكانيات التعاون
%	ت	%	ت	%	ت	
100	35	14.28	5	85.71	30	
100	15	33.33	5	66.66	10	لا
100	50	20	10	80	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن 80% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم كل الإمكانيات اللازمة لبلوغ الأهداف، تدعمها في ذلك نسبة 85.71% من الذين صرحوا أنهم يطلبوا المساعدة ، مقابل 20% من المجموع الكلي للمبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم كل الإمكانيات اللازمة لبلوغ الأهداف ، تدعمها في ذلك 33.33% صرحوا بأنهم لا يطلبون المساعدة من الآخرين في العمل.

بعد القراءة الإحصائية إن أغلب المبحوثين يطلبوا المساعدة من الآخرين أثناء العمل وهذا ما يدل على التعاون بين العاملين ومسؤولي المؤسسة، وكذلك تبادل الأفكار والمعلومات ما بين العاملين وهذا ما يساعد على خلق جو مناسب مليء بالتفاهم وروح التعاون.

جدول 15: يوضح تقديم المساعدة للآخرين عند طلبها

%	تكرار	تقديم المساعدة للآخرين عند طلبها
52	26	نعم
48	24	طبيعة العمل
77	50	يتلقى المساعدة منهم
23	15	مجموع
		لا

مجموع	*65	100
-------	-----	-----

*65 تعتبر عدد الإجابات وليس عدد أفراد العينة

نلاحظ من خلال الجدول أن 77% من إجابات المبحوثين عبرت عن تقديم المساعدة للآخرين عند طلبها وذلك بسبب "طبيعة العمل" بنسبة 52% و"تلقي المساعدة منهم" بنسبة 48% ، مقابل 23% من المجموع الكلي للإجابات عبرت عن رفضها للتقديم المساعدة للآخرين عند طلبها. من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين يقدموا المساعد للآخرين لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك وكما أن عملهم يتطلب خرجات ميدانية الامر الذي يقتضي التعاون فيما بينهم، كما أن المساعدة تكسبهم خبرة أكثر وتعلمهم والتضامن. نستنتج أنها كلما كانت روح التعاون بين أفراد المؤسسة كان هناك مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق فعالية وأهداف المؤسسة.

جدول 16: يوضح تأدية الموظفين في المصلحة مهامهم كفريق واحد وعلاقتها بفرصة عمل في مؤسسة اخرى

المجموع		الرفض		القبول		فرصة عمل آخر العمل كفريق واحد
ت	%	ت	%	ت	%	
40	100	10	25	30	75	نعم
10	100	1	10	9	90	لا
50	100	11	22	39	78	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن 78% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقبلون بفرصة عمل في مؤسسة أخرى، تدعمها في ذلك نسبة 90% صرحوا بأنهم على مستوى المصلحة التي يعملون بها لا يؤدون مهامهم كفريق واحد، مقابل نسبة 22% من المجموع الكلي للإجابات صرحوا بأنهم إذا صحت لهم فرصة عمل أخرى يرفضونها ، تدعمها في ذلك نسبة 25% من الذين صرحوا أنهم يؤدون مهامهم كفريق واحد،

بعد القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يقبلون بعمل في مؤسسة أخرى مرد ذلك إلى غياب التعاون بينهم. تفشي روح التعاون بين العمال من شأنها أن تؤدي إلى الرضا والشعور بالولاء بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة

جدول 17: يبين تبادل المعلومات مع الزملاء أثناء العمل وعلاقتها بمدى الأخذ بالاقترحات أثناء العمل

المجموع		لا		نعم		الاقترحات تبادل المعلومات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	27	44.44	12	55.55	15	نعم
100	5	60	3	40	2	لا
100	18	27.8	5	72.2	13	أحيانا
100	50	40	20	60	30	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 60% من المبحوثين صرحوا بأنه " يؤخذ باقتراحاتهم أثناء العمل"، تدعمها نسبة 72.2% صرحوا بأنهم " أحيانا" يتبادلون المعلومات و 55% صرحوا بأنهم " نعم " يتبادلون المعلومات، نجد مقابل ذلك 40% من المجموع للمبحوثين صرحوا بأنه "لا يؤخذ باقتراحاتهم أثناء العمل"، تدعمها في ذلك نسبة 60% صرحوا أنهم لا يتبادلون المعلومات. بعد القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتبادلون المعلومات مع الزملاء وهذا ما يساعدهم على إنجاز العمل وكذا تبادل الأفكار والآراء حول المواضيع المختلفة كانت تخص العمل أو خارج العمل، وتبادل المعلومات فيما بينهم يدل على التعاون الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف والشعور بالمتعة في العمل.

نتائج الفرضية الثانية:

- العمل الجماعي دور في فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- 54% صرحوا أنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم مثلما يوضحه الجدول رقم (17)

- أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يطلبوا المساعدة من الآخرين
 - 72% من المبحوثين صرحوا أنهم يطلبوا المساعدة من الآخرين عند طلبها.
 - 60% صرحوا أنهم يؤخذ بإقتراحاتهم أثناء العمل.
 - 78% من المبحوثين صرحوا أنهم يقبلون العمل في مؤسسة أخرى بسبب عدم العمل كفريق واحد في المصلحة التي يعملون بها وذلك بنسبة 90% .
- مما سبق أستنتج أن المؤسسة تتميز بنوع من العمل الجماعي والتعاون بين أفرادها (طلب المساعدة من الآخرين، تقديم المساعدة لأن طبيعة العمل يتطلب ذلك، تبادل المعلومات) ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن الفرضية تحققت وذلك لوجود نوع من التعاون بين أفرادها.

الاستنتاج العام:

من خلال نتائج الفرضيات يمكن أن نلخص نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

● **قيمة الانضباط:** في المؤسسة ممارسة بشكل كبير وكما أكدته النتائج المتعلقة بالإطلاع على القانون الداخلي و إلتزام العمال بالحضور في الوقت المحدد للعمل، وكذلك الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد، وهي مؤشرات تدل على وجود "قيمة الانضباط" وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وكما يسعى المسؤولين محاربة السلوكات التي تخل بنظام المؤسسة وذلك عن طريق تطبيق قوانين "الرقابة الإدارية" التي تخفف من التأخرات وعدم احترام الإجراءات والقوانين المتخذة .

وأخيرا يوجد نوع من الانضباط في المؤسسة

● **قيمة التعاون:** بينت الدراسة أنه يوجد نوع من العمل والتعاون بين أفرادها وذلك من خلال تقديم المساعدة للآخرين عند طلبها وتأدية الموظفون مهامهم كفريق واحد وتبادل المعلومات بين الموظفين التي من شأنها تساعدهم على إنجاز العمل وبالتالي تحقيق فعالية تنظيمية.

من خلال ذلك أستنتج أن الفرضية العامة تحققت ألا وهي: للقيم التنظيمية تأثير على فعالية

المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تمحورت دراستنا حول القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة من خلال تأثير القيم التنظيمية على الفعالية داخل المؤسسة والتعرف على كيفية مساهمة الانضباط في فعالية المؤسسة.

والقيم التنظيمية تعتبر جزء وجوهرة ثقافة المؤسسة ووجودها يسهم في توجيه سلوك العاملين فقد تتوافق قيم العاملين مع القيم السائدة بالمؤسسة فتتسجم وتتكيف مع بعضها البعض وذلك لخلق مرونة وتنظيم وبناء ثقافة

وعليه سعت هذه الدراسة إلى التمحوور في قياس القيم التنظيمية واستراتيجيتها في منظومة القيم وعلاقة هذه الأخيرة بالفعالية التنظيمية وفهم أهم مؤشراتهما، ولكن منظومة القيم تمثل المجتمع من مبادئ وأخلاق، هو الأمر الذي على الجميع كمختصين وباحثين من الضروري الاهتمام بقيم العمل داخل المؤسسة من تعاون وانضباط والحفاظ على الأمانة وكذلك الاحترام وهذا كله لتفادي المشاكل الناجمة من عدم استعمال قيمك في ممارسة عملك.

إذن فكلما كانت الإيجابية في القيم التنظيمية كلما كان الأداء مرتفع وتوفير الظروف والعوامل والعوامل المتاحة كلما كانت فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، واستمرار فعاليتها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. . سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خايفة معتر.
2. . عبد الله رابح سرير، فعالية التسيير في المؤسسة أداة الإبداع، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2011.
3. . محمد خايفة عبد اللطيف، إرتقاء القيم دراسة نفسية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 1992.
4. أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
5. . ابن المنظور، لسان العرب، دار الجبل، المجلد الخامس، بيروت، 2000.
6. أوزي أحمد، تحليل المضمون ومنهجية البحث، الشركة المغربية للطباعة والنشر، المغرب، 1993.
7. بروى عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، شارع فهد السالم، ط3، الكويت، 1977.
8. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
9. توفيق جميل أحمد، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، الإسكندرية، 1975.
10. . جاد عبد الوهاب أحمد، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996.
11. . زايد مراد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
12. . سرحان علي المحمودي محمد، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، الجمهورية اليمنية، 2019.

13. سلاطينة بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2013.
14. سلاطينة بلقاسم، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، ط 1، مشترك بين دار الجزائر ودار الفكر للنشر والتوزيع، 2015.
15. سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في تنظيمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
16. سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 6، 2013.
17. الطجم عبد الله عبد الغني، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003.
18. طلعت همام، قاموس العلوم والتربية والإجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط 1، 1984.
19. عبد السلام أبو القحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
20. عبد السلام أبو القحف، إقتصاديات الأعمال، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993.
21. عبد الله شراره مجدي، مبادئ الإدارة والتنظيم، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2018.
22. فرانسيس وودوك ديف، القيم التنظيمية، عبد الرحمان هيجان، معهد إدارة العمدة، الرياض، 1995.
23. قاسم القريوتي محمد، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2013.
24. قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
25. كاظم حمود الفريجات خيضر، أنعام الشهابي، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي بمفاهيم معاصرة، دار الإثراء، ط 1، عمان، الأردن.
26. لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المصري للنشر، الرياض ص 1983.

27. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، إسكندرية، 2013.
28. مجلى الخزاولة عبد الله، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، ط 1، 2009.
29. محمد المصري سعيد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
30. محمد النمر، الإدارة العامة (الأهداف، الوظائف)، جامعة الملك سعود للنشر، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1998.
31. محمد حسن العثماني عزام، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، بغزة، 2017.
32. محمد سليمان سناء، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، ط 1، القاهرة، 2010.
33. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
34. مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك أحمد، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
35. وحيد دويري رجاء، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000.
36. يونس كرو العزاوي رحيم، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، ط 1، عمان، 2007.

1. المذكرات والأطروحات:

2. شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
3. بريش غنية، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر 2، 2014/2013.

4. حميدي عادل، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2019/2018.
 5. عبد الله الحنيطة خالد، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير كلية الدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
 6. قندوز أمينة، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء وفعالية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، دراسة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدينة، جامعة المدية، 2010/2009.
 7. بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منوري، معهد علم النفس، 2004.
 8. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران، 2015/201.
 9. بن عزوزي محمد، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية في جامعة عمار ثليجي، الأغواط، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2012/2011.
 10. يوسف الوحيددي رافع، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 1434/2013.
 11. عميور نسرين، دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2008/2007.
- شاهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 43، 2008.
- طاووس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، 2019/2018.

بلقاضي الأمين، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية، روية للإنارة بالأسهم، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011/2010.

المجلات العلمية:

آل مراد نوال يونس، عبد الرزاق محمد، أنوار هادي، القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من مسيري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية، مجلة تكريت العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، جامعة تكريت، 2013.

بوخالفة رقية، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد 3، العدد6، الجزائر، نوفمبر، 015، ص 15

عون الله صلاح الدين ، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.

نور الدين إيمان، كحول صورية، تقرير حول الفعالية التنظيمية، 24 فبراير 201

الملاحق

الملحق: 01

إستمارة البحث

وزارة التعليم العالي العلمي

المركز الجامعي . غرداية .

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم

والبحث

استمارة بحث حول:

القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية المؤسسة

نضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستمارة التي تهدف الى معرفة تأثير القيم التنظيمية على فعالية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية. وهذا في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر.

لذا ارجوا منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، كما أؤكد لكم بأنني سأتعامل مع البيانات بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف

من إعداد الطالبة

الأستاذة:

* بن عيسى أمال *

. يعقوب نوال

السنة الجامعية: 2020 2021

الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس ذكر أنثى
2. السن 20 . 30 30 . 40 40 . 50 50 فما فوق
3. الحالة العائلية أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الوظيفة عون موظف إطار
6. مدة العمل أقل من عشر سنوات 10 . 20 20 . 30 30 فما فوق

المحور الثاني: القيم التنظيمية

قيمة الانضباط:

7. هل اطلعت على القانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

. في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟

8. هل تحرص على الحضور في الوقت المحدد للعمل؟

. في حالة الإجابة ب "نعم" سبب ذلك.....

. الترقية

. الحرص على المؤسسة

. أخرى حدد.....

9. هل تلتزم بمدة العمل الرسمية لك في اليوم؟

نعم لا

. في حالة الإجابة ب "لا" سبب ذلك:

عدم الرغبة في العمل

. بعد المنزل على العمل

..... أخرى حدد.....

10. ما هو معدل تغيبك عن العمل في الشهر:

11. هل تلقيت عقوبة في عملك؟

نعم لا

12. في حالة الإجابة ب " نعم " ما نوع في حالة الإجابة ب " نعم " ما نوع العقوبة؟

. التنبيه والإنذار .

. الخصم من الراتب .

. خفض في الرتبة الوظيفية .

. أخرى حدد.....

13. كيف تكون ردت فعلك عند التعرض إلى عقوبات؟

. تعطيل إنجاز العمل .

. مشادات كلامية .

. أخرى أذكرها.....

14. هل تعتقد أن معاقبة المخالفين للنظام الداخلي تؤدي إلى الالتزام به

15. هل تحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له؟

16 ما هو العامل الذي يحفزك على الانضباط في العمل

. العلاوات .

. المسؤولية .

. العقوبات

. أخرى حدد.....

17 . طريقة العمل وتوزيع المهام في المؤسسة تؤدي إلى:

. الانضباط في العمل

. التهاون واللامبالاة

. ترك العمل

. أخرى حدد.....

18 . ما رأيك في درجة انضباط الموظفين داخل المؤسسة؟

.....

19 . عندما يوجه إليك أحد المسؤولين تعليمة؟

. تحرص على تطبيقها

. تسمع ولا تطبق

. لا يهملك بتاتا

20 . هل تشعر بالفخر لانتمائك لهذه المؤسسة؟

لا

نعم

. قيمة التعاون:

21 . هل تطلب المساعدة من الآخرين عندما تحتاج إليها؟

لا

نعم

22 . في حالة الإجابة ب "لا" سبب ذلك:

. طبيعة العمل تتطلب العمل الفردي

. عدم وجود الثقة

. عدم تعودك على التعاون

. أخرى حدد.....

23 . هل تقدم المساعدة للآخرين عندما يطلب منك؟

نعم لا

. في حالة الإجابة " نعم" سبب ذلك:

. طبيعة العمل تتطلب ذلك

. أتلقى المساعدة منهم عند طلبها

. أخرى حدد.....

24 . هل يتبادل معك زملائك المعلومات التي تساعدك على إنجاز العمل

25 . هل تفضل العمل ضمن الجماعة؟

نعم لا

لماذا في كلتا الحالتين:

26 . هل يؤدي الموظفون في المصلحة التي تعمل بها مهامهم كفريق واحد

نعم لا

27. تفاعلك مع بقية الموظفين داخل المؤسسة قائم على

28. كيف هي العلاقة بين العمال داخل المؤسسة؟

سيئة حسنة جيدة

29. ما طبيعة التعاون الذي تتلقاه داخل المؤسسة.....

المحور الثالث: فعالية المؤسسة

30. كيف تقيم مستوى عمل الموظفين في هذه المؤسسة

جيد متوسط ضعيف

31. هل تعتقد بأنك تساهم في نجاح المؤسسة؟

32. هل توجد رقابة إدارية؟

لا نعم

33. هل يتلقى الموظفون تحفيزات مقابل مساهمتهم الفاعلة في المؤسسة؟

لا نعم

34. هل تقدم لك المؤسسة كل الإمكانيات اللازمة من أجل بلوغ أهدافك وأهداف المؤسسة؟

لا نعم

35. هل تهتم الإدارة برأي الموظفين حول المشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟

لا نعم

36. اهتمام الإدارة بتوفير جو يسوده الثقة والاطمئنان بين الموظفين

نعم لا

37. هل اقتراحاتك في العمل يؤخذ بها أثناء تأدية العمل

نعم لا أحيانا

38. برأيك هل تهتم الإدارة بمناقشة القرارات المتخذة في اجتماعاتها المختلفة مع العمال

نعم لا

39. ؟

نعم لا

40. إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى

ترفضه تقبله بدون تردد

لماذا.....

41. كيف ترى مستقبل المؤسسة؟

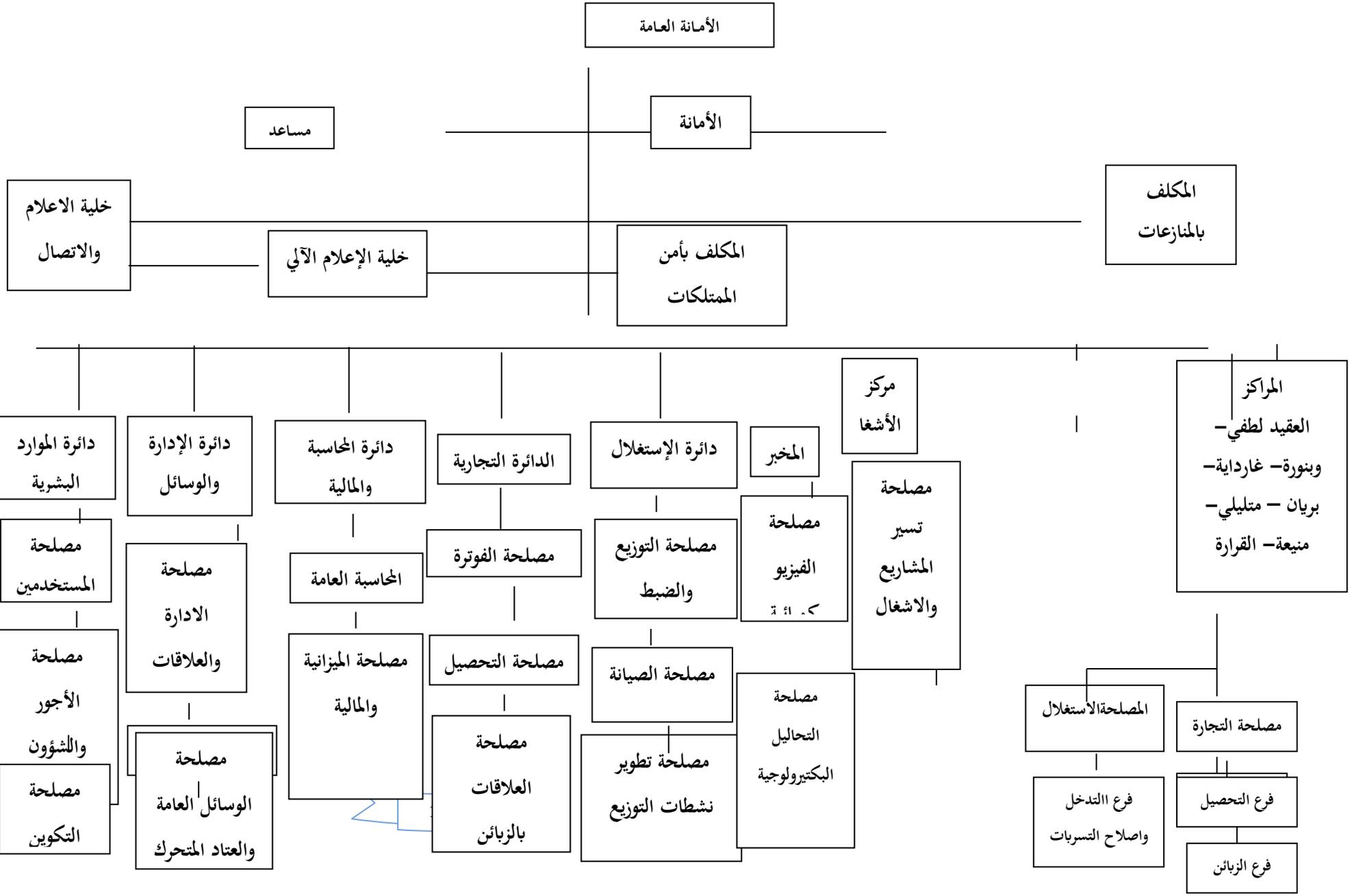
جيد غامض سيء

42. حسب رأيك. ماهي العوامل التي تحقق الفعالية في المؤسسة؟

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

الملحق رقم 02:

الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غار داية



المصدر : دائرة الموارد البشرية للمؤسسة قيد الدراسة

الملحق رقم 03:

التكوين المستمر	تكرار	نسبة
نعم	31	62
لا	19	38
المجموع	50	100