



جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بإدارة جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

*عويسي كمال

إعداد الطالبة:

*صوابرية جهاد

الموسم الجامعي: 2016/2015م



كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا إلى إنجاز
هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل
من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا
العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات وأخص
 بالذكر الأستاذ عويسي كمال الذي لم يبخل عليا
بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي
في اتمام هذا البحث

كما أهدي جزيل الشكر إلى جميع أساتذة علم

إهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات
وها نحن والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام بين دفات هذا
العمل المتواضع

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى سيد الخلق رسولنا الكريم
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط
منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء
من أجل دفعي في طريق النجاح ، الذي علمني ان أرتقي سلم
الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي

إلى من سرنا سوبا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع
إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا، إلى مسعودة

إلى الأخوات التي لم تلهن أمي إلى ينايع الصدق الصافي إلى
من معهم سعدت وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة والحزينة
سرت، الصديقات المخلصات

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات درر و من أسمى وأجلى
عبارات في العلم إلى صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة
تتير لنا سيرة العلم والنجاح ، إلى كل أساتذتي الكرام.

جهاد

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ- ب

الجانبة النظرى

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الصفحة	العنوان
04	1. الإشكالية.....
05	2. الفرضية.....
05	3. أسباب اختيار الموضوع.....
05	4. أهمية الدراسة.....
06	5. أهداف الدراسة.....
06	6. الدراسات السابقة.....
12	7. مفاهيم الدراسة.....
16	8. المقاربة السوسولوجية.....
17	9. صعوبات الدراسة.....

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

الصفحة	العنوان
20	1. مفهوم القيم.....
22	2. مفهوم القيم التنظيمية.....
24	3. مراحل تطور القيم التنظيمية.....
29	4. خصائص القيم التنظيمية.....
30	5. أهمية القيم التنظيمية.....

316. تكوين القيم التنظيمية.
367. تصنيف القيم التنظيمية.
418. قياس القيم التنظيمية.
449. أثر القيم التنظيمية على العاملين.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الصفحة	العنوان
481. مفهوم الأداء الوظيفي.
502. عناصر الأداء الوظيفي.
543. محددات الأداء الوظيفي.
564. أهمية الأداء الوظيفي.
595. مفهوم تقييم الأداء.
616. أهداف تقييم الأداء.
637. طرق تقييم الأداء.
688. عناصر تقييم الأداء.
719. معايير قياس الأداء.
7210. سبل تحسين الأداء.

الجانب الميداني

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الصفحة	العنوان
77	1. مجال الدراسة.....
79	3. منهج الدراسة.....
80	4. تقنيات الدراسة.....
82	5. أساليب تحليل البيانات.....

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

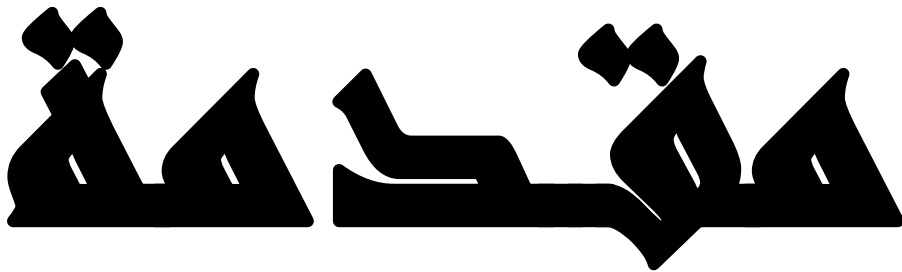
الصفحة	العنوان
86	1. تحليل جداول البيانات الشخصية.....
90	2. تحليل بيانات الفرضية الأولى.....
101	3. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....

الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء

الصفحة	العنوان
103	1. تحليل بيانات الفرضية الثانية.....
112	2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....
113	3. الاستنتاج العام.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	01
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05
90	يوضح العلاقة بين التغيب والأداء	06
91	يوضح العلاقة بين الإلتزام والأداء	07
92	يوضح العلاقة بين سنوات العمل والالتزام	08
93	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والالتزام	09
94	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة مع الزملاء وحضور العامل	10
96	يوضح العلاقة بين الرضى الوظيفي والحضور	11
97	يوضح العلاقة بين الإلتزام والمكافئة	12
98	يوضح العلاقة بين الانضباط والأداء	13
90	يوضح العلاقة بين احترام الوقت والاداء	14
103	يوضح العلاقة بين تقييم الأداء وطبيعة العلاقة مع الزملاء	15
104	يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار والرضى الوظيفي	16
105	يوضح العلاقة بين التواصل بين العمال وأدائهم	17
106	يوضح العلاقة بين التعاون والأداء	18
108	يوضح العلاقة بين إتقان العمل ووضوح المهام	19
109	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين الزملاء والسن	20
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب دافع إتقان العمل	21
111	يوضح العلاقة بين التحفيز والأداء	22



مقدمة:

القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظرًا لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة. وبما أن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة مناحي الحياة، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف هذا التنظيم .

وبما أن التنظيم يعتبر الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافه المختلفة ، أخذت هذه المنظمات تبذل كل ما لديها من جهد ومال ووقت لاختيار وتدريب أفضل الكفاءات وتوليهم عناية فائقة وتقديم لهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية. فكان هذا المنطلق للاهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين في المنظمات حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة وذلك من خلال القيم التي يتبنونها وبالذات في مجال العمل ، فالقيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظامًا قويًا وفعالاً داخل المنظمة يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمر.

ومن هنا يتضح أن كل منظمة لديها مجموعة من القيم سواء كانت هذه القيم في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية مع اختلافها بين تلك الإدارات. ومن خلال تلك القيم التي تسود في المنظمة يمكن أن نتعرف على مستوى القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين ، وإبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء سواء كانت هذه العوامل متعلقة بالعاملين أو بالتنظيم نفسه، حتى يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ومحاولة لفهم العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذا معرفة درجة تأثير الأداء الوظيفي بالقيم التنظيمية، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين، قسم نظري وآخر ميداني.

حيث شمل القسم النظري ثلاث فصول:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية ، من أسباب اختيار الموضوع وأهميته وإشكالية الدراسة، وكذا الفرضيات بالإضافة إلى طرح المفاهيم والمقاربة السوسولوجية و الدراسات السابقة لموضوع محل الدراسة.

الفصل الثاني: يتعلق بالقيم التنظيمية حيث سنتناول مفهومها ومراحل تطورها وخصائصها وأهميتها وتكوينها وتصنيفها وقياسها وأثرها على العاملين.

الفصل الثالث: سنتناول فيه الأداء الوظيفي ، مفهومه ،عناصره، محدداته وأهميته، كما سنتناول فيه مفهوم تقييم الأداء أهدافه وطرقه وعناصره ومعايير قياس الأداء وسبل تحسينه.

القسم الثاني: وهو القسم الميداني ويشمل ثلاث فصول

الفصل الأول: يحوي على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي اشتمل على تحديد مجالات الدراسة والمناهج والتقنيات المستعملة وكذا الأساليب المتبعة لتحليل النتائج.

الفصل الثاني: خاص بالبيانات الشخصية وعرض البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى والاستنتاج الجزئي لها.

الفصل الثالث: خاص بالبيانات الشخصية وعرض البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وتحليلها و استنتاج جزئي لها

وأخيرا وضع استنتاج عام للفرضيتين ثم خاتمة وقائمة المراجع.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الإشكالية

الفرضيات

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة

مفاهيم الدراسة

المقاربة السوسيولوجية

صعوبات الدراسة

1-الإشكالية:

تعد القيم أحد العناصر الأساسية لثقافة المنظمات والتي تستند إليها المؤسسة في تحقيق اهدافها ، إذ تعمل على توفير إطار مهم لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات و تنظيمها داخل المنظمة، فهي تمثل ركنا أساسيا في تكوين العلاقات بين الأفراد وتساهم بشكل فعّال في تحديد طبيعة التفاعل بينهم ،اضافة إلى أنّها " تشكل معايير وأهداف تنظم سلوك الجماعة وتوجهه نحو ما هو مقبول ومرغوب كما أنّها بالنسبة للفرد بمثابة دوافع محرّكة لسلوكه ومحددة له وأنّها من الأبعاد المكونة لشخصيته فهي تلعب دورا فعّالا في تكامل تلك الشخصية ويمكن الاستعانة بها على فهم سلوكه ومن ثم لها تأثير قوي على العاملين، بالتالي فالقيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا داخل المنظمة ، لذا فإن كل منظمة لديها مجموعة من القيم تسعى لتحقيق أداء يعبر عن درجة اتمام انجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات بحيث يتلاءم هذا الأداء مع الأهداف المطلوبة.

تشير دراسة الدهان أميمة إلى الأثر الكبير للقيم على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعدادا لأداء الأعمال بكفاءة ونتاجية عالية.

و بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي كالتالي:

هل للقيم التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي للعمال؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يؤدي الالتزام بالقواعد والإجراءات الإدارية إلى رفع مستوى الأداء؟

2- كيف تساهم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم في تحقيق أداء فعال؟

2- الفرضيات:

❖ التزام العمال بالقواعد والإجراءات الإدارية يزيد من أدائهم داخل المؤسسة.

❖ كلما كانت العلاقات الإنسانية قوية زاد أداء العمال داخل المؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- موضوع القيم من أهم الموضوعات وأحدثها في ميدان علم اجتماع .

- عدم الاهتمام بالقيم وخاصة في المؤسسات الجزائرية.

- إبراز الدور الحيوي الذي تؤديه القيم في تحقيق أهداف المنظمة.

4- أهمية الدراسة:

- أهمية القيم ودورها في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسات.

-مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقيم التي يتبناها.

- دور القيم في تحديد مستوى أداء العاملين.

-أثر القيم في جودة سير العمل و تميزه وتحقيق أهداف المنظمة فالقيم التنظيمية تعزز الأداء الذي يعكس

نجاح المنظمة.

5-أهداف الدراسة:

-التعرف على درجة تأثير القيم التنظيمية على الأداء.

-تحديد العلاقة بين الالتزام بالإجراءات الإدارية والأداء.

ابراز دور العلاقات الانسانية في تحقيق أداء فعال.

تحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

6-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى¹: نجاة قريشي، "بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، دراسة اتجاهات الاطارات المسؤولة بالمؤسسة. صناعة الكوابل الكهربائية CNICAB بسكرة -رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. 2006

هدفت هذه الدراسة إلى:

*التعرف على اتجاهات الاطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهام وإدارة المهام وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة، وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية.

*معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو طبيعة هذه العلاقة.

نتائج الدراسة:

1-نتائج متعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة:

1) عجال مسعودة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، غير منشورة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

2-وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة

(مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة)

3-وجود اتجاهات ايجابية على مستوى مفردات دراسته نحو (11) قيمة تنظيمية تختلف درجة ممارستها

من قيمة إلى أخرى .

4-نتائج متعلقة باتجاهات الإطارات نحو الفعالية التنظيمية.

-نتائج متعلقة بدراسة العلاقة:

أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الاتجاهات الاطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية

السائدة بأبعادها الإدارية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم ، أي كلما كانت هناك ممارسة عالية القيم

التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

الدراسة الثانية:¹مقدم عبد الحفيظ بعنوان علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات

والسلوك، دراسة امبريقية، الكويت،1994.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

(1)مقدم عبد الحفيظ: "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، دراسة امبريقية، الكويت،1994.

* بيان أهمية القيم كعناصر أساسية في شخصية الفرد والتنظيم في تفسير السلوك الفردي والتنظيمي، والحاجة الماسة إلى دراسة ذلك.

* بيان أهمية التناول التفاعلي بين الفرد والتنظيم في تفسير اتجاهات الفرد وسلوكه.

* استكشاف علاقة القيم الفردية التنظيمية و تفاعلها مع بعض الاتجاهات لدى الأفراد (كالرضا الالتزام التنظيمي، الدوافع) وسلوكهم في ميدان العمل (كالأداء والتغيب).

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي لكون دراسة استكشافية وارتباطية، هدفها استكشاف العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود عدد قليل من القيم التي أظهرت علاقة بالاتجاهات والسلوك.

- أن طبيعة العلاقة مع الاتجاهات والسلوك تتغير بتغير نوع القيم.

- علاقة القيم الفردية بالدوافع تتوقف على نوع القيم، وتشير إلى أن الأفراد الذين يتميزون بدوافع مرتفعة

هم الذين يعطون الأولوية للتحصيل والعلاقات والمساواة، أما الذين يتميزون بدوافع منخفضة فهم الذين

يعطون الأولوية للحرية والمتعة والمرح والحياة المريحة.

-علاقة القيم التنظيمية بالاتجاهات والسلوك أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية مرتفعة بكل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها.

-تفوق القيم الفردية من خلال التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية في تأثيره على المتغيرات التابعة عن التأثيرات الرئيسية جزئيا فقط، بينما أظهرت القيم التنظيمية تفوقا من خمس حالات من ست على التفاعل، وأن السلوك يتحدد أكثر بالمؤثرات الخارجية.

الدراسة الثالثة:¹ دراسة خالد عبد الله الحنيطة بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية للعاملين بالخدمات الطبية، الرياض (2003).

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية في الرياض؟

معتمدا على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، مستخدما الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، ومستوى كفاءة الأداء، معتمدا في بنائها على مقياس ليكرت المندرج ذي خمس نقاط، طبق هذا الاستبيان على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 385 فرد جاءت أهم نتائج تحليلها ومناقشتها كما يلي:

(1) خالد عبد الله الحنيطة : "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، دراسة تطبيقية للعاملين بالخدمات الطبية، الرياض (2003).

تبين أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.

توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي: القانون، والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم أما البقية فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة احصائية بكفاءة الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة مالكوم باترسون mahcom pattreson بعنوان: "تأثير بعض عوامل العلاقات الانسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كالورينا".

وكانت أهداف الدراسة تتمثل في الوقوف على تأثير بعض عوامل العلاقات الانسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كالورينا.

وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقات الإنسانية الأول كان يتعلق بمحتوى العمل، والثاني يتعلق بالأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أدوات الاستبانة التي اشتملت على أربعة محاور، لنوعية الانتاجية والأداء، والعلاقات الإنسانية ومستويات الجهد، ومحتوى العمل.

وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة قوامها (42) عضو هيئة تدريس، وحللت البيانات باستخدام برنامج spss.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

2. كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الانسانية الايجابية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس.

3. أشارت البيانات إلى أن هناك أنواعا مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي وتؤثر على علاقات الاداء.

4. من خلال مراجعة العلاقة بين ممارسات أعضاء هيئة التدريس ومعدل الأداء المستقبلي تبين أنها تأثرت مستويات النمو في العلاقات الانسانية بوجود مناخ إيجابي في محتوى العمل.

5. أن ممارسات أعضاء هيئة التدريس الايجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا تم دمج محتويات العمل الإيجابي مع ممارسة العاملين بالمنظمة.

7) مفاهيم الدراسة:

1. القيم:

"هي أهداف يسعى اليها الفرد رغبة في تحقيقها، وهي بصفتها أهداف تمثل مرجع حكم الأفراد على انماط سلوكهم، كما تتحد من خلالها أهدافهم في كثير من ميادين الحياة، ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ أو العبارات أو ضمنا، كما تتكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من السلوك"¹

التعريف الإجرائي للقيم:

هو المعيار الذي على اساسه يحدد الفرد سلوكه داخل المنظمة .

2-القيم التنظيمية:

هي القيم السائدة في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المؤسسة الواحدة التي تعمل على توجيه

1) فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان ، الأردن، 2005، 190.

سلوكيات العاملين ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.¹

التعريف الاجرائي للقيم التنظيمية:

هي درجة الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع المنظمة من العمال تحقيقها والالتزام بها في سلوكهم وفي أدائهم للعمل .

3. القواعد والإجراءات الإدارية:

"هي مجمل العمليات المرتبة والمتسلسلة التي تهدف إلى انجاز مهمة واحدة في التنظيم، أو هي مجمل الأنظمة التي تستعمل لتنفيذ الأهداف"²

التعريف الإجرائي للقواعد والإجراءات:

مجمل الأحكام التي تضبط وتحدد وتوجه سلوك العامل في إدارة الجامعة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

(1) محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005، ص108.

(2) ناصر قسيمي: "دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص8.

4. العلاقات الانسانية:

"ذلك الفعل الذي يعبر عن جوهر العلاقات الاجتماعية وعن الثقافة الاجتماعية والتنظيمية كخلفية للسلوك وتكامله، والتي تسمح بإعطاء الاعتبار لإنسانية العامل من خلال الاستماع له وملاحظة معاناته وإشراكه وتحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية، والأخذ في الاعتبار خصائصه النفسية والجسدية والعقلية"¹

التعريف الاجرائي للعلاقات الانسانية:

أسلوب التعامل القائم بين العمال، والتي يتم من خلالها التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وتنمية شعورهم بالانتماء وإشباع حاجاتهم، وتوفير ظروف مناسبة لهم، مما يساعد على تحسين الأداء .

5. الأداء الوظيفي:

"يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، حيث يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد"²

1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص91.

2) حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1999، ص216.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

يعني قيام العمال بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسئوليات المطلوبة من كل عامل لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.

6. التنظيم:

هو بناء يعبر عن مجموعة متناسقة و متكاملة من الأفعال العقلانية داخل التنظيم من خلال نسق الفعل والنسق الرسمي، فأما نسق الفعل فيتطلب عناصر الضبط والتحكم و التفويض وملائمة البناء المادي وإدراك حقيقة أفعال الأفراد ومشاعرهم، وأما النسق الرسمي فيتطلب التكيف مع البيئة الخارجية المادية والاقتصادية والتقنية" ¹

التعريف الإجرائي للتنظيم:

مجموع العمال المندمجين في وحدة قانونية (إدارة جامعة غرداية) لتحقيق أهداف معينة من خلال اتباع طرق مختلفة قائمة على التخطيط الاستراتيجي.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 47.

8. المقاربة السوسولوجية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية

"ظهرت البنائية الوظيفية على أعقاب البنائية الاجتماعية مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 على يد

العالم البريطاني هربرت سبنسر كرد فعل للتراجع والإخفاق التي منيت به كل من البنائية والوظيفية"¹

إنّ المؤسسة حسب النظرية البنيوية هي مجموعة وحدات تتكون من مجموعة أجزاء تتكاتف جميعا من

أجل تحقيق تكامل في المؤسسة.

بما أنّ التنظيم يعتبر نسق من أنساق المجتمع وأنّ القيم التنظيمية التي يتبناها هذا التنظيم هي المسؤولة عن

تحقيق حالة التوازن داخله، قمنا بتقريب النظرية البنيوية التي تعد من أهم وأقدم النظريات الاجتماعية

المعروفة التي ترى أنّ التنظيم هو نسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة وأنّ لكل نسق احتياجات

أساسية لا بد من الوفاء به، كما أنّها تضم مفاهيم مثل النسق والنظام والقيم والمعايير والدور وغيرها

ترتبط بمفهوم البناء، هذا من ناحية و من ناحية أخرى كما شهدت ظهور مفهومات مثل الوظيفة

الظاهرة و الوظيفة الكامنة، و البدائل الوظيفية و المعوقات الوظيفية، و غيرها، ترتبط بمفهوم الوظيفة.

بالتالي فإنّ القيم التنظيمية التي يتبناها المشاركون في النسق تعمل كموجه وضابط ومحدد لسلوكياتهم، وأنّ

هذه مسؤولة عن التوازن والوحدة كما أنّها تحقق التماسك وتمنح الفعل الجماعي وتعطي معنى له.

1) إحسان محمد الاحسان: "النظريات الاجتماعية المتقدمة" دار وائل، ط2، 2001، ص43.

9. صعوبات البحث:

للبحث العلمي بالضرورة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تؤثر في الجهد و الوقت اللازمين لإتمام الدراسة كما يتغيها الباحث.

واجهت دراستنا صعوبات بحثية منها:

❖ عدم السيطرة على الموضوع في بداية البحث والذي أخذ وقتنا طويلا على حساب العمل الميداني.

❖ نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر التي تناولت موضوع البحث في مكتبة جامعة غرداية.

❖ واجهت صعوبة في الجانب الميداني خاصة فيما يتعلق بتوزيع الاستمارة واسترجاعها.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

مفهوم القيم

مفهوم القيم التنظيمية

مراحل تطور القيم التنظيمية

خصائص القيم التنظيمية

أهمية القيم التنظيمية

تكوين القيم التنظيمية

تصنيف القيم التنظيمية

قياس القيم التنظيمية

أثر القيم التنظيمية على العاملين

تمهيد:

تمثل القيم التنظيمية متغيرا سلوكيا مهما، تنعكس في شكل عادات، وتقاليد، ومعايير، ورموز تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسات، ولذا فإن كل مؤسسة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا يقتضي معرفتهم بالقيم التي تسود لدى العمال في المؤسسات بما يتلاءم وتحقيق اهداف المؤسسة.

1. مفهوم القيم:

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي يصعب ان نجد لها تعريفا جامعا مانعا حيث تعددت التعريفات من قبل علماء الاجتماع لهذا المفهوم نعرض منها ما يلي:

"تصور أو إدراك صريحا أو ضمنيا يحدد ما هو مرغوب فيه بحيث يسمح للأفراد بالاختيار بين الأساليب المتغيرة للسلوك، والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل"¹

" ويرى ماكس شيللر أن القيم مجموعة من الأفعال أو المعاني المقصودة التي توجد في عقول الأفراد والتي يمكن ادراكها من خلال عملية الوعي و التجربة"²

" وبين بارسونز أن القواعد الاجتماعية الموجهة للسلوك تعتمد على القيم التي تشير إلى المزيد من الخصائص العامة للحياة الاجتماعية وفي هذا السياق يذكر عمل دوركايم الذي أكد على دور المعتقدات والقيم المجتمعية كنوع من "الغراء" الاجتماعي لخلق التماسك والنظام في المجتمع"³

1) محمد عاطف غيث: " قاموس علم اجتماع" دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979، ص506.

2) مير نعيم: "النظرية في علم اجتماع" شين كوم، 1981، ص233.

3) Derek layder, understand social theory (second edition) sage publications, 2001, p17.

وتعرف القيم أيضا بأنها: " عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، بحيث يتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد - بمعارفه وخبراته- في ظل الإطار الذي يعيش فيه ويكتسب خبرات ومعارف وأنماط سلوكية وعادات وتقاليد في مضمونها بوضع معايير للسلوك الانساني، وعلى الفرد أن يتبعها وأن يلتزم به وأن يكيف سلوكه وفقها"¹

وتختلف هذه التعارف باختلاف المجال المعرفي الذي يعمل في إطاره الباحث ونقطة تركيزه، إلا أن معظم التعاريف لا تخرج عن أربعة أطر حصرها adleur على النحو التالي:

"أ. المقترَب الذي ينظر إلى القيم في جوهرها أفكار خالدة أو المطلق أو الجزء الإلهي.

ب. المقترَب الذي يرى القيم قوى ملازمة للحاجات التي تسعى إلى تحقيقها أو الرغبات التي نود تليتها.

ج. المقترَب الذي لا يعتبر القيم سوى مجموعة من التفضيلات الموروثة أو تعلمها الفرد.

د. المقترَب الذي يربط القيم بالنشاط وتحديد قيم الأفراد يتم عن طريق تحليل النشاط"².

"كما تعرف القيمة بأنها هدف أو معيار حكم يكون بالنسبة لثقافة معينة هدفاً مطلوباً ومرغوباً فيه أو غير مطلوب، فالقيم مفاهيم يجب أن تكون مرغوب في السلوك الانساني، فهي قواعد رئيسية من خلالها يعمل أبناء المجتمع على الحفاظ على الأهداف والمثل العليا"¹

(1) فضيلة يونس أبو الشواشي: "دراسة مدى تجسيد القيم الأخلاقية في شخصية الطالب الجامعي" منشورات جامعة السابع من أفريل، ليبيا، 2007، ص38.

(2) السعيد بومعيرة: " أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب" دراسة استطلاعية بمنطقة البلدية، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، دكتوراه، دولة في العلوم والاتصال، 2005-2006، ص141.

من خلال التعاريف يمكن أن نستنتج أن القيم تكمن في الأهداف واشكال السلوك لدى أفراد المجتمع، وهي معتقدات وأفكار توطر السلوك وتنظم العلاقات في كل المجالات.

2. مفهوم القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين الباحثين والمفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون.

"وتعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات أو ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية في حياة الأفراد الخاصة والعملية بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توفر إطار مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات".²

حيث تعكس القيم التنظيمية "الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات"³

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل إذ تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"⁴

ويتفق الباحثان فرانسيس وودوك في تعريفهما للقيم التنظيمية في أنّها ما يعتقد الأفراد داخل التنظيم، ويصف على ذلك أن هذه المعتقدات هي بخصوص ما هو حسن وما هو سيء أو ما هو مهم أو غير مهم داخل التنظيم.

(1) أحمد بطاح: "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية" دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص20.
 (2) عامر عوض: "السلوك التنظيمي الإداري" دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص75.
 (3) ماجدة عطية: "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة" دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2003، ص96.
 (4) صالح التركي: "واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي" دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ملك سعود، الرياض، 2004، ص80.

أما أنز فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف"¹.

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف القيم التنظيمية كما جاء في التعاريف السابقة:

هي الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمات فهي عبارة عن الاختيار بين الصالح والسيء، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تؤطر السلوك.

*"هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإنّ قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة"²

عبارة عن تصورات من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي فهي بمثابة معايير الاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف.

فنسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئيات حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل وكذلك المدى من المسؤوليات الواجب اتاحته لهم، ولذا يضع نفسه أما في اتجاه الديمقراطية أو الاستبداد"³

1) عبد الله عقلة مجلي الخاعلة: "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية" دار الحمد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص75.

2) ديف فرانسيس، مايك وودكوك: "القيم التنظيمية" تر عبد الرحمان أحمد هجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص17.

3) طريف شوقي: "السلوك القيادي وفعالية الإدارة" دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ص128-129.

القيم التنظيمية معايير وأحكام تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية ، وتكون لها قوة وتأثير على المؤسسة.

3.مراحل تطور القيم التنظيمية:

وضع "mike wood cock" و "dave francis" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري كالتالي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سادت التفكير الإداري، هي "أنّ الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة ، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس فيبر)¹.

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية، والقدرة على تطوير الانتاجية، والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني².

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة بناءً على دراسات هاوثورن والتي حملت قيما تؤكد أن الانسان ليس مجرد آلة يحفز ماديا وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إدارة تؤثر على الانتاجية في المنظمة³

"وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الانسانية"⁴، فهي تنظر للعامل على أنه كائن اجتماعي، وانساني له حاجات ، ورغبات، وميول، واتجاهات تأثر في أدائه

1) ديف فرانسيس، مايك و ودكوك: مرجع سابق، ص20.

2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: "نظرية المؤسسة" دار المسيرة، ط1، عمان الأردن، 2000، ص45.

3) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: "السلوك التنظيمي" دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2002، ص172.

4) موسى اللوزي: "التنظيم واجراءات العمل" دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2002، ص233.

الإنساني، وأكدت على التنظيم غير الرسمي، من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي¹

المرحلة الثالثة: ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل، فكان لابد للإدارة من اتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجهها فظهرت الحرية في بيئات الأعمال.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 "دوجلاس ماكريجور" كتاب الجانب الإنساني في المنظمة (the human saide of entreprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع "ماجريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية² وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X,Y) .

"ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وارغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية"³

1) مهدي حسن رويلف، علي محمد عمر العضيلة: "التنظيم وإجراءات العمل، نظريات وسلوك" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص52.

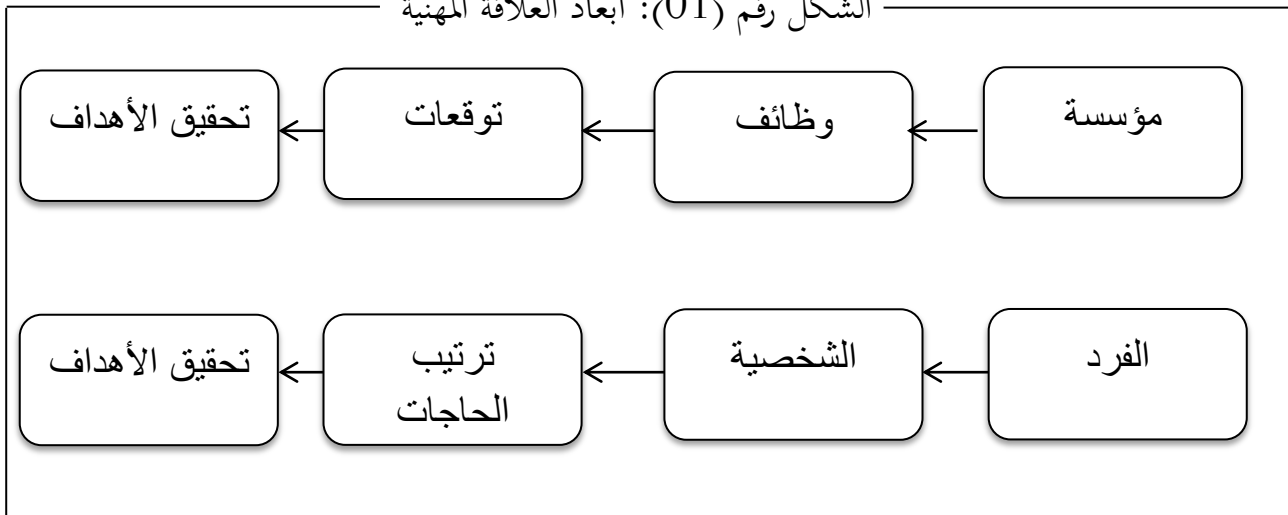
2) ديف فرانسيس، مايك و ودكوك: مرجع سابق، ص22.

3) حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص64-65.

"أما الافتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y) التي ترى أنّ الإنسان يجب العمل بالفطرة كما يجب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح. والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي."¹

المرحلة الخامسة: "هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى الإدارة بالأهداف"² فوفقاً لها ينبغي الملائمة بين حاجات المؤسسة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم (loke) وهي تؤكد على أنّ الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف، وتفانيه في تحقيقها ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين، والرؤساء معا في تحديد أهداف العمل"

الشكل رقم (01): أبعاد العلاقة المهنية³



(1) حسين حريم: "السلوك لتنظيمي في المنظمات" عمان الأردن، 1997، ص 20-21.

(2) ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص 23.

(3) علي عسكر: "الأسس النفسية والاجتماعية، (السلوك التنظيمي المعاصر)" دار الكتاب الحديث القاهرة، مصر، 2005، ص 18.

"ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا)، وتتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات، فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية ومرافق عمل جيدة، وفرص للنمو المهني، والمؤسسة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وزيادة الجهد كيميا، ونوعيا في العمل"¹

من أهم مزايا الإدارة بالأهداف، تحديد الأهداف بوضوح متناه، المعرفة والمهارات والتفكير والابتكار، مشاركة العمال في اتخاذ القرار كمرشد إيجابي، لا هرمية (الرقابة الذاتية).

كما أن من سلبياتها أنها لا تصلح في البيئة الثابتة مما أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة.

المرحلة السادسة: ظهر مفهوم التطوير التنظيمي ، من تطور القيم التنظيمية على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي إلى أن ريتشارد بيكهارد (ricchard bechhard) يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير (change intervention) والمهارات، والنشاطات، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة (effective)².

المرحلة السابعة: "هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة. ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح"³

1)علي العسكر، مرجع سابق، ص18.

2) الطحيم عبد الله، طلق السواط: "السلوك التنظيمي، مفاهيم النظريات - التطبيقات" دار النوايح، جدة، 1415هـ

3)ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص27.

"وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management) حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا يركز في مجمله على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتعليم و التخطيط الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد."¹

و يعبر الجدول(01) التالي عن تلخيص لتطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة²:

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الانجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	النجاح لا يأتي بسهولة

(1) النمر سعود محمد، وآخرون: "الإدارة العامة: الأسس والوظائف" جامعة ملك سعود للنشر، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1997، ص90.

(2) ديف فرانسيس ومايك وودكوك: "مرجع سابق" ص 27-28.

4. خصائص القيم التنظيمية:

يمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

*نسبية: فهي تختلف من فرد إلى آخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.

"وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها (مضمونها، جمالي، اقتصادي، ديني...)"¹
فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن ثقافة إلى أخرى"².

*مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها"³

*ذاتية اجتماعية: "القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ القيم"⁴ تؤثر الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

*مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الانسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها

(1) يخلف بلقاسم: "دراسة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي" مجلة نفسية، تروبية، عدد: 01، الجزائر، 2003، ص07.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص108.

(3) جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي: "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي" دار الهدى للطباعة والنشر، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص164.

(4) خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص85.

ولا تلغي العقل البشري¹ امكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض.

*تلقائية: "هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي".²

5. أهمية القيم التنظيمية:

"تعد القيم التنظيمية أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات، والدوافع، وتأثير على إدراكاتنا، وكذلك ينظر للقيم كقوة محركة، ومنظمة للسلوك، وتعد أيضاً كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة".³ "والقيم التي تسود أي مؤسسة لها تأثير على سلوك الفرد العامل فيها، وتعزز استقرار النظام الاجتماعي في المؤسسة، وتحدد الأهداف والسياسات بحيث تكون متوافقة مع القيم، كما أن الفهم للقيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع بين الأفراد، وتحتكم إليه المؤسسة في تقويم سلوكيات العاملين"⁴ والإدارة بالقيم توجه جديداً يعتبر وسيلة، وأداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية تتأثر بالقيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم ومستقبل المؤسسة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية للسلوك"⁵

1) جابر نصر الدين: "محاضرات في علم النفس الاجتماعي" قسم علم النفس، جامعة بسكرة، 2004-2005، ص 120-121.

2) نوال يونس آل مراد وآخرون: "أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، العراق، 2013، ص 35.

3) حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، مرجع سابق، ص 149.

4) محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص 109-110.

5) زكرياء عبد العزيز محمد: "التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين" مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص 38.

ويتضح مما سبق أنّ القيم هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح بحيث تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على ادراكات الأفراد داخل التنظيم، وبالتالي توجيه سلوكهم.

6. تكوين القيم التنظيمية:

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة نذكر منها:

1) المجتمع:

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً، حيث يمكن التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

"فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة"¹

"لهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة المشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها"²

"كما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعا مصغرا من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها"³

(1) خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 86.

(2) سعاد نايف البرنوطي: "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والطباعة، ط2، عمان الأردن، 2004، ص 97-98.

(3) محمد قاسم القربوني: "السلوك التنظيمي" دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان الأردن، 2009، ص 181.

وتمر عملية التنشئة التنظيمية بثلاث مراحل: (حسب اندرويد سبزلافي ومارك جي دلاس)

***المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل دخول الموظفون إلى المؤسسة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة.

***المرحلة الثانية:** عندما يدخل الموظف فعلاً في المؤسسة ، ويحاول أن يصبح مشاركاً، وفاعلاً في جماعة العمل.

***المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الاستقرار حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص، وجماعات العمل الأخرى داخل المؤسسة¹

أمّا "fildman" فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي:

1-**مرحلة الحذر والتطلع:** في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية، بشأن وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها ، ونراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات، وحاجات وقيم.

2-**مرحلة التعلم والتأقلم:** يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة، ويكتشفون أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في الجماعة، وأعضائها وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية

1) أندرويد سبزلافي، مارك جي دلاس: "السلوك التنظيمي والأداء" تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، ط1، السعودية، 1991، ص217-218.

3-مرحلة اتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة تكون لديهم معرفة دقيقة بجمي جوانب معايير جماعة العمل.¹

2)التعاليم الدينية:

"يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إنّ الدين هم المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل: عن عائشة رضي الله عنها عن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "إنّ الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" -رواه طبراني- وكذلك حثّ الرسول صلى الله عليه وسلم على عدم الغش، عن أبي هريرة رضي الله عنه أنّ الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "من غشّ فليس منّي" -رواه مسلم- وقال الله تعالى: " وَ قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَ رَسُوْلُهُ وَ الْمُؤْمِنُوْنَ " -الآية 104 من سورة التوبة-"²

3-التعليم:

يعتبر الركيزة في احداث تغيير في حياة الأفراد، "وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم تتناسب والتغيرات الثقافية"³ فيتم اكتساب القيم والاتجاهات، وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة نتيجة المرور بعدد من الخبرات، والمواقف

(1)رونالد ريجيو: مرجع سابق، ص364-365.

(2)محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق، ص159-160.

(3)عجال مسعودة: "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، غير منشورة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص50.

الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الانتاج، وكفايته وكذا ضبط السلوك، وتوجيهه، وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني.¹

4- جماعة العمل:

"أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد"² وكما تؤثر الجماعة على العامل الذي يؤثر في الجماعة، وهكذا فإنّ علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة"³

"ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل، وفريق العمل، والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل، وفريق العمل، والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، كذلك بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد، وقيم خاصة بها.

وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله، أو عدم التعامل معه، وعدم دعوته لجلساتهم مما يجعله اعتياديا، ولذلك فإنّ جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد"⁴

"وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد علاقات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين ببعضهم البعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات

(1) فوزي محمد حبل: "علم النفس العام" المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 280.

(2) أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس: مرجع سابق، ص 201.

(3) طارق كمال: "علم النفس المهني الصناعي" مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2007، ص 198.

(4) خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 87.

العاملين وتقوم هذه العلاقات الانسانية على مبادئ التفاهم، والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة"¹

5. القيادة:

يعرف جيمس جريبن "james gribbin" القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة اياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

يتضح من التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع ايجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أنّ القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

"ومن أهم مهارات القائد الفعّال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين، والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على احداث التوافق والانسجام بينهما."²

(1) عزت أحمد رايح: " علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الانسانية" الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1965، ص397.

(2) حسين حريم:، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة" مرجع سابق، ص216-217.

6. الاعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في تكريس القيم الجديدة مع التحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور، وتحارب القيم التي تعوقها، كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة، وتستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها، وتضع النماذج المختلفة في إطار منظم مرغوب.¹

7) تصنيف القيم التنظيمية:

يعد التقسيم الذي اقترحه "eduard spranger" من أفضل المحاولات لتصنيف القيم في ضوء محتواها والذي صنف به الناس حسب قيمهم، ومعتقداته في ستة مجموعات على النحو التالي:

أولا) القيم النظرية (الفكرية): تتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى البحث عن الحقيقة واتخاذها من العالم المحيط به اتجاهها معرفيا ومنطلقا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، "بحيث يعزل حكمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية"²

ثانيا) القيم الاقتصادية: "ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الانسان مثل الوقت والجهد والمال"³

(1) زكرياء عبد العزيز: "القيم الاجتماعية للشباب المراهقين" مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص40-41.
 (2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة" مركز زايد سيرقين للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، عمان الأردن، 1998، ص324.
 (3) أحمد إسماعيل جبي: "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" دار الفكر العربي، القاهرة، 1418-1998م، ص425.

"ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العلم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية وهو عادة رجال المال والأعمال"¹

ترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع لبعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم."²

ثالثا) القيم الروحية: أو الدينية وهي "القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والايمان بالغيب، وتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري وحيث يرغب في معرفة أصل الانسان ومصيره ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة ويتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة باتباع تعاليم الدين من كل النواحي."³

رابعا) القيم السياسية: وتظهر في اهتمام الفرد بالنشاط، والعمل السياسي، وحل مشكلات الجماهير، ويتميز الأشخاص الذين تسود بينهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي الحياة، ويتصفون بقدراتهم على توجيه غيرهم"⁴

خامسا) القيم الجمالية: وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن بتذوق فيه الانسان معنى الجمال"⁵ وينشغل الفرد إزاءها بكل

(1) فاروق عبده فليه: مرجع سابق، ص 191-192.

(2) فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان: "علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة" دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 84.

(3) محمد اسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 191.

(4) محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 191.

(5) فؤاد البهي، سعد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 84.

ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، أو التنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن، والابتكار وتذوق الجمال والإبداع الفني.

سادسا) القيم الاجتماعية: وتتجسد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعا له ، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالعطف والحنان وإيثار الغير.

أما فرانسيس وودكوك 1995م فقد قسّم القيم التنظيمية إلى اثنا عشر قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربعة قضايا رئيسية:

1) قيم إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي (القوة، الصفاة، المكافأة).

أ. القوة (النفوذ): ملك الإدارة

"هي قوة التفاعل (فرد أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فرد أو مجموعة من الأفراد) وهي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل"¹

إذن فالقوة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وهي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية بإظهار القوة.

ب. الصفاة: (النخبة) إنّ التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم

القيم لنجاح المنظمات، فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل.

"وكذا التطوير المستمر بكفاءتهم، لذا فهي تبني قيمة (النخبة دائما في القمة)."¹

(1) اندويد سيزلاجي، مارك ولاس: مرجع سابق، ص260.

ج. المكافأة: "تعتبر المكافأة نظام لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم أداء، وتعبير الحواز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحته على تحسين مستوى أدائه في المنظمة."

(2) قيم إدارة المهمة: وتتضمن قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد ويشير المفهوم إلى ضرورة التركيز على وتوفير كل متطلبات العمل.

أ. الفعالية: التركيز على القضايا الصحيحة يجب لأن يكون مطردا.

- "هي درجة تحقيق الأهداف الموضوعية ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة"²

ب. الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الانتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد.

ج. الاقتصاد: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثير ما تفشل

الأعمال الادارية نتيجة الاسراف والهدر المالي، كما أنّ كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة"³

(3) قيم إدارة العلاقات: على الإدارة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية لما لها أثر على الانتاجية.

1) ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص 41.

2) ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 98.

3) نجاة قريشي، مرجع سابق، ص 50.

أ. العدل: اعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة .

"الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه لا تمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم"¹

ب. فرق العمل:(العمل الجماعي)

ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق اهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل سلوك البعض من الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي أكثر من الإنجاز الفردي"²

ج. القانون والنظام: يشير إلى القواعد والاجراءات التي يتم تحديدها في المنظمة والت تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4)قيم إدارة البيئة: وتتضمن إدارة البيئة التنظيمية مجموعة من القيم تتمثل في:

أ. الدفاع: "العمل على وضع خطط واستراتيجيات دفاعية تساعد على بقاء المنظمة واستمرارها من خلال:

* معرفة وتحديد الخطر والتهديد.

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

1) بوابة محمد الطاهر: "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية" أطروحة الدكتوراه علم النفس العمل وتسيير للموارد البشرية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص128.

2) ناصر محمد العديلي: "إدارة السلوك التنظيمي" مرامر للطباعة الالكترونية، ط1، الرياض، 1413هـ-1993م، ص379.

*وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات .¹

ب. التنافس: هناك منافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية، تتم بين الأفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام ونفس الخدمات²

ج. استغلال الفرص: " المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الفرص الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلتزم نفسها بالاستغلال"³

8) قياس القيم التنظيمية:

نجد أنّ هناك الكثير من الوسائل والتقنيات لقياس القيم:

أ. اختبار دراسة القيم التنظيمية:

أعدّه الباحثان "جوردن البوت" و" فيليب فرنون" ويستند إلى الإطار النظري وضعه سبرانجر وتقيس أنماط القيم (النظري، اقتصادي، الاجتماعي، سياسي والديني)

ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص241-242.

2) نفس المرجع، ص242.

3) ديف فراسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص44.

مثال:

"قد نجد شخصا تتركز معظم قيمه في الجانب الديني وبالتالي تغلب على سلوكه القيمة الدينية، وقد نجد شخصا آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيم السياسية على سلوكه، بينما يجمع ثالث أكثر من قيمة.

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى، طريقة الاختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، ويتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول و15 عبارة في القسم الثاني، ويزاوج بين كل قيمة والقيم الخمس الأخرى عدد متساوي من المرات، ويتراوح ثبات الاختبار إلى 0,39 و0,85، ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلف.¹

ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية، والسياسية، والجمالية والدينية والاجتماعية .

ب. مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين " ديف فرانسيس ومايك وودكوك":

"هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي توصل إليها الباحثان من خلال اجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزيلندا، ومأ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة، إليه هو أمن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي:

1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 114-115.

- ❖ إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفوة، المكافأة.
 - ❖ إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
 - ❖ إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدل، فرق العمل، النظام والقانون.
 - ❖ إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- تضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

✓ صحيحة كلياً (40 نقاط).

✓ صحيحة إلى حد كبير (03 نقاط).

✓ ليست صحيحة وليست خاطئة (نقطتان).

✓ غير صحيحة إلى حد كبير (نقطة واحدة).

✓ غير صحيحة كلياً (صفر).¹

وبالتالي يتضح أنّ "هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التنظيمية التي يتبنى العمال والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"².

1) ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص 31-32.

2) بلقاسم سلاطونية وآخرون: "الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي" الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، 2013، ص 84.

9) أثر القيم التنظيمية على العاملين:

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

يرى "سوميرس Somers « بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين «way of life»¹.

"ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يجرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية."²

"ويذكر مقدم أنّ تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها"

"ويؤكد "فينجان" Fingan على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والعدل، والتسامح، والاستقامة الأخلاقية، حث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم."³

1) خالد بن عبد الله الحنيطة: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص34.

2) مهدي حسن زوليف، علي محمد عمار العضاليلة: مرجع سابق، ص227.

3) خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سابق، ص35

"ويؤكد "مندل وجوردن" أن للقيم تأثيرا في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا، وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون ويجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي :

أ-القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.

ب-القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.

ج- القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص.

د- القيم الإسلامية صاغها خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم مع خصائص

الطبيعة

البشرية فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية وهي صالحة لكل زمان ومكان"¹

(1) نفس المرجع، ص 35-36.

خلاصة الفصل:

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن القيم التنظيمية أحد الجوانب الهامة في المنظمة وفي دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكات الأفراد داخل التنظيم، وبالتالي توجيه سلوكهم سواء كانت قيم إيجابية أم سلبية وكمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية إضافة إلى أنها عامل موحد للثقافة العامة للمنظمة، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم، لذا فإن العلاقة بين التنظيم والعاملين به علاقة تكاملية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي

مفهوم تقييم الأداء

أهداف تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء

عناصر تقييم الأداء

معايير قياس الأداء

سبل تحسين الأداء

تمهيد:

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي، يسعى فيها الفرد العامل لإشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه، بحيث يلعب أداء الفرد دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة، فالسلوكيات والأنشطة التي يقوم بها تعتبر حجر الأساس لما تحققة المنظمة من أداء.

ومن هنا زادت الاهتمامات والاولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال لأنّ نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم .

1) مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها. وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

فقد عرف فريدريك تايلور الأداء بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة" كما يرى البابطين أنّ الأداء "ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام تكوّن منها عمل الفرد الذي يجب القيام به، فهو حقيقة الأمر سلوك بأوسع معانيه"¹

"يشير إلى درجة تحقيق واطمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

1) البابطين سلطان بن محمد: "تقييم أداء العاملين بالأجهزة الأمنية" دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص219.

2) راوية حسن محمد: "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" دار الجامعية لطباعة ونشر والتوزيع، مصر، 2001، ص244.

"يعرف عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

ويرى توماس جيلبرت (thomas gilbert) أنّ مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل بها، أما الإنجاز فهو ما بقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه نتج، أمّا الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأتت مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً²

"عبارة عن أنشطة والمهام التي يزاولها الموظف والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل"³

"نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁴

1) عاشور أحمد صقر "السلوك الانساني في المنظمات" دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص25-26.

2) ذرة عبد الباري ابراهيم: "تكنولوجيا الأداء البشري" مهارات أساسية من مهارات القيادات في المؤسسة الشرطة العربية، طائف، 1998، ص03.

3) رضا حاتم: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، جامعة نايف للعربية، رسالة ماجستير غير منشورة، رياض.

4) المير، عبد الرحيم علي: "العلاقة بين الضغوط والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية" مجلة الادارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد02، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص198.

"ويشير بورتير porter وزميله لولير lowler إلى أنّ الأداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه أيضا يعتمد على قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به"¹

"مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي"²

الأداء هو نشاط يمكن الفرد من خلال إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له وبجاح ، ويتوقف على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. كما يعرف على أنّه تفاعل بين السلوك والانجاز المرتبط بالنتائج، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمة"³

من خلال ما سبق من تعريفات يتبين أن الأداء هو درجة تحقيق وانجاز وتمام المهام المكوّنة لوظيفة العامل في الوقت المحدد.

2) عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر للأداء و مكونات رئيسية للأداء ،بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال في المنظمة، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للهمال بتلك المنظمات، ومن هذه العناصر ما ذكره عاشور على النحو التالي:

*أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

1) العديلي ناصر محمد: "إدارة السلوك التنظيمي" الرياض، مرام للطباعة الالكترونية، ص198.

2) اسمهان بلوم: "المستويات التنظيمية وأداء العامل" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ، دار الشباب للطباعة والنشر، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2003-2004، ص69.

3) jean marie peritti, ressource humaine et gestion du personnel. Paris : vuibert, 1998, p 123.

*العلاقة بين الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

*المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: ويؤكد عاشور هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكونات وبحوث الاختيار فعلي ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالجوانب المتعلقة بالمواصفات الفردية¹

ويلخص عدد من الباحثين عناصر الأداء كالتالي:

1. "كفاءة الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيمن وهي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج اداء فعال يقوم بها الموظف.

2.متطلبات العمل: وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3.بيئة التنظيم: وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال للتنظيم وهيكله، واهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، أمّا العوامل

1) عاشور أحمد صقر: "إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي" دار النهضة، بيروت، 1983، ص54.

الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت عوامل اقتصادية، أو اجتماعية، أو سياسية، أو ثقافية، أو قانونية¹

ويحدد "هاينز" haynes ثلاثة عناصر للأداء وهي:

1- "الموظف: من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

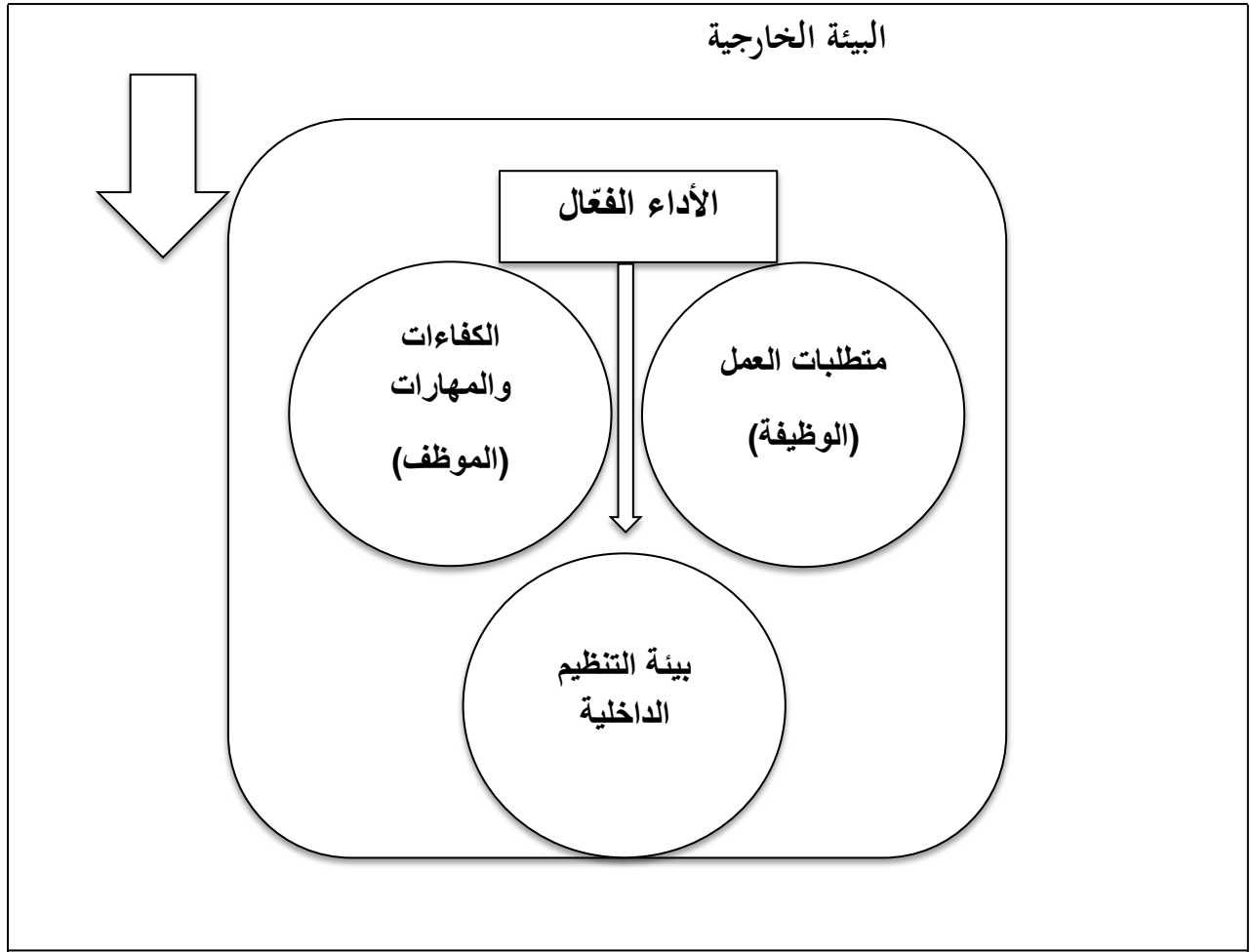
3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي²

عناصر الأداء تتلخص في طبيعة العمل وأنشطته، وفي الموظف وقدراته، وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل.

1) الدرة عبد البارئ ابراهيم وآخرون: "إدارة الموارد البشرية، في القرن الحادي عشر (منحى نظمي)"، وائل للنشر، ط1، 2008، ص 69-70.

2) هاينز مايون: "إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال" تر: محمود مرسي، وزهير الصايغ، وزكي غوشة، ويجي الحسن، م طابع معهد الإدارة العامة، 1988.

والشكل رقم (02) يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال¹:



1) عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص120.

3) محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، حيث وضع كل من بورتر ولولر نموذجا نظريا يستند على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والتي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية وهي:

1. "الجهد المبذول: ويقصد به الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تنقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور أو المهمة: وهي تعني درجة سيطرة العامل على عمله وكيفية ممارسته وأهم انطباعاته وتصوراتة نحوه"¹

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي: الدافعية × القدرات × الإدراك

كما يرى عدد من الباحثين أنّ أداء الفرد هو محصلة ثلاث عوامل هي:

1. الرغبة: وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ. اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

1) محمد بن عبد العزيز العميرة: "علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص51.

ب. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2. القدرات: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب. المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج. مدى وضوح الدور.

3. بيئة العمل: تتمثل في الأبعاد مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين¹

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة: الاتجاهات والحاجات غير مشبعة × مواقف بيئة العمل.

القدرة: المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي: (المهارات والمعارف × الدافعية × بيئة العمل)

1 (مصطفى أحمد السيد: "دار السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، 2000.

حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطيات على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أداءه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أنّ الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته، فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع لدى الشخص، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.

إنّ التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية المادية التنظيمية، الاجتماعية، البيئة التقنية، وهو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويتعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والارشاد، وشم مجموعة أخرى من المحركات تتبع اتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وادائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعاً لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً وتؤثر على السلوك والأداء"¹

4) أهمية الأداء الوظيفي:

"يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها ذلك على مستوى الفرد والدولة ، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء

1) محمد بن عبد العزيز العميرة: مرجع سابق، ص 52.

عادة ما يخوف اهتمام العاملين بها، ومنه يمكن القول بأن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة النشأة ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز، ثم مرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.¹

*"قد يواجه أي تنظيم في مراحله الأولى صعوبات تهدد بقاءه واستقراره، وإنه بتوفر أداء فعال قد يزيل هذه المخاوف.

*إن مرحلة النمو وهي المرحلة الثانية من بناء التنظيم هي الأخرى تحتاج إلى أداء فعال.

*بعد وصول التنظيم إلى مرحلة الاستقرار تتطلب هذه الأخيرة الحفاظ على النجاح والذي كان بفضل تحقيق كفاءة الأداء.

*إن المرحلة الأخيرة في حياة التنظيم والتي يعبر عنها بمرحلة القيادة الرائدة والتي تعني أداء فعال وجيد.²

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1) طلال عبد الملك محمد الشريف: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير منشورة جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض السعودية، 1424هـ، 2003م، ص94.

2) عبد المطر العتيبي: مرجع سابق، ص16-17.

❖ الاداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، خدمية وفي أي مجال كانت ، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

❖ الاداء الوظيفي يمد للأفراد العاملين بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة أي أنه يعطي الشخص أو يمكّنه من حصوله على الكفاءة المهنية.

❖ الوصول الى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.

❖ استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السانحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.

❖ استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفاني في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل"¹

1) <http://www.forumb699.com/t9489html> le 02/06/2013.

5. مفهوم تقييم الأداء:

إنّ عملية تقويم الأداء الوظيفي هي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء أداة اصلاح وتطوير.

"تقييم أداء العاملين هو العملية الادارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وامكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى"¹

"هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العمال لأعمالهم، وتطلق على نظام تقييم الأداء تسميات اخرى منها نظام تقييم الكفاءة، ونظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العمال"²

"تقييم اداء العمال هو" عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم انجازه مقارنة بما هو مطلوب كما ونوعا، وتسعى هذه العملية إلى تطوير أداء العمال"³

"يقصد بتقييم أداء العمال دراسة وتحليل أداء العمال لعمله، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على امكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظائف أخرى"⁴

"تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العمال لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العمال قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"¹

1) مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص317.

2) أحمد ماهر: "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص371.

3) y.emery ;f.gonin ;dynamiser les perssources humaines ;presse ;polytechniques et universitaires ;romandes ;franc ;1999.p59.

4) مصطفى نجيب شاويش: "إدارة الموارد البشرية" دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1986، ص76.

تقييم أداء العمال هو عملية التي تسمح بقياس كفاءة أداء العامل وذلك بإنجازه لأعماله في الفترة المحددة.

"تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العمال وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمدة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً"²

"عملية يتم بموجبها تقدير جهود العمال بطريقة منصفة وعادلة تجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"³

"قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو من الممكن الوصول إليها حتى صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁴

"محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"⁵

(1) أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص406.

(2) درة عبد الباري وآخرون: مرجع سابق، ص270.

(3) الطائي يوسف حجيم وآخرون: "إدارة الموارد مدخل استراتيجي متكامل" الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص226.

(4) R-zghal ;les prix tunusien du progrès social ;entre une idee de la performance ;et unesignification politico-administrative de la récompense ; in la performance ;op ;cit ;p 85.

(5) خالد عبد الرحيم الهيتي: "قياس وتقويم أداء العمال" دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص199.

تقييم الأداء يهدف إلى قياس أداء الأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته (تطابق الاداء الفعلي مع الاداء المستهدف).

6) أهداف تقييم الأداء الوظيفي: لتقييم أداء العاملين فوائده مهمة سواء بالنسبة للعمال أو المنظمة:

1- على مستوى الفرد العامل:

أ. "دفع العمال إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب. شعور العمال بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار"¹

وقد أشار فيصل حسونة إلى أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.

ب- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

ج- اشعار الموظفين بالمسؤولية واعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وان عملية الترقية والقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

د- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناءً على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

1) صيرفي محمد: "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2007، ص29.

هـ- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية على أداء العمال في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءً على ذلك"¹

2. على مستوى المنظمة ككل:

من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العمال للإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

✓ "يساعد النظام الموضوعي لتقييم العمال على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم العمال على إعداد سياسة جديدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين و أكفأ الأشخاص لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.

✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم العمال على إعداد سياسة جيدة لتدريب العمال وقيمتهم، حيث يتم اعداد البرامج التدريبية بناءً على نقاط الضعف في أداء العمال التي بينها التقييم.

يساعد النظام الموضوعي للتقييم كذلك، على تحين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العمال، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العمال على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فهو يدفع المشرفي باستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسيهم بدقة كما يسهل عليهم تقديم النصح والإرشاد عند الحاجة.

كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العمال على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية"¹.

(1) حسونة فيصل: "إدارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص271.

7) طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أداءه، حيث اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد هذه الطرق وهذا ناتج لاختلاف وجهات نظرهم والمدارس التي ينتمون إليها، ويمكن تقسيم أداء العمال إلى طرق حديثة وأخرى تقليدية.

1- الطرق التقليدية: وتضم عدة طرق منها:

*طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات بكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 صفر في درجة التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف نواحي التمركز والتشتت واتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة".²

*طريقة الترتيب: حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص، وما يميز هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق وامكانية التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة صحيحة".³

1) M .sadeq ;management des entrepris publique ; les presses d'Alger ;1999 ;p108.

2) أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي" عمان، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص136.

3) بيسوني محمد البرادعي: "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص281.

*طريقة قوائم المراجعة: "من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا، وعند اتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة القائمة حسب درجة أهميتها ، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر ومناقشته مع الأفراد العاملين".¹

1)باري كشواري: "إدارة الموارد البشرية" دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006، ص91.

والجدول التالي يبين نموذج لقائمة مراجعة (اختيار) في تقييم الأداء¹:

التعليمات: ضع علامة صح أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف:		القسم:
اسم القائم بالتقييم: التاريخ:		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والاسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1-يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	نعم لا
()	2-يخطط لعمله مسبق	
()	3-لديه القدرة على المبادرة والابتكار	
()	4-يتبع القواعد والتعليمات الادارية	
()	5-حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	
()	6-يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	

1 عادل حرحوش: "إدارة الموارد البشرية"، عمان، 2002، ص113.

وفقا لهذه الطريقة فإنّ المقيّم لا يعرف الدرجات مسبقا.

*طريقة المقارنة، يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنّه الأسوء بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين الأزواج من العاملين¹

وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الشائبة.

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

n = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

2- الطرق الحديثة: من بين هذه الطرق نذكر أهمها:

*الطريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية والسلبية، التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم الاحتفاظ بها واستخدامها لدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي تميز بين الأداء الفعّال والأداء غير الفعّال، ومن مزايا هذه الطريقة أنّها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي العمل على تحسين الأداء مستقبلا²

1) عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" وائل للنشر، الأردن، 2005، ص260.

2) بيسوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص 293.

*طريقة الادارة بالأهداف: " طورت من طرف العالم الاداري (peter drucher) في وسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء، بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء"¹

وتتم هذه الطريقة عبر مراحل معينة هي:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها.
 2. اشتراك كل من الرئيس ومروؤسيه في تحديد الأهداف.
 3. وضع خطة عمل لبلوغ الهدف.
 4. تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.
- وفقل لهذه الطريقة يقوم كل مروؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.

(1) كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للنشر، الأردن، 200، ص108.

8) عناصر تقييم الأداء:

"يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة"¹ وهذه العناصر هي:

أ. **عوامل الأداء:** وهي العوامل المعتمدة في تقييم الفرد حيث تؤثر في ادائه مباشرة مثل كمية الانتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة..... وتعتبر هذه العوامل على سلوك الفرد في عمله في إطار التسيير بالأهداف لأن الأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى العامل تحقيقها في فترة معينة.

ب. **معايير قياس الأداء:** في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء الفرد، وتستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة، وتفيد الحكم على كفاءة الأداء وقد صنفت إلى:

***نوع الأداء:** يعتمد على كمية وجودة ناتج الأداء.

***سلوك الأداء:** وهي السلوكيات المؤدية إلى تحقيق النواتج مثل المواظبة على العمل، معالجة شكاوي العاملين، التعاون مع الزملاء...

***تحليل وتوصيف الوظائف:** أي معرفة المهام والأنشطة التي يحتويها العمل والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

❖ **الصدق:** ويقصد بصدق المعايير امكانيتها في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي أي يجي أن يخلو من القصور والتشويه.

1) وسيلة حمداوي: " إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، ص123.

❖ الثبات: ويقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين أي أنّ النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

❖ التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.

❖ القبول: "المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويحدد إمّا وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أمّا المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

ج. تحديد مواعيد التقييم:

يجب على المنظمة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في النهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد¹

د. الإشراف على تقييم الأداء: ويشمل:

د.1- إجراءات تنفيذ عملية التقييم:

أين يقوم المقيّم باتباع الإجراءات التالية في عملية التقييم:

*استلام استمارات وتعليمات.

(1) وسيلة حمداوي: مرجع السابق، ص 129-130.

- *يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الأفراد المنتمين لإدارتهما.
- *يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات في حالة تعارضها أو تثبيت ما بداخلها في حالة اتفاقهما ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول.
- *توقيع الاستمارة من الطرفين في حالة اتفاقهما.
- *تقوم ادارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية بهدف تحليل الاستثمارات ونتائج كل فرد.
- *تحديد نتائج التقييم واعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد.
- *ارسال القائمة للإدارة العامة لاعتمادها وتنفيذ المقترح فيها.
- *تنفيذ القرارات التي اتخذتها الادارة العامة من طرف كل الوحدات والمصالح.
- *حفظ التقييمات في سجلات مخصصة لذلك لاستعمالها عند الحاجة.
- د.2- تحديد الأداء: تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم¹

(1) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص130.

9) معايير قياس الأداء:

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصلها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على الكفاءة لعمال المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:

1- "نواتج الأداء": تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين: كمية ناتج الأداء، وهنا صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني الذي يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة والاعتماد على أهداف العمل ذاته .

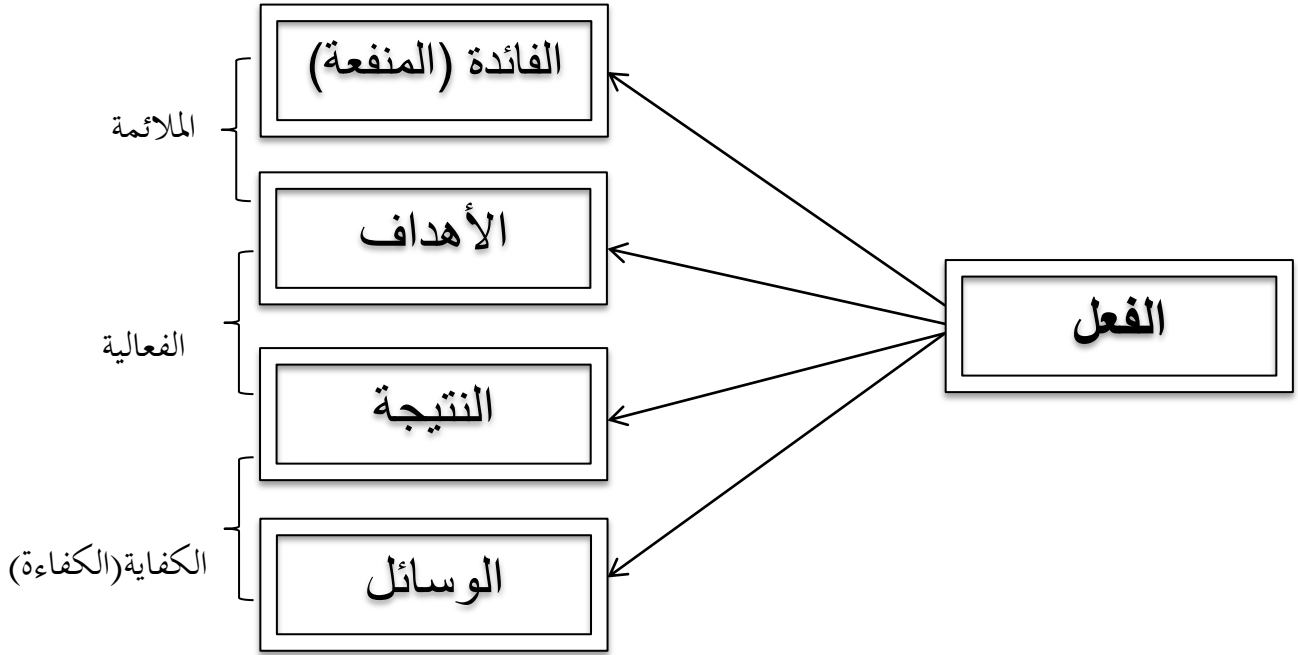
2- سلوك الأداء: يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى الناتج.

3- تحليل وتوصيف العمل: تعتمد على أساس تحديد المكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي تخص العمل والخصائص والمواصفات المطلوبة من العامل¹.

ومن خلال هذه المعايير يمكن أن تنتج عنها مجموعة من المعايير المختلفة لكنها متكاملة وهي : الملائمة، الفعالية، الكفاية، في الشكل التالي:

(1) مصطفى عشوي: "أسس علم اجتماع الصناعي والتنظيمي" المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص193.

الشكل رقم (03): يبرز معايير تحديد الأداء¹



10) تحسين الأداء الوظيفي:

بعد استعراض مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأساليبه المختلفة، سوف نتناول سبل تحسين الأداء الوظيفي كهدف نهائي لتقييم، والتي يحددها هاينز في مثلث قوامه تطوير الموظف، وتحسين طبيعة الوظيفة، وتحسين طبيعة الموقف، وسوف نعرضها على النحو التالي:

➤ تطوير قدرات ومهاراته الموظف: يرى هاينز أنه يعد من المهام الصعبة في تحسين الأداء الوظيفي، ويتم من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات والمهارات، وتحفيزه للعمل...

(1) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص132.

➤ تحسين الوظيفة: ويتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، وبالتالي أحدث تغيير في بيئة تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة للأداء.

➤ تحسين الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، ومن سبل تحسين تغيير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة وإلى أي مدى يسمح المشرف أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطرة وحرية مناسبة لاتخاذ القرار"¹

"وينظر باحثون آخرون إلى أساليب تحسين الأداء الوظيفي تتمحور في كل من الموظف، وطبيعة العمل، والمناخ الذي يتم فيه العمل، ومن ثم فإنّ أساليب رفع الأداء الانتاجية يمكن عرضها في: تنمية القوى البشرية من خلال التدريب والدورات، توفر الحوافز والمكافآت، الإدارة بالأهداف، وجود نوع من المشاركة في اتخاذ القرار، تصميم العمل، ديناميكية التفاعل داخل الجماعة، التطوير التنظيمي أو يسمى روح الفريق الواحد في العمل"²

(1) هاينز ماريون: مرجع سابق، ص276-277.

(2) رضا حاتم: مرجع سابق، ص62.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أنّ الأداء الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، وأنه يتشكل من خلال جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، وأنّ لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة لما لها أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى الاداء، كما أنّها ضرورية لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه للوصول إلى مستويات عالية منه.

الجانبة الميدانية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

مجال الدراسة

منهج الدراسة

تقنيات الدراسة

أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

يعتبر البناء المنهجي خطوة أساسية في ضبط اتجاه ومنحى كل دراسة أو بحث علمي يقوم به الباحث، إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية ودقة محكمة وبما تسهّل للباحث مهمة البحث والوصول إلى نتائج علمية تخدم أهداف الدراسة.

1. مجال الدراسة:

أ. المجال المكاني:

- أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ 24 أوت 2004 .
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005 أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز.
- ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعة، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04 يونيو 2012.

ب. المجال الزمني:

تمت الدراسة بإدارة جامعة غرداية ودامت 06 أشهر على عدة مراحل الأولى تتمثل في زيارة استطلاعية للإدارة قمنا فيها بمعرفة ظروف إجراء الدراسة والوقوف عند مختلف العراقيل التي قد تواجهنا وإيجاد الوسائل المناسبة للتعامل معها، والثانية لتوزيع استمارات أولية (عدددها 10) وذلك لمعرفة مدى صحة أسئلتها المخصصة لجمع المعلومات وقدرة الموظفين على الإجابة عنها، أما الثالثة فكانت لتوزيع الاستمارات النهائية ومن ثم جمعها.

ج.المجال البشري واختيار العينة:

* مجتمع الدراسة:

"أنّ مجتمع البحث هو عبارة عن مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر والتي يجري عليها البحث أو التقصي"¹ حيث يتكون مجتمع بحثنا هذا من جميع عمال إدارة جامعة غرداية.

* عينة الدراسة:

"للعينة دور كبير في نجاح البحث الأمبريقي، لذلك يتوجب أن يكون مجتمع البحث ممثلا ومتجانسا يخدم أغراض وأهداف البحث ، ولهذا يقوم الباحث باختيار العينة التي يحتاجها موضوع بحثه فطبيعة الموضوع وأهدافه هي التي تحدد للباحث طبيعة العينة"

تتكون عينة الدراسة من 60 عامل من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

(1) موريس انجلس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية" تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر ، الجزائر، 2004، ص298.

2. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين¹ إذن فالمنهج تلك الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج معينة بطريقة علمية دقيقة كما يقوم بتوجيه الباحث للوصول إلى هذه الحقائق، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على المناهج التالية:

1) المنهج الوصفي:

"مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كميًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات أو موضوع محل الدراسة"²

إذن فالمنهج الوصفي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها.

وتم استخدام هذا المنهج من أجل معرفة خصائص الظاهرة والمتغيرات والعوامل التي تسببها من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة وأداء العمال الوظيفي، كذلك تأثير بعض المتغيرات على الأداء.

¹ (موريس انجلس: مرجع سابق، ص98.

² (بشير صالح الرشيدى: "مناهج البحث التربوي" دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2000، ص59.

2) المنهج التاريخي:

"يعتبر المنهج التاريخي من أكثر المناهج الشائعة حيث يستخدم لدراسة حقائق ماضية وكذا فهم الماضي ومحاولة فهم الحاضر على ضوء الأحداث والتطورات الماضية"¹ من خلال دراسة الظواهر والأحداث وتفسيرها بالرجوع إلى أصلها وتحديد التغيرات والتطورات التي تعرضت لها ومرت عليها والعوامل والأسباب المسؤولة عن ذلك والتي منحتها صورتها الحالية"²

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج التاريخي من أجل تتبع التطور التاريخي للقيم التنظيمية في المؤسسة ومعرفة أهم التغيرات الحاصلة كما بينا في الفصول السابقة.

3) تقنيات الدراسة:

نظرا لتعقيد السلوك الانساني وتشابكه، وصعوبة فهم متغيراته. قد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه قصد تحقيق نوع من الدقة العلمية، وتجنب العديد من الأخطاء كالتحيز والذاتية.

1) أحمد بدر: "أصول البحث العلمي ومناهجه" وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط1982، 6، ص253.
2) ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: "أساليب البحث العلمي" دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص24.

وبناءً على ذلك استخدمنا في بحثنا الأدوات التالية:

1. المقابلة:

"تعتبر المقابلة من الأدوات الفعالة في جمع المعلومات وهي تفاعل لفظي يتم بين شخصين أو فردين يتم في موقف المواجهة وفيها يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يحصل على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه أو خبرته أو معتقداته"¹

حيث اعتمدنا على هذه التقنية في الدراسة الاستطلاعية لأنها أفضل وسيلة للحصول على مختلف المعلومات المطلوبة، سواء خاصة أو عامة من المبحوثين، وبمصادقية أكثر.

2. الإستمارة: "هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المحاور التي نريد معلومات عنها من المبحوث"².

"عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد للحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة البحث"³ وتتركز الاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية"⁴

(1) عمار بوحوش، محمد ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 99.

(2) موريس أنجرس: المرجع سابق، ص 204.

(3) ريمون كيني، لوك قات كمنهود: "دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية" تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997، ص 226.

(4) رشيد زرواتي: "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية" دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 108.

وقد تناولنا في الاستمارة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى أربع محاور:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على 05 أسئلة .

المحور الثاني: يشمل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي للعمال ويحتوي 08 أسئلة.

المحور الثالث: يشمل البيانات المتعلقة بالعلاقات الانسانية ويحتوي 07 أسئلة.

المحور الرابع: يشمل البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي ويحتوي 12 سؤال.

4. أساليب تحليل البيانات:

عند تحليل النتائج دراستنا اعتمدنا على منهجين:

أ. منهج كمي:

"وهو الأسلوب الذي تستعمل فيه النسب المئوية للكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة وهو عبارة عن مجموعة اجراءات التي تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة"¹ الذي ساعدنا على تفرغ البيانات والمعطيات المجمعة في الجداول البسيطة والمركبة للوصول إلى نتائج وقد اعتمدنا على هذا الأسلوب من خلال قانونين:

$$1. \text{ قانون حساب النسب المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

$$2. \text{ قانون حساب معامل التوافق} = \sqrt{\frac{B-1}{B}}$$

$$\left[\frac{\text{مربع الخلية}}{\text{مجموع صف الخلية} \times \text{مجموع عمود الخلية}} \right] \text{ حيث } B = \text{مجموع}$$

(1) موريس المجلس: مرجع سابق، ص 100.

وتحدد نوعية العلاقة من الجدول التالي:

نوع العلاقة	قيمة معامل التوافق
علاقة طردية تامة	1+
طردية قوية	من 0.7 إلى أقل من 1+
طردية متوسطة	من 0.4 إلى أقل من 0.7
طردية ضعيفة	من صفر إلى أقل من 0.4
علاقة منعدمة	صفر
علاقة عكسية تامة	1-
عكسية قوية	من -0.7 إلى أقل من -1
عكسية متوسطة	من -0.04 إلى أقل من -0.7
عكسية ضعيفة	من صفر إلى أقل من -0.04

ب: منهج كفي:

"هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحديد وفهم الظاهرة حل الدراسة"¹ كما يعتمد هذا الأسلوب على الجانب الوصفي، والذي ساعدنا على التحليل والتعليق على النتائج المتوصل إليها.

(1) موريس المجلس: مرجع سابق، ص 100.

الفصل الخامس: الالتزام وأثره على الأداء

تحليل جداول البيانات الشخصية

تحليل بيانات الفرضية الأولى

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

تمهيد: قبل الشروع في تحليل الفرضية نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة.

1-تحليل جداول البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة %	التكرار	السن
35	21	[35 25[
55	33	[45 35[
7	04	[55 45[
3	02	[65 55[
100	60	المجموع

من خلال قراءتنا الاحصائية للجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [45 35 تمثل الغالبية بنسبة قدرت ب 55%. ثم تليها نسبة 35 % لدى الفئة العمرية [35 25 لتليها بعد ذلك على التوالي 7% و3% لكل من الفئة العمرية [55 45 و[65 55].

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هي الفئة الشبابية (الأولى والثانية) وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة وأنّ الفئة لديها رغبة وطموح ودافعية أكثر للعمل أما الفئة الثالثة والرابعة تنخفض نسبة التحاقهم بالعمل انخفاض ملحوظ ومنتالي ولعل ما يفسر ذلك هو كون المبحوث تقدم في السن مما يجعله محدود الطاقة وبالتالي يؤثر على التحاقه بعمله.

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

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	20	33.33
إناث	40	66.66
المجموع	60	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تمثلها العاملات الإناث بنسبة 66.66% تليها نسبة 33.33% فقط يمثلها العمال الذكور، ولعل ما يفسر ذلك هو أن العمل أصبح من أولويات الأمور التي تفكر بها المرأة بغرض تحقيق الكثير من متطلبات الحياة المستجدة، وتوسيع نطاق العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	04	6.66
جامعي	39	65
معهد	17	28.33
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الباحثين الذين لهم مستوى جامعي قدرت ب 65% وهي تمثل الأغلبية، تليها نسبة الذين مستواهم التعليمي معهد بلغت نسبتهم 28 % ، لتليها بعد ذلك نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى ثانوي قدرت ب 6.66%، و منه نستنتج أنّ غالبية أفراد العينة لهم مستوى جامعي وهذا راجع لشروط التوظيف التي تضعها المؤسسة لدى العمال.

الجدول رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
45	27	أعزب
41.66	25	متزوج
11.66	07	مطلق
1.66	01	أرمل
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هي من فئة عزاب بنسبة قدرت ب 45% ثم تليها نسبة المتزوجون بنسبة قدرت ب 41.66% لتليها بعد ذلك نسبة المطلقين والأرامل على التوالي 11.66% و 1.66%.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	18	30
من 3 إلى 6 سنوات	11	18.33
أكثر من 6 سنوات	31	51.66
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة لديهم أقدمية أكثر من 6 سنوات بنسبة قدرت بـ 51.66% ثم تليها نسبة المبتدئين في العمل (أقدمية أقل من 3 سنوات) قدرت بـ 30% لتليها بعد ذلك نسبة العمال الذين لديهم من 3 إلى 6 سنوات عمل قدرت بـ 18.33%.

ومنه يتبين أن غالبية أفراد العينة تتكون من فئة مبتدئين وفئة أكثر من 6 سنوات عمل وهذا راجع إلى الفترة الزمنية بين مسابقات التوظيف التي تضعها المؤسسة.

2- تحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين التغيب والأداء:

المجموع		ضعيف		مقبول		جيد		الأداء التغيب
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
12	20	06	50	04	33.33	02	16.66	نعم
27	45	01	3.07	07	25.92	19	70.37	لا
21	35	04	13.33	09	55.55	08	44.44	أحيانا
60	100	11	18.33	20	33.33	29	48.33	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام نحو فئة العمال الذين أدائهم جيد بنسبة قدرت بـ 48.33% تدعمها نسبة 70.37% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يتغيبون عن العمل ، ونسبة 44.44% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يتغيبون عن العمل، ونسبة 16.66% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم يتغيبون عن العمل، تليها نسبة 33.33% للعمال الذين أدائهم مقبول، تدعمها نسبة 55.55% للعمال الذين أحيانا ما يتغيبون عن العمل ونسبة 33.33% للعمال الذين يتغيبون ونسبة 25.92% للعمال الذين لا يتغيبون، تليها بعد ذلك نسبة 18.33% للعمال الذين أدائهم ضعيف ، تدعمها نسبة 50% للعمال الذين يتغيبون ونسبة 13.33% للعمال الذين أحيانا ما يتغيبون ونسبة 3.07% للعمال الذين لا يتغيبون.

مما سبق يتبين لنا أنّ تغيب العامل مرتبط نوعاً ما بأدائه حيث أنّه كلّما زادت نسبة تغيب العامل حقّض ذلك من أدائه والعكس، وأنّ أغلبية العمال الذين لا يتغيّبون كثيراً عن العمل هم الذين أدّاهم جيداً، ولعل ما يفسر ذلك هو أنّ الالتزام التنظيمي للعامل يمنعه من التغيب بالتالي يرفع من أدائه.

الجدول رقم (07) بين علاقة بين الأداء والالتزام بالإجراءات والقواعد:

الأداء الالتزام	جيد		مقبول		ضعيف		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	28	52.83	19	35.85	6	11.32	53	88.33
لا	1	14.28	1	14.28	5	71.45	07	11.66
المجموع	29	48.33	20	33.33	11	18.33	60	100

نلاحظ ان خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن تقييم أدائهم جيد بنسبة قدرت بـ 48.33%. تدعمها نسبة العمال الذين يلتزمون بالإجراءات التنظيمية قدرت بـ 52.83% و نسبة 14.28% للعمال الذين لا يلتزمون بهذه الإجراءات، ثم تليها نسبة العمال الذين صرحوا بأن أدائهم مقبول قدرت بـ 33.33% تدعمها نسبة 35% لفئة العمال الملتزمين بالإجراءات التنظيمية ونسبة 14.28% لفئة العمال غير الملتزمين بهذه الإجراءات لتليها بعد ذلك نسبة 18.33% لفئة العمال ضعيفي الأداء، تدعمها نسبة 71.45% للعمال الذين صرحوا بأنهم لا يلتزمون بإجراءات التنظيمية ونسبة 11.32% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يلتزمون بإجراءات التنظيمية.

بالتالي تبين لنا أنّ أغلبية العمال أداءهم جيد وهذا راجع بصفة خاصة إلى الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية كذلك إلى طبيعة هذه القواعد وأسلوب سيرها على مستوى المؤسسة، و لعل ما يفسر ذلك هو ما صرح به بعض العمال وهو اهتمام المشرف بالعمال الملتزمين تنظيمياً لتحفيزهم، ومنه كلما التزم العامل بالإجراءات التي تضعها المؤسسة زاد تلك من فعالية أدائه.

وعليه فإنّ درجة التوافق بين الالتزام والأداء تقدر بنسبة 0.42 وهي علاقة طردية متوسطة.

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين سنوات العمل والالتزام بالإجراءات :

الالتزام		لا		نعم		سنوات العمل
ك	%	ك	%	ك	%	
17	94.44	01	5.55	18	30	اقل من 3 سنوات
07	63.63	04	36.36	11	18.33	من 3 إلى 6 سنوات
29	93.54	02	6.45	31	51.66	أكثر من 6 سنوات
53	88.33	07	4.66	60	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين يلتزمون بالإجراءات التنظيمية بنسبة 88.33% تدعمها فئة العمال المبتدئين (الذين لديهم أقل من 03 سنوات عمل) بنسبة قدرت بـ 94.44% ونسبة 93.54% ونسبة 93.54% لفئة العمال الذين لهم أكثر من 6 سنوات عمل ونسبة 63.63% للعمال الذين لهم من 3 إلى 6 سنوات عمل، ثم تليها نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يلتزمون بهذه الإجراءات قدرت بـ 11.66% تدعمها نسبة العمال الذين لهم من 3 سنوات إلى

6 سنوات عمل قدرت بـ 36.36% ونسبة 6.45 لفئة العمال الذين لهم أكثر من 6 سنوات عمل ونسبة 5.55 لفئة العمال المبتدئين.

ومنه نستنتج أنّ فئة المبتدئين من العمال هم أكثر التزاما بالإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة وهذا راجع إلى التخوف من العواقب نتيجة لعدم الإلمام بحيثيات الواقع الموجود، في حين أنّ فئة العمال الذين لديهم سنوات طويلة في العمل كذلك يلتزمون بالإجراءات ولعل ما يفسر ذلك هو أن العمل يصبح جزءاً لا يتجزأ من حياة العامل تدريجياً.

وعليه قدرت درجة التوافق بين سنوات العمل ودرجة الالتزام بـ 0.35 وهي علاقة طردية ضعيفة.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والالتزام بالإجراءات التنظيمية

المجموع		لا		نعم		الالتزام المستوى التعليمي
ك	%	ك	%	ك	%	
04	6.66	01	25	03	75	ثانوي
39	65	04	10.25	35	89.74	جامعي
17	28.33	02	11.76	15	88.23	معهد
60	100	07	11.66	53	88.33	المجموع

انطلاقاً من البيانات الموضحة داخل الجدول نجد أنّ الاتجاه العام يتجه نحو نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يلتزمون بالقواعد والإجراءات التنظيمية قدرت بـ 88.33% تدعمها نسبة 89.74% لفئة العمال الجامعيين ونسبة 88.22% للعمال الذين لديهم مستوى معهد ونسبة 75% للعمال الذين

لديهم مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يلتزمون بالإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة قدرت بـ 11.66% تدعمها نسبة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي قدرت بـ 25% ونسبة 11.76% للعمال الذين لديهم مستوى معهد ، ونسبة 10.25% لفئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي.

ومنه نستنتج أنّ المستوى التعليمي يؤثر في درجة التزام العامل بالإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة، حيث أنه كلما زاد المستوى التعليمي للعامل كلما زادت قيمة وقداسة العمل عنده ومنه التزامه بإجراءات سير هذا العمل، وكلما كان مستوى تعليمه منخفض قل اهتمامه والتزامه بإجراءات سير العمل.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين طبيعة القواعد والإجراءات وحضور العامل للمؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الحضور طبيعة القواعد
ك	%	ك	%	ك	%	
12	20	02	16.66	10	83.33	صارمة
44	73.33	03	6.81	41	93.18	نوعا ما
04	6.66	01	25	03	75	غير صارمة
60	100	06	10	54	90	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أنّ الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يهتمون بالحضور إلى المؤسسة بنسبة قدرت بـ 90% تدعمها نسبة 93.18% لفئة العمال الذين

يرون أن القواعد والإجراءات التنظيمية لا هي صارمة ولا هي غير صارمة (وسيطية) ونسبة 83.33% لفئة العمال الذين يرون أنّ القواعد والإجراءات التنظيمية صارمة ونسبة 75% لفئة العمال الذين صرحوا بأنّ القواعد والإجراءات غير صارمة ، ثم تليها نسبة 10% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يهتمون بالحضور الدائم للمؤسسة ، تدعمها نسبة 25% لفئة العمال الذين يرون أنّ القواعد والإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة غير صارمة ونسبة 16.66% لفئة العمال الذين يرون أنّ القواعد والإجراءات التنظيمية غير صارمة ونسبة 6.81% لفئة العمال الذين وصفوا طبيعة الإجراءات والقواعد بنوعا ما.

ومنه نستنتج أنّ طبيعة القواعد والإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة لها دور في اهتمام العامل بالحضور الدائم للمؤسسة بحيث أنّه إذا كانت صارمة جدا أو غير صارمة تماما فإن اهتمام العامل بالحضور يقل وهذا راجع في حالة صرامتها المفرطة إلى كون العامل يشعر أنّه مُستغَل وفي حالة أنّها غير صارمة راجع إلى نقص الرقابة ومنه التسبب، وأنّه كلما كانت طبيعة هذه القواعد (معتدلة الصرامة) زاد ذلك من اهتمام العامل بالحضور الدائم إلى المؤسسة ولعل ما يفسر ذلك هو رضا وقبول العامل بها. وعليه قدرت درجة التوافق بين طبيعة القواعد و اهتمام العامل بالحضور بـ 0.17 وهي علاقة طردية ضعيفة.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والحضور:

المجموع		لا		نعم		الحضور الرضا الوظيفي
ك	%	ك	%	ك	%	
37	61.66	02	5.40	35	94.59	نعم
13	21.66	01	33.33	12	92.30	لا
10	16.66	03	15	07	70	نوعا ما
60	100	06	10	54	90	المجموع

انطلاقاً من البيانات الموضحة داخل الجدول نجد أنّ الاتجاه العام يتجه نحو نسبة فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يهتمون بالحضور قدرت بـ 90% تدعمها نسبة 94.59% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم راضيين عن عملهم ونسبة 92.33% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم غير راضيين عن عملهم ونسبة 70% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم راضيين نوعاً ما عن عملهم، ثم تليها نسبة 10% لفئة العمال الذين لا يهتمون بالحضور للمؤسسة، تدعمها نسبة 33.33% لفئة العمال الذين هم غير راضيين عن عملهم، ونسبة 15% لفئة العمال الذين هم نوعاً ما راضيين عن عملهم ونسبة 5.40% لفئة العمال الذين هم راضيين عن عملهم.

يتبين لنا أنّ الرضا الوظيفي للعامل يزيد من تحفيزه وحرصه واهتمامه بالحضور الدائم للمؤسسة وهذا راجع لكون العامل تأقلم مع ظروف عمله مما يؤدي به إلى اهتمامه بالحضور الدائم إلى مكان عمله.

وعليه درجة التوافق بين الرضا الوظيفي والحضور قدرة بـ 0.36 وهي علاقة طردية ضعيفة.

الجدول رقم(12) يوضح العلاقة بين الالتزام بالإجراءات والمكافئة

المجموع		لا		نعم		الالتزام مكافئة
ك	%	ك	%	ك	%	
14	23.33	01	7.14	13	92.85	نعم
27	45	02	7.40	25	92.59	لا
19	31.66	04	21.05	15	78.94	أحيانا
60	100	07	11.66	53	88.33	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأنهم يلتزمون بالقواعد والإجراءات التنظيمية بنسبة قدرت بـ 88.33%، تدعمها نسبة 92.85% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يكافئون عند حسن الأداء ونسبة 78.94% لفئة العمال الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يكافئون عند حسن الأداء، ثم تليها نسبة 11.66% لفئة العمال الذين لا يلتزمون بالإجراءات، تدعمها نسبة 21.05% للعمال الذين أحيانا ما يكافئون عند حسن الأداء، ونسبة 7.14% للذين يكافئون عند حسن الأداء.

بالتالي يتبين لنا أن مكافئة العامل عند حسن الأداء لها دور فعال في التزامه بالقواعد والإجراءات ولعل ما يفسر ذلك هو أنه عندما يتم مكافئة العمل يزيد من مسؤولياته مما يحفزها على المحافظة على أدائه، كذلك في حالة عدم مكافئة العامل عند حسن الأداء يزيد من اصراره وتحسين أدائه فأكثر وذلك لبلوغ المكافئة.

وعليه درجة التوافق بين المكافأة والأداء قدرت بـ 0.17 وهي علاقة طردية ضعيفة.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين الانضباط والأداء:

الأداء		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
الانضباط	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	24	68.57	09	25.71	02	5.71	35	58.33	
لا	05	20	11	44	09	36	25	41.66	
المجموع	29	48.33	20	33.33	11	18.33	60	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين أدائهم جيد بنسبة قدرت بـ 48.33%، تدعمها نسبة 68.57% لفئة العمال المنضبطين في العمل ونسبة 20% لفئة العمال غير المنضبطين في العمل، تليها نسبة العمال الذين أدائهم متوسط قدرت بـ 33.33%، تدعمها نسبة 44% لفئة العمال غير المنضبطين في العمل ونسبة 25.71% لفئة العمال المنضبطين في العمل، لتليها بعد ذلك نسبة فئة العمال الذين أدائهم ضعيف قدرت بـ 18.33% تدعمها نسبة 36% لفئة العمال غير المنضبطين في العمل ونسبة 5.71% لفئة العمال المنضبطة في عملها.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن هناك علاقة بين الانضباط و أداء العامل حيث أنه كلما كان العامل منضبطا في عمله زاد ذلك من فعالية أدائه ولعل ما يفسر ذلك هو الالتزام بوقت الخروج والدخول الرسمي للعمل وبذل الجهود لإتمام المهام في الوقت المحدد. حيث قدرت درجة التوافق بين الانضباط والأداء بـ 0.55 وهي علاقة طردية متوسطة.

الجدول رقم(14) يوضح العلاقة بين احترام وقت العمل والأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		الأداء احترام الوقت
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
46.66	26	7.14	02	21.24	06	64.28	18	نعم
21.66	13	61.53	08	15.38	02	23.07	03	لا
35	21	4.76	01	57.14	12	38.09	08	أحيانا
100	60	18.33	11	33.33	20	48.33	29	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة فئة العمال الذين أدائهم جيد قدرت بـ 48.33%، تدعمها نسبة 64.28% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم يحترمون وقت العمل، ونسبة 38.09% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يحترمون أوقات العمل ونسبة 23.07% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يحترمون أوقات العمل، ثم تليها نسبة فئة العمال الذين أدائهم متوسط قدرت بـ 33.33%، تدعمها نسبة 57.14% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يحترمون وقت العمل ونسبة 21.24% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم يحترمون وقت العمل ونسبة 15.38% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يحترمون وقت العمل، تليها بعد ذلك نسبة فئة العمال الذين أدائهم ضعيف قدرت بـ 18.33%، تدعمها نسبة 61.53% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يحترمون أوقات العمل ونسبة 7.14% و 4.76% لفئة العمال الذين يحترمون والذي أحيانا ما يحترمون وقت العمل.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه كلما احترم العامل أوقات العمل الرسمية زاد ذلك من أدائه وهذا راجع إلى استثمار الوقت الكامل والمخصص لأداء المهام بإتقان وفعالية. حيث قدرت درجة التوافق بين احترام الوقت و الأداء.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال تحليل جداول الفرضية الأولى والمتمثلة في التزام العمال بالقواعد والإجراءات التنظيمية يرفع من أدائهم، استنتجنا أن لتغيب دور في تحديد درجة التزام العامل بالإجراءات التنظيمية كما أنّ لسنوات العمل الطويلة والمستوى التعليمي والمكافئة عند حسن الأداء وانضباط العامل واحترامه لوقت العمل وخاصة طبيعة القواعد التنظيمية التي تضعها المؤسسة دور فعّال في درجة التزام العامل بها، بالتالي تأثر الأداء الوظيفي للعامل.

الفصل السادس: العلاقات الانسانية وأثرها على الأداء

الوظيفي

تحليل بيانات الفرضية الثانية

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

الاستنتاج العام

1. تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقة (15) يوضح العلاقة بين تقييم الأداء وطبيعة العلاقة مع الزملاء:

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		تقييم الأداء طبيعة العلاقة مع الزملاء
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
06	10	02	33.3	02	33.3	02	33.3	ضعيفة
20	33.3	05	25	08	40	07	35	مقبولة
34	56.7	04	11.76	10	29.4	20	58	جيدة
60	100	11	18.33	20	33.3	29	48.33	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 48.33% لفئة العمال الذين ادائهم جيد تدعمها نسبة 58% لفئة العمال الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم في العمل جيد ونسبة 35% لفئة العمال الذين صرحوا أنّ علاقتهم مع زملائهم مقبولة و33.33% للعمال الذين وصفوا علاقتهم بزملائهم في العمل بضعيفة، ثم تليها نسبة فئة العمال الذين ادائهم متوسط قدرت ب33.33% تدعمها نسبة 40% لفئة العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم في العمل مقبولة ونسبة 29.4% لفئة العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة ونسبة 33.33% لفئة العمال الذين وصفوا علاقتهم بزملائهم بضعيفة ثم تليها نسبة 18.33% لفئة العمال الذين صرحوا أنّ ادائهم ضعيف تدعمها نسبة 33.33% لفئة العمال ذوي العلاقة الضعيفة بزملائهم في العمل

ونسبة 25٪ لفئة العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم في العمل مقبولة ونسبة 11.76٪ لفئة العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ العلاقة بين العمال داخل العمل لها أثر واضح على أدائهم وهذا راجع إلى أن العامل يشارك زملاءه أعباء عمله بالتالي تبادل المسؤوليات لتحقيق نتائج إيجابية تمكّن من رفع الأداء. حيث قدرت درجة التوافق بين طبيعة العلاقة بين العمال والأداء بـ 0.32 وهي علاقة طردية ضعيفة.

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار والرضى الوظيفي:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الرضى الوظيفي مشاركة في القرارات
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
28	46.7	08	28.57	0	0	20	71.42	نعم
12	20	04	33.33	01	8.33	07	58.33	أحيانا
20	33.3	08	40	02	10	10	50	لا
60	100	20	33.33	03	05	37	61.66	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 48.33٪ لفئة العمال الذين أدائهم جيد تدعمها نسبة 71.42٪ لفئة العمال الذين صرحوا أن هناك منافسة بينهم، تليها نسبة 33.33٪ لفئة العمال الذين أدائهم متوسط تدعمها نسبة 44٪ لفئة العمال الذين صرحوا أنه ليس هناك منافسة بينهم، تليها نسبة 33.33٪ لفئة العمال الذين أدائهم متوسط ، تدعمها نسبة 44٪ لفئة العمال

الذين صرحوا أنه ليس هناك منافسة بينهم ، ونسبة 25.71٪ لفئة العمال الذين صرحوا أن هناك منافسة بينهم، تليها نسبة 18.33٪ لفئة العمال الذين صرحوا أنه لا توجد منافسة بينهم ونسبة 2.85٪ للعمال الذين صرحوا بوجود منافسة بينهم.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما كانت هناك منافسة بين العمال زاد ذلك من أدائهم بحيث يسعى كل عامل لتحقيق الأداء الذي يميزه على زملائه ويجعله في القمة. وعليه قدرت درجة التوافق بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضى الوظيفي بـ 0.67 وهي علاقة طردية قوية.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين التواصل بين العمال وأدائهم:

الأداء التواصل	جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
نعم	26	60.46	14	32.55	03	6.97	43	71.66
لا	03	23.07	06	35.29	08	47.05	17	28.33
المجموع	29	48.33	20	33.33	11	18.33	60	100

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 48.33٪ لفئة العمال الذين أدائهم جيد ، تدعمها نسبة 60.46٪ لفئة العمال الذين صرحوا بوجود تواصل فيما بينهم، ونسبة 23.07٪ لفئة العمال الذين صرحوا أنه لا يوجد تواصل بينهم، تليها نسبة 33.33٪ لفئة العمال الذين أدائهم متوسط تدعمها نسبة 35.29٪ لفئة العمال الذين صرحوا أنه لا يوجد تواصل بينهم ونسبة 32.55٪ لفئة العمال الذين صرحوا بوجود تواصل بينهم ، تليها نسبة 18.33٪ للعمال الذين

أدائهم ضعيف، تدعمها نسبة فئة العمال الذين صرحوا أنه لا يوجد تواصل فيما قدرت بينهم قدرت بـ47.05% ونسبة 6.97% لفئة العمال الذين صرحوا بوجود تواصل بينهم.

مما سبق يتبين لنا أنّ هناك علاقة بين التواصل فيما بين العمال و أدائهم بحيث أنه كلما كان هناك تواصل بين العمال داخل و خارج الدوام زاد ذلك من أدائهم وهذا راجع بصفة خاصة إلى مساهمة هذا التواصل في التخفيف من ضغوط العمل من خلال ما يقدمه هذا التواصل من مساعدات مختلفة فيما بين هؤلاء العمال. وعليه كانت درجة التوافق بين التواصل والأداء تقدر بـ0.45 وهي علاقة طردية متوسطة.

الجدول رقم(18) يوضح العلاقة بين التعاون والأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		الأداء التعاون
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
32	53.3	04	12.5	08	26	20	62.5	نعم
04	6.66	03	75	01	25	0	0	لا
24	40	04	16.66	11	45.83	09	37.5	أحيانا
60	100	11	18.33	20	33.33	29	48.33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 48.33% لفئة العمال الذين أدائهم جيد ، تدعمها نسبة 62.5% فئة العمال الذين صرحوا أنهم يقدمون مساعدات مادية ومعنوية لبعضهم، ونسبة 37.5% لفئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يقدمون مساعدات لبعضهم، تليها نسبة 33.33%

لفئة العمال الذين أدائهم متوسط تدعمها نسبة 45.83٪ لفئة العمال الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يقدمون مساعدات لبعضهم ونسبة 25٪ لكل من فئة العمال الذين لا يقدمون مساعدات لبعضهم، وفئة العمال الذين يقدمون مساعدات لبعضهم، تليها بعد ذلك نسبة 18.33٪ لفئة العمال الذين أدائهم ضعيف ، تدعمها نسبة 75٪ لفئة العمال الذين صرحوا أنهم لا يقدمون مساعدات لبعضهم ونسبة 16.66٪ للعمال الذين أحيانا ما يقدمون مساعدات لبعضهم ونسبة 12.5٪ لفئة العمال الذين يقدمون مساعدات لبعضهم.

يتبين لنا من خلال قراءتنا الاحصائية أنّ التعاون فيما بين العمال يساهم في تحديد مستوى أدائهم بحيث أنّه كلما كانت هناك مساعدات يقدمها العمال لبعضهم عند الحاجة رفع ذلك من أدائهم وكلما قلت هذه المساعدات خفّض من مستوى أدائهم ولعل ما يفسر ذلك هو أهمية العامل الإنساني عند العمال وما له من تأثير على أدائه داخل المؤسسة. وعليه قدرت درجة التوافق بين التعاون والأداء بـ 0.63 وهي علاقة طردية متوسطة.

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين إتقان العمل ووضوح المهام:

المجموع		لا		نعم		إتقان العمل وضوح المهام
ك	%	ك	%	ك	%	
39	65	04	10.25	35	89.74	نعم
21	35	08	38.09	13	61.90	لا
60	100	12	20	48	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا أنهم يتقنون العمل بنسبة قدرت بـ 89.74% تدعمها نسبة العمال الذين صرحوا أنّ مهامهم الوظيفية واضحة قدرت بـ 89.74% ونسبة 61.90% لفئة العمال الذين صرحوا أنّ مهامهم الوظيفية غير واضحة ، تليها نسبة 20% لفئة العمال الذين لا يتقنون العمل ، تدعمها نسبة 38.09% لفئة العمال الذين مهامهم الوظيفية غير واضحة ونسبة 10.25% لفئة العمال الذين صرحوا أن مهامهم الوظيفية واضحة.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أنه عندما تكون المهام الوظيفية المكلف بها العامل واضحة ومحددة يحفزّه على القيام بها بكل إتقان وتفاني، ولعل ما يفسر ذلك هو أنّ العامل ينظم أعباء عمله يوميا متقيدا بالمهام المكلف بها بالتالي اتقانه لهذه المهام.

وعليها قدرت درجة التوافق بين إتقان العمل و وضوح المهام بـ 0.32 وهي علاقة طردية ضعيفة.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين الزملاء والسن:

المجموع		جيدة		مقبولة		ضعيفة		طبيعة العلاقة السن
		ك	%	ك	%	ك	%	
21	35	11	18.33	7	33.33	3	14.28	[35-25]
33	55	21	63.63	10	30.30	2	24.24	[45-35]
4	6.66	1	25	2	50	1	25	[55-45]
2	3.33	1	25	1	50	0	0	[65-55]
60	100	34	56.66	20	33.33	6	10	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو 56.66% وهي نسبة فئة العمال الذين علاقتهم بزملائهم جيدة، تدعمها نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة قدرت بـ 63.63% ونسبة 25% للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 65 ونسبة 18.33% للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35، تليها نسبة 33.33% لفئة العمال الذين صرحوا أنّ علاقتهم بزملائهم في المؤسسة مقبولة ، تدعمها نسبة 50% لكل من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 55 وفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 55 و 65 سنة ونسبة 33.33% لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة ونسبة 30.30% لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة، تليها نسبة 10% لفئة العمال الذين صرحوا أنّ علاقتهم بزملائهم في العمل ضعيفة، تدعمها نسبة 25% و 24.24% لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 55 ، و 35 و 45 ، ونسبة 14.28% لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35.

من خلال ما سبق يتبين أن متغير السن له دور في تحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة بحيث أنّ فئة الشباب (35 و45) لهم علاقة جيدة داخل مكان العمل أكثر من غيرهم ولعل ما يفسر ذلك هو أن غالبية العمال هم من تلك الفئة بمعنى أنّه كلما كانت الأعمار متقاربة زاد ذلك من تشكل علاقات فيما بينهم. حيث قدرت درجة التوافق بين السن و طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل بـ 0.43 وهي علاقة طردية متوسطة.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب دافع إتقان العمل:

دافع إتقان العمل	ك	%
الحصول على مكافأة	20	33.33
تجنب العقوبات	09	15
خدمة المؤسسة	31	51.66
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أنّ توزيع أفراد العينة حسب دافع إتقان العمل نجد أنّ الاتجاه العام يتجه نحو 51..66% وهي نسبة فئة العمال الذين صرحوا أنهم يتقنون عملهم بدافع خدمة المؤسسة، تليها نسبة 33.33% لفئة العمال الذين يتقنون عملهم بدافع الحصول على مكافأة، لتليها بعد ذلك نسبة 15% لفئة العمال الذين صرحوا أنّهم يتقنون العمل تجنباً للعقوبات .

بالتالي يتبين لنا أن معظم أفراد العينة كان دافع اتقانهم للعمل هو خدمة المؤسسة ولعل ما يفسر ذلك هو سعي المؤسسة لتكريس هذا المبدأ من خلال تحقيق قيم الولاء والانتماء للعامل نحو المؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين التحفيز والأداء

المجموع		ضعيف		مقبول		جيد		الأداء التحفيز
		ك	%	ك	%	ك	%	
20	12	0	0	8.33	01	91.66	11	نعم
45	27	33.33	09	11.11	03	55.55	15	لا
35	21	9.05	02	76.19	16	14.28	03	أحيانا
100	60	18.33	11	33.33	20	48.33	29	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أنّ الاتجاه العم يتجه نحو نسبة العمال الذين أدائهم جيد قدرت بـ 48.33% تدعمها نسبة 91.66% للعمال المحفزين في العمل ونسبة 55% للعمال غير المحفزين ونسبة 14.28% للعمال الذين أحيانا ما يحفزون، تليها نسبة 33.33% للعمال الذين أدائهم مقبول، تدعمها نسبة 76.19% للعمال الذين صرحوا أنّهم أحيانا ما يحفزون و نسبة 11.11% للعمال غير المحفزين ونسبة 8.33% للعمال المحفزين ، تليها فئة العمال الذين أدائهم ضعيف بنسبة قدرت بـ 18.33% ،تدعمها نسبة 33.33% لفئة العمال غير المحفزة ونسبة 9.05% للعمال الذين أحيانا ما يحفزون.

من خلال ما سبق يتبين لنا أنّ التحفيز له دور فعّال في تحديد مستوى الأداء ، وهذا راجع ، وهو أن الحوافز المادية (ترقيات) والمعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) تساهم بشكل فعّال في التحكم في سلوك العمال بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعامل. وعليه قدرت درجة التوافق بين التحفيز والأداء بـ 0.6 وهي علاقة طردية قوية.

2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية والمتمثلة في أنه كلما كانت العلاقات الانسانية قوية زاد ذلك من أداء العمال داخل المنظمة، استنتجنا أن العلاقة الجيدة بين العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتعاونهم فيما بينهم ووجود تواصل بينهم وبين رؤسائهم من أهم العوامل لرفع الأداء، كما أن لوضوح المهام وتحفيز العمال دور فعال في إتقان العمل بالتالي تأثر الأداء الوظيفي للعامل.

الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا لنتائج الفرضيات يمكن القول أنها مكتملة لبعضها البعض وستتطرق لأهم نتائج الفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى: لقد توصلنا من خلال الفرضية الأولى إلى النتائج التالية:

❖ كلما خفضت نسبة تغيب العامل زاد ذلك من فعالية ادائه وهذا لاستغلال الوقت الكامل للقيام بالمهام على أكمل وجه وبكل اتقان.

❖ كلما التزم العامل بالإجراءات والقواعد التنظيمية التي تضعها المؤسسة زاد ذلك من مستوى أدائهم.

❖ أنّ الأقدمية في العمل تساهم في زيادة اهتمام وحرص العامل على الالتزام بهذه القواعد.

❖ كلما كان المستوى التعليمي للعامل عالي زاد ذلك من التزامه بالإجراءات والقواعد التنظيمية التي تضعها المؤسسة.

❖ كلما كان العامل راض عن عمله حقّزه ذلك على الاهتمام بالحضور الدائم إلى مكان عمله.

❖ أنّ المكافئة تساهم في زيادة نسبة التزام العامل بالإجراءات والقواعد التنظيمية التي تضعها المؤسسة ومنه تأثر الأداء.

❖ أنّ انضباط العامل واحترامه للوقت يساهم في رفع مستوى أدائه.

نتائج الفرضية الثانية: لقد توصلنا من خلال الفرضية الثانية إلى النتائج التالية:

❖ كلما كانت طبيعة العلاقة مع الزملاء قوية كانت تقييم أداء العامل جيد.

❖ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في رضا العامل عن عمله.

❖ كلما كان هناك تعاون وتواصل بين العمال فيما بينهم سواء داخل أو خارج الدوام رفع ذلك من أدائهم.

❖ كلما كانت المهام المكلف بها العامل واضحة أدى ذلك إلى اتقانه للعمل ومنه زيادة الأداء.

❖ أنّ تحفيز العمال عند حسن الأداء يساهم في سعيهم إلى المحافظة على مستوى الأداء الجيد والرقى به.

وفي الأخير نستنتج من خلال دراستنا أنّ الأداء يتأثر بمتغيرين رئيسيين هما:

*الالتزام بالقواعد والاجراءات التنظيمية وهذا من خلال انضباط العامل واهتمامه بالحضور الدائم إلى مكان العمل واحترامه للوقت.

*العلاقات الإنسانية من خلال طبيعة العلاقة مع الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرار والتواصل والتعاون في ما بين العمال، كما أنّ لوضوح المهام والتحفيز عند حسن الأداء دور في تحديد مستوى الأداء.

خاتمة

خاتمة:

تعد القيم التنظيمية أحد العناصر الأساسية لشخصية الفرد ولثقافة المؤسسة، والتي تعمل على توفير إطار مهم لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمها داخل المؤسسة وخارجها فأي مؤسسة لها قيم خاص بها تسعى لتحقيقها والتعامل بها مع عمالها.

ومن خلال دراستنا لهذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة قمنا بتحليل الموضوع من جوانبه الرئيسية حيث اعتمدنا مفهومين لمتغير القيم التنظيمية الأول من ناحية التنظيم الرسمي وهو القواعد والإجراءات الإدارية التنظيمية التي تضعها المؤسسة لسير العمل ، والثاني من ناحية التنظيم غير الرسمي وهو العلاقات الانسانية ومن خلال تحليل كل من المفهومين إلى مؤشرات تم بناء أسئلة الاستمارة، وبالاعتماد على الأسلوب الإحصائي والسوسيولوجي تم جمع البيانات وتفريغها وبناء الجداول وتحليلها وعرض مختلف النتائج المتوصل إليها.

وقد توصلنا إلى أنّ للقيم التنظيمية سواء الخاصة بالعامل أو التي تسعى المؤسسة لتكريسها للعمال دور وضح وفعال في تحديد مستوى أدائهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. مراجع باللغة العربية:

الكتب المتخصصة:

- 1) أحمد إسماعيل جي، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1418-1998م.
- 2) أحمد بدر: "أصول البحث العلمي ومناهجه" وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط1982، 6، ص253.
- 3) أحمد بطاح، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 4) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 5) أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 6) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي" عمان، الدار الجامعية للنشر، 2003.
- 7) أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، ط1، السعودية، 1991.
- 8) باري كشواري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006.
- 9) بشير صالح الرشيد: "مناهج البحث التربوي" دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2000، ص59.
- 10) بلقاسم سلاطينة وآخرون، "الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي"، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، 2013.
- 11) بيسوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 12) جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى للطباعة والنشر، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 13) جابر نصر الدين، "محاضرات في علم النفس الاجتماعي" قسم علم النفس، جامعة بسكرة، 2004-2005.

قائمة المراجع

- 14) حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1999، ص216.
- 15) حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.
- 16) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 17) خالد عبد الرحيم الهيتي، "قياس وتقويم أداء العمال"، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 18) خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، "نظرية المؤسسة"، دار المسيرة، ط1، عمان الأردن، 2000.
- 19) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2002.
- 20) الدرة عبد البارئ ابراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، في القرن الحادي عشر (منحى نظمي)، وائل للنشر، ط1، 2008 .
- 21) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، "القيم التنظيمية"، تر عبد الرحمان أحمد هجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 22) ذرة عبد البارئ ابراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري"، مهارات أساسية من مهارات القيادات في المؤسسة الشرطة العربية، طائف، 1998.
- 23) راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعة لطباعة ونشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 24) ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: "أساليب البحث العلمي" دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص24.
- 25) رشيد زرواتي: "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية" دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص108.

قائمة المراجع

- 26 رونالد ريجيو، "المدخل إلى علم النفس الصناعي": تر: فارس حلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
- 27 رمون كيني، لوك قات كمنهود: "دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية" تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997، ص226.
- 28 زكرياء عبد العزيز محمد، "التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
- 29 زكرياء عبد العزيز، "القيم الاجتماعية للشباب المراهقين"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
- 30 سعاد نايف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والطباعة، ط2، عمان الأردن، 2004.
- 31 سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز زايد سيرقين للاستثمارات والتطوير الإداري، ط2، عمان الأردن، 1998.
- 32 سمير نعيم، "النظرية في علم اجتماع"، شبين كوم، 1981.
- 33 صيرفي محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 34 طارق كمال، "علم النفس المهني الصناعي"، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2007.
- 35 الطائي يوسف حجيم وآخرون، "إدارة الموارد مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 36 الطحم عبد الله، طلق السواط، "السلوك التنظيمي، مفاهيم النظريات - التطبيقات"، دار النوابع، جدة، 1415هـ.
- 37 طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر.
- 38 عاشور أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة، بيروت، 1983،

قائمة المراجع

- 39) عاشور أحمد صقر، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 40) عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 41) عبد الله عقله مجلي الخاعلة، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية"، دار الحمد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009.
- 42) العديلي ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض، مرام للطباعة الالكترونية.
- 43) عزت أحمد رابع، "علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الانسانية"، الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1965.
- 44) عمار بوحوش، محمد ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985 ص 99.
- 45) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 46) فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 47) فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، "علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 48) فوزي محمد حبل، "علم النفس العام"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 49) كمال بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر، الأردن، 200.
- 50) ماجدة عطية، "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2003.
- 51) محمد عاطف غيث، "قاموس علم اجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1979.
- 52) محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005.

قائمة المراجع

- 53 محمد قاسم القربوني، "السلوك التنظيمي" دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان الأردن، 2009.
- 54 محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005.
- 55 مصطفى أحمد السيد، "دار السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، 2000.
- 56 مصطفى عشوي، "أسس علم اجتماع الصناعي والتنظيمي" المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 57 مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية"، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
- 58 مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1986
- 59 مهدي حسن رويلف، علي محمد عمر العضائيلة، "التنظيم وإجراءات العمل، نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996.
- 60 موريس المجلس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية" تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص298.
- 61 موسى اللوزي، "التنظيم واجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2002
- 62 ناصر قسيمي، "دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 63 ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، مرامر للطباعة الالكترونية، ط1، الرياض، 1413هـ-1993م.
- 64 النمر سعود محمد، وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، جامعة ملك سعود للنشر، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1997.
- 65 هاينز مايون، "إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال" تر: محمود مرسى، وزهير الصايغ، وزكي غوشة، ويحي الحسن، م طابع معهد الإدارة العامة، 1988.

66) وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر.

ب. الرسائل والدوريات والمنشورات:

67) اسمهان بلوم، "المستويات التنظيمية وأداء العامل"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الاقتصادية لأشغال الطباعة، دار الشباب للطباعة والنشر، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2003-2004.

68) الباطين سلطان بن محمد، "تقييم أداء العاملين بالأجهزة الأمنية"، دراسة تحليلية

مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.

69) بوابة محمد الطاهر، "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"،

أطروحة الدكتوراه علم النفس العمل وتسيير للموارد البشرية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.

70) خالد بن عبد الله الحنيطة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، رسالة ماجستير

في العلوم الإدارية، غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

71) رضا حاتم، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الأجهزة

الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، جامعة نايف للعربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.

72) السعيد بومعيزة، "أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب" دراسة

استطلاعية بمنطقة البلدية، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، دكتوراه، دولة في العلوم والاتصال، 2005-2006.

73) صالح التركي، "واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي"

دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ملك سعود، الرياض، 2004.

قائمة المراجع

- 74) طلال عبد المالك محمد الشريف "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير منشورة جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض السعودية، 1424هـ، 2003م.
- 75) عجال مسعودة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، غير منشورة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 76) فضيلة يونس أبو الشواشي، "دراسة مدى تجسيد القيم الأخلاقية في شخصية الطالب الجامعي"، منشورات جامعة السابع من أفريل، ليبيا، 2007
- 77) محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 78) المير، عبد الرحيم علي "العلاقة بين الضغوط والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة الادارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 02، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995. نجاة قريشي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم"، رسالة ماجستير، في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2007.
- 79) نوال يونس آل مراد وآخرون، "أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، العراق، 2013.
- 80) يخلف بلقاسم، "دراسة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي"، مجلة نفسية، تربوية، عدد: 01، الجزائر، 2003.

- 81)M .sadeg ;management des entrepris publique ; les presses d'Alger ;1999 .
- 82)Derek layder,understan ding social theory (second edition) sage publications,2001.
- 83) <http://www.forumb699.com/t9489html> le 02/06/2013.
- 84)jean marie peritti, ressource humaine et gestion du personnel. Paris: vuibert, 1998
- 85)R-zghal ;les prix tunusien du progrès social ;entre une idee de la performance ;et unesignification politico-administrative de la récompense ; in la performance ;op ;cit
- 86)y.emery ;f.gonin ;dynamiser les perssources humaines ;presse ;polytechniques et universitaires ;romandes ;franc ;1999.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم اجتماع

استمارة بحث بعنوان:

القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صداقية، مع العلم أنها تدخل في إطار إنجاز مذكرة تخرج (ماستر)، وستكون في إطار البحث العلمي كما نعدكم أن تكون هذه الإجابات سرية مع العلم أنها لا تحتوي على هويتكم الشخصية.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

وشكرا

ملاحظة: ضع علامة (x) في المكان المناسب

السنة الدراسية: 2016/2015

أ) البيانات الشخصية

1) السن:.....

2) الجنس: ذكر أنثى

3) المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي معهد

4) الحالة العائلية

أعزب متزوج مطلق أرمل

5) الأقدمية:

أقل من 03 سنوات

من 03 إلى 06 سنوات

أكثر من 06 سنوات

ب) البيانات الخاصة بالالتزام التنظيمي للعامل:

6) هل تهتم بالحضور الدائم إلى المؤسسة؟ نعم لا

7) ما رأيك في القواعد والإجراءات التنظيمية والإدارية بالمؤسسة؟

صارمة نوعا ما غير صارمة

8) هل تلتزم بهذه القواعد: نعم لا

9) هل التزمك بالقواعد من أجل:

تجنب العقوبات المساهمة في الحفاظ على المؤسسة مبادئ تدفعك لذلك

10) هل كثرة التغيب يمكن أن يؤثر على انتاجية المؤسسة؟ نعم لا

11) هل تلتزم بأوقات الدخول والخروج الرسمية للعمل؟ نعم لا أحيانا

لماذا؟.....

12) هل تسعى إلى إتمام عملك في الوقت المحدد؟ نعم لا أحيانا

13) هل تأخذ راحة أثناء فترة العمل الرسمية نعم لا أحيانا

إذا كانت إجابتك نعم هل هذا راجع إلى نقص الرقابة؟ نعم لا

ج. البيانات الخاصة بالعلاقات الانسانية داخل المؤسسة:

14) علاقتك مع زملائك في العمل؟ جيدة ضعيفة مقبولة

15) هل علاقتك بين زملائك في العمل لها دور في زيادة الانتاجية والأداء؟

نعم لا

16) هل وجود تواصل بينك وبين زملائك خارج الدوام يؤدي إلى تسيير العمل بشكل أفضل؟

نعم لا

17) هل يقدم العاملون المساعدات المادية والمعنوية لزملائهم عند الحاجة؟

نعم لا أحيانا

18) هل يتم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات؟ نعم لا أحيانا

19) هل علاقتك مع زملائك لا تتعدى مجال العمل؟ نعم لا

20) هل يقوم العامل بإنجاز عمل زميله في حالة غيابه؟ نعم لا أحيانا

د. البيانات الخاصة بالأداء الوظيفي:

- 21) هل يتم تقييم أدائك بطريقة عادلة؟ نعم لا
- 22) هل مهامك وواجباتك الوظيفية واضحة؟ نعم لا
- 23) هل تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد؟ نعم لا أحيانا
- 24) هل لديك الاستعداد لتحمل المسؤولية أعلى؟ نعم لا
- 25) هل لديك المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة؟ نعم لا
- 26) هل تقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بقواعد تنظيمات العمل؟ نعم لا أحيانا
- 27) هل تعمل على إتقان العمل الذي تقوم به؟ نعم لا
- إذا كانت اجابتك نعم فهل هذا بدافع؟
- الحصول على مكافأة تجنب العقوبات خدمة المؤسسة
- 28) هل وظيفتك تتناسب مع مؤهلك العلمي؟ نعم لا
- 29) هل هناك المنافسة بين الزملاء في الأداء؟ نعم لا
- 30) هل يتم مكافئتك عند حسن الأداء؟ نعم لا أحيانا
- 31) هل أنت راض عن عملك؟ نعم لا نوعا ما
- 32) كيف يمكنك تقييم أدائك داخل المؤسسة؟.....

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيم التنظيمية وأثر مختلف متغيراتها على الأداء للعمال في إدارة جامعة غرداية.

تم الانطلاق في هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل للقيم التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي للعمال؟ وللإجابة عن إشكالية الدراسة التي تم طرحها قمنا بطرح فرضيتين:

- التزام العمال بالقواعد والإجراءات الإدارية يزيد من أدائهم داخل المؤسسة.
 - كلما كانت العلاقات الانسانية قوية زاد أداء العمال داخل المؤسسة.
- وللتحقق من صحة الفرضيتين تم استخدام تقنية الاستمارة مقسمة إلى أربع محاور.

أما بالنسبة لمجتمع البحث عمال إدارة جامعة غرداية أمّا عينة البحث فقد بلغت 60 فرد تم اختيارهم عشوائيا.

وبعد استرجاع الاستمارات خضعت للتحليل الاحصائي ،حيث تم استخدام معامل التوافق في التحليل الاحصائي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

* إنّ التزام العمال بالقواعد والإجراءات الادارية يتجلى من خلال: الاهتمام بالحضور الدائم لمكان العمل، الانضباط، احترام الوقت، وهذا ما يدل على أن أول ما يهتم العامل هو مصلحة المؤسسة، بالتالي سعيه لتحقيق أداء أفضل.

* أنّ العلاقات الإنسانية تتأثر بمجموعة من العوامل: طبيعة العلاقة مع الزملاء، المشاركة في اخاذ القرارات، التحفيز، المكافئة عند حسن الأداء، وضوح المهام، التعاون، التواصل بين العمال والرؤساء، حيث أنّ هذه العوامل تساهم في تعزيز الروح المعنوية للعامل ، بالتالي تحفيزه للرقى بأدائه.

* أنّ الالتزام التنظيمي والعلاقات الانسانية يعدان مؤشرين واضحين في تعزيز القيم التنظيمية بالمؤسسة وبالتالي ينعكس على درجة الأداء الوظيفي الذي تعكسه جملة من المؤشرات : تعزيز الروح المعنوية، المنافسة، اتقان العمل، الرضا الوظيفي.

Résumé :

Cette étude visait à identifier la nature des valeurs organisationnelles et l'impact des différentes variables sur la performance des travailleurs de l'inversive Ghardaïa.

Il a été commencé dans cette étude du problème suivant : est-ce que l'impact des valeurs organisationnelles sur la fonctionnalité des travailleurs ?

Pour répondre au problème de l'étude ; qui a été mis en avant ; nous avons lancé deux hypothèses :

L'engagement des règles et des procédures administratives des travailleurs augmente la performance au sein de l'organisation.

Le plus puissant des relations humaines a augmenté le rendement des travailleurs au sein de l'organisation

Formulaire pour valider les hypothèses utilisées est divisé en quatre pôles technologiques.

En ce qui concerne les travailleurs de la gestion de l'inversive Ghardaïa communautaires de recherche l'échantillon de recherche est élevé à 60 personnes ont été sélectionnées au hasard.

Après avoir récupéré les formes soumises à une analyse statistique qui ont utilisé un facteur de compatibilité dans l'analyse statistique.

Les résultats les plus importants ont atteint :

L'engagement du mande sur les règles procédures administratives se manifeste par : les participants permanents attention sur le lieu de travail : la discipline ; le respect pour le temps, ceci est la preuve que ce qui importe premier facteur est l'intérêt de l'institution, cherchant ainsi à obtenir de meilleures performances.

Les relations humaines sont affectées par une série de facteurs : la nature de relation avec des collègues, participer à des décisions critiques, la stimulation, quand une bonne performance équivalent, et la clarté des tâches, la coopération, la communication entre les travailleurs et les patrons, car ces facteurs contribuent à renforcer le moral des travailleurs, stimulant ainsi sa performance.

L'engagement de l'organisation et des relations humaines promettent notamment clairement dans le renforcement des valeurs organisationnelles de l'initiation, par conséquent reflétée dans le degré de fonctionnalité qui se traduit par un certain nombre d'indicateurs : améliorer le moral, la concurrence, la maîtrise de travail, la satisfaction au travail.